

Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-005

**LES RAISONS DE L'ÉNIGMATIQUE
SURPERFORMANCE INTRAPRENEURIALE DU GROUPE CASINO**

Brève présentation

Des premiers travaux de recherche ont permis de souligner avec un certain étonnement la maturité apparente du groupe Casino sur plusieurs indices de [la grille proposée par la chaire Phénix](#). Cela a conduit à rédiger, début 2022, [une première note d'étonnement \(NE-001\)](#) disponible sur le site www.chairephenix.org.

La présente note approfondit cette note d'étonnement sur un sujet en particulier : l'indice n° 1 – Redynamiser l'esprit entrepreneurial (*Corporate Entrepreneurship*), sur lequel le groupe Casino présente une surperformance apparente par rapport à toutes les grandes entreprises ayant développé des initiatives intrapreneuriales structurées (programmes d'intrapreneuriat, incubateurs...).

Elle souligne les rôles cruciaux joués par la direction de la stratégie chez Casino, un profil-type d'intrapreneur très singulier et un type de projet lui aussi très différent de ce que l'on observe dans les programmes intrapreneuriaux habituels. En effet, ces projets sont élaborés à partir d'actifs existants (ressources et compétences). Ces différentes composantes sont de nature à résoudre l'énigme intrapreneuriale du groupe Casino et constituent des connaissances directement activables par des praticiens managers qui voudraient s'en saisir.

*Cette note est en partie tirée du compte rendu de la séance du comité de pilotage de la chaire Phénix du jeudi 19 janvier 2023, rédigé par Élisabeth Bourguinat.
Elle reprend donc des arguments des participants et des réponses à leurs réactions.*

Une énigme élucidée : la fabrique des intrapreneurs du groupe Casino

par Christophe Deshayes

Les résultats mitigés des dispositifs intrapreneuriaux classiques

Dans la plupart des grandes entreprises, on trouve un ou plusieurs dispositifs intrapreneuriaux tels que programmes d'acculturation, programmes d'intrapreneuriat, *CVC (Corporate Venture Capital)*, *start-up studios*, etc. Les projets nouveaux sont de même nature que ceux des start-up en général : il s'agit d'idées nouvelles, en rupture avec l'activité de l'entreprise. Les projets sont généralement portés par des jeunes salariés accompagnés et protégés au sein d'incubateurs internes ou externes, de façon à leur éviter d'être "écrasés" par le fonctionnement habituel de la grande entreprise.

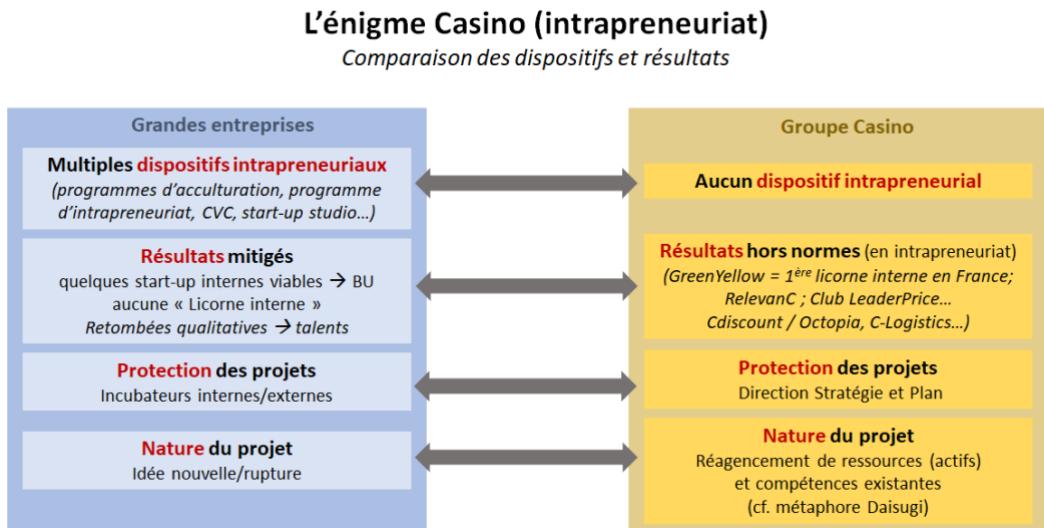
Les résultats de ces dispositifs intrapreneuriaux sont mitigés. À l'issue d'une sélection drastique, quelques start-up internes s'avèrent suffisamment viables pour être réintroduites dans les *business units* concernées, mais elles ne sont généralement pas rentables et, en tout cas, elles peinent à passer à l'échelle et ne permettent donc pas de faire émerger des licornes internes. En revanche, les spécialistes des programmes d'intrapreneuriat insistent sur leurs retombées qualitatives, notamment en matière de gestion des talents, la présence de ces dispositifs étant censée attirer les jeunes recrues, qui posent souvent des questions à ce sujet.

