

# Chaire Phénix

Grandes entreprises d'avenir 

Note de recherche NR-002

## VERS UN QUATRIÈME CAPITALISME ?

### Brève présentation

Les transformations des grandes entreprises – telles que la chaire Phénix peut les observer – sont si étonnantes qu’elles marquent peut-être une nouvelle phase du capitalisme. Après la bascule du capitalisme entrepreneurial des origines vers le capitalisme managérial, au tournant des années 1920, puis vers le capitalisme financier, à partir des années 1980, vivons-nous une nouvelle période charnière ? On pourrait le penser au regard des nombreuses initiatives des grandes entreprises, en interne, pour développer et professionnaliser l’intrapreneuriat tout en favorisant une plus grande autonomie des employés, et en externe, pour développer et professionnaliser une gestion plus responsable et plus durable.

En ce qui concerne l’intrapreneuriat, tentative de revivifier l’esprit inventif et exploratoire de leurs origines, on peut noter les efforts des grandes entreprises depuis quelques années pour apprendre à collaborer avec plus petits qu’elles. Il n’y avait pourtant rien de naturel à ce que David travaille la main dans la main avec Goliath. Cela a changé les cultures, mais aussi les organisations des grandes entreprises. De plus, ce quatrième capitalisme émergent se forge dans la double urgence énergétique et numérique que les grandes entreprises essaient de tourner à leur avantage. De tels bouleversements soulèvent des questions essentielles sur la gouvernance et le management de la grande entreprise.

*Cette note est en partie tirée du compte rendu de la séance du comité de pilotage de la chaire Phénix du mardi 6 juillet 2021, rédigé par Élisabeth Bourguinat. Elle reprend donc des arguments des participants et des réponses à leurs réactions.*

## Études de cas réalisées et en cours

**Christophe Deshayes (cotitulaire de la chaire Phénix) :** Les séances de l'École de Paris du management – composées d'un exposé d'une heure environ, suivi d'un débat d'une heure ou une heure et demie entre l'orateur et les participants – nous ont permis de documenter sept nouveaux cas depuis la dernière réunion.<sup>1</sup>

Le groupe Casino, à l'initiative d'un de ses jeunes cadres, Otmane Hajji, s'est doté d'une filiale, GreenYellow, qui produit et distribue des énergies renouvelables, ce qui est assez peu commun de la part d'une chaîne de supermarchés. Cette société devrait bientôt être introduite en Bourse avec une valorisation de plus d'1 milliard d'euros. Voir une licorne naître d'un grand groupe est tout à fait exceptionnel. Ce succès constitue à ce jour l'un des exemples les plus convaincants de ressourcement d'un grand groupe par l'intrapreneuriat. Il illustre trois de nos indices<sup>2</sup> : 1 – *La redynamisation de l'esprit entrepreneurial*, 11 – *Être en phase avec les nouvelles attentes sociétales, sources de croissance*, 12 – *Le rebond stratégique*.

Le groupe Stellantis (anciennement PSA) a lancé un projet de transformation de la relation au travail et aux lieux de travail. Désormais, pour tous les salariés dont le métier le permet, l'objectif est de passer seulement 30 % du temps sur site et 70 % à domicile. Cette transformation est menée par un directeur des ressources humaines qui est aussi directeur du digital et de l'immobilier, ce qui incite à penser que les nouveaux espaces de travail gagnent à se concevoir dans une démarche globale, à la fois physique et digitale. Ce cas illustre l'indice 6 – *Les nouveaux espaces de travail, immobilier compris*.

Le groupe SEB s'est lancé dans l'économie circulaire en rendant ses produits durables, réparables à des coûts raisonnables, facilement démontables, recyclables, et même partageables. Ce cas illustre l'indice 11 – *Être en phase avec les nouvelles attentes sociétales, sources de croissance*.

ENGIE travaille sur l'hydrogène depuis une trentaine d'années et en fait désormais un élément central de sa réinvention, ce qui illustre deux indices, 9 – *Être leader d'une disruption systémique* et 11 – *Être en phase avec les nouvelles attentes sociétales, sources de croissance*.

Le groupe L'Oréal s'est doté d'un *Chief Integration Officer* en la personne de Cyrille Carillon, dont la mission est de veiller à la réussite de l'intégration des nouvelles acquisitions. Cette phase, de plus en plus cruciale, est sacrifiée, par beaucoup de grandes entreprises, sur l'autel de l'urgence et de la standardisation. Ceci illustre, notamment, l'indice 13 – *Intégrer les acquisitions avec subtilité*.

Avec son projet Bus 2025, la RATP illustre deux indices, 9 – *Être leader d'une disruption systémique* et 11 – *Être en phase avec les nouvelles attentes sociétales, sources de croissance*.

Enfin, la séance organisée avec la filiale *consulting* du groupe ENGIE, ENGIE Impact, qui est devenue le partenaire de la transition énergétique de Netflix et de nombreux autres acteurs

---

<sup>1</sup> Les comptes rendus complets des séances citées ci-après sont publiés sur le site de la chaire Phénix, [www.chairephenix.org](http://www.chairephenix.org).

