

Chaire **Phénix** ✓
Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-004

**L'INTRAPRENEURIAT DAISUGI :
UNE AUTRE MANIÈRE D'INNOVER ET D'ENTREPRENDRE
DANS LES GRANDS GROUPES**

Brève présentation

Ces dernières années, les grandes entreprises ont fait beaucoup d'efforts pour s'approprier les approches des start-up, essentiellement fondées sur le développement d'idées nouvelles dites *de rupture*. Nos observations récentes montrent cependant que d'autres approches, qui ne reposent pas tant sur des idées originales que sur de nouveaux agencements d'actifs préexistants, rencontrent un certain succès. Les méthodes, les délais, les moyens et les profils mobilisés diffèrent en tous points. Les structures qui accueillent ces initiatives intrapreneuriales ne ressemblent pas aux incubateurs de start-up et les profils intrapreneuriaux (compétences, légitimité, parcours...) sont très différents des profils types des start-up...

Cette note est tirée du compte rendu de la séance du comité de pilotage de la chaire Phénix du jeudi 30 juin 2022, rédigé par Élisabeth Bourguinat. Elle reprend donc des arguments des participants et des réponses à leurs réactions.

EXPOSÉ DE CHRISTOPHE DESHAYES

Présentation de nouveaux travaux sur l'innovation

I – Méthodes et dispositifs pour ressourcer les capacités intrapreneuriales

Le ressourcement des capacités intrapreneuriales est un enjeu majeur de la réinvention des grandes entreprises et constitue l'un des axes principaux de nos travaux.

Les dispositifs d'intrapreneuriat classiques

Les économistes restent largement imprégnés par le concept de *destruction créatrice*. Tout le corpus méthodologique consacré aux start-up repose sur ce paradigme. Il suffit de lire un éditorial récent de David Barroux, éditorialiste aux *Échos*, pour se convaincre de la prégnance de cette représentation : « *Les start-up françaises et européennes sont devenues crédibles [...] Les grands groupes qui les ont longtemps méprisées doivent apprendre à s'en faire de vrais alliés, acteurs d'une indispensable révolution digitale.* » Pour lui, l'obsession des grandes entreprises devrait être d'investir dans les projets des start-up, car, en quelques années, ceux-ci pourraient représenter 50 % de leur chiffre d'affaires et substituer leur nouveau modèle au précédent.

Depuis cinq ou six ans, l'ensemble des entreprises du CAC 40 ont repris ces idées à leur compte et se sont dotées de programmes d'intrapreneuriat pour motiver leurs collaborateurs, en particulier les jeunes, à prendre le virage entrepreneurial en interne. Ceux-ci sont invités à proposer des innovations disruptives par rapport à celles que génère l'entreprise habituellement. Les meilleurs projets bénéficient, au moins à court terme, d'un financement et d'une protection, et les intrapreneurs ainsi sélectionnés sont coachés et accompagnés par un incubateur interne ou externe. Ils sont également parrainés par un membre du comex – dont personne n'a vérifié les qualités entrepreneuriales... Le taux de mortalité de ces start-up internes est très élevé (de l'ordre de 80 à 90 %), comme pour les start-up en général, à ce près que c'est à la grande entreprise d'assumer la totalité des coûts de ces échecs. De ce fait, certains de ces programmes sont désormais fermés ou réduits, comme chez Danone ou chez Pernod Ricard.

Un nouveau type d'intrapreneuriat : recombiner des actifs déjà existants

Une autre voie consiste à partir non d'une idée disruptive, que ce soit du point de vue des technologies ou du marché, mais d'actifs déjà existants (un savoir-faire, une marque, une activité...), généralement sous-utilisés, pour les combiner différemment et en faire de nouvelles activités.