L'approche atypique du groupe Casino

Chez Casino, on ne trouve aucun dispositif intrapreneurial de ce genre. Les projets nouveaux sont très différents de ceux développés par les start-up. Plutôt que d'idées disruptives à partir d'une page blanche, il s'agit de réagencer des ressources ou des compétences existantes, à l'image de la technique d'exploitation forestière japonaise du Daisugi, évoquée dans [la note de recherche précédente \(NR-004\)](#). Au lieu de chercher à obtenir un arbre à partir d'une graine semée dans le sol, on fait pousser de nouveaux arbres sur des arbres déjà existants. Par ailleurs, les projets nouveaux ne sont pas isolés dans un incubateur, mais abrités au sein de la direction de la Stratégie et du Plan (DSP), ce qui est pour le moins surprenant. Enfin, les porteurs de ces projets sont presque tous issus de la haute fonction publique, profil généralement considéré comme antinomique avec celui d'entrepreneur.

En dépit ou à cause de cette approche atypique de l'intrapreneuriat, le groupe Casino obtient des résultats hors normes avec, notamment, la création de GreenYellow, qui vient d'être cédée pour plus d'1,4 milliard d'euros, ce qui constitue, à notre connaissance, la première réussite intrapreneuriale de la valeur d'une licorne. D'autres start-up internes pourraient suivre le même chemin, comme RelevanC, ou encore les trois filiales de Cdiscount, Octopia,

C-Logistics et Cdiscount Advertising, dont le développement est très rapide. Comment expliquer un tel paradoxe ?



Le fonctionnement de la direction de la Stratégie et du Plan

C'est en analysant de plus près le fonctionnement de la DSP que nous avons pu résoudre l'énigme de la surperformance du groupe Casino sur le sujet de l'intrapreneuriat.

La DSP n'est pas pilotée par un directeur de la Stratégie et du Plan, mais par le directeur général adjoint, qui est un ancien directeur de cabinet ministériel. C'est lui qui a conçu et peaufiné l'organisation de la DSP comme un appui à la direction générale, avec des missions concernant le contrôle de gestion stratégique et tactique, la finance et les acquisitions.

Cet appui est assuré par une *task force* composée des hauts fonctionnaires déjà évoqués. Chargés d'aller sur place analyser les problèmes, ils rédigent ensuite une "note ministre", c'est-à-dire un texte synthétique d'une page maximum, obligatoirement signé par son auteur, éventuellement complété de quelques annexes et destiné à permettre à la direction générale de prendre une décision rapide.

Parmi les vingt-cinq personnes que j'ai interrogées, toutes sont catégoriques sur le fait que non seulement ces notes sont lues, mais qu'elles entraînent des décisions dans le ou les jours qui suivent. En dépit de leur filiation avec les "notes ministres", elles ne relèvent pas d'une procédure administrative, au sens de la lourdeur qu'évoque cet adjectif, mais constituent, au contraire, un dispositif extrêmement fluide, qui accélère de façon spectaculaire les prises de décisions et leur mise en œuvre.

La transformation de hauts fonctionnaires en intrapreneurs

Les membres de la *task force* de Casino sont issus des meilleures écoles (X, Mines, Ponts, Sciences Po...), dotés d'un esprit structuré et aptes à identifier les enjeux permettant de prendre les bonnes décisions, enrichis d'une expérience de type cabinet de ministre, et néanmoins ouverts et adaptables aux milieux les plus divers (ce qui n'est pas forcément le cas de tous les hauts fonctionnaires et suppose donc une sélection sur ce critère déterminant). À leur arrivée à la DSP, ils ne possèdent aucune compétence particulière dans la grande distribution, mais, grâce à leurs missions, ils en acquièrent rapidement et accumulent même une connaissance assez fine de l'organisation, y compris dans ses tréfonds les plus lointains.

Lorsque l'idée d'un nouveau business se fait jour, sur la base d'actifs existants à combiner différemment, c'est tout naturellement que l'on se tourne vers l'un d'entre eux pour la porter, l'implémenter et la tester. En général, il travaille en binôme avec un homme métier expérimenté, soit un collaborateur de l'entreprise, soit un consultant que l'on connaît bien et en qui l'on a confiance.

