
Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir 

Note de recherche NR-008

RENOUVELLEMENT STRATÉGIQUE ET GRANDES ENTREPRISES : UNE PÉRIODE HISTORIQUE ?

Brève présentation

Comme tout organisme vivant, l'entreprise est condamnée à un inexorable déclin. Pour l'enrayer, elle doit renouveler sa stratégie et son organisation. De tels travaux (*strategic renewal*, dans la littérature académique) sont complexes et exigeants, et donc difficiles à mener dans une période où tout semble bien aller. En outre, quand les difficultés surviennent, les moyens et le temps manquent. Tel est le dilemme du renouvellement stratégique. L'étude de la littérature et de nombreux cas récents montre que le renouvellement stratégique en tant que processus continu est rarement mené avec succès, à l'exception de rares entreprises comme L'Oréal ou le groupe OCP. La grande majorité des autres se confrontent à l'exercice lorsqu'elles ne peuvent plus s'y soustraire. Les directions générales se retrouvent à la manœuvre, privilégient des stratégies qu'elles maîtrisent – reposant principalement sur la mobilisation de ressources plutôt que vers les apprentissages – et visent à s'adapter à l'environnement plutôt qu'à le transformer... Il est à souligner que tous les cas étudiés dans cette note montrent une modification du cœur de métier des entreprises, ce qui suggère que nous vivons une période singulière de transformation qui obligerait toutes les grandes entreprises à repenser en profondeur leur rapport à leur environnement.

Cette note est en partie tirée du compte rendu de la séance du comité de pilotage de la chaire Phénix du mercredi 24 janvier 2024, rédigé par Élisabeth Bourguinat. Elle reprend donc des arguments des participants et des réponses à leurs réactions.

I – Renouveau stratégique (*Strategic Renewal*) : tendances observées par la chaire phénix et état de la littérature académique

Christophe Deshayes : Les entreprises connaissent bien la notion de changement stratégique. Celle de renouvellement stratégique est moins consensuelle. La plupart des auteurs sont cependant d'accord pour la distinguer du changement stratégique. Deux chercheurs, Rajshree Agarwall et Constance E. Helfat, en donnent le périmètre suivant : « *Le renouvellement stratégique comprend le processus, le contenu et le résultat du rafraîchissement ou du remplacement des attributs d'une organisation qui ont le potentiel d'affecter substantiellement ses perspectives à long terme.* »¹

L'état de la recherche académique

Le renouvellement stratégique concerne, par définition, des entreprises anciennes, et celles-ci sont, la plupart du temps, de grandes entreprises. Depuis les années 1990, il occupe une place croissante dans la littérature académique, où il apparaît plus particulièrement dans deux champs, le management stratégique et le *Corporate Entrepreneurship*.

Selon une méta-étude menée en 2016 par Achim Schmitt, Sebastian Raisch et Henk Volderba² à partir de 95 articles concernant le renouvellement stratégique publiés dans les meilleures revues, les principaux auteurs du domaine s'opposent, à son sujet, sur trois grands thèmes, créant de fait une certaine situation de blocage difficile à dépasser.

À propos du type de logique stratégique adoptée lors du renouvellement, certains mettent l'accent sur ce qui concerne les ressources, c'est-à-dire principalement sur la destruction, la création ou le remplacement des capacités, et d'autres sur les apprentissages et les compétences. À propos de l'origine de la transformation, certains privilégient le *top-down* (le renouvellement est délibéré), d'autres le *bottom-up* (il est émergent). Enfin, s'agissant du rôle de l'entreprise dans la transformation de son environnement, certains auteurs décrivent une adaptation, une réaction ou un coalinement par rapport à la nouvelle donne du marché, quand d'autres mettent plutôt en avant la proactivité, l'influence exercée sur le marché et la coévolution avec ce dernier.

