

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

Réinvention des grandes entreprises
Note d'étonnement NE-001

Le cas Casino

(à travers quatre indices de réinvention)

Brève présentation

Étudiée à travers la grille d'analyse développée par la chaire Phénix, la transformation récente et actuelle du groupe Casino relève d'une amplitude et d'une profondeur peu communes. Cette note se focalise plus particulièrement sur quatre critères (indices de transformation) sur lesquels le groupe Casino montre des pratiques originales et des résultats supérieurs à ce qui est couramment observé. De telles observations ne peuvent qu'éveiller la curiosité des praticiens et des chercheurs en management, en matière de développement de l'intrapreneuriat, de stratégies à adopter face aux plateformes, de stratégies de partenariat ou du rapport à la technologie.

Auteur : Christophe Deshayes (Chaire Phénix)

Table des matières

Avant-propos.....	3
Quatre indices de la réinvention du groupe Casino.....	5
-A- Indice n° 1 - Redynamiser l'esprit entrepreneurial (Corporate entrepreneurship)	5
-B- Indice n° 10 - Nouer des partenariats stratégiques choisis avec des acteurs de la Tech.....	7
-C - Indice n° 5 - Plateformiser son modèle économique	10
-D- Indice n°14 - Développer et assumer un nouveau rapport à la Tech	11
Conclusion	14
Annexe.....	15

Avant-propos

Origine de la démarche de la chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir

Crée en octobre 2020, la chaire de recherche Phénix – Grandes entreprises d'avenir, de MINES ParisTech – PSL, reprend et prolonge les travaux initiés à l'École de Paris du management (structure indépendante affiliée à MINES ParisTech – PSL et dédiée à l'observation des pratiques managériales et de leurs évolutions).

L'École de Paris du management a en effet constaté, ces dernières années, que la plupart des grandes entreprises étaient engagées dans des transformations d'une profondeur et d'une amplitude insoupçonnées du grand public, et en grand décalage avec la perception que peut en avoir la société dans son ensemble. En effet, la grande entreprise est synonyme, pour les jeunes talents, d'ennui et de rigueur tatillonne ; pour les marchés financiers, d'un vieux monde en voie de disparition qui ralentit l'éclosion du monde en devenir ; pour les médias, d'organisations toujours suspectes d'être guidées par des intérêts plus ou moins particuliers ; pour les pouvoirs publics, d'un allié peu fiable et encombrant à l'heure de la *start-up nation*.

La chaire Phénix s'est donné pour objectif d'établir une perception de la grande entreprise plus conforme à la réalité, à ses efforts de transformation actuels et à son impact sur l'économie et la société. Pour cela, elle vise à repérer des pratiques de réinvention dans les grandes entreprises et à faire émerger des savoirs nouveaux en matière de sciences de gestion et du management.

Elle entend, pour ce faire, procéder selon trois axes :

- **Documentation du réel** – Campagnes d'entretiens, organisation de débats et formalisation de cas... Elle recherche à cet effet toutes les opportunités de coopérer avec les grandes entreprises acceptant de discuter publiquement de leurs pratiques ;
- **Recherche en sciences de gestion et du management** – Activité de recherche en sciences de gestion et du management, dans une approche dite *qualitative et compréhensive* à partir de l'analyse de cas et d'observations, et selon une méthodologie spécifique (cf. annexe). Cette recherche vise à établir des liens entre les différents cas étudiés pour en tirer des enseignements et des connaissances nouvelles sur le management de la grande entreprise en réinvention ;
- **Valorisation de la recherche** – Activité de valorisation de ces travaux (vulgarisation, communication...) en vue de diffuser de nouveaux éléments d'appréciation de la grande entreprise en réinvention, pour l'enseignement et pour le débat public.

Cette approche s'inscrit en contrepoint de la théorie économique de la destruction créatrice – qui suppose que l'ancien monde doit nécessairement péricliter pour laisser advenir le nouveau monde – sur laquelle repose le concept de *start-up nation*. La capacité des grandes organisations à s'adapter aux nouveaux contextes est beaucoup plus grande que ce qui est habituellement admis, sous réserve d'un certain nombre de conditions à remplir que la chaire se propose d'étudier, de documenter et de communiquer.

Pourquoi étudier le cas Casino ?

La méthodologie mobilisée (cf. annexe) repose sur une liste de points d'étonnement observés, qui représentent autant d'indices plausibles de transformation profonde des grandes entreprises. Au 1er janvier 2022, la liste comprend 17 indices provisoires et le groupe Casino en illustre plus de 13 (indiqués en gras dans la liste ci-dessous), ce qui est hors norme. Nous en détaillerons ici quatre (surlignés) sur lesquels le groupe Casino démontre une maturité singulière.