<sup>2</sup> La liste des 14 indices de transformation des grandes entreprises de la chaire Phénix est disponible en page 13.

de la tech, en s'appuyant sur les expertises du Groupe sur tous les continents, illustre deux indices, 11 – *Être en phase avec les nouvelles attentes sociétales, sources de croissance* et 14 – *Un nouveau rapport à la technologie*.

**Christophe Midler :** Je suggère une nouvelle piste, la concomitance d'une action de verdissement de la mobilité et d'une offre bon marché. À partir d'une plateforme thermique développée en Inde, la Kwid, puis électrifiée en Chine et baptisée K-ZE, Renault va importer en France et en Europe un modèle de véhicule électrique d'un coût de 10 000 euros, sous le nom de Dacia Spring. Cette voiture va notamment être utilisée comme vecteur d'autopartage dans une alliance avec E.Leclerc. En matière d'innovation, la spécificité des grandes entreprises n'est pas d'aller plus vite que les autres, mais d'être capables de déployer plus rapidement et plus efficacement les innovations sur l'ensemble du globe. Ce cas me paraît intéressant, même s'il soulève quelques questions, notamment sur la stratégie consistant à fabriquer un véhicule en Chine pour le vendre en Europe...

**Michel Berry (cotitulaire de la chaire) :** Cela montre que les grands groupes peuvent eux aussi, comme les start-up, pivoter quand le contexte l'impose. Nous pourrions organiser une séance à l'École de Paris sur la Dacia Spring.

**Christophe Midler :** Cette histoire renvoie également à [la comparaison entre les réglementations publiques européennes et chinoises en matière de véhicule électrique](#), que nous avons présentée, Marc Alochet et moi, en avril dernier à l'École de Paris. La capacité des pouvoirs publics à emmener les industriels vers les innovations dont la société a besoin est clairement une source de compétitivité, et cela va être crucial dans la lutte contre le changement climatique.

**Christophe Deshayes :** Pour commencer à structurer le matériau que nous avons rassemblé, je vais rappeler quelques moments clés de l'histoire de la grande entreprise, qui peuvent éclairer son évolution à venir.

## Rappel de l'évolution de l'entreprise

### *L'émergence de l'entreprise et de l'entrepreneur*

Longtemps, les économistes ne se sont guère intéressés aux entreprises, mais seulement aux marchés et à l'État, ce dernier étant susceptible d'imposer des limitations auxdits marchés. Peu à peu, l'entreprise a été prise en compte, mais comme une sorte de boîte noire : on ne cherchait pas à comprendre son fonctionnement, car elle était considérée comme une simple courroie de transmission dans l'équilibrage des marchés. Puis, l'attention des économistes s'est enfin portée sur l'entreprise, mais à travers la seule figure de l'entrepreneur. Celui-ci était identifié comme l'acteur qui perçoit, avant tout le monde, l'existence d'un déséquilibre sur un marché et corrige ce déséquilibre par la création d'une entreprise qui lui permettra de tirer de cette opportunité un profit personnel.

### *La professionnalisation des managers*

Une rupture fondamentale a eu lieu avec l'apparition du manager professionnel, qu'Alfred Chandler situe à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, mais dont la plupart des experts estiment aujourd'hui qu'elle ne s'est pleinement produite qu'autour de 1920. La professionnalisation des managers est liée à la professionnalisation de l'administration des entreprises, devenues de plus en plus grandes, mais aussi à la fragmentation de l'actionnariat et à la diminution corrélative du pouvoir des actionnaires qui, étant plus nombreux, ont davantage de difficulté à définir des intérêts communs.

Certes, avant le XIX<sup>e</sup> siècle, il existait déjà de grandes entreprises, comme la Compagnie des Indes ou Saint-Gobain, mais leur développement reposait essentiellement sur des privilèges accordés par l'État. Selon Chandler, considéré comme l'historien de la grande entreprise, la professionnalisation des managers est intimement liée à l'émergence de la grande entreprise moderne, dans laquelle la place de l'actionnaire est devenue moins prépondérante.

Le passage de la figure de l'entrepreneur à celle du manager professionnel se traduit par un profond changement de mentalité. L'entrepreneur explore les opportunités et cherche en permanence à se renouveler. Le manager est chargé d'optimiser les ressources, le fonctionnement des usines, ou encore le positionnement vis-à-vis des marchés. Si, au départ, le manager est rémunéré pour régler les problèmes quotidiens de l'entreprise, très vite, il se mêle également de ses orientations stratégiques.

### *La professionnalisation des actionnaires*

Une nouvelle rupture se produit au début des années 1980, avec, notamment, la professionnalisation des actionnaires à travers la création et le développement rapide des fonds de gestion. Le rapport de force entre actionnaires et managers se transforme au détriment de ces derniers. Les gestionnaires de fonds, qui représentent les intérêts de nombreux actionnaires et passent leur temps à analyser et comparer les sociétés, disposent d'arguments et de moyens de pression pour imposer le concept de création de valeur au profit presque exclusif des actionnaires.