Approche typée, approche hybride

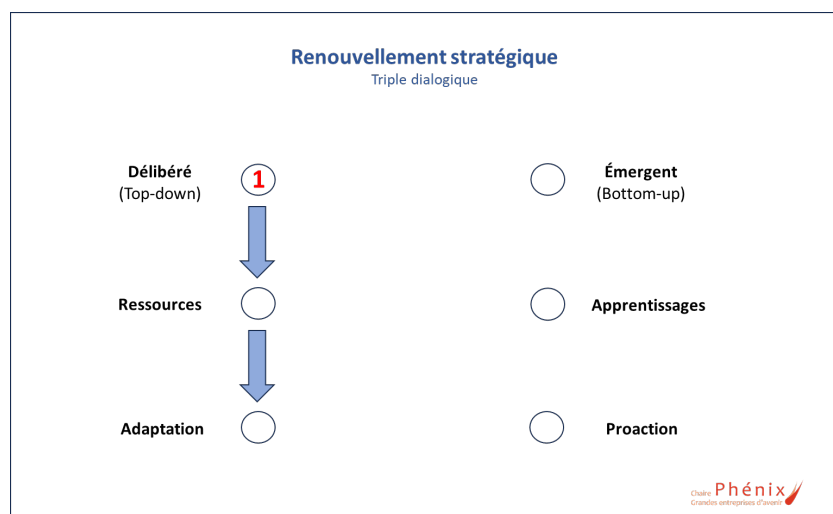
Dans les périodes de risque existentiel et d'urgence, comme actuellement, il paraît naturel que ce soient les directions générales (DG) qui prennent les rênes du renouvellement stratégique et que l'opération soit délibérée. Or, lorsque les dirigeants sont à la manœuvre,

¹ R. Agarwal et C. Helfat, « Strategic Renewal of Organizations », *Organization Science* Vol. 20, No. 2, Mars-Avril 2009, pp. 281–293.

² A. Schmitt, S. Raisch et H. W. Volberda, « Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges: Strategic Renewal », *International Journal of Management Reviews*, 2016.

ils privilégient presque toujours l'approche par les ressources, probablement parce qu'elle leur est familière et qu'ils ont la main dessus, contrairement aux managers intermédiaires, mais aussi parce qu'elle permet d'agir plus rapidement qu'à travers les apprentissages et l'évolution des compétences. Par ailleurs, les DG s'inscrivent plutôt dans le principe d'une adaptation au marché ou d'un coaligement avec celui-ci, que dans une coévolution proactive.

Pour les opérations de renouvellement stratégique intervenant dans des périodes de risque existentiel, on pourrait donc parler d'un "réflexe conditionné" : les démarches sont très souvent délibérées, *top-down*, centrées sur les ressources et alignées avec le marché.










Cette approche, que l'on peut qualifier de "typée", peut être hybridée en y incluant une part de *bottom-up*, d'apprentissage et de proactivité, souvent dans un deuxième temps.

Deux cas théorisés

Tous les cas étudiés par la chaire en 2023 relèvent d'un renouvellement stratégique. Pour certains d'entre eux, le contenu, voire l'attribut stratégique (qui caractérise l'entreprise) sont modifiés (ADP, TotalEnergies, OCP, CMA CGM, Orange Money). Pour d'autres, il s'agit de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie (Pernod Ricard). Seuls deux cas laissent apparaître un processus de renouvellement continu identifié comme tel (L'Oréal, OCP).

Renouvellement stratégique (*)
Sept cas (en 2023) pour illustrer une notion cruciale

| | Contenu | Méthode / processus | Mise en œuvre | Remplacement d'attribut |
|---|---------|---------------------|---------------|-------------------------|
|  | ✓ | | | ✓ |
|  | | | ✓ | ✓ |
|  | ✓ | | | ✓ |
|  | | | ✓ | ✓ |
|  | ✓ | | ✓ | ✓ |
|  | ✓ | | | ✓ |
|  | ✓ | | | ✓ |

(Mise à jour)

(*) périmètre du renouvellement stratégique selon Agarwall et Helfat
« Processus, contenu, résultat du rafraîchissement et remplacement des attributs d'une organisation »

L'Oréal

Lorsque L'Oréal a annoncé, il y a quelques années, sa transformation en *Beauty Tech*, certains se montraient sceptiques, mais les chiffres sont là. En janvier 2024, ce sont les DG et DGA du Groupe qui se sont retrouvés sur scène au Consumer Electronic Show de Las Vegas pour une keynote qui n'avait rien à envier à celles d'Apple. Comme le feraient des champions de la tech, ils ont présenté cinq nouveaux appareils innovants faisant l'objet de 30 à 100 brevets chacun.

Ce renouvellement stratégique a été initié intentionnellement par la DG. Les directeurs généraux de L'Oréal ont toujours été convaincus que, même si l'entreprise est en très bonne santé, il faut se préoccuper en permanence des risques auxquels elle pourrait être confrontée. François Dalle faisait même « *l'éloge de la frousse* ». C'est ce qui conduit les DG à lancer périodiquement un « cri de ralliement » sur un concept nouveau et éventuellement mystérieux, appelant à un changement de modèle. Cet appel est pris en compte par les « bons soldats loréliens » dans une cocréation non structurée, prenant la forme d'une exploration tâtonnante, voire d'un chaos organisé.