- 1- Redynamiser l'esprit entrepreneurial (Corporate Entrepreneurship)
 - 2- Maîtriser les nouveaux canaux de communication
 - 3- Produire des contenus attractifs
 - 4- Concevoir des interactions expérientielles
 - 5- Plateformiser son modèle économique
 - 6- Travailler autrement (espaces, outils, comportements, organisations...)
 - 7- Plateformiser ses systèmes d'information (SI)
 - 8- Exploiter les données massives de manière respectueuse (vie privée, éthique)
 - 9- Exercer le leadership d'une disruption systémique
 - 10- Nouer des partenariats stratégiques choisis avec des acteurs de la Tech
 - 11- Répondre aux nouvelles attentes sociales sources de croissance
 - 12- Pratiquer le rebond stratégique au-delà de ses bases historiques
 - 13- Intégrer les acquisitions avec subtilité et respect pour mieux les développer
 - 14- Développer et assumer un nouveau rapport à la Tech
 - 15- Mobiliser la formation comme élément d'attractivité et d'influence
 - 16- Développer une nouvelle culture managériale
 - 17- Mobiliser l'*open innovation* à l'échelle
- ...

Quatre indices de la réinvention du groupe Casino

-A-

Indice n° 1 - Redynamiser l'esprit entrepreneurial (*Corporate entrepreneurship*)

Constat général

Pour éviter la sclérose dont on les dit souvent frappées, les grandes entreprises ont développé ces dernières années de nombreuses initiatives pour faire éclore l'intrapreneuriat en leur sein. Certaines tentent d'acculturer une part substantielle de leurs collaborateurs à l'entrepreneuriat et au digital (challenges de l'innovation, hackathons, *learning expeditions*, *bootcamps*, ateliers de *design thinking*...) ou cherchent à susciter des vocations d'intrapreneurs par des grands plans de développement de l'intrapreneuriat. D'autres ont appris à investir dans des start-up, soit directement, soit indirectement via des fonds d'investissement partenaires en échange d'un droit de regard sur le contenu des projets étudiés (*deal flow*). D'autres enfin cherchent à développer un véritable écosystème de l'innovation dans une relation plus partenariale (*open innovation*). Toutes les entreprises du CAC 40 ont développé au moins une de ces initiatives, la plupart en ayant développé plusieurs.

Nombre de ces entreprises ont créé des structures visibles de l'extérieur pour concentrer les interactions dans un endroit unique et professionnalisé, sorte de hub qui permet à tous les acteurs de l'innovation, externes et internes, de s'orienter dans la grande entreprise. On peut citer ENGIE Fab (ENGIE), Gardens (Orange), NOVA (Saint-Gobain), Leonard (Vinci), VIA (Veolia), Villages by CA (Crédit Agricole), WAI (BNP Paribas)...

Résultats tangibles : les challenges de l'innovation et les programmes d'entrepreneuriat connaissent un vrai succès et sont mis en avant pour développer l'attractivité des entreprises vis-à-vis des étudiants et jeunes talents. Les investissements dans les start-up externes se multiplient avec quelques belles réussites. Les nombreuses start-up internes connaissent un taux d'échec important, à l'image de leurs homologues externes, mais un nombre croissant d'entre elles démontre une certaine viabilité et sont intégrées dans des business units. Il est en revanche difficile de trouver des exemples de start-up intrapreneuriales ayant atteint la taille d'une licorne (valorisation supérieure à 1 milliard de dollars).

Observations dans le groupe Casino

Le groupe Casino a lui aussi multiplié les initiatives de ce type ces dernières années, mais dans des formes plus originales. Le groupe ne pratique pas le lancement de grands plans de développement de l'intrapreneuriat visant à susciter des vocations chez des salariés, puis à les accompagner par un hébergement particulier dans une structure ad hoc et par l'appui politique d'un membre du comex (parrain), comme on peut le voir un peu partout (les spécialistes du domaine dénombrent plus de cinquante grandes entreprises ayant lancé ce type de plan¹). Les initiatives de Casino sont plus opportunistes, analysées au cas par cas – un

¹ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/la-fievre-de-lintrapreneuriat-gagne-la-france-1026178>

besoin, une vision, quelqu'un pour les porter. Cette approche a permis de créer des filiales innovantes à forte croissance, comme GreenYellow, RelevanC...

Même si la valorisation de GreenYellow n'est pas publique, elle dépasse aujourd'hui le seuil du milliard de dollars des fameuses licornes, ce qui est très rare pour une start-up intrapreneuriale. Elle était en effet valorisée 600 millions d'euros fin 2018, lors de l'entrée au capital de Tikehau Capital et Bpifrance. Cette entreprise de 500 salariés est un producteur indépendant d'énergie (IPP) 100 % renouvelable, opère dans 16 pays et développe un modèle original d'autoconsommation financée.

Crée en 2016, RelevanC prend également un chemin prometteur. Avec ses 160 salariés, cette start-up interne du compartiment de la AdTech (technologie appliquée à la publicité) mobilise sa connaissance fine de la consommation des clients (data + algorithmes) pour proposer à tous les vendeurs qui le souhaitent de cibler la clientèle qu'ils désirent toucher dans les meilleures conditions (marketing digital).