Alors que la rivalité entre le profil d'entrepreneur et le profil de manager se jouait sur une dimension interne de l'entreprise, à savoir la compétence opérationnelle, l'apparition des fonds d'investissement déplace la rivalité dans une dimension externe. La finance, qui impose désormais sa manière de voir, est extérieure à l'entité opérationnelle que constitue l'entreprise.

Après le capitalisme entrepreneurial, axé sur l'innovation, puis le capitalisme managérial et fordiste, qui se voulait scientifique, on assiste à l'apparition du capitalisme financier, qui n'a, depuis, cessé de gagner du terrain.

## **Une nouvelle bascule en 2020 ?**

Peut-être sommes-nous en train de vivre une nouvelle bascule, aussi importante que celles des années 1920 et 1980 ? C'est en tous cas l'hypothèse fondatrice que nous avançons pour justifier la création de notre chaire. Deux pistes semblent se dessiner, l'une sur le plan interne,

l'autre sur le plan externe, mais toutes deux traduisent un retour à une démarche d'exploration de la nouveauté par rapport à la seule optimisation de l'existant.

Le premier phénomène est la réapparition du profil de l'entrepreneur, qu'on croyait banni de la grande entreprise, à travers ce que nous proposons d'appeler *la professionnalisation de l'intrapreneuriat*. Celle-ci se traduit par le lancement de programmes d'intrapreneuriat, l'acculturation à la culture entrepreneuriale, le recrutement de profils spécifiques, la participation à des fonds d'investissement ou l'investissement direct dans des start-up, ou encore la professionnalisation de l'intégration des entreprises rachetées.

Un deuxième phénomène semble se jouer autour de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Si la plupart des grandes entreprises ont longtemps estimé qu'elles n'avaient pas à entrer dans le champ politique, elles sont de plus en plus nombreuses à considérer qu'elles ne peuvent pas rester insensibles aux enjeux sociétaux (changement climatique, environnement, gouvernance, diversité, inclusion...) et qu'elles doivent se préoccuper de "créer de la valeur durable". Après les figures de l'entrepreneur, du manager professionnel, du financier, on voit désormais apparaître celles de l'intrapreneur et du manager engagé, tous deux contribuant à ressourcer la dynamique et la légitimité de la grande entreprise (voir fig. 1).

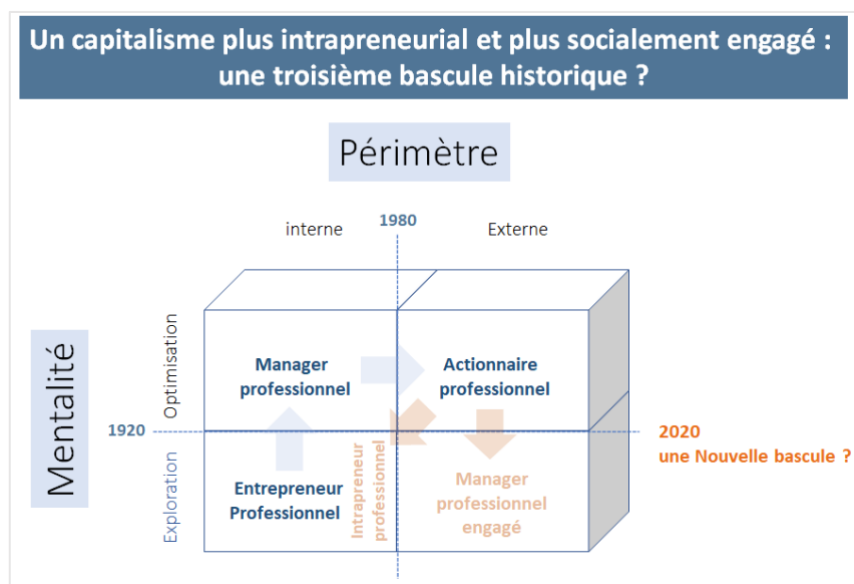


Fig. 1

Peut-on, pour autant, parler de l'émergence d'un "capitalisme responsable", d'un "capitalisme engagé", d'un "capitalisme durable" ? Il faudra laisser le soin aux historiens d'en juger, mais peut-être la grande entreprise d'avenir, celle que nous appelons phénix, relève-t-elle de ce nouveau modèle de capitalisme, capable à la fois de se ressourcer en mobilisant des profils d'innovateurs et d'entrepreneurs internes, et de prendre en considération son environnement au sens large (les attentes sociales et les effets de sa propre action, ces externalités positives ou négatives dont, pendant longtemps, elle ne se préoccupait pas) avec des profils plus sociétaux ou politiques.

Voilà, en tout cas, une hypothèse pour orienter nos travaux. Notons que c'est un phénomène qui va bien au-delà des concepts français d'“entreprise à mission” ou de “raison d'être”. Dans le monde anglo-saxon, par exemple, on parle de plus en plus du *purpose* des marques et un nombre croissant d'entreprises recherche le label B Corp (pour *Benefit Corporation*) attribué à celles considérées comme exerçant un effet bénéfique sur le monde.