Il s'agit d'un modèle plus dynamique que ce que l'on observe ailleurs, puisque, à peine initié par la DG, cet appel au renouvellement est confié aux managers du Groupe ; charge à eux d'inventer la réponse. De nombreux apprentissages s'ensuivent – par exemple, pour l'analyse des *data* –, qui font apparaître de nouvelles ressources, telle une meilleure compréhension du comportement des consommateurs. Cette démarche n'exclut pas des formes ponctuelles d'adaptation opportuniste au marché, mais elle s'inscrit principalement dans une logique proactive vis-à-vis du marché, consistant à être le *first mover*, à anticiper, voire à transformer les comportements des clients et à inventer de nouveaux modèles économiques.

Enfin, cette démarche est théorisée, sinon par l'ensemble des loréaliens, du moins par la direction générale, comme nous l'a expliqué Rémy Simon (voir en annexe).

OCP

La démarche d'OCP (voir en annexe) est assez similaire à celle de L'Oréal en ce qu'elle anticipe le renouvellement stratégique. Alors que la croissance est vertigineuse depuis quinze ans, le PDG du Groupe, Mostafa Terrab, s'est toujours préoccupé du "modèle d'après", de la prochaine "courbe en S". Cet appel est pris en compte par les "bons soldats" d'OCP et l'action porte non seulement sur les ressources, d'autant plus facilement que le Groupe est très bien portant, mais aussi, et avec la même énergie, sur les apprentissages, notamment à travers l'écosystème constitué par l'Université Mohammed VI polytechnique, émanation du Groupe.

Grâce, là aussi, à une remarquable tolérance au désordre, ce double effort permet d'élaborer un nouveau modèle, s'inscrivant dans une logique proactive vis-à-vis du marché, et visant à faire apparaître de nouveaux comportements des acteurs de l'écosystème. Ce processus de renouvellement stratégique continu est théorisé et affiché par OCP.

Le secteur de l'énergie

L'ensemble du secteur de l'énergie fait l'objet d'actions de renouvellement stratégique. Que ce soit chez Engie, EDF ou TotalEnergies, la transformation est initiée et pilotée par la direction générale et porte essentiellement sur les ressources, à travers la création de nouveaux actifs, mais aussi à travers la dépréciation, voire l'abandon de certains autres. Ces entreprises sont tellement gigantesques et exercent des activités si essentielles et capitalistiques que, au-delà de leur adaptation au nouveau marché, elles contribuent forcément à la transformation de celui-ci, par exemple en développant de nouvelles filières, comme celle de l'hydrogène ou des biogaz.

TotalEnergies

S'agissant de TotalEnergies, la transformation n'est sans doute pas aussi nettement théorisée que chez L'Oréal ou OCP, mais elle est tout aussi profonde et continue. Cette compagnie pétrolière, qui était présente sur tous les maillons de la chaîne de valeur des hydrocarbures (exploration, production, transport, transformation, distribution), est devenue une compagnie multi-énergies, en assurant désormais la transformation et le transport du GNL, la production et la distribution d'électricité d'origine renouvelable, ou encore la réutilisation d'anciens puits pour du stockage de carbone. Par ailleurs, la compagnie a mis fin à l'activité de distribution de produits pétroliers, sauf en France, en raison de son empreinte sociale. TotalEnergies a ainsi réellement modifié son ADN. Alors que l'entreprise est régulièrement accusée de *greenwashing*, la profondeur et l'amplitude du renouvellement stratégique de TotalEnergies sont peu discutables.

Cette démarche a été initiée, il y a dix ans, par la direction générale, en l'occurrence Patrick Pouyanné, qui a pris ses fonctions en plein effondrement des cours du pétrole³. Son analyse du portefeuille l'a conduit à décider de le "nettoyer" pour abaisser le seuil de rentabilité des champs de production et faire de Total la major la plus résiliente du marché face à un éventuel retournement des cours. Cette sécurité permet à l'entreprise de poursuivre ses investissements, notamment dans les renouvelables, qui exigent beaucoup d'efforts sur de longues durées, quelles que soient les conditions de marché.