Ces initiatives intrapreneuriales relativement récentes ne doivent pas faire oublier une autre aventure entrepreneuriale plus ancienne : le développement de Cdiscount, solide numéro deux du e-commerce en France, valorisée plusieurs milliards d'euros. Elle a, à son tour, développé en son sein des start-up intrapreneuriales prometteuses, récemment créées – Octopia, une solution de *marketplace* en marque blanche ; C-Logistics, un service de logistique clé en main ; Cdiscount Advertising, une régie publicitaire et agence de marketing digital –, ainsi qu'un dispositif d'*open innovation* à l'échelle, rarement observé ailleurs, la POC Factory. En effet, ce sont plus de 150 collaborations concrètes avec des start-up et partenaires externes qui ont été mises en exploitation alors que de nombreuses grandes entreprises peinent à développer des coopérations innovantes opérationnelles avec plus de quelques start-up. Ce partenariat permet aux start-up partenaires d'utiliser les vraies données d'un entrepôt comme terrain de jeu réel (The Warehouse by Cdiscount). Ce dispositif a émergé à l'occasion de la collaboration avec la licorne française Exotec, championne des robots logistiques en trois dimensions, dont Cdiscount a été le premier utilisateur et client, améliorant ainsi sa performance et sa densité de stockage.

Ces initiatives intrapreneuriales ne se limitent pas aux activités futures (e-commerce, transition énergétique, RetailTech...), elles touchent aussi les activités et métiers les plus traditionnels.

Par exemple, Franprix a réinventé son modèle. Cette transformation spectaculaire a été saluée par les observateurs du secteur, mais aussi par les clients. L'enseigne compte bien conserver cet avantage retrouvé en pérennisant l'innovation continue. À cet effet, une petite équipe est rattachée à la direction. Elle dispose d'une grande liberté d'action pour expérimenter des nouveautés sur le terrain, dans tous les domaines, y compris en référençant des nouveaux produits de manière transitoire, sans passer par les *process* habituels des achats.

Cette gestion singulière de l'intrapreneuriat, qui tourne le dos aux grands plans structurés, recueille des résultats très supérieurs à ceux observés ailleurs, tant en taux qu'en niveau de réussite. Est-ce le fruit d'une « méthode Casino » ? Est-ce le fruit du contexte particulier du secteur de la grande distribution ? S'agit-il d'une innovation managériale de portée plus générale ?

Il est difficile de répondre à ces questions à ce stade, mais il est intéressant de noter que ces différentes initiatives, que l'on pourrait qualifier d'*intrapreneuriales centralisées*, ont été portées dès le départ par des intrapreneurs issus de la direction de la stratégie et du plan de

Casino (DSP), qui n'a pourtant pas les caractéristiques d'un incubateur. Il s'agit ici d'une véritable énigme.

La proximité de la direction générale est-elle de nature à susciter des vocations d'entrepreneurs ? Si c'était la raison, on devrait retrouver le même phénomène dans d'autres entreprises, ce qui n'est pas le cas. En revanche, une fois l'idée et l'intrapreneur volontaire identifiés, la proximité avec la direction générale facilite sans doute la prise de décision et donne une relative carte blanche qui permet d'expérimenter en marge de l'organisation et de ses *process* habituels. Mais cela ne saurait tout expliquer. Qu'il s'agisse de GreenYellow, qui valorise les mètres carrés sous-utilisés de toitures ou de parkings pour installer des panneaux solaires, de RelevanC, qui monétise les données de consommation accumulées (data), ou de Leader Price, qui valorise des actifs résiduels post-cession (stocks de produits marque distributeur, marque...), ces initiatives entrepreneuriales semblent toutes reposer au départ sur une valorisation d'actifs mal valorisés, une notion à laquelle les collaborateurs d'une direction de la stratégie et du plan sont toujours particulièrement sensibilisés. S'agit-il là d'un biais cognitif positif pour penser et faire émerger certaines innovations ?

Quand le plus haut niveau de l'organisation accorde sa confiance aux candidats intrapreneurs, c'est une confiance hautement contrôlée par un *reporting* savant et une allocation de ressources asservie aux résultats de plans d'action à moins de trois mois. Ce système de délégation/contrôle est très rédigé (fait l'objet de notes écrites hebdomadaires), ce qui est rare dans un incubateur, mais plus fréquent dans une direction de la stratégie et du plan. L'un des intrapreneurs interviewés dans le cadre de notre recherche a fait remarquer qu'une « *note hebdomadaire : c'est finalement des vacances quand on a l'habitude de rédiger une note quotidienne dans des fonctions classiques de la direction de la stratégie* ».

Sur le sujet de l'intrapreneuriat, que toutes les grandes entreprises veulent développer, il ressort que la méthode utilisée est originale et les résultats supérieurs à ceux observés ailleurs.