Cette démarche suppose une très bonne connaissance du groupe et des actifs dont il dispose. Elle nécessite également de disposer de légitimité pour mobiliser ces actifs, ce qui correspond à un profil de manager déjà aguerri plutôt que de jeune intrapreneur. Enfin, elle demande un nouveau type de connexion entre la grande entreprise et la nouvelle entité. La solution consistant à abriter les jeunes pousses dans un incubateur mis à distance de l'entreprise pour les protéger convient lorsqu'il s'agit d'idées nouvelles, mais beaucoup moins lorsqu'il est question de recombiner des actifs existants. Il semble préférable de rattacher la nouvelle entité à une institution située au siège de l'entreprise. Chez Casino, cette institution n'est autre que la direction de la stratégie, qui a hébergé les porteurs de projets tels que GreenYellow ou relevanC, avant que ces nouvelles entités ne prennent leur essor.

Trois méthodes d'entrepreneuriat

Pour résumer, on peut identifier trois méthodes d'entrepreneuriat différentes.

La méthode *start-up originale* consiste à partir d'une idée nouvelle, si possible disruptive, pour créer une nouvelle activité, une nouvelle entreprise et de nouveaux actifs (marque, clientèle, brevet, réseau de distributeurs/franchisés, infrastructure numérique...) en cherchant des fonds sur le marché. C'est la méthode dominante, dont tout le monde parle.

La méthode *start-up intrapreneuriale* transpose dans l'entreprise la méthode start-up. Elle consiste également à partir d'une idée nouvelle pour créer une nouvelle activité, une nouvelle entreprise et de nouveaux actifs mais, comme l'environnement de la grande entreprise est jugé dangereux pour cette jeune pousse encore frêle, on isole cette dernière dans un incubateur interne ou externe, qui joue le rôle d'une cloche de protection.

Enfin, ce que nous proposons d'appeler la méthode *Phénix*, ou *bifurcation créatrice*, consiste à combiner ou hybrider des actifs existants sous-utilisés pour créer une nouvelle activité et une nouvelle entreprise. Le principal enjeu n'est plus de protéger cette nouvelle activité, mais de mobiliser, préempter et potentialiser les actifs répartis dans l'organisation, ce qui pose la question de la légitimité du porteur de projet. Celui-ci sera soit un manager aguerri, soit, plus rarement, un jeune manager fortement soutenu par les plus hautes instances.

La métaphore du Daisugi

Pour rester dans le registre métaphorique de la jeune pousse, la méthode Phénix pourrait être comparée à la technique d'exploitation forestière japonaise multicentenaire du Daisugi. Alors qu'une jeune pousse prospère sur l'humus constitué du pourrissement des organismes présents antérieurement, le Daisugi consiste à faire pousser de nouveaux arbres sur des arbres déjà existants. Grâce à une méthode de taille s'apparentant à celle des bonsaïs, une même souche, vieille de 300 ou 400 ans, peut porter jusqu'à une dizaine de longues pousses

ayant l'avantage d'être droites, flexibles et sans nœuds, donc moins cassantes, ce qui les rend très précieuses pour la construction et leur confère donc une grande valeur.

Dans le cas de la jeune pousse, on part d'une graine (l'idée disruptive), alors qu'avec le Daisugi, on part de l'existant (les actifs de l'entreprise). Dans le premier cas, le support est une nouvelle terre ; dans le second, un arbre déjà présent. D'un côté, la méthode de la plantation et les compétences du cultivateur ; de l'autre, la méthode de l'élagage et les compétences du sylviculteur. À la destruction créatrice s'oppose la bifurcation créatrice ; à la rupture des technologies ou du marché, la continuité ; à la page blanche, une nouvelle combinaison d'actifs ; à l'incubation, qui suppose isolement et protection, l'activation stratégique d'un portefeuille ; à la sélection darwinienne, avec un fort taux d'échec, une exploitation responsable qui minimise le risque ; à la vitesse (une start-up interne est censée faire sa preuve de concept en neuf mois), la persistance (la filiale de Casino, GreenYellow, qui devrait se vendre pour environ 1,5 milliard d'euros, a mis dix ans pour atteindre cette valorisation) ; aux programmes d'intrapreneuriat, qui relèvent de la logique de l'entonnoir, avec une sélection de quelques projets parmi plusieurs centaines d'idées proposées, s'opposent les opérations spécifiques d'intrapreneuriat, où, à partir d'une idée jugée intéressante, on cherche à construire un projet et une équipe ; enfin, à l'incubateur interne ou externe se substitue une institution légitime et agile, comme la direction de la stratégie.