### *Des frontières qui s'estompent*

Le premier mouvement de bascule a pour effet d'estomper quelque peu la frontière entre salariat et entrepreneuriat, ce qui soulève quelques questions. Lorsque l'on demande aux salariés de s'investir et d'innover pour leur entreprise, envisage-t-on de les intéresser au capital ? Beaucoup de sociétés se contentent de formes “cosmétiques” d'intéressement. D'autres vont plus loin et permettent à leurs salariés innovants de s'enrichir en leur donnant accès au capital des entreprises qu'ils ont contribué à créer. Je pense, par exemple, à Casino, qui n'a pas hésité à associer au capital les dirigeants des filiales GreenYellow et Cdiscount.

Le deuxième mouvement de bascule entraîne l'effacement progressif d'une autre frontière, celle entre organisations tournées vers le profit et organisations relevant de ce que l'on appelle l'économie sociale et solidaire. Ceci devrait constituer un point d'alerte pour les associations, mutuelles et autres organisations militantes : que leur restera-t-il si les entreprises commerciales s'engagent en faveur d'actions sociétales ouvertement extra-économiques ? Je réitère, au passage, notre souhait de travailler avec des entreprises de ce secteur.

### *Quatre profils de dirigeants et un point commun*

L'histoire que je viens de raconter se focalise sur la compétition entre différents profils à la tête des entreprises, dans une sorte de rapport de force très sociologique, ce qui ne signifie pas qu'un nouveau profil fait disparaître les précédents. On a toujours besoin de directeurs d'usines ou de directeurs marketing, mais certaines compétences sont davantage mises en avant selon les périodes. Si, jusque dans les années 1970, il fallait avoir été directeur d'usine ou directeur commercial pour devenir patron, depuis les années 1980, il vaut mieux être passé par la finance pour maximiser ses chances d'atteindre la première place.

Si l'on cherchait, parmi les grands patrons français, lesquels pourraient incarner de manière emblématique les profils que j'ai évoqués, on pourrait penser, pour celui de l'entrepreneur, à Marcel Dassault, en raison de son attachement à la recherche, à l'invention, aux produits ; pour le manager professionnel, à François Dalle, qui a fait sortir le groupe L'Oréal de sa dimension familiale, en bonne intelligence avec la famille fondatrice ; pour le profil du patron financier, à Sébastien Bazin (Accor) qui a passé toute sa carrière dans la finance du secteur de l'hôtellerie ; et enfin, pour le patron engagé, à Antoine Riboud et à son “double projet économique et social”.

Certains pourraient trouver qu'il manque, dans cette galerie, un profil emblématique de patron français, le très médiatique Bernard Tapie. En réalité, celui-ci ne relève d'aucun de ces quatre profils. Il ne s'agit pas d'un véritable entrepreneur, puisqu'il ne créait pas lui-même ses sociétés, ni d'un manager professionnel, dans la mesure où il n'a jamais été un grand directeur d'usine, ni même un grand directeur commercial. Ce n'est pas non plus un grand financier,

comme l'ont montré ses déboires. Il a certes joué un rôle politique, mais en tant que politique professionnel et non comme patron engagé. En revanche, Bernard Tapie était incontestablement un homme d'affaires, et c'est son point commun avec les quatre autres patrons que j'ai évoqués. Que l'on soit entrepreneur, manager professionnel, financier ou manager engagé, si l'on n'a pas le sens des affaires, c'est-à-dire la capacité à saisir les opportunités quand elles se présentent, on ne peut pas aller bien loin.

Cet aspect est crucial pour la réinvention des grandes entreprises. On entend souvent dire que les entreprises de la tech sont dirigées par leurs fondateurs, c'est-à-dire par des entrepreneurs, ce qui expliquerait tout. Non seulement c'est de moins en moins le cas, si l'on pense à Google, Microsoft, Apple ou Uber, mais des entreprises traditionnelles dirigées par d'autres profils connaissent des succès incroyables. Ce qui est sûrement vrai, en revanche, c'est que celles qui sont dirigées par des patrons incapables de reconnaître et de saisir les bonnes affaires auront du mal à se réinventer. La dimension "businessman", dont on ne parle pas souvent, est probablement essentielle, même si elle peut se décliner de bien des manières.

## Trois leviers de réinvention

### *La professionnalisation de l'intrapreneuriat*

En s'appuyant sur ce rappel de l'évolution historique de la grande entreprise, on est tenté de proposer trois leviers principaux de sa réinvention.

Le premier est la professionnalisation de l'intrapreneuriat (*corporate entrepreneurship*), qui recouvre deux de nos indices, 1 – *Redynamiser l'esprit entrepreneurial* et 13 – *Intégrer les acquisitions avec subtilité*. Nous avons d'ores et déjà documenté de nombreux cas et présenté, dans *La Gazette de la Société et des Techniques*, un article intitulé [« Réconcilier David et Goliath à l'heure de la start-up nation »](#) (mai 2021 – article en accès libre en ligne). Nous y exposons les différents cas de figure de collaboration de la grande entreprise avec plus petit qu'elle dans le but de retrouver son esprit entrepreneurial.