-B-

Indice n° 10 - Nouer des partenariats stratégiques choisis avec des acteurs de la Tech

Constat général

Les entreprises contemporaines, notamment les grandes, ont pris l'habitude depuis plusieurs décennies de mobiliser les partenariats comme un outil de management, soit pour innover (mieux, plus vite, de manière plus radicale), soit pour développer des compétences ou, au contraire, s'en adjoindre sans les développer soi-même, soit pour rendre plus difficile l'accès des concurrents à un marché... Les champions du numérique ne font pas exception, ils ont même mis au point des stratégies volontaristes de partenariats tous azimuts au sein d'écosystèmes qu'ils ont généralement tendance à dominer. Il est en revanche plus rare de les voir s'associer à des grands acteurs de l'économie traditionnelle dans le cadre de partenariats stratégiques exclusifs, négociés d'égal à égal.

La question des partenariats, notamment avec les puissants acteurs du numérique, est une question clé pour les acteurs traditionnels. Faut-il s'associer, combattre frontalement avec les mêmes armes (la plateforme), ruser ou bien payer une sorte de protection pour exercer son

métier² ? La réponse à une telle question n'est pas simple à trouver sur le plan stratégique, surtout pour les conglomérats que la logique partenariale peut conduire à nouer des partenariats sur certaines activités avec des acteurs qui sont en concurrence directe et menaçante pour d'autres de leurs activités. C'est le syndrome du loup dans la bergerie.

Les grands acteurs du numérique ont une vision du marché, une culture, un rythme dans la conduite de leurs affaires et une puissance qui leur sont spécifiques. Ils ne discutent qu'avec des partenaires disposant de positions fortes – les seules qui les intéressent –, d'une grande ambition, d'une culture de l'efficacité et d'une vitesse d'exécution compatibles avec les leurs.

Résultats tangibles : Tout le monde essaie de discuter avec tout le monde, mais les partenariats exclusifs sont rares, surtout entre les GAFAM et les grandes entreprises traditionnelles non technologiques.

Pour la chaire Phénix, la capacité à nouer un partenariat stratégique exclusif dénote donc, pour une grande entreprise traditionnelle, une attractivité certaine (positions à partager), une compatibilité culturelle sur le plan entrepreneurial avec les GAFAM et un même tempo dans la prise de décision et l'exécution... ce qui ne va pas de soi.

Observations dans le groupe Casino

Nous interprétons, en première approche, la multiplication des partenariats noués ces dernières années par Casino avec Amazon, Google, Ocado, Gorillas comme une reconnaissance par ces grands acteurs des capacités de Casino à « chasser en meute » avec eux. Ce sont sa connaissance du terrain, sa combativité, sa technique de chasse qui sont jugées performantes, et surtout compatibles avec celles de ces grands acteurs du numérique.

C'est une reconnaissance du niveau de transformation du groupe. Encore une fois, une telle multiplication de partenaires est inhabituelle pour une grande entreprise traditionnelle.

Cette avalanche de partenariats suit une logique assez facile à lire. Elle vise à répondre à la fragmentation des attentes clients, en segmentant très précisément les différents types de réponse, et à nouer le meilleur partenariat possible avec le meilleur acteur de chaque domaine : « *Le plein de courses avec Ocado, les courses express avec Amazon, et enfin le quick commerce avec Gorillas.* »³ Cela montre la maturité du groupe Casino, sa capacité à identifier ses points forts et ses points faibles, pour chaque type de besoin client, ainsi que sa capacité à identifier et convaincre le meilleur partenaire. Ce n'est donc certainement pas une stratégie défensive, mais une politique volontaire, réfléchie et promptement exécutée.

Ces partenariats peuvent viser :

- la productivité de certains process clés, comme la préparation de commande. C'est le cas du partenariat stratégique entre Monoprix et Ocado, qui a conduit à la sortie de terre à Fleury-Merogis d'un entrepôt du futur. C'est aussi le cas de la coopération, moins structurante, entre Cdiscount et Exotec ;

² C. Deshayes, « Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes », *Gérer & Comprendre*, 2019/3, n°137, Annales des Mines, pages 16 à 26.

³ Cf. Interview de J.-C. Naouri dans *Les Echos*, le 14/01/22 – <https://www.lesechos.fr/amp/1379150>

- l'apport de clientèle, comme dans le partenariat Monoprix-Amazon, étendu à Naturalia. L'installation ultérieure des casiers Amazon dans les magasins du groupe peut être rangée dans cette catégorie. L'extension de ce partenariat démontre, si cela est nécessaire, la réciprocité des bénéfices et la compatibilité culturelle dans la durée ;
- l'innovation et surtout la commercialisation de solutions innovantes, comme dans le partenariat dans lequel Google et Accenture s'engagent à promouvoir les solutions de RelevanC, notamment à l'étranger.

La pratique partenariale visant à s'associer aux meilleurs acteurs de chaque domaine est vraiment généralisée dans le groupe. Ainsi, GreenYellow n'hésite pas à s'associer avec de grands acteurs traditionnels du monde de l'énergie, tels qu'ENGIE – en créant la joint-venture Reservoir Sun, pour des installations de moins de 1 MWc – ou Schneider Electric.