Après avoir passé le test du réel en binôme, ces hauts fonctionnaires deviennent de plus en plus légitimes et capables d'autonomie, entre autres grâce au principe des fameuses "notes ministres", dans lesquelles ils expliquent ce qu'ils ont l'intention de faire. En effet, en l'absence d'interdiction formelle en réponse à cette note, ils sont autorisés à faire ce qu'ils annoncent.

Un processus d'exaptation

Le concept d'*exaptation* a été introduit en 1982 par les paléontologues américains Stephen Jay Gould et Elizabeth Vrba, pour désigner un phénomène évolutif qui ne procède pas de la sélection naturelle, mais plutôt d'une sorte de bifurcation. Par exemple, les plumes des théropodes qui, initialement, assuraient la thermorégulation de ces animaux, ont peu à peu favorisé leur adaptation au vol.

C'est un peu ce qui s'est produit pour la DSP de Casino. Initialement conçue comme une *task force* gestionnaire mise à la disposition de la direction principale, elle a été amenée, par une sorte de bifurcation ou d'*exaptation*, à jouer aussi un nouveau rôle de pépinière de talents intrapreneuriaux.

Quand on sait que toutes les grandes entreprises sont à la recherche de solutions pour faire émerger des intrapreneurs capables de faire évoluer l'entreprise de l'intérieur et de créer de la valeur, cette nouvelle fonction de la DSP s'avère, bien qu'issue d'une bifurcation inattendue, véritablement cruciale et pourrait inspirer d'autres entreprises.

La réPLICATION du modÈLE chez Cdiscount

Un modèle similaire semble fonctionner chez Cdiscount, filiale e-commerce du groupe Casino. Lors de la diversification de cette enseigne vers le *B to B*, elle a filialisé deux métiers parmi les trois nouveaux développés. Ainsi, à la tête d'Octopia, une plateforme d'e-commerce en marque blanche, a été nommé un X-mines qui, dans le service public, avait été commissaire au redressement productif, puis sous-directeur régional d'une Direccte, avant de rejoindre Cdiscount en tant que directeur de la stratégie. De même, le directeur de Cdiscount Advertising, une société de marketing digital, est issu de Sciences Po et a été le secrétaire général adjoint du CIRI (Comité interministériel de restructuration industrielle) avant d'être recruté par Cdiscount comme directeur de mission à la direction de la stratégie.

À la direction de C-Logistics – un prestataire de logistique clés en main – a été nommé, en revanche, un ingénieur des ponts et chaussées qui n'a pas vraiment une culture de la haute fonction publique, mais plutôt celle du conseil, car il a travaillé auparavant pour un cabinet privé, également dans le domaine de la logistique. Cette compétence étant très spécifique et transversale, on peut comprendre cet écart relatif avec la norme.

Une mÉTHODE Phénix/Daisugi DIFFÉRENTE DE LA mÉTHODE start-up

En résumé, on observe chez Casino un dispositif intrapreneurial très différent de ce qui existe ailleurs et surperformant du point de vue de la valeur créée. Ce dispositif est complexe, original et difficile à imiter, puisqu'il est issu d'une bifurcation d'une fonction de la DSP vers une autre, mais il est toutefois répliable, puisqu'il l'a été au sein de Cdiscount.

Comme dans la technique Daisugi, les projets portés par ce dispositif naissent moins d'idées disruptives que d'une recombinaison de ressources et de compétences sous-valorisées jusqu'alors, ce qui rend ces innovations peu coûteuses. Les projets ne sont pas mis à l'écart dans un incubateur, mais protégés au sein d'une entité centrale très légitime, car régaliennne, la DSP, ce qui permet de les confier à des intrapreneurs qualifiés et eux-mêmes légitimes. J'ajoute que, depuis peu, ces intrapreneurs bénéficient d'une rémunération spécifique basée en partie sur la création de valeur pour l'entreprise, en vue de se rapprocher de ce qui s'observe dans le monde des start-up avec des distributions d'actions gratuites ou autres stock-options, de façon à les inciter à rester dans l'entreprise.