Faire coopérer David et Goliath, même lorsqu'ils le désirent sincèrement, n'a toutefois rien d'évident sur la durée, tant un tel couple semble improbable et soumis à des tensions permanentes. La grande entreprise doit, par exemple, se rendre accessible aux opportunités proposées par les start-up, ce qui suppose la création d'un sas de communication (toutes les grandes entreprises se sont dotées, ces dernières années, de ce type de structure d'interface avec l'écosystème start-up). Elle doit également apprendre à respecter ses petits associés, ce qui peut passer par des contrats spécifiques, des associations capitalistiques et autres montages créatifs comme l'excubation, par exemple. Celle-ci consiste à sous-traiter à des "consultants entrepreneurs" ou "entrepreneurs de transition" la phase d'incubation et à leur confier ce que les grandes entreprises ne savent pas très bien faire, c'est-à-dire aller très vite sur le marché afin de vérifier si une innovation fonctionne, avant d'intégrer la nouvelle société en cas de succès.

La grande entreprise peut également s'associer à de petites structures pour constituer un écosystème qui lui permettra d'aller plus vite et d'être plus efficace.



Enfin, lorsqu'elle parvient à racheter des start-up sans les étouffer, mais, au contraire, en préservant leur dynamique et leur potentiel, elle peut, grâce à ses capacités de diffusion, en faire des succès planétaires. L'essentiel de la croissance de L'Oréal repose ainsi sur l'acquisition et la transformation de petites entreprises qui ont su comprendre avant tout le monde l'évolution du marché.

Voici maintenant quelques hypothèses à creuser à propos de ce premier levier de réinvention.

Développer la culture entrepreneuriale semble une nécessité pour les grandes entreprises, mais cette culture doit-elle pour autant devenir dominante ? Tous les salariés n'ont pas vocation à devenir entrepreneurs et, si le discours sur l'intrapreneuriat devient trop envahissant, beaucoup de salariés risquent de se sentir mis sur la touche.

L'intrapreneuriat ne doit pas être confondu avec l'esprit d'initiative. Toutes les entreprises, grandes ou petites, ont sûrement besoin d'esprit d'initiative, sous peine de sombrer dans la bureaucratie, mais cela ne signifie pas pour autant que tous leurs collaborateurs doivent devenir des entrepreneurs.

Que la "nouvelle culture" soit encouragée, reconnue et récompensée est probablement nécessaire, mais doit-elle être idéalisée à l'excès, à travers une mythification de la start-up et du jeune entrepreneur ? Cela peut en effet créer de la frustration, aussi bien chez ceux qui ne se reconnaissent pas dans ce profil que chez ceux qui se sentent entrepreneurs, mais ne sont pas certains de recevoir une juste rémunération pour leur engagement. C'est un point de vigilance.

Les programmes d'intrapreneuriat prévoient souvent que les candidats intrapreneurs soient parrainés et "mentorés" par un directeur général, ou au moins un membre du comex. S'il n'est pas démontré que ce mentor doit avoir lui-même un profil d'entrepreneur, il est en revanche probablement important de s'assurer qu'il ait un solide sens des affaires.

Dernière hypothèse issue de nos observations, la grande entreprise se focalise de façon probablement excessive sur la génération ou la sélection des bonnes idées (phase d'idéation). Elle devrait investir également dans les phases suivantes du processus de développement des projets innovants, notamment l'incubation, le *scale-up* ou la stabilisation.

### *La professionnalisation de la responsabilité sociétale*

Le deuxième levier de réinvention est la professionnalisation de la responsabilité sociétale de l'entreprise, qui correspond à l'indice 11 – *Nouvelles attentes sociales sources de croissance*. Comme l'illustre l'exemple évoqué par Christophe Midler, cette dimension, qui peut paraître très extérieure à l'entreprise, peut néanmoins donner lieu à des innovations cruciales pour son avenir et donc être en réalité une bonne affaire, et pas seulement une posture politique.

Parler de dimension politique peut sembler saugrenu dans le monde de l'entreprise, mais le poids que certaines entreprises accordent au lobbying ou aux relations internationales doit faire réfléchir à cet égard. Chez Microsoft, un millier de salariés se consacrent aux relations internationales. Le PDG est ainsi assisté d'un staff de spécialistes des relations internationales plus conséquent que celui de nombreux chefs d'États dans des pays de taille moyenne. Autre exemple, lors de la présentation du rapport du Conseil d'État sur les plateformes



collaboratives, Uber était représenté par son directeur général France, mais aussi par son directeur des relations internationales et son directeur des relations publiques...

Voici également quelques hypothèses à étudier à propos de ce deuxième levier de réinvention.