La multiplication de tels partenariats peut troubler, car elle induit une indiscutable complexité. Elle peut également faire penser à un enchevêtrement stratégique protecteur : un nœud de contrats de coopération savamment tissé ayant aussi la possibilité de neutraliser les tentatives d'abus de pouvoir d'un partenaire. Dans une telle situation, il serait en effet possible de s'appuyer davantage sur un autre partenaire moins menaçant. Peu d'entreprises sont partenaires à la fois d'Amazon et de Google.

Casino démontre non seulement une capacité à attirer (attractivité) et à s'entendre avec les meilleurs, mais aussi une capacité stratégique à ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier, et donc à trouver une forme de liberté stratégique au milieu d'un des champs de bataille les plus concurrentiels du moment. Une telle stratégie peut montrer, à rebours de la théorie de l'océan bleu, qu'il est possible, sous certaines conditions, de prospérer durablement dans un océan rouge.

En matière de partenariats, Casino mène une stratégie volontariste et tisse une véritable toile. L'un des principaux courants de recherche de la théorie de la firme définit l'entreprise comme un nœud de contrats (avec des actionnaires, avec des clients, avec des fournisseurs, avec des salariés...). Casino montre que l'entreprise réinventée se définit aussi –et peut-être se renforce – par le nœud de contrats de partenariat qu'elle est capable de tisser autour d'elle.

Sur le sujet des partenariats stratégiques avec les grands acteurs du numérique, Casino montre une rare capacité à les former et à les animer, pour maximiser sa gestion dynamique de portefeuille d'activités, de savoir-faire, de marchés, de formats...

Constat général

Les années 2010 correspondent à la bascule dans l'ère des plateformes. Le discours dominant est devenu très défavorable aux intermédiaires traditionnels (voués à disparaître) et, au contraire, très favorable aux plateformes, sous toutes leurs formes, qui prétendent mettre directement en relation clients et fournisseurs sans intermédiaires, et donc sans leurs coûts associés. Les plateformes sont devenues surpuissantes (GAFAM, NATU, BATX...) et semblent faire main basse sur l'hôtellerie, le transport, le divertissement...

Résultats tangibles : Ces dernières années, les fonds d'investissement ont financé presqu'uniquement des start-up opérant en mode plateforme. Plus des deux tiers des licornes françaises relèvent de ce mode (BlaBlaCar, Doctolib, ManoMano, Meero, Sorare, Ankorstore, Back Market...). Les entreprises traditionnelles doivent se positionner face à ces nouveaux acteurs dominants, soit en se plateformisant à leur tour, soit en développant l'une des trois autres stratégies possibles (évitement, partenariat, achat de protection)⁴.

Observations dans le groupe Casino

Le groupe Casino oppose à cette vision apocalyptique pour les grands distributeurs traditionnels une stratégie plus subtile, qui combine plusieurs des quatre stratégies possibles.

Cdiscount est, par exemple, en guerre frontale avec Amazon, qui, lui, est partenaire stratégique de Monoprix en matière de e-commerce de produits alimentaires en France. Une telle ambivalence peut étonner et passer pour une indécision, une contradiction stratégique, voire une impasse. Et pourtant ! Ces deux stratégies opposées, qui semblent contre-nature, sont toutes les deux couronnées de succès. L'accord passé avec Amazon Prime a apporté un supplément de chiffre d'affaires à Monoprix sans empiéter sur sa clientèle et s'est même étendu au secteur du bio, via Naturalia. De son côté, Cdiscount poursuit sa croissance malgré la concurrence frontale avec Amazon.

Dans le chiffre d'affaires d'Amazon, la part de la *marketplace* est de plus de 50 %, tout comme chez Cdiscount. Ce n'était le cas ni pour Amazon ni pour Cdiscount à leur création. Au-delà d'une offre devenue infinie, satisfaisant de fait tous les désirs des consommateurs, le mode plateforme améliore sensiblement la marge. À ces avantages déjà importants, le mode *marketplace* ajoute la monétisation des données collectées. Par exemple, Cdiscount vend à ses vendeurs affiliés tous les moyens pour créer du trafic sur leur espace (publicité individualisée et contextualisée).

Enfin, Cdiscount bénéficie désormais d'un troisième effet vertueux du mode *marketplace* en proposant à tous les commerçants traditionnels (y compris hors de France) de s'essayer au e-commerce en utilisant la technologie Cdiscount en marque blanche, via sa filiale Octopia. Pour les accompagner au maximum dans leur démarche *marketplace*, elle propose aussi à ceux qui le désirent une solution logistique clé en main, C-Logistics.

⁴ Deshayes, op.cit.

Si, avec le mode *marketplace*, les plateformes dominantes bénéficient d'un supplément de business ainsi que d'une monétisation des données massivement collectées, il est rare que de telles plateformes vendent leur technologie en marque blanche. À l'inverse, les entreprises qui réussissent en faisant cela, comme la licorne française Mirakl, ne sont pas des acteurs du e-commerce. Profiter sur trois niveaux différents de la tendance puissante à la plateformisation, comme le fait Cdiscount, est donc très peu fréquent.