On voit à quel point la méthode de la bifurcation créatrice diffère de la méthode start-up habituelle.

Le cas de Casino

L'existence d'une culture entrepreneuriale est classique dans les groupes de la grande distribution, souvent composés d'indépendants. Chez Casino, comme ailleurs, un certain nombre de directeurs de magasin sont affiliés à l'une des franchises du Groupe et se chargent de veiller, chaque jour, aux mille et un détails indispensables au bon fonctionnement du supermarché. En effet, il est plus efficace de confier cette tâche à un entrepreneur qu'à un salarié, qui pourrait se démotiver. On peut parler à ce sujet d'*entrepreneuriat de déploiement*, qui duplique géographiquement un modèle d'affaires stabilisé.

En plus de ce modèle éprouvé, Casino semble avoir mis en place un tout autre dispositif, que l'on pourrait qualifier d'*entrepreneuriat de conception*, beaucoup plus centralisé que l'*entrepreneuriat de déploiement* et destiné à inventer les nouveaux modèles d'affaires de la grande distribution. Ce modèle se caractérise par l'hébergement des initiatives de ressourcement au sein de la direction de la stratégie et du plan, ainsi que par une culture à mi-chemin du cabinet ministériel et du fonds d'investissement. Des diplômés, souvent de très haut niveau, sont logés dans une structure agile proche de la direction générale et de la présidence, et chargés de développer une vision stratégique, de mener des actions éclairées et d'en rendre compte par des notes écrites synthétiques fréquentes. Ce type de

fonctionnement rappelle celui des cabinets ministériels ou de fonds d'investissement centrés sur l'agilité, la technicité et la légitimité politique.

– Réactions des membres du comité –

L'expérience de Valeo

Un intervenant : Cette présentation passionnante me renvoie à des études auxquelles j'ai participé dans les années 2000, autour d'un concept que vous n'avez pas évoqué, celui d'*ambidextrie*, et je me retrouve tout à fait dans votre opposition entre démarche start-up et démarche consistant à combiner des actifs existants.

J'ai notamment participé, en 2001, à la création, chez Valeo, d'une cellule qui ressemble beaucoup à celles que vous décrivez. Traditionnellement, Valeo est organisé en unités correspondant aux différents produits (les essuie-glaces, les démarreurs...) et produisant chacune son propre P&L. En 2001, Thierry Morin, alors PDG de Valeo, a réorganisé le Groupe autour de trois domaines à vocation transversale (Aide à la conduite, Efficacité de la propulsion, Amélioration du confort). Les équipes chargées de gérer ces domaines étaient très légères, composées de managers de haut vol et se voyaient confier trois mandats : faire émerger des produits de la R&D, développer un marketing stratégique et rédiger des feuilles de route pour des produits à l'intersection de différentes technologies – notamment en matière d'assistance à la conduite, balbutiante à l'époque –, et enfin établir des stratégies d'achat.

Ces équipes dépendaient directement de la direction générale et pouvaient demander à la direction de la stratégie de travailler pour elles sur telle ou telle question. Elles disposaient, en outre, de quelques ressources en R&D qui leur permettaient de faire réaliser des prototypes qu'elles montraient dans les salons. Ce fut le cas, par exemple, d'un système permettant à une voiture de se garer toute seule, concept qui n'intéressait absolument pas les divisions de Valeo, mais faisait rêver les constructeurs automobiles. Ces derniers revenaient ensuite vers les divisions de Valeo pour leur demander de leur fournir ce qu'ils avaient vu sur les salons. Autre exemple, c'est le domaine Efficacité de la propulsion qui a eu l'idée géniale de développer des turbos destinés à de petits véhicules hybrides.

Florence Charue-Duboc et Sihem Ben Mahmoud-Jouini ont publié un excellent article à propos de cette démarche de Valeo et de ce qu'elles appellent des *cellules multiplex* regroupant des compétences à la fois techniques, stratégiques et marketing. Nous avons largement documenté ce genre de dispositifs et il serait utile que vous en preniez connaissance, même si ces documents concernent plutôt le milieu industriel que des groupes comme Accor ou Casino.