ÉLÉMENTS DU DÉBAT

Identifier et valoriser les actifs dormants

Christophe Midler : Je me suis intéressé à la notion d'exaptation à propos du projet Spring de Renault, qui peut également s'analyser comme la valorisation d'actifs existants dans une perspective non prévue à l'origine. Cette voiture avait été développée pour le marché chinois

et non pour le marché européen. En définitive, Renault n'en a pas vendu une seule en Chine, et elle inonde désormais le marché européen. Dans le concept d'adaptation au sens darwinien, une question est posée et des solutions sont sélectionnées par rapport à la façon dont elles répondent à cette question. Dans l'exaptation, c'est le contraire : les solutions sont déjà là et l'on cherche à quelle question elles pourraient répondre. Au sein des entreprises, dans les projets d'innovation classiques, on affiche un objectif et il faut trouver une solution pour l'atteindre, ce qui relève de l'adaptation. Dans les projets que vous décrivez, on cherche à valoriser des actifs déjà existants, ce qui évoque l'exaptation.

Pourriez-vous préciser de quelle façon sont identifiés les actifs dormants ? Dans le cas de Spring, il a fallu une certaine plasticité organisationnelle et des intrapreneurs de talent pour mener à bien la bifurcation, mais celle-ci n'aurait pas été possible sans un actif préexistant, en l'occurrence une usine européenne capable de fabriquer 120 000 véhicules par an. Par quel mécanisme prend-on conscience du potentiel d'actifs sous-employés, qui pourraient être simplement considérés comme des échecs, et réussit-on à transformer ces actifs en pépites, puis en licornes ?

Exaptation organisationnelle, exaptation de projet

Christophe Deshayes : En réalité, je pense qu'il faudrait distinguer deux niveaux d'exaptation. Le premier concerne une organisation pérenne, ici la DSP, qui a été conçue comme une *task force* au service de la direction générale et qui est devenue un hébergeur d'intrapreneurs. Le deuxième niveau concerne les projets eux-mêmes, qui peuvent également bifurquer. J'ai mis l'accent sur l'exaptation de l'organisation pérenne parce qu'elle est très atypique et que l'exaptation de projet est finalement assez proche du concept d'effectuation popularisé par Saras Sarasvathy, qui s'oppose au modèle classique dit *de causation*.

Sur la question du repérage des actifs sous-utilisés, nous touchons au cœur du thème de recherche de la chaire. En effet, contrairement aux start-up qui partent de la page blanche et qui passent donc par une phase d'idéation où toutes les idées sont bienvenues, y compris quand elles proviennent de jeunes gens qui pensent différemment, les grandes entreprises disposent de très nombreux actifs sur lesquels il est possible de s'appuyer pour créer de la valeur, ce qui augmente d'autant la valeur de ces actifs existants. Les innovations décrites chez Casino sont souvent des combinaisons d'actifs existants parfois logés dans des organisations distinctes. On comprend qu'il faut une bonne connaissance de l'entreprise, de ses actifs (ressources et compétences) pour avoir l'idée de les combiner et une réelle légitimité pour y avoir accès. L'analyse de type *ressources et compétences* est au cœur de la pratique stratégique, de même qu'une certaine appétence pour les exercices prospectifs (technologies, marchés, nouvelles attentes sociales). C'est donc assez naturellement, dans un dialogue entre la direction de la stratégie et la direction générale/comex, que s'élabore ces hypothèses de valorisation. Rappelons que, chez Casino, la direction de la stratégie est occupée par le directeur général adjoint, ce qui contribue sans doute à cette fluidité.

Des projets vraiment innovants ?

Un intervenant : Le processus consistant à réaffecter des ressources déjà existantes ne me paraît pas déboucher sur des innovations vraiment significatives...

Un intervenant : Il est vrai qu'installer des panneaux solaires sur les toits des hypermarchés peut ne pas être jugé extrêmement innovant. Il n'empêche que personne ne l'avait fait avant Casino et que, quinze ans plus tard, tous nos concurrents s'y mettent. De même, je ne prétendrais pas que Cdiscount représente le fer de lance de l'innovation en matière d'e-commerce dans le monde, car il est vrai que, dans ce domaine, il se situe un cran derrière Amazon. Il s'est cependant hissé au premier rang en France.

Christophe Deshayes : Tout dépend de la façon dont on définit l'innovation. Il y a, par exemple, besoin de technologie pour piloter à distance les modestes fermes solaires installées sur les toitures et parkings de centaines de bâtiments répartis sur les différents continents. Par ailleurs, c'est une chose que de prendre conscience que les données de consommation des clients recueillies par chaque enseigne ont une énorme valeur, c'en est une autre que de convaincre les différentes enseignes de réunir ces données pour les valoriser en les vendant à des tiers (dans le respect des règles de la CNIL). Toutes les grandes entreprises peuvent avoir ce projet, mais toutes ne réussissent pas à le mettre en œuvre comme l'a fait le groupe Casino, qui en tire des millions d'euros chaque année. Il y a eu aussi un important travail préalable de gouvernance et de négociation afin que personne ne se sente dépossédé ou lésé. Ce point est suffisamment rare pour être souligné.