La carte Casino Max, par laquelle transite aujourd’hui 20 % du volume des ventes, est une sorte de plateforme (*retail media*) alimentant la mécanique de monétisation des données du commerce physique, comme Cdiscount Advertising le fait dans le monde du digital. Les industriels ont la possibilité de gérer leurs promotions de manière très fine en surveillant leur investissement. Cette possibilité est une importante évolution du modèle économique pour la grande distribution, et si toutes les enseignes courrent dans la même direction, Casino dispose, là encore, d'une certaine avance sur ses concurrents.

De son côté, Monoprix profite de la clientèle de la plateforme Prime Now d'Amazon pour augmenter ses ventes, en échange, bien entendu, d'une commission. S'il ne s'agit pas d'une plateformisation du modèle économique, c'est tout de même une opportunité rare de pouvoir profiter de l'immense clientèle d'Amazon Prime. Si ce partenariat peut sembler fragile, on peut aussi considérer qu'il consacre le positionnement puissant de Monoprix sur le segment urbain.

Sur le sujet central de la plateformisation de son modèle économique ou du positionnement par rapport aux plateformes de son secteur d'activité, le groupe Casino montre une capacité inattendue à se positionner au mieux : en plateformisant son modèle économique dans le e-commerce d'une part, et en s'associant avec des plateformes majeures (Amazon Prime, Gorillas...) dans le commerce traditionnel d'autre part.

-D-

Indice n°14 - Développer et assumer un nouveau rapport à la Tech

Constat général

Pour répondre aux innovations de rupture, le plus généralement introduites à travers la digitalisation d'un secteur par des acteurs qui en sont étrangers (Airbnb, Uber, Tesla...), les entreprises traditionnelles changent de positionnement et de culture, et affirment désormais être à leur tour devenues, d'abord et avant tout, des entreprises de la Tech (L'Oréal, Renault...).

Résultats tangibles : L'Oréal, qui s'est lancé en 2010 le défi du digital, est devenu depuis le champion revendiqué de la Beauty Tech. Le groupe totalise par exemple 1,3 milliard de visiteurs uniques sur l'ensemble de ses sites web. Il est également le premier vendeur en ligne sur Tmall (plateforme de e-commerce B2C d'Alibaba). Ses systèmes d'information sont désormais conçus et opérés de manière comparable aux standards digitaux (cloud first, data lake, data scientists en nombre...). Renault, de son côté, affirme vouloir devenir un concepteur de technologies qui intègre de la

mécanique, et plus l'inverse⁵... Les conséquences sont nombreuses sur la maîtrise des projets, la souveraineté technologique, l'attractivité et la gestion des talents, ou encore la commercialisation de solutions technologiques...

Observations dans le groupe Casino

La bascule de Cdiscount dans le modèle *marketplace* a fait entrer l'entreprise dans le monde de la Tech intensive. Opérer une plateforme qui héberge 100 millions de références produits (ce qui signifie pouvoir créer jusqu'à 1 million de nouvelles références en une journée), dédoublonnées et classées dans 8 000 catégories, suppose un niveau d'automatisation particulièrement élevé, rivalisant avec celui des acteurs les plus réputés, tels qu'Amazon. Une telle automatisation ne peut être pilotée que par une intelligence artificielle (IA), qu'il faut savoir maîtriser.

Afin de proposer au client un crédit de manière fluide, l'évaluation de son profil emprunteur (*scoring*) est réalisée à la volée (en moins de dix centièmes de seconde). Cette fonctionnalité technique, qui est l'un des avantages concurrentiels de Cdiscount, repose aussi sur une IA bien maîtrisée par des équipes de haut niveau.

Ces quelques performances illustrent le caractère high-tech de la plateforme Cdiscount, sur laquelle se connectent 23 millions de visiteurs uniques chaque mois. Avec ses 800 spécialistes de la Tech (sur 2 000 collaborateurs), l'entreprise rivalise avec les meilleurs acteurs européens du domaine, aussi bien en matière d'innovation que de recrutement de talents. Cette bascule induit deux changements majeurs : le recrutement en masse de différents types d'experts de la Tech (une pratique en rupture avec les préceptes classiques de la grande distribution) et le développement de technologies en propre (là encore en rupture avec la pratique habituelle qui consistait à acheter la technologie à l'extérieur, si possible sur étagère). Avec Octopia et Cdiscount Advertising, Cdiscount n'est plus seulement une entreprise développant une technologie avancée pour ses propres besoins, mais une entreprise qui commercialise sa technologie de pointe de *marketplace* en marque blanche ainsi que sa technologie appliquée à la monétisation des audiences (AdTech).