Quelle gouvernance pour l'intrapreneuriat ?

Int. : Il peut y avoir des dizaines, voire des centaines d'opérations d'intrapreneuriat dans les grandes entreprises, et leur gouvernance devient un enjeu stratégique de niveau comex, voire conseil d'administration. Ce serait intéressant d'analyser la façon dont elles sont gérées.

Christophe Deshayes : Fabernovel a réalisé un petit document, intitulé « Bidules and such », énumérant de manière non exhaustive les différents dispositifs présents dans les grandes entreprises du CAC 40.

Effectivement, ces démarches sont toujours très centralisées. La question de la gouvernance se pose également dans l'approche start-up. Indépendamment de la chaire, j'ai travaillé sur le concept d'*excubation*, selon lequel des cabinets de conseil se chargent, pour le compte de grandes entreprises, de gérer la création de start-up internes et de les développer jusqu'à la preuve de marché. La gouvernance de ce genre de dispositifs s'opère, au minimum, au niveau du comex, et très souvent dans le cadre du conseil d'administration.

Le cas de Les Prés Rient Bio (Danone)

Michel Berry : Une bonne illustration de la mobilisation d'actifs existants est la création de GreenYellow, dont l'activité consiste à équiper de panneaux photovoltaïques les toits des supermarchés et à aider ces derniers à optimiser leur consommation énergétique.

Un autre exemple intéressant est celui de la filiale de Danone Les Prés Rient Bio, qui a également permis de valoriser des actifs déjà existants, comme une usine de fabrication de yaourts, des processus de certification ou les forces de vente du Groupe.

Christophe Deshayes : Effectivement, la marque de yaourt bio de Danone, Les 2 Vaches, portée par la filiale Les Prés Rient Bio, illustre cette nouvelle forme d'intrapreneuriat. En 2007, quand le Groupe décide de se lancer dans le bio de façon plus sérieuse qu'avec son yaourt au bifidus – baptisé *Bio*, de façon quelque peu abusive –, il cherche en interne la bonne personne pour porter un projet qui se veut totalement différent de ce qui a déjà été fait. C'est un *Danone boy* aguerri ayant déjà exercé toutes les fonctions possibles au sein du Groupe qui est choisi, Christophe Audouin.

La filiale Les Prés Rient Bio est hébergée dans la *business unit* Danone France, mais aurait pu être rattachée à une institution du siège un peu décalée, comme Manifesto Ventures, l'un des fonds d'investissement de Danone, conçu pour s'associer à des entrepreneurs engagés dans la transformation de l'alimentation.

La production est localisée en Normandie et confiée à une usine de Danone qui possède les certifications nécessaires pour le bio. Christophe Audouin comprend très vite que, pour disposer de suffisamment de lait bio, il doit s'intéresser de près à la filière élevage, pour laquelle une multinationale comme Danone est considérée, a priori, comme un ennemi juré. Grâce à une relative indépendance par rapport au Groupe, Christophe Audouin est présent dans les différents organes qui structurent la filière et a mis en place tout un dispositif d'intégration et d'accompagnement pour les éleveurs bio. Il est clair que personne, de l'intérieur de Danone, n'aurait été capable de construire une telle osmose.

En ce qui concerne la mobilisation des ressources existantes, un autre aspect étonnant est que Christophe Audouin n'a pas besoin d'accorder aux forces de vente de Danone des incitations particulières. Les commerciaux sont très heureux de promouvoir une activité bio, équitable et locale, qui apporte un supplément d'âme à leur discours.

Pour parvenir à cette réussite, Christophe Audouin a bénéficié de l'appui du président, Franck Riboud, et du maintien de cet appui à un très haut niveau au fil des ans. Cela dit, malgré ses relations, il est régulièrement obligé de réexpliquer le fonctionnement de Les Prés Rient Bio aux contrôleurs financiers qui se succèdent tous les dix-huit mois et ne manquent pas de pointer les "anomalies" de cette organisation. Un jeune intrapreneur n'aurait probablement pas eu une carrure suffisante pour résister à ces remises en cause.