La transformation de Total en une compagnie multi-énergies s'est traduite par de nombreux apprentissages et par l'émergence de nouvelles compétences, comme celle que nous a décrite Julien Pouget lors du débat d'avril 2023 (voir en annexe). Le fait que TotalEnergies soit engagé depuis longtemps et de façon structurelle dans l'économie de nombreux États en fait un interlocuteur de confiance pour ces derniers, ce qui lui permet d'inciter leurs gouvernements à développer des énergies renouvelables alors qu'ils n'y étaient pas forcément enclins. TotalEnergies se retrouve ainsi en bonne position pour piloter des projets EnR de grande envergure. C'est ce qui lui permet de compter parmi les cinq plus grands installateurs de capacités nouvelles d'énergies renouvelables dans le monde.

CMA CGM et Casino

Dans le cas de CMA CGM, le renouvellement stratégique est très clairement venu de la direction générale et il est principalement orienté sur les ressources. Le Groupe, disposant de fonds importants, a réalisé des acquisitions d'un montant de plusieurs milliards de dollars pour devenir le numéro trois mondial de la logistique, et ce, dans un délai extrêmement court.

Chez Casino également, l'initiative venait de la DG et elle était centrée sur les ressources, même si l'objectif était plutôt d'optimiser les investissements, compte tenu de l'endettement du Groupe.

En résumé

La plupart des changements stratégiques s'opèrent "l'épée dans le dos", et rares sont les entreprises qui n'attendent pas d'y être obligées pour se réinventer, comme L'Oréal et OCP.

Le renouvellement contraint est généralement assez typé, avec une prédominance du *top-down* (au moins dans un premier temps), une focalisation sur les ressources et une démarche d'adaptation au nouvel environnement. Sur ce dernier point, les entreprises très ambitieuses (c'est-à-dire les leaders et innovateurs permanents) font exception ainsi que, peut-être, comme nous le verrons plus loin, le secteur des infrastructures.

³ Lire le compte rendu de son intervention à l'École de Paris de Paris du management – <https://www.ecole.org/fr/seance/1265-un-chaos-refondateur>

Le renouvellement stratégique est, selon Charles Baden-Fuller, l'un des experts reconnus du domaine⁴, une démarche risquée qui, de fait, est rarement couronnée de succès, raison pour laquelle les entreprises lui préfèrent généralement le changement stratégique, limité, par exemple, à une filiale ou à un domaine d'action.

Le changement est facilité par l'arrivée d'un nouveau dirigeant dans une période de crise, ce qui explique l'activisme de certains fonds pour faire reconnaître la situation de crise et remplacer les dirigeants. Cela n'aboutit cependant pas forcément à un renouvellement stratégique au long cours.

TotalEnergies ne déroge pas à cette règle, puisque c'est dans une situation de crise et avec l'arrivée de Patrick Pouyanné que le Groupe a réellement entrepris une transformation profonde et continue. Celle-ci a commencé par un changement stratégique assez radical, avant de prendre la forme d'un renouvellement plus global et continu.

Les cas de renouvellement émergent dans les périodes tumultueuses restent rares et souvent incomplets. Ils prennent la forme de démarches entrepreneuriales quasiment clandestines, jusqu'à ce qu'elles soient reconnues et légitimées au plus haut niveau de l'entreprise, ce qui ne se produit pas toujours, ou parfois un peu tard. Ce fut le cas pour Orange Money qui, après avoir connu un énorme succès en Afrique, a attendu l'arrivée de nouveaux acteurs du numérique pour réagir et retrouver une stratégie qui relance sa croissance (voir en annexe).

Dans tous les cas, le rôle de la direction reste clé, qu'il s'agisse :

- de prendre le sujet à bras-le-corps lorsque le temps vire à l'orage (Casino, TotalEnergies, CMA CGM) ;
- de rechercher, sans relâche et même lorsque tout va bien, de nouvelles perspectives de développement (L'Oréal, OCP) ;
- d'adouber un renouvellement émergent (Orange Money).

Le renouvellement stratégique, qu'il faut envisager comme un flux continu de changements stratégiques dans la durée, dépend beaucoup des prédispositions du top management (acceptation de l'incomplétude, tolérance au chaos, droit à l'erreur...). À défaut, l'entreprise peut se contenter d'une stratégie par à-coups et attendre de se retrouver dans l'ornière pour agir. Cette option fonctionne également, mais condamne l'entreprise à vivre des crises sporadiques.

La notion de renouvellement stratégique est beaucoup moins discutée, au sein des entreprises, que celle de *Corporate Entrepreneurship*, qui a fait l'objet d'une note de recherche précédente ([NR-007](#)).