Ce dernier aspect est essentiel et représente pour le groupe Casino, comme pour la plupart des grandes entreprises, une rupture vis-à-vis du dilemme managérial bien connu qui ramène les besoins de développement à la question « *make or buy ?* » – acheter à l'extérieur ou faire soi-même –, dont on avait compris qu'en matière de Tech, la réponse était toujours « *buy* ». Que cette réponse devienne de plus en plus souvent « *make* » – du moins pour tout ce qui est visible par le client (*front office*) – est déjà une innovation, mais s'engager à vendre sa technologie à des acteurs extérieurs, y compris à certains de ses concurrents, est une innovation plus importante encore. Le « *make or buy* » devient alors « *buy or make & sell* ». Cela amortit les coûts de développement sur une assiette plus importante et induit des interactions avec de nombreux acteurs du secteur, et donc une perception plus vaste du marché et de ses évolutions. Toutefois, vendre de la technologie demande des compétences et des approches

⁵ https://www.bfmtv.com/economie/luca-de-meo-renault-doit-devenir-une-boite-tech-qui-integre-des-vehicules_AV-202101150098.html

particulières, ce qui nous renvoie au développement de l'intrapreneuriat analysé dans le point A d'une part, et aux approches partenariales analysées dans le point B d'autre part.

On retrouve la même logique « *make & sell* » dans le cas GreenYellow. Alors que Casino aurait pu développer une direction interne de la production énergétique alternative, il a préféré créer une filiale à la pointe de la production énergétique photovoltaïque en autoconsommation et de l'optimisation de la consommation énergétique. Tout cela demande une technologie pointue et des compétences humaines réparties dans plus de 16 pays pour superviser et piloter des installations décentralisées.

On observe la même logique disruptive chez RelevanC, champion des données de consommation et de leur monétisation. Cette filiale repose sur une technologie propriétaire de haut niveau et un nombre croissant de *data scientists*. Là encore, cette technologie est vendue, y compris à l'étranger, ce qui est l'un des motifs du partenariat avec Google Cloud et Accenture.

Le développement d'un autre rapport à la Tech, revendiqué parfois un peu facilement par certaines entreprises, est une réalité dans le groupe Casino à plusieurs niveaux cruciaux. Le changement est radical puisque l'entreprise est passée d'une logique de consommateur et d'utilisateur de technologie à une logique de concepteur, fabricant et vendeur de technologie. Les conséquences sont considérables en matière de compétences (recrutement, intéressement) et entrent en synergie avec les sujets précédents (partenariat et développement de l'intrapreneuriat).

Conclusion

La transformation du groupe Casino est particulièrement vaste, mais aussi profonde comme le montre cette note d'étonnement. Sur certains indices, elle se distingue de ce qui peut être observé ailleurs dans les grandes entreprises.

Le choix de la mise en lumière, ici, de ces indices plutôt que d'autres relève du raisonnement suivant :

- 1- ils sont relativement reliés entre eux et concourent à régénérer l'esprit entrepreneurial du groupe ;
- 2- la manière dont est menée cette régénération est originale et mérite d'être documentée ;
- 3- le lancement et le pilotage des premiers pas de ces initiatives relèvent d'une approche visionnaire et opportuniste, ainsi que d'un hébergement dans une structure inattendue (la DSP). Cette incubation inédite produit des résultats très supérieurs à la moyenne tant en taux qu'en niveau de réussite ;
- 4- ces initiatives semblent toutes relever, pour une large part, d'une logique de valorisation d'actifs existants sous-valorisés. Il s'agit bien évidemment d'une préoccupation légitime pour un grand groupe, mais sans fondement pour une start-up, sauf pour celles qui se sont donné pour mission de valoriser les actifs sous-utilisés des autres (cf. Uber, Airbnb...). Cet enseignement dépasse le secteur de la grande distribution et devrait faire réfléchir les grands groupes sur la nécessité d'héberger toutes les start-up dans des incubateurs reproduisant les mêmes méthodes et les mêmes schémas de pensée que ceux de l'écosystème start-up ;
- 5- dans un secteur où l'entrepreneuriat est historiquement très développé, mais à un niveau surtout local, celui des magasins (un entrepreneuriat de type *déploiement*), ce nouvel entrepreneuriat correspond à une centralisation et à une remontée vers l'amont, soit la conception des innovations (un entrepreneuriat d'*exploration*).

Cette transformation intrapreneuriale touche à la culture managériale du groupe tout en respectant et en renforçant certains fondamentaux (exigence, proximité, frugalité, vision). Elle est appelée à modifier de nombreuses politiques (celle du recrutement, par exemple...).

Le choix de ces quatre indices illustre par ailleurs l'un des trois axes majeurs de réinvention des grandes entreprises (cf. annexe) que la chaire Phénix appelle « professionnalisation de l'intrapreneuriat ». Sur cet axe, la transformation du groupe Casino semble particulièrement avancée, ce qui ne présume en rien de l'analyse sur les deux autres axes (« prendre en compte l'impact sociétal » et « s'adapter aux nouveaux contextes »).

Cette réinvention est indépendante du long et minutieux travail d'ajustement et de repositionnement du mix des formats et des géographies mené par le groupe, qui a conduit à de nombreuses cessions d'actifs (cf. interview de J.-C. Naouri⁶). Elle ne devrait avoir que davantage d'effet sur la réinvention d'un ou de nouveau(x) modèle(s) pour la distribution.