Int. : La direction du Groupe s'est sans doute d'autant plus mobilisée que Danone était un *last mover* dans le domaine des yaourts bios et a dû mettre les bouchées doubles pour se faire une place sur ce marché.

Christophe Deshayes : Le Groupe a notamment racheté Stonyfield Farm, numéro trois du yaourt aux États-Unis (et numéro un du yaourt bio), dont le fondateur a accompagné la création de Les Prés Rient Bio.

Michel Berry : Franck Riboud avait été séduit par cette entreprise, dont le fonctionnement était très différent de celui de Danone, et c'est ce qui lui a donné l'idée de créer, en France, une structure qui serait protégée tout en étant relativement indépendante du Groupe.

Int. : En tout cas, cet exemple montre clairement que l'avantage compétitif des grandes entreprises n'est pas de donner naissance à des start-up radicalement innovantes, mais d'être capables d'articuler une nouvelle idée de produit, des *process éprouvés* et une fonction commerciale mondialisée, en sorte de pouvoir déployer très largement et rapidement la nouvelle activité. De ce point de vue, la compétence clé n'est pas de faire émerger un créateur génial, mais de savoir mobiliser et combiner un grand nombre de ressources et d'actifs. Par comparaison, une start-up est souvent beaucoup plus innovante, mais aussi beaucoup plus fragile.

Des profils introuvables ?

Christophe Deshayes : Pour la réussite d'un projet comme Les Prés Rient Bio, il est tout de même nécessaire de faire émerger un individu avec un profil très particulier qui, tout en connaissant parfaitement le Groupe, est capable de déroger à un certain nombre de règles, ce qui ne court pas les rues.

Michel Berry : Christophe Audouin, qui a mis une dizaine d'années à mener cette aventure à bien, explique, en outre, avoir dû renoncer à une belle carrière au sein du Groupe, où il est d'usage de changer de poste tous les dix-huit ou vingt-quatre mois. Il n'exprime aucun regret à ce sujet, mais il est évident que ce type de mission ne peut pas être confié à n'importe quel profil et nécessite des personnalités un peu atypiques.

Int. : Savoir gérer les processus d'une grande entreprise et conserver l'esprit entrepreneurial est presque incompatible...

Christophe Deshayes : C'est d'autant plus difficile que les intrapreneurs doivent disposer d'une grande légitimité au sein du groupe. Or, ceux qui sont capables de prendre des distances par rapport aux *process* classiques peuvent se retrouver marginalisés.

Int. : À mon sens, la capacité à trouver les bons profils est un facteur plus limitant que l'identification des bonnes idées ou la mobilisation des actifs existants. Quand je suis entré chez EDF, les gens effectuaient toute leur carrière au sein du Groupe. Je ne suis pas sûr qu'il existe encore des jeunes prêts à passer quinze ou vingt ans au sein d'EDF tout en étant capables de conserver un esprit entrepreneurial. Pour mener le type d'opérations dont nous parlons, il faudrait recruter à l'extérieur, mais, dans ce cas, les personnes n'auraient pas une bonne connaissance de nos *process* internes.

Mobiliser les actifs d'un groupe, au risque de lui faire concurrence ?

Int. : Parmi les ressources qu'une grande entreprise peut mobiliser et qui représentent un avantage compétitif pour les projets d'intrapreneuriat, on peut citer les ressources humaines, l'expertise, les actifs industriels, l'immobilier, la connaissance des réseaux de distribution, les forces de vente, mais aussi les moyens financiers, en sachant qu'un créateur de start-up doit souvent consacrer une part importante de son temps et de son énergie à lever des fonds.

Int. : Je m'interroge cependant sur l'utilisation de certains actifs pour créer de nouvelles sociétés. En général, ces actifs sont utilisés en interne et les directions qui s'en servent considèrent probablement que c'est à elles et à personne d'autre de les valoriser, d'autant que, en étant mis au service de marchés externes, ces actifs risquent de faire concurrence au groupe.

Deux essaimages d'EDF illustrent cette difficulté. Le premier est Metroscope, une start-up qui, sur la base de méthodes mathématiques, réalise des diagnostics automatiques et fiables d'installations industrielles afin d'optimiser leurs *process*. Cette application, développée en interne, peut désormais être utilisée par des concurrents, et c'est sans doute pourquoi cette start-up, qui rencontre un beau succès, a connu un démarrage compliqué.