⁴ C. Baden-Fuller et H. Volberda H., « Strategic Renewal », *International Studies of Management & Organization*, 1997.

Le contexte actuel, inédit par ses multiples changements de paradigmes (transformation numérique, transition énergétique et écologique, découplage économique par la démondialisation), pourrait-il offrir l'occasion de faire émerger cette notion de façon plus nette, de dépasser les oppositions théoriques évoquées précédemment au profit d'approches dialogiques, et d'institutionnaliser le renouvellement stratégique en le distinguant d'autres approches, telles que l'évaluation de portefeuille stratégique, l'analyse stratégique classique, l'extension d'activité, le plan de transformation ?

La chaire pourrait se donner l'objectif de creuser la question.

II – La sociétalisation des entreprises

Les grandes entreprises se sentent désormais obligées de montrer un "supplément d'âme", un intérêt pour ce qui concerne leur environnement, ou encore la société. Pour ce faire, elles définissent et affichent leur raison d'être, voire envisagent, pour certaines d'entre elles, de devenir des entreprises à mission ou à impact, ou d'obtenir le label B Corp.

En se préoccupant ouvertement de considérations qui dépassent leur périmètre juridique, elles se retrouvent engagées sur un terrain déjà occupé par d'autres acteurs. C'est pourquoi elles gagneraient à se positionner par rapport à deux autres sortes d'organisations, celles dédiées à une cause sociale (mutuelles, associations...) et celles visant l'intérêt général (entreprises à capitaux publics). En effet, c'est toujours à la frontière entre deux concepts, deux territoires ou deux écosystèmes que se situent les frictions les plus importantes. Une grande entreprise essayant de développer un impact positif se rapproche, de fait, de la philosophie des mutuelles ou des associations, de même que, lorsqu'elle exerce une mission d'intérêt général ou de service public, elle se rapproche, de fait, des entreprises à capitaux publics. Beaucoup de grandes entreprises, y compris au sein du CAC40, se situent à ces frontières.

Le cas des entreprises d'infrastructures semble particulièrement intéressant à cet égard, car elles assurent des services publics ou quasi publics, et réalisent des investissements considérables, sur des horizons de trente ou cinquante ans, allant clairement au-delà de ceux de l'entreprise privée capitaliste soucieuse de ses résultats trimestriels. Nous prévoyons de nous y intéresser plus particulièrement dans les mois qui viennent.

Impact sociétal des entreprises



III – Échanges

Un chaos contrôlé

Un intervenant : *Je suis surpris que vous parliez de chaos au sujet du groupe L'Oréal. Une entreprise ne peut pas fonctionner dans le désordre. Chaque jour, des décisions doivent être prises et les processus de décision doivent être respectés. Le corps social a besoin d'être certain que l'entreprise est pilotée et qu'elle sait où elle va.*

Christophe Deshayes : Vous avez raison et, pour préciser mon propos, chez L'Oréal, il ne s'agit pas de créer un désordre dans tous les domaines, mais simplement sur une thématique donnée. Par exemple, Jean-Paul Agon proclame l'année 2010 « *Année du digital* » et tout le monde se précipite pour essayer de comprendre ce que pourrait être le digital dans une entreprise qui vend des crèmes de beauté. Pendant ce temps, les activités habituelles sont gérées avec la même rigueur qu'auparavant. Au bout de trois ans, Jean-Paul Agon recrute une *Chief Digital Officer*, ce qui met fin au chaos et soulage tout le monde. Dans l'intervalle, tous les loréliens ont eu le temps de se former au digital, d'expérimenter, de commettre des erreurs et d'apprendre.

Quand le renouvellement s'applique aussi à l'écosystème

Int. : *J'ai été surpris que vous évoquiez à plusieurs reprises "l'adaptation au marché", alors que les grandes transitions actuelles (comme celles à l'œuvre dans le secteur des transports) sont plutôt impulsées par les régulations publiques. D'autre part, ces transitions ne concernent pas seulement les entreprises, mais également des écosystèmes entiers.*

Lorsque Renault a voulu se lancer dans le véhicule électrique, il a traversé une "vallée de la mort" pendant dix ans avant de réussir à mobiliser l'écosystème (EDF, le ministère de

l'Industrie, etc.) et de pouvoir mettre réellement en œuvre sa stratégie. Ceci pourrait, du reste, vous inciter à étudier, à côté des dynamiques stratégiques, les inerties stratégiques, c'est-à-dire ce qui empêche une entreprise, même bien orientée, d'embarquer son écosystème avec elle.