On voit que le dirigeant est appelé à sortir de sa zone de confort et à s'intéresser aux nouvelles attentes sociétales, mais cette démarche reste très délicate, si l'on en croit l'exemple de Danone, confronté à plusieurs opérations de boycott (LU en 2002, Maroc en 2019), alors que cette entreprise se montrait plus exemplaire que ses concurrents non boycottés. Le poids des actifs immatériels dans la valorisation des grandes entreprises devient crucial – que l'on pense à L'Oréal, Kering, LVMH... –, ce qui signifie que la réputation est au cœur de leur création de valeur. Une campagne contre ces marques se chiffre très vite en milliards d'euros de pertes.

Autre hypothèse, le nouveau profil du dirigeant "engagé" ne va pas forcément avoir pour effet de faire refluer la financiarisation des entreprises, car les fonds d'investissement se mobilisent également dans le champ de la responsabilité sociétale, voire exercent des pressions sur les entreprises pour qu'elles se "verdissent". Il n'est donc pas évident que cette démarche permette de rétablir un rapport de force plus favorable aux managers qu'aux financiers. On peut même se demander si l'activisme bruyant de certains fonds lors des assemblées générales des grandes entreprises cotées en 2021 n'est pas une manière de faire oublier leur propre attitude en la matière.

La frontière entre entreprises commerciales et entreprises sociales et solidaires devient de plus en plus floue. Une entreprise peut s'engager sur certaines actions sociétales pour de pures raisons de business (accompagner les attentes de ses clients) ou pour des raisons plus altruistes ou politiques (répondre aux attentes de ses non-clients en espérant éventuellement devancer les futures attentes de ses clients). Comment articuler les engagements globaux (politiques) et la réponse business aux nouvelles attentes des clients ? Verdir une voiture parce que c'est ce que les clients attendent ne soulève aucune question : cela relève du *business as usual*. Cela ne doit pas être confondu avec le fait d'adopter des postures plus globales, qui peut présenter des inconvénients.

Pendant des années, certaines grandes entreprises se sont contentées de communiquer autour de leur responsabilité sociétale. La plupart des grandes entreprises semblent avoir compris qu'il était temps de dépasser la seule communication, de s'engager en profondeur et d'incarner véritablement cet engagement, ce qui est plus compliqué.

Enfin, le poids de l'économie sociale et solidaire est plus important en France qu'ailleurs, de même que le nombre d'anciens hauts fonctionnaires à la tête de grandes entreprises. Faut-il y voir un atout pour la réinvention de nos grandes entreprises à travers la professionnalisation de leur responsabilité sociétale ?

### *L'adaptation au nouveau contexte*

Le troisième levier de réinvention des grandes entreprises est leur adaptation au nouveau contexte, avec deux grands axes, la transformation digitale et le développement durable. Ce champ, très vaste, recouvre presque tous nos autres indices : 2 – *La maîtrise des nouveaux*

*canaux de communication, 3 – La création de contenus attractifs, 4 – La création d’interactions expérientielles, 5 – La plateformes du modèle économique, 6 – Les nouveaux espaces de travail, immobilier compris, 7 – La plateformes du système d’information, 8 – Le respect de la vie privée comme élément de différenciation, 9 – Être leader d’une disruption systémique, 10 – Des partenariats choisis avec des acteurs de la tech, 11 – Être en phase avec les nouvelles attentes sociales, sources de croissance, 12 – Le rebond stratégique, 14 – Un nouveau rapport à la technologie.*

Sur ce dernier point, dont nous avons déjà beaucoup parlé la dernière fois, je ne formulerai pas de nouvelles hypothèses. Celles qui ont déjà été évoquées seront approfondies dans les futurs travaux.

**Michel Berry :** Notre ordre du jour prévoyait également de premières observations sur les valorisations boursières des entreprises du SBF 120 et sur la perception par les marchés financiers du degré de réinvention des entreprises et/ou des secteurs, mais compte tenu de la richesse de l’exposé de Christophe, nous vous proposons de la reporter à notre prochaine rencontre.

### Réactions des participants

**Louis Gallois (président du comité constituant) :** J’ai trouvé cet exposé absolument passionnant, même s’il soulève de nombreuses questions.

J’adhère assez au schéma général d’évolution que vous avez proposé, avec toutefois une interrogation sur le “capitalisme intrapreneurial”, dont je ne suis pas sûr qu’il ait remplacé le capitalisme financier, qui reste dominant, ni même qu’il ait trouvé sa place aux côtés de ce dernier. Vous avez d’ailleurs eu raison de souligner que, très souvent, l’évolution des entreprises se fait sous la pression des financiers. Il suffit, pour s’en convaincre, de lire les lettres que Larry Fink, le PDG de BlackRock, adresse aux chefs d’entreprises. J’ai reçu moi-même des équipes de BlackRock venues m’interroger sur la gouvernance de l’entreprise, sur la base de critères correspondant à des attentes sociales assez américano-centrées, notamment sur la diversité.