L'autre exemple est celui d'EDF Store & Forecast, qui développe et commercialise des solutions intelligentes pour les énergies renouvelables afin d'optimiser des systèmes électriques locaux, grâce à la prévision et au stockage d'énergie. Ce projet est né d'une expérience démarrée à La Réunion il y a dix ans. L'essaimage sous la forme d'un cabinet de conseil a été possible grâce à une personnalité qui avait l'esprit entrepreneurial et a fait preuve de suffisamment de résilience pour mener le projet jusqu'au bout, mais ce genre de parcours reste très rare.

Quelles sont les motivations des intrapreneurs ?

Michel Berry : Je m'interroge sur les motivations des intrapreneurs qui créent ce genre de sociétés sans être intéressés au capital.

Int. : Sans doute les personnes qui se lancent dans ce genre d'aventure ne trouvaient-elles pas complètement leur compte dans les grandes entreprises en question et ne se satisfaisaient pas d'une carrière qui les mènerait à la comitologie. Chacun a besoin de trouver du sens à son travail et d'avoir une raison de se lever le matin.

Michel Berry : Toute la difficulté, pour ce genre de profils un peu à la marge de la grande entreprise, est de disposer de la légitimité qui leur permettra de franchir les frontières des silos et de mobiliser les actifs dont ils auront besoin.

Int. : Il s'agit probablement de personnes qui, tout en étant un peu marginales, bénéficient d'une reconnaissance de leurs compétences et ont su se constituer un réseau au fil des années. Il ne faut pas sous-estimer le besoin qu'ont les grandes entreprises, même et surtout avec des processus en silos, de personnes capables de traverser les frontières et de créer ainsi de la flexibilité et des liens au sein du système.

Int. : Je confirme que, même dans un grand groupe, on a besoin de personnes détachées de tout enjeu personnel, libres de dire et de faire ce qu'elles veulent et éventuellement animées d'un esprit citoyen.

La gouvernance au niveau global

Int. : La question de la gouvernance se pose tant au niveau de la nouvelle entité, pour laquelle il s'agit d'identifier le bon profil, qu'au niveau global. Du côté de l'entité, tout l'enjeu est de réussir à créer une structure suffisamment autonome qui, en même temps, rende compte à une structure hypercentralisée, qu'il s'agisse de la direction de la stratégie, de la direction générale ou de la présidence.

Du côté global, il faut également s'interroger sur les profils de PDG capables d'encourager les idées disruptives, comme Franck Riboud chez Danone ou Sébastien Bazin chez Accor. Dès son arrivée à ce poste, Sébastien Bazin a, par exemple, créé un *shadow comex* comprenant uniquement des jeunes de moins de 35 ans, susceptibles d'apporter des idées nouvelles et de bousculer le comex officiel.

Christophe Deshayes : À ceci s'ajoute le fait que ces activités sont susceptibles de transformer en profondeur le modèle économique de l'organisation, son périmètre, ses logiques de financement, sa façon de réfléchir et les profils de manager qui seront valorisés.

II – La valeur boursière, un élément structurant pour le périmètre des grandes entreprises

Lors de notre réunion de janvier 2022, nous avions évoqué diverses opérations de détournage d'activité (*carve out*), de spin-off ou de scission pour des raisons de valorisation boursière en berne. Preuve de l'actualité de ces réflexions dans les grandes entreprises, plusieurs opérations de ce type ont été réalisées ou annoncées depuis.

La première est l'introduction en Bourse, en mai dernier, d'EUROAPI, filiale de Sanofi spécialisée dans les principes actifs de médicaments, qui emploie 3 000 personnes et dans laquelle Sanofi ne conserve que 30 % de ses parts. Cette nouvelle entité indépendante permettra sans doute aux concurrents de Sanofi qui hésitaient encore à sous-traiter leur production de médicaments chez Sanofi de passer à l'acte. L'opération est couronnée de succès, dans la mesure où, à l'occasion de l'entrée en Bourse réussie d'EUROAPI, le cours de Bourse de Sanofi s'est apprécié. Nous aurons le plaisir, le 9 décembre 2022, de discuter avec Philippe Luscan, ancien directeur industriel du groupe Sanofi et initiateur et porteur de ce projet de scission¹. Cet échange fera, bien sûr, l'objet d'une monographie publiée sur le site web de la chaire Phénix.