C. D. : Vous avez raison, j'ai utilisé le terme *marché* par facilité, mais j'aurais dû, effectivement, parler d'*environnement* ou d'*écosystème*, ces notions recouvrant, entre autres, la régulation publique.

Le cas d'ADP est un autre exemple de l'impérieuse nécessité, pour certaines entreprises, de faire évoluer leur écosystème en même temps qu'elles-mêmes, lorsqu'elles entreprennent un renouvellement stratégique. La réglementation joue un rôle essentiel pour indiquer à l'ensemble de l'écosystème la direction et le rythme du changement.

Savoir sortir de son cœur de métier

Int. : *L'Oréal, a contrario, n'a pas eu besoin de faire évoluer son écosystème. C'était audacieux de s'engager à ce point dans le numérique, qui n'était pas son cœur de métier, mais c'était relativement facile, car L'Oréal avait toutes les cartes en main. Ce n'est pas le cas des constructeurs automobiles ou des infrastructures aéroportuaires.*

Int. : *L'une des grandes différences entre Renault et Tesla est que, face aux difficultés qui s'amoncelaient devant le véhicule électrique, Renault a été tenté de considérer qu'en définitive, il ferait mieux de ne pas sortir de son cœur de métier, quand Tesla n'a cessé d'internaliser les nouvelles activités dont il avait besoin. S'autoriser à sortir de son cœur de métier est décisif pour le succès d'un renouvellement stratégique.*

Int. : *C'est ce que TotalEnergies est en train de faire.*

C. D. : Toutes les grandes entreprises que j'ai citées ont montré cette capacité à sortir de leur cœur de métier historique à travers la modification d'attribut. C'est le signe que nous vivons une période singulière de grand renouvellement.

Les entreprises qui agissent sous la contrainte

Int. : *Claude Riveline, professeur de gestion à Mines Paris, a souvent répété que l'on n'agit que sous la contrainte, par exemple face à un danger immédiat. Or, la plupart des grandes entreprises que vous avez évoquées vont bien, voire très bien. Comment cela se passe-t-il lorsque l'entreprise est en difficulté ?*

C. D. : Ces dernières années, le groupe Casino a constamment avancé l'épée dans le dos et a réussi à mener des projets impressionnants avec assez peu de ressources, en particulier en utilisant des actifs existants afin de ne pas avoir besoin de trop investir. Comme je l'ai souligné, c'est plutôt l'option dominante, même si le cas de Casino est un peu extrême.

Cela n'empêche pas certaines entreprises prospères de faire un effort particulier de remise en question et de se renouveler parce qu'elles sont convaincues que tout pourrait rapidement aller très mal. Tel a été le cas de CMA CGM.

Quant à L'Oréal, on pourrait considérer que cette entreprise va très bien depuis cent ans, mais cette bonne santé est précisément liée au fait qu'elle a toujours su anticiper les difficultés et se transformer en conséquence. En réalité, il existe peu de marchés aussi concurrentiels que celui de la cosmétique. Les marges étant considérables, nombreux sont les acteurs à vouloir y tenter leur chance, et une marque peut disparaître en quelques mois. La seule façon de réussir dans ce secteur, comme dans d'autres très concurrentiels, est, comme le notait jadis Andy Grove, PDG d'Intel, de faire preuve de paranoïa...

Un vade-mecum de la stratégie ?

Int. : *Dans le fond, le renouvellement stratégique ne pourrait-il être considéré comme le processus qualité continu d'un directeur de la stratégie, ou encore comme son vade-mecum ?*

C. D. : On pourrait l'imaginer et même le souhaiter, mais cela paraît difficile, car, comme on l'a vu, le rôle de la DG est prépondérant, à des titres divers. Par ailleurs, tous les cas présentés aboutissent à une modification du cœur de métier des entreprises, au minimum par élargissement, voire par transformation. On ne peut pas vraiment parler de *strategy as usual*.

IV – Bilan d'étape et structuration des travaux de la chaire Phenix

Christophe Deshayes : Parmi les 18 indices de transformation, trois ont été modifiés. Les indices n° 2, 3 et 4, qui concernaient le digital, ont été rassemblés dans le nouvel intitulé de l'indice n° 2 – Maîtriser la communication et l'interaction digitale. Les deux indices suivants sont désormais : n° 3 – S'approprier les potentialités de l'intelligence artificielle (ou connaissance augmentée) et n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique.