⁶ <https://www.lesechos.fr/amp/1379150>

Annexe

Cadrage général de l'étude et méthodologie

Qu'est-ce qu'une grande entreprise en 2022

Pour la chaire Phénix, les critères historiques utilisés pour définir la grande entreprise (volume d'affaires, nombre de salariés, complexité organique...) ne sont plus aussi pertinents que par le passé. La notion de puissance attachée à celle de grande entreprise incite aujourd'hui à retenir la valeur d'entreprise (VE) comme critère principal. Le seuil retenu par la chaire est le même que celui retenu pour les licornes : 1 milliard de dollars. La valorisation des entreprises, aussi subjective soit-elle, est, pour les investisseurs, un critère d'évaluation de leur croissance. Une valorisation haute signifie un avenir radieux, aux yeux des marchés, alors qu'une valorisation massacrée signifie une défiance vis-à-vis d'un avenir pressenti comme sombre.

Des indices de réinvention (vue micro)

Sur la foi de nombreuses études de cas (une cinquantaine), la chaire Phénix a identifié une liste de 17 indices de réinvention⁷. Ces indices sont mobilisés comme des hypothèses permettant d'analyser les cas à étudier. Ces hypothèses ont vocation à être confirmées, infirmées ou modifiées, et constituent une grille d'analyse en constante évolution.

Trois axes majeurs de réinvention (vue macro)

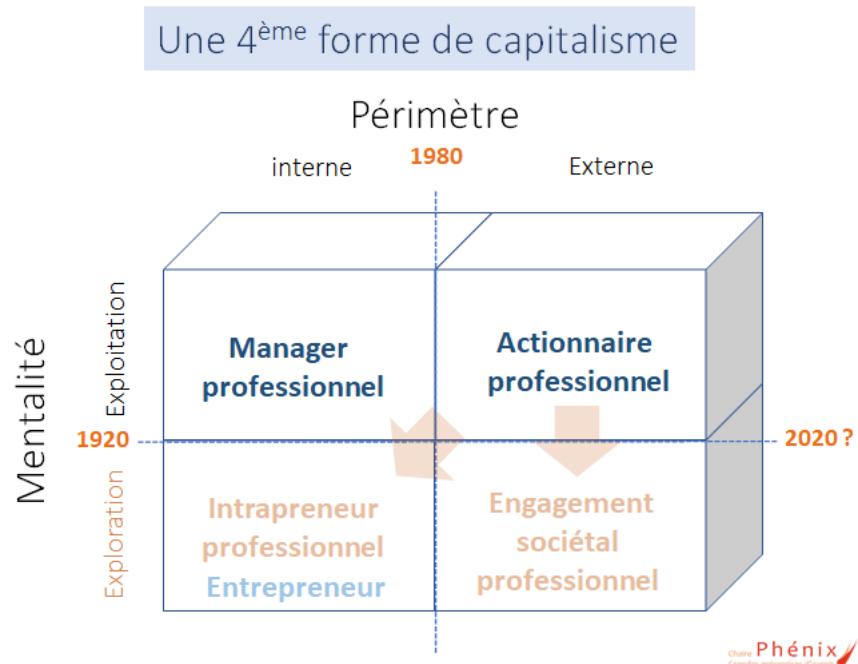
- **Redynamiser l'esprit entrepreneurial** (*corporate entrepreneurship*) de la grande entreprise menacée par l'aversion au risque et une certaine bureaucratisation. La quasi-totalité des grandes entreprises a ainsi développé, ces dernières années, soit des initiatives d'acculturation à l'entrepreneuriat et à l'innovation (*hackathon, learning expedition, bootcamp...*), soit des programmes d'intrapreneuriat, soit des investissements directs ou indirects via des fonds partenaires dans des start-up (*corporate venture*). On observe assez généralement un cumul de ces initiatives, voire d'autres ;
- **Prendre en compte l'impact sociétal** de l'entreprise sur son environnement (critère ESG) et réorienter ses actions en vue d'un impact plus positif ;
- **S'adapter aux nouveaux contextes** de l'entreprise et aux nouvelles attentes des clients et autres parties prenantes.

Bascule vers un 4^{ème} capitalisme :

Le capitalisme initial (entrepreneurial) a basculé dans les années 1920 vers un capitalisme managérial qui, à son tour, a basculé au début des années 1980 vers un capitalisme financier.

⁷ Liste des indices [consultable](http://www.chairephenix.org) sur www.chairephenix.org.

À partir de ses observations, les premiers travaux de la chaire Phénix suggèrent que les transformations actuelles dénotent un nouveau mouvement historique, une bascule vers une quatrième forme de capitalisme à la fois intrapreneuriale et sociétale (parties prenantes). Cette bascule marquerait un rééquilibrage vers les activités d'exploration, par opposition aux activités d'exploitation, selon la typologie de James March. La professionnalisation de la compétence intrapreneuriale en est le versant interne alors que la professionnalisation de la dimension sociétale de l'entreprise en est le versant externe⁸.



⁸ https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/11/13/qui-aurait-parie-en-2019-que-toutes-les-grandes-entreprises-reussiraient-a-s-adAPTER-si-facilement-a-l-imperatif-du-confinement_6101932_3232.html