

Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-006

**LA RÉINVENTION DES GRANDES ENTREPRISES (PHÉNIX)
ET LA PERSPECTIVE DE RENOUVELLEMENT STRATEGIQUE
DE CHARLES BADEN-FULLER**

Brève présentation

Cette note de recherche présente succinctement les apports du chercheur britannique Charles Baden-Fuller dans le domaine du management stratégique dans le champ appelé *Strategic Renewal*, dont il est un auteur important, afin de s'en servir de cadre de référence pour positionner et mieux expliquer les travaux de la chaire Phénix en soulignant les convergences et divergences.

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.

Positionnement des travaux de la chaire Phénix par rapport à ceux de Charles Baden-Fuller, chercheur britannique reconnu dans le champ du renouvellement stratégique (*Strategic Renewal*)

par Christophe Deshayes

Le concept de réinvention des grandes entreprises a déjà été exploré, dans les années 1990, par des consultants, mais aussi par un universitaire britannique, Charles Baden-Fuller, qui, en 1992, a publié *Rejuvenating the mature business* et développé le concept de *Strategic Renewal*.

La pensée de Baden-Fuller

Après un parcours d'économiste, Baden-Fuller s'est spécialisé en économie industrielle, avant de s'intéresser au management stratégique. L'un de ses thèmes de prédilection est la sénescence des industries matures (« *Quand entrer sur un marché ? Quand en sortir ?* »), qui l'a amené tout naturellement à s'interroger sur les alternatives à la sortie d'un marché devenu vieillissant. Il plaide pour un « *espace créatif* » de réflexion collaborative sur « *l'étendue* » de plusieurs éléments : étendue des opérations, des marchés, des gammes, des canaux de distribution, etc. Toutes ces discussions, qui nécessitent une grande dépense d'énergie, permettent un apprentissage organisationnel de grande envergure qui va permettre d'opérer le rajeunissement de l'offre de l'entreprise.

Pour Baden-Fuller, l'enjeu principal d'une entreprise est de s'adapter aux modifications de son environnement. Il s'intéresse beaucoup moins à ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation elle-même. Il évoque néanmoins l'élaboration collective de nouveaux modèles d'affaires, qu'il appelle des « *règles sectorielles* » (« *Pour réussir dans tel métier, il faut réunir tels et tels ingrédients* »). Selon lui, il existe, dans chaque secteur, des règles relativement stables, dont il faut savoir changer lorsque le marché vieillit.

Dans son esprit, la régénération des grandes entreprises se solde souvent par un échec. Impliquer largement les collaborateurs dans la réflexion stratégique aboutit, dans trop d'organisations, à ce qu'il appelle une « *inertie active* », c'est-à-dire la multiplication de comités Théodule ne débouchant sur rien. Un deuxième risque est la difficulté à se défaire des croyances managériales, qu'il appelle des « *oligopoles cognitifs* » et qui brident de façon redoutable la possibilité de se réinventer.

Convergences et divergences

Certains aspects de la pensée de Baden-Fuller convergent avec les réflexions que nous menons au sein de la chaire Phénix, d'autres moins.

Tout d'abord, il s'intéresse à la sénescence des marchés, alors que nous nous focalisons sur celle des grandes entreprises, même s'il existe un lien entre les deux.

Ensuite, comme sa réflexion est axée sur les marchés, il choisit des unités d'analyse telles que les filiales, les divisions, les DAS (domaines d'action stratégique), qui visent des marchés à peu près homogènes et identifiés, alors que nous essayons d'analyser le renouvellement des grandes entreprises dans leur globalité, y compris lorsqu'elles sont complexes et multimétiers.

Pour remédier au phénomène de vieillissement, qu'il considère comme récurrent et structurel, Baden-Fuller compte essentiellement sur la transformation des modèles d'affaires, ce qui est cohérent avec le fait qu'il s'intéresse avant tout aux marchés. En ce qui nous concerne, nous élargissons la perspective à des bouleversements sociétaux majeurs inédits, comme la transition écologique ou la transformation digitale.