De son côté, Renault a communiqué sur une prise de décision avant l'été concernant une éventuelle scission entre les activités touchant aux véhicules thermiques et celles concernant les véhicules électriques.

¹ [« EUROAPI : quand la grande histoire industrielle renoue avec le mot futur », séance de l'École de Paris du management, organisée en partenariat avec la chaire Phénix.](#)

Deux autres opérations ont été annoncées. Atos envisage de se scinder en deux sociétés distinctes. La première, qui conserverait le nom d'Atos, regrouperait les activités historiques de gestion d'infrastructures de centre de données, tandis que la seconde, sous le nom d'Evidian, rassemblerait les activités liées à la transformation numérique, au big data et à la sécurité. Comme dans les démarches précédemment évoquées, il s'agit de chercher une nouvelle dynamique et une nouvelle valorisation grâce à une histoire racontée différemment, plus simple et davantage tournée vers les opportunités de croissance.

De son côté, Casino a annoncé une opération de simplification consistant à isoler tout ce qui concerne les supermarchés dans une même structure et à vendre sa filiale spécialisée dans les énergies renouvelables, GreenYellow.

Ces opérations confirment que la valeur boursière est un élément structurant de définition du périmètre des grandes entreprises, une sous-valorisation chronique pouvant les conduire à reconfigurer leur périmètre au-delà de considérations historiques ou opérationnelles.

Il faut souligner, au passage, que les discussions sur ces opérations sont menées au plus haut niveau des grands groupes, entre direction générale, direction financière et direction de la stratégie. Même de grands directeurs historiques ne participent pas forcément à ces opérations de reconfiguration, d'où quelques états d'âme et un sentiment fréquent d'incompréhension dans les équipes.

PRÉSENTATION DES DERNIERS TRAVAUX DE LA CHAIRE

Les nouveaux cas documentés

Christophe Deshayes : Depuis le dernier comité, nous avons organisé trois retours d'expériences, sous forme des débats organisés avec l'École de Paris du management, donnant lieu à des monographies qui sont ou seront disponibles sur le site de la chaire.

Danielle Attias, secrétaire générale de Salto, nous a raconté comment la télévision française (France Télévisions, TF1, M6) s'est mise en capacité de rivaliser avec les plateformes américaines de streaming grâce à une plateforme unique, Salto. Cette aventure, dont le compte rendu est paru, illustre notre indice n° 5, *Plateformiser son modèle économique*.

Le débat « La RSE chez L'Oréal : une transformation qui n'a rien de cosmétique ! », présentée par Joël Tronchon (directeur du développement durable Europe), apporte un témoignage remarquable sur une conception de la RSE très éloignée du *greenwashing*. L'Oréal, qui arrive en tête de très nombreux classements dans ce domaine, y compris ceux réalisés par des ONG, développe une politique RSE fondée sur la science et centrée sur des réalisations concrètes,

des progrès incrémentaux et une vraie transformation de l'entreprise. Le compte rendu, qui devrait paraître en septembre 2022, illustre l'indice n° 11, *Répondre aux nouvelles attentes sociétales sources de croissance*.

Au cours du débat [« Les 2 Vaches : le meilleur de la start-up et du grand groupe »](#), Christophe Audouin (directeur général de Les Prés Rient Bio), a raconté comment Danone, en quinze ans, s'est doté d'une filiale 100 % bio et équitable, à travers une démarche intrapreneuriale qui permet à cette filière d'être à la fois séparée du Groupe et parfaitement intégrée en son sein. Une partie du succès de Les 2 Vaches repose aussi sur une grande maîtrise de la communication alternative. Ce cas illustre ainsi deux indices, le n° 1, *Redynamiser l'esprit entrepreneurial* et le n° 2, *Maîtriser les nouveaux canaux de communication*.