Un risque de frustration pour les managers internes ?

Un intervenant : La démarche consistant à recruter des personnes très brillantes à l'extérieur pour leur confier les projets d'intrapreneuriat n'est-elle pas frustrante pour des cadres de 25 à 35 ans issus de l'entreprise, qui se seraient éventuellement bien vu aussi conduire ce type de projets pour tenter d'en faire des licornes ?

Un intervenant : Un jeune cadre recruté à la direction de la stratégie aurait beaucoup de mal à prendre la direction d'un magasin et, inversement, nous avons eu le cas d'un salarié qui avait commencé comme apprenti boucher et qui n'a pas très bien réussi non plus lorsqu'il est devenu directeur de magasin.

Christophe Deshayes : On peut aussi évoquer la frustration, chez EDF, de ceux qui ne peuvent participer au fameux Club Y parce qu'ils ont 36 ans et que ce club est réservé aux 25-35 ans. Ils peuvent néanmoins participer à d'autres initiatives dans l'entreprise. Tout dispositif a des effets de bord, mais, dans la mesure où le système d'intrapreneuriat de Casino s'avère plus performant que d'autres, il peut être important d'en prendre acte, quitte à essayer de compenser ces frustrations grâce à d'autres politiques d'engagement.

L'expression d'une volonté

Un intervenant : Une grande partie de la réussite des projets intrapreneuriaux du groupe Casino me paraît liée à la volonté très ferme du PDG d'obtenir que chaque entité donne accès à ses data ou à ses ressources (par exemple, accepter de prêter ses toits pour y installer des panneaux solaires). Dans la plupart des grandes entreprises, chacun préfère garder ses données, même s'il n'en fait rien, plutôt que de les partager avec les autres filiales, surtout gratuitement. Beaucoup d'actifs restent ainsi inexploités. Chez nous, quand un projet émerge, nous commençons par monétiser soigneusement ce qui va être partagé. Nous pouvons y consacrer trois ans puis, en définitive, ne rien faire. De plus, pour avoir accès aux données d'une autre société, nous devons commencer par expliquer ce que nous allons en faire, alors même que nous ne pouvons pas le savoir avant d'avoir accédé aux données. C'est dommage car, pour un entrepreneur, ce serait extraordinaire de travailler avec une matière première d'une telle richesse, surtout par comparaison avec les créateurs de start-up, qui n'ont aucune matière sur laquelle s'appuyer.

Christophe Midler : Ce que vous venez de décrire est exactement la définition de l'exaptation. Être capable de construire quelque chose sans avoir affirmé *ex ante* ce que l'on visait de façon complètement explicite, c'est-à-dire partir de l'actif plutôt que de l'objectif. Quand on se focalise sur un objectif, on est monodirectionnel et l'on peut réussir ou échouer, alors que, lorsqu'on part d'un potentiel, on a le choix entre différentes façons de le valoriser.

Christophe Deshayes : Vous avez raison de souligner l'importance, chez Casino, d'une volonté *top-down* très forte d'obtenir le partage des données. Cela dit, un travail de fond collaboratif a été mené, au préalable, pour définir de façon précise les conditions dans lesquelles chacun partagerait ses données et la façon dont il serait rétribué pour cela, avec un pourcentage à percevoir sur la valeur créée. Toutefois, il est naturellement plus facile de se mettre d'accord lorsqu'on sait qu'il n'y a pas d'autre choix et que, sans cela, c'est la direction qui tranchera... Pour les panneaux solaires sur les toits, GreenYellow a dû convaincre les magasins un par un, étant entendu que la plupart pratiquaient des appels d'offres ouverts à la concurrence.

Un intervenant : Je confirme qu'il était important que la volonté de partager les données vienne d'en haut, et aussi que ce "haut" soit très stable. Le directeur général adjoint est le même depuis dix ans, et le PDG, qui est par ailleurs propriétaire du Groupe, depuis une trentaine d'années. Lorsque le patron change tous les cinq ans, il est beaucoup plus difficile de parvenir à incuber ce genre de projets jusqu'à leur terme, ou de faire émerger une organisation aussi originale.