Au total, nous avons étudié 45 cas, dont 30 depuis le démarrage officiel de la chaire, 15 cas préalables ayant servi à identifier et à construire notre sujet d'étude.

L'indice le plus représenté parmi les cas étudiés est le n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique (illustré par 16 cas), suivi du n° 1 – Redynamiser l'esprit entrepreneurial, ou *corporate entrepreneurship* (illustré par 13 cas, et 3 cas supplémentaires à venir) et, ex æquo, les indices n° 8 – S'organiser pour se centrer sur l'exploitation des données et n° 11 – Répondre aux nouvelles attentes sociales sources de croissance – critères ESG (illustrés tous deux par 10 cas).

L'indice le moins représenté est le n° 15 – Mobiliser la formation comme élément d'attractivité et d'influence. Toutes les grandes entreprises ont lancé des opérations de type

création d'une université d'entreprise, avec souvent de grandes ambitions, mais des réalisations jusqu'ici beaucoup plus modestes. Le cas d'OCP, qui s'est doté d'une université de plein exercice, l'Université Mohammed VI polytechnique, qu'il a placée au cœur de sa transformation en en faisant une *business unit* à part entière, nous incite à conserver cet indice, en dépit du fait qu'il apparaît très en retrait par rapport aux autres, en terme de couverture.

Notre méthodologie s'appuie sur le principe de saturation, consistant à évaluer si nous continuons d'apprendre quelque chose sur un sujet donné avec l'étude d'un nouveau cas. Dans la négative, le sujet est considéré comme couvert, donc saturé. Le matériau est suffisamment complet pour être analysé.

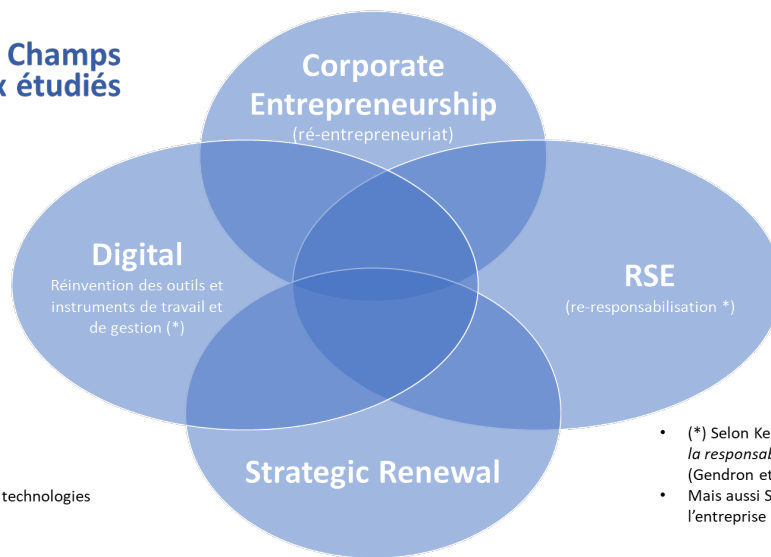
Cette notion est différente de celle de représentativité, utilisée dans les études quantitatives.

Nous estimons ne plus pouvoir apprendre grand-chose de nouveau sur le renouvellement stratégique (indice n° 4) ou sur l'intrapreneuriat (qui constitue une partie de l'indice n° 1) en étudiant de nouveaux cas. En revanche, nous pouvons encore approfondir l'étude du *corporate venture capital*, qui constitue une autre composante de l'indice n° 1.

Au total, nous pouvons considérer que ces 18 indices dessinent quatre principaux champs de la réinvention des grandes entreprises : le *corporate entrepreneurship* (ou réentrepreneuriat, au sein de grands groupes devenus plus managériaux qu'entrepreneuriaux) ; l'extension de la responsabilité de l'entreprise au-delà de son seul périmètre juridique (RSE), ou re-responsabilisation, ou encore sociétalisation de l'entreprise ; le renouvellement stratégique, dont nous venons de parler ; et enfin, le digital, qui conduit à la réinvention des outils et instruments de travail ou de gestion, et correspond aussi à une sociétalisation des technologies. En effet, l'analyse des données massives est une sorte de "socioscope" : de même que l'invention du microscope a permis de découvrir l'infiniment petit, qui préexistait mais était invisible, l'analyse des données ne change pas le monde, mais permet de découvrir des comportements de consommateurs que l'on n'aurait pas pu identifier aussi finement auparavant, et qui conduisent à transformer les *business models*.