Deux notes de recherche

Une note d'étonnement (NE-001) sur la réinvention de l'intrapreneuriat au sein du groupe Casino a été [publiée sur le site de la chaire](#). Elle a fait l'objet d'un exposé devant le comex et le conseil d'administration du Groupe. Une telle démarche de réflexivité à l'aide d'analyses externes est suffisamment rare pour être soulignée.

Nous avons également publié une note de synthèse (NS-001), [« La réinvention de la grande entreprise \(une quatrième forme de capitalisme\) »](#), qui reprend, en les condensant, les analyses déjà présentées devant ce comité et donne une clé de lecture d'un niveau macro pour aborder nos travaux.

La conférence du 10 mars 2022

Le 10 mars 2022 a eu lieu, à Mines Paris, la conférence [« Quelle place pour la grande entreprise dans un monde moins global ? »](#), avec Jean-Dominique Senard (président du groupe Renault), François Lévêque (professeur d'économie à Mines Paris – PSL) et moi-même pour représenter la chaire. Le thème de cette soirée avait été choisi il y a près d'un an, mais nous avons mis plusieurs mois à réunir les bons orateurs et à fixer une date. La guerre en Ukraine a conféré à cette thématique une actualité assez saisissante. Un consensus s'est dégagé, au cours de la discussion, sur le fait que le monde actuel est en train de se déglobaliser ou de "s'archipeliser", ce qui va avoir un impact considérable sur les méthodes de management des grandes entreprises et va probablement accélérer leur transformation.

Le sujet coïncidait effectivement de façon particulièrement frappante avec l'actualité. J'ai également été intéressé par l'émergence d'une "diplomatie d'entreprise", indispensable, dans un monde en plein bouleversement, si l'on veut être à la fois une entreprise mondiale et mener des politiques régionales.

François Lévêque cite, à ce propos, un chiffre étonnant : environ 1 000 personnes exercent des fonctions assimilables à de la diplomatie chez Microsoft, ce qui est davantage que dans de nombreux pays.

Pour ma part, j'ai regretté que la discussion ne soit pas plus approfondie en ce qui concerne l'intrusion croissante du politique dans le monde économique et le management international. Quel rapport instaurer entre le centre et la périphérie ? Comment innover localement lorsque l'on est une entreprise globale qui souhaite le rester ? Comment faire exister des projets "exotiques" ? Le débat est resté à un niveau un peu trop général, ce qui, par ailleurs, se comprend, compte tenu du profil des invités.

J'ai également été intéressé par la question des partenariats avec les entreprises technologiques, les grands groupes essayant d'englober l'ensemble de la chaîne de valeur au niveau local et de répondre aux besoins d'innovation en matière de transition énergétique.

Un article dans *Les Échos*

Un entretien non sollicité a été publié dans *Les Échos* (16 juin 2022), sous le titre « Penser que seules les jeunes pousses innovent est une erreur ». Il souligne l'importance des transformations actuelles dans les grands groupes.

Ces différentes actions, encore modestes, entrent dans notre troisième mission : communiquer sur nos travaux et sur la transformation des grands groupes.

PROPOSITIONS DE FUTURS AXES DE RECHERCHE

Christophe Deshayes : Le premier de nos axes de recherche consiste à identifier toujours davantage de cas et à les documenter. Nous sommes donc en recherche active de nouveaux cas de transformation profonde.

Une autre piste concerne l'hypothèse d'un reflux des logiques d'optimisation (en matière de production, de ressources, de finances, de logistique...) qui dominent, depuis quarante ans, toutes les méthodes de management. Dans un monde moins global, plus entrepreneurial et davantage en recherche de sens, il est probable que nous allions vers des fonctionnements moins optimisés. Comme l'a fait remarquer Louis Gallois lors de la conférence du 10 mars 2022, il va sûrement falloir apprendre à gérer des flux tendus avec un peu de stock, ce qui contrevient aux principes fondamentaux qui ont été si difficiles à maîtriser.

Nous avons également l'intention de creuser l'indice n° 14, *Développer et assumer un nouveau rapport à la tech*, dans ses implications en matière d'organisation, de culture et de recrutement.