Je souscris également à vos analyses sur la volonté des grandes entreprises d’internaliser l’entrepreneuriat. Je l’ai ressenti fortement au cours de mes dernières années chez PSA, alors même que cette entreprise était très hiérarchisée. Sans doute le modèle Tesla a-t-il joué un rôle dans cette évolution. Les grands constructeurs automobiles ont compris qu’il était urgent de retrouver l’esprit entrepreneurial.

Je me propose de réfléchir à vos analyses et de vous apporter ultérieurement quelques éléments d’éclairage sur certains points. Cela dit, globalement, cet exposé me semble vraiment remarquable.

**Participant :** J’ai également beaucoup apprécié votre exposé et j’ai hâte qu’il donne lieu à des articles, car, depuis la Covid-19, j’ai le sentiment que nombreux sont ceux qui, dans le monde de l’entreprise, sont en train de retourner en arrière en adoptant une vision technique et/ou de court terme, alors que ce n’est pas suffisant au vu des attentes des citoyens et des clients...

Sur la question de l'intrapreneuriat, je peux apporter le témoignage d'ENGIE qui, avec BNP Paribas et Danone, a monté, il y a deux ans et demi, une coalition "d'intrapreneurs à impact positif". Nous avons maintenant un peu de recul et nous constatons que, dans les faits, c'est souvent compliqué d'être un intrapreneur et, notamment, de trouver des managers et des dirigeants qui vous soutiennent. Je suis convaincu, pour les raisons que vous évoquez, que ce levier doit continuer à être activé, mais je suis obligé de reconnaître que l'enthousiasme qui prévalait il y a deux ou trois ans en France sur ce thème est en train de s'étioler, et j'observe qu'il en va de même dans d'autres entreprises. Cette évolution rend notre coalition encore plus nécessaire, car c'est seulement ensemble que nous pourrions réveiller l'esprit entrepreneurial dans notre pays.

De même, je constate que la pratique consistant à créer des fonds d'investissement pour racheter des start-up et travailler avec elles est également en train de décliner, car ce n'est manifestement pas si simple, pour un entrepreneur, de coopérer avec une grande entreprise.

Je vous suggérerais d'aborder deux points supplémentaires qui me paraissent importants. Le premier est la préoccupation pour la préservation de la biodiversité, un phénomène que l'on sent rapidement monter en puissance.

Le deuxième est l'analyse des effets de la Covid-19 sur l'état d'esprit des gens, des fragilités qu'elle a fait apparaître, de la modification de leur rapport à l'entreprise qu'elle a entraînée. Combien de personnes autour de nous ont déménagé ou souhaitent changer de vie ? Combien de cadres continuent à percevoir leur salaire mais n'ont plus envie d'être là ? Lors des entretiens individuels, les gens vous disent : « *À quoi sert l'entreprise ? On parle tout le temps de performance, mais ce n'est peut-être pas le vrai sujet. Le vrai sujet, c'est plutôt l'état de la planète et la place de l'être humain demain...* » C'est un phénomène massif, qui touche toutes les catégories de salariés. Or, peu d'études ont été publiées sur ce thème pour le moment.

**Participant :** Merci beaucoup pour cet exposé passionnant, stimulant, spectaculaire dans son ambition – ce qui ne va pas sans quelques prises de risques.

J'ai particulièrement apprécié l'importance que vous donnez à la compétence, en insistant continuellement sur la professionnalisation, qu'il s'agisse du management, de l'optimisation taylorienne ou de la finance.

En revanche, votre présentation historique semble très marquée par une approche d'économiste. À aucun moment vous n'avez employé le terme d'*organisation*, et encore moins évoqué la théorie des organisations, qui est pourtant un champ très important en gestion. Il me semble un peu dangereux de faire l'impasse sur cette approche, qui est très féconde et ne concerne pas seulement les entreprises, mais également les organisations publiques, les associations, l'armée, les églises, etc. C'est sans doute ce qui vous conduit à vous centrer sur la personne du chef. Alfred Chandler lui-même, un "héritier", n'a pas parlé que de ses ancêtres, mais s'est attaché à décrire l'organisation des entreprises, qui ne se caractérisent pas seulement par leur chef, mais aussi par leur "épaisseur", par la façon dont l'organisation est structurée, par la formation et les compétences des managers, leur capacité à innover, etc.

Par ailleurs, la formulation de vos hypothèses finales est parfois ambiguë, voire contradictoire. Par exemple, vous soulignez que la frontière entre entreprises commerciales et entreprises

sociales et solidaires devient de plus en plus floue, mais vous recommandez de ne pas confondre la réponse business aux nouvelles attentes des clients avec l'adoption de postures globales, qui pourrait être risquée. Or, si les frontières sont floues, il est évident que la confusion sera difficile à éviter.

Autre exemple, vous regrettez que beaucoup de grandes entreprises se soient longtemps contentées de faire de la communication autour de leur responsabilité sociétale, mais vous soulignez à quel point la réputation est au cœur de la création de valeur. Or, comment construire une réputation sinon en communiquant ? Au passage, une entreprise dotée de très bons communicants jouira souvent d'une meilleure réputation qu'une entreprise plus vertueuse, mais moins douée pour la communication.