Nous commençons à disposer de suffisamment de matière sur ces quatre sujets centraux pour amorcer la rédaction d'un ouvrage qui apporterait un éclairage nouveau sur ce que nous appelons les *grandes entreprises en réinvention*.

4 Champs principaux étudiés



- (*) Sociétalisation des technologies (cf socioscope...)

- (*) Selon Kernaghan Webb in *Repenser la responsabilité de l'entreprise* (Gendron et Bernard 2013) –
- Mais aussi Sociétalisation de l'entreprise selon PY Gomez

Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir

Un autre thème a été évoqué, le futur du travail, sans être réellement traité, pour deux raisons. D'une part, ce thème ne concerne pas spécifiquement les grandes entreprises et, d'autre part, c'est le thème central d'une autre chaire de l'École des mines, Futurs de l'industrie et du travail (FIT2). Nous pourrions citer quelques résultats de ses travaux dans nos publications.

Annexe

BRÈVE PRÉSENTATION DES NOUVEAUX CAS ETUDIÉS EN 2023

Pernod Ricard

Pierre-Yves Calloc'h, directeur digital de [Pernod Ricard](#), nous a expliqué comment avait été mise en œuvre la stratégie d'Alexandre Ricard, consistant à transformer un groupe de spiritueux organisé en "maisons" pour en faire un groupe de "créateurs de convivialité" organisés en "moments de consommation". Pour cela, il faut connaître intimement les clients, leurs habitudes, les modes du moment, les lieux de consommation, etc. Dans ce processus, l'intelligence artificielle peut jouer un rôle majeur, par exemple pour optimiser les visites commerciales et le marketing digital.

Des outils d'optimisation des visites (ou des canaux marketing) à base d'IA ont été développés sur la base d'une technologie volontairement propriétaire, mais ouverte.

Les résultats de tels outils sont si convaincants que les organisations syndicales exigent que tous les vendeurs en soient équipés. Pierre-Yves Calloc'h demande cependant à ses équipes de ne pas suivre les recommandations de l'IA à plus de 80 %, sans quoi les modèles prédictifs finissent par s'autoentretenir et devenir de moins en moins pertinents. Pour que ces outils continuent d'apprendre, il faut conserver un peu de résistance à leurs préconisations.

Les outils d'IA sont déployés uniquement dans les filiales dont les membres sont extrêmement motivés, depuis la direction jusqu'aux collaborateurs de base, car leur mise en œuvre demande tellement de travail, notamment en matière de qualité des données, que si la mobilisation n'est pas totale, la démarche échouera.

Les spécialistes de l'IA et de la data ont tendance à ne pas rester dans une entreprise s'ils y sont trop isolés et n'ont pas suffisamment de collègues avec qui discuter des sujets qui les intéressent. Le fait d'investir massivement, en pleine pandémie, dans trois projets majeurs a permis à Pernod Ricard d'atteindre une masse critique pour recruter les compétences nécessaires et les conserver.

Au sein de Pernod Ricard, les dépenses de marketing représentent 12 % du chiffre d'affaires, ce qui peut inciter les directeurs financiers à remettre en cause une partie de ces dépenses. Lorsque la preuve est apportée que les outils d'IA permettent de multiplier les ventes par 1,5 ou 2, les débats en comex deviennent plus intéressants.

Ce cas illustre trois indices : n° 2 – Maîtriser la communication et l'interaction digitale, n° 3 – S'appropriier les potentialités de l'intelligence artificielle, n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique.

OCP

[OCP \(ex-Office Chérifien des Phosphates\)](#), un groupe marocain à capitaux publics, est le leader mondial des engrais phosphatés. En une quinzaine d'années, il a vécu trois renouvellements stratégiques majeurs. En dépit d'une croissance impressionnante, sa direction est obsédée en permanence par la recherche de la prochaine "courbe en S".

La nouvelle raison d'être d'OCP est de contribuer à la sécurité alimentaire, en particulier en Afrique, mais il a conscience qu'il ne pourra pas vendre indéfiniment ses engrais phosphatés si ceux-ci ne deviennent pas "verts" rapidement. OCP s'est donc engagé à atteindre l'objectif zéro émission nette de CO₂ dès 2030 pour le scope 1 et dès 2040 pour le scope 3. Pour cela, OCP a décidé