Par ailleurs, Baden-Fuller a tendance à laisser de côté ce qui concerne l'organisation interne des entreprises, notamment les activités de support. Pour notre part, même si nous savons que les recettes sectorielles et leur évolution sont cruciales, nous n'avons ni le temps ni les compétences pour devenir des experts de tous les secteurs économiques et nous nous en tenons à certains changements transversaux majeurs, tels que, par exemple, l'émergence des plateformes comme modèles d'affaires (indice n° 5).

Parmi ses recommandations, Baden-Fuller donne la priorité à la création collective de nouveaux modèles d'affaires. De notre côté, nous prônons, après une trentaine d'années dédiées à une mondialisation systématique selon des démarches plutôt mimétiques, le réarmement stratégique des grandes entreprises, à travers des questions radicales telles que « *Quelle est notre justification à exister encore demain ?* »

Strategic Renewal

Positionnement comparé des travaux

Charles Baden-Fuller

V/S

Chaire Phénix
Grandes entreprises d'avenir

Sénescence des marchés	Sénescence de l'entreprise
Filiale, division...	Firme contemporaine (globalité)
Modification modèles d'affaires	Bouleversement sociétal ⚠
Organisation, activités de support	Recettes sectorielles et BM (hors PF)
Créativité collective	Réarmement stratégique

Quid des recettes sectorielles dans le grand bouleversement transsectoriel ?

Que deviennent les recettes sectorielles à l'heure où le modèle des Trente glorieuses semble devoir être totalement réinventé ? Vers quelles nouvelles recettes la grande distribution doit-elle évoluer, par exemple, sachant que celles qui ont fondé l'incroyable succès de l'hypermarché fonctionnent de plus en plus mal ? Ou encore, quel est l'avenir de l'automobile ?

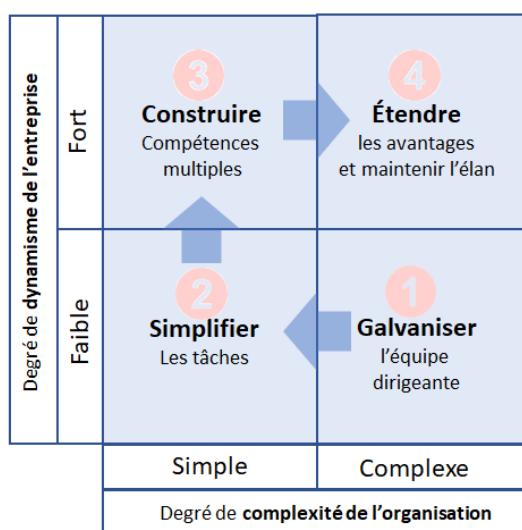
Sans doute est-il illusoire d'imaginer qu'un modèle ancien va être remplacé par un modèle nouveau unique, qui resterait à inventer. Il est plus vraisemblable que nous assistons à une fragmentation des modèles et que la solution consiste à en tester plusieurs et à sélectionner ceux qui fonctionneront le mieux, et peut-être surtout à les articuler au sein d'organisations pertinentes. Sachant que les secteurs bougent les uns en même temps que les autres et redéfinissent en profondeur leurs périmètres, la notion de "pré carré" est mise à mal. Le secteur de l'automobile s'élargit désormais, par exemple, à la notion de *nouvelles mobilités*.

Degré de complexité et degré de dynamisme

L'un des outils d'analyse et d'action proposé par Baden-Fuller paraît particulièrement intéressant. Il se compose de deux axes, le degré de complexité de l'organisation et son degré de dynamisme. Les grandes entreprises offrent généralement un degré de complexité élevé et un faible degré de dynamisme.