Enfin, certaines formules normatives (par exemple, « *ne pas confondre* ») gagneraient à être remplacées par la mise en évidence de problématiques, par exemple sur la difficulté à articuler engagement et communication.

**Participant :** Pour ma part, je me suis demandé si votre exposé concernait seulement l'histoire des grandes entreprises ou, plus généralement, celle de l'entreprise tout court. Par exemple, la question de l'intrapreneuriat me semble se poser aujourd'hui dans toutes les entreprises, à travers les pratiques d'autonomie et de responsabilité qui se développent grâce aux opportunités offertes par la transition numérique. De même, les questions d'engagement par rapport aux enjeux environnementaux et sociaux ne me semblent pas concerner uniquement les grandes entreprises.

En ce qui concerne la frontière entre entreprises commerciales et entreprises sociales et solidaires, elle semble poreuse depuis longtemps déjà, si l'on en croit la trajectoire de groupes comme AXA, Crédit Agricole, ou encore Aesio dans le domaine des mutuelles de santé. On assiste clairement à une hybridation des modèles.

Ceci soulève la question de la gouvernance, avec par exemple, dans le secteur automobile, l'opposition entre le modèle de Renault et de Stellantis, dotés d'une gouvernance privée dans laquelle l'État est présent, et celui de Volkswagen, dont les salariés possèdent une part significative du capital, de même que le land du Bade-Wurtemberg. Si les salariés et les régions françaises participaient à la gouvernance de nos grandes entreprises, peut-être cela favoriserait-il de meilleurs équilibres entre l'économie, le social, l'environnemental et les territoires ?

Enfin, il me semble que la réinvention des grandes entreprises va être étroitement liée au contexte actuel, caractérisé par l'incertitude et la complexité. Par exemple, la crise sanitaire que nous venons de traverser a des effets imprévus, comme l'exode urbain qui renverse la vapeur par rapport à l'exode rural d'il y a quelques décennies. Surtout, nous allons être de plus en plus soumis à des contraintes environnementales, qu'il s'agisse de la pénurie de ressources (pétrole, matières premières...) ou, bien sûr, du changement climatique et de la perte de biodiversité. Si BlackRock et d'autres financiers ou assureurs font pression sur les entreprises pour qu'elles changent de modèle économique, ce n'est pas par hasard. Tout le monde constate l'envolée des coûts liés aux changements environnementaux et l'augmentation des risques et des incertitudes. Lorsqu'un client demande à un banquier un

emprunt sur vingt ans pour acheter une résidence secondaire à Noirmoutier, le banquier est fondé à se demander à quoi ressemblera au juste Noirmoutier dans vingt ans...

**Michel Berry :** Merci pour tous vos commentaires ! Le propre d'une démarche de recherche est d'énoncer des hypothèses osées. Quand elles sont osées, elles font réagir et, quand elles font réagir, elles font progresser.

---

### **Rappel des 14 indices de la transformation des grandes entreprises**

- 1 – La redynamisation de l'esprit entrepreneurial
- 2 – La maîtrise des nouveaux canaux de communication
- 3 – La création de contenus attractifs
- 4 – La création d'interactions expérientielles
- 5 – La plateformeisation du modèle économique
- 6 – Les nouveaux espaces de travail, immobilier compris
- 7 – La plateformeisation du système d'information
- 8 – Le respect de la vie privée comme élément de différenciation
- 9 – Être leader d'une disruption systémique
- 10 – Des partenariats choisis avec des acteurs de la tech
- 11 – Être en phase avec les nouvelles attentes sociétales, sources de croissance
- 12 – Le rebond stratégique
- 13 – Intégrer les acquisitions avec subtilité
- 14 – Un nouveau rapport à la technologie

## Publications citées

Comptes rendus de séances de l'École de Paris du management :

- M. AZALBERT, [« Mener une disruption systémique : le cas de l'hydrogène »](#), séminaire Vie des affaires, mars 2021.
- B. BERTIN et C. RAUTURIER, [« Le temps retrouvé : une réinvention du travail chez PSA »](#), séminaires Transformations numériques et Vie des affaires, janvier 2021.
- C. CARILLON, [« L'Oréal, l'art d'intégrer des acquisitions »](#), séminaire Vie des affaires, mai 2021.
- O. HAJI, [« Quand Casino se diversifie dans l'énergie renouvelable grâce au numérique »](#), séminaire Transformations numériques, janvier 2021.
- M. LELIÈVRE, [« La transition énergétique accélérée : le nouveau pari des GAFAM »](#), séminaire Transformations numériques, juin 2021.
- J. TRONCHON, [« La révolution circulaire du Groupe SEB »](#), séminaire Économie et sens, mars 2021.
- F. VON PECHMANN et F. WARNIER de WAILLY, [« BUS 2025 : le projet qui ne peut pas détailler ! »](#), séminaire Vie des affaires, juin 2021.

Autres publications :

- C. DESHAYES, [« Réconcilier David et Goliath à l'heure de la start-up nation »](#) (mai 2021 – article en accès libre en ligne).