Modèle de rajeunissement d'un business mature

Baden-Fuller & Stopford (1996, p. 259)



Selon Baden-Fuller, avant toute transformation, il faut commencer par galvaniser l'équipe dirigeante, comme cela a été fait, par exemple, chez L'Oréal, avec l'adoption d'un objectif ambitieux tel que celui formulé par Jean-Paul Agon en 2010 : « *Faire de L'Oréal le champion de la Beauty Tech.* » Dans un deuxième temps, il faut simplifier les tâches, les organisations,

voire les activités, comme l'ont fait ENGIE ou Orange MEA (*Middle-East and Africa*), dans le but d'économiser de l'énergie et du temps, qui seront nécessaires à la transformation. On peut, ensuite, s'atteler à la construction de multiples compétences, telles que celles qui ont été développées chez ENGIE Digital, Software République ou Casino. C'est à la quatrième étape que, selon Baden-Fuller, l'entreprise saisit les opportunités qui se présentent pour étendre ses avantages et, ce faisant, elle se recomplexifie. Ceci n'est pas un problème en soi, dans la mesure où elle s'est repositionnée de manière pertinente sur les différents segments de marché et où elle réussit à maintenir l'élan de la transformation.

Ce modèle de rajeunissement d'un business mature semble pouvoir éclairer nos réflexions sur le rajeunissement des grandes entreprises. Avant de reconfigurer le périmètre d'un groupe et de passer d'un modèle complexe à un futur modèle tout aussi complexe, sans doute est-il utile de prévoir des étapes de simplification, non seulement pour motiver les troupes en interne, mais aussi vis-à-vis des analystes financiers, des partenaires et des clients. Par ailleurs, la référence aux travaux de Baden-Fuller nous aidera à positionner notre apport sur le plan académique.

ÉLÉMENTS DU DÉBAT

Énergie et communication

Un intervenant : L'automobile est l'archétype de l'industrie mature qui s'apprête, avec la voiture électrique, à connaître un bouleversement complet tel qu'elle n'en a jamais subi au cours de son histoire. Non seulement la voiture est en train de devenir un téléphone portable doté de roues, comme l'a démontré Tesla, mais 40 % de la valeur du véhicule résideront dans la batterie au lieu d'être répartis dans les différents modules techniques. Enfin, le circuit de distribution est également appelé à se transformer en profondeur avec, notamment, la mort annoncée des concessions, les véhicules étant désormais vendus par d'autres canaux.

Le cheminement proposé par Baden-Fuller pour transformer l'entreprise paraît très rationnel. Peut-être n'insiste-t-il pas suffisamment sur l'énergie colossale qu'il faut dépenser pour mener à bien des aventures de cette importance. Non seulement le PDG doit être doté d'une énergie hors normes, mais il doit parvenir à mobiliser au moins une cinquantaine de collaborateurs pour démultiplier et diffuser cette énergie dans toute l'entreprise.

Je voudrais également souligner l'importance de la communication pour expliquer aux équipes ce qui va se passer, les rassurer et les embarquer dans le changement. C'est d'autant plus important que nous constatons un désengagement croissant chez les salariés. Or, ces transformations radicales nécessitent de mobiliser l'ensemble des équipes, ce qui est impossible si elles sont angoissées par ce qui se prépare.

La phase de simplification

Christophe Midler : J'adhère à l'idée qu'il est nécessaire, dans un processus d'innovation, de passer par une phase de simplification. Cela peut se faire à travers une *PoC (Proof of Concept)*, une maquette ou un projet pilote, qui permettent de rendre crédible un changement majeur d'identité. D'après mon expérience, il peut être utile de combiner de façon dialectique un projet et un changement stratégique. Le projet, qui peut être lui-même simplifié ou ramassé, offre un support de communication permettant aux collaborateurs de se représenter ce qui va se passer : « *Ah d'accord, c'est ça le changement !* » À l'inverse, se contenter de répéter que « *Le passé, c'est fini. Si on continue comme ça, on va dans le mur* », ne mène généralement qu'à ce que Baden-Fuller appelle l'inertie active : tout le monde s'excite, mais il ne se passe rien.

Scissions financières, scissions entrepreneuriales

Un intervenant : Dans le cas de GreenYellow, comme dans celui d'EUROAPI, la valeur de l'actif a été démultipliée par le fait de mettre celui-ci à la disposition de tiers. Ce processus rappelle la création de Dassault Systèmes, au début des années 1980, en tant que spin-off de Dassault Aviation. Une petite équipe d'ingénieurs avait développé un logiciel de conception assistée en 3D afin de réduire le temps de test en soufflerie. L'actionnaire familial a laissé à cette équipe la liberté de développer ce logiciel pour pouvoir le vendre à l'extérieur, grâce à un accord de distribution conclu avec IBM. Quarante ans plus tard, Dassault Systèmes vaut 45 milliards d'euros en Bourse, soit trois fois plus que Dassault Aviation. La famille Dassault, étant restée actionnaire de Dassault Systèmes, a pu bénéficier de son développement.

Christophe Deshayes : Heureusement, il existe en effet des scissions entrepreneuriales, permettant une création majeure de valeur.

Un intervenant : La scission de Pages Jaunes s'est faite avec un endettement significatif, et celle de Rhodia avec un risque environnemental insuffisamment provisionné. Une entreprise a du mal à se remettre d'un démarrage effectué dans ces conditions.

Christophe Deshayes : Quand la nouvelle entreprise est chargée de dettes au démarrage, on peut probablement en déduire qu'il s'agit d'une opération financière de délestage. Quand elle est dérisquée, il s'agit probablement d'une véritable opération entrepreneuriale.

Documenter les échecs

Un intervenant : Il me semblerait intéressant de documenter les échecs et les limites de certaines réinventions d'entreprises. Par exemple, cela fait plusieurs années que les constructeurs automobiles essaient de devenir des acteurs de la mobilité et des services avec de très nombreux échecs à la clé. Pour quelles raisons ? Quelles leçons peut-on en tirer ?

Christophe Midler : La notion d'oligopole cognitif paraît pertinente pour analyser la position des constructeurs sur l'évolution vers des services de mobilité qui, à première vue, ne sont pas du tout rentables, surtout vus avec les lunettes de rentabilité d'un modèle axé sur le produit. Ils se préparent au changement et réalisent des tests en vraie grandeur, mais restent prudents avant un véritable basculement.

Christophe Deshayes : Cette suggestion mérite d'être notée, même si documenter les échecs, c'est-à-dire trouver des entreprises qui acceptent d'en parler, n'est jamais facile.

L'ambidextrie organisationnelle

Christophe Midler : Vous n'avez pas prononcé le terme d'*ambidextrie*, qui désigne la capacité à porter et soutenir un modèle existant afin de rester compétitif et de continuer à gagner de l'argent, tout en inventant et en légitimant une transformation majeure, dont on sait qu'elle va inéluctablement se produire et qu'il faut la préparer.

Christophe Deshayes : La capacité à associer exploration et exploitation est, bien sûr, un facteur clé dans la réinvention des grandes entreprises. C'est le thème même de la chaire Phénix. On peut en donner un petit exemple avec la réinvention des magasins Franprix, qui n'ont plus rien à voir avec ce qu'ils étaient il y a cinq ans. Le groupe Casino a réussi à convaincre les franchisés de se lancer dans une modernisation de fond en comble sans pour autant interrompre l'exploitation des magasins. Relever ce défi a demandé des trésors d'astuce. La rénovation des sols, par exemple, a été conçue pour s'ajuster parfaitement aux meubles existants afin de ne pas obliger les franchisés à remplacer ces derniers ou à les déplacer pendant les travaux.

Cela dit, dans nos réflexions, nous avons tendance à mettre l'accent sur le versant le plus remarquable de l'action des grandes entreprises, c'est-à-dire sur l'exploration plutôt que sur l'exploitation sur lequel elles sont performantes par construction. Merci de nous avoir permis de préciser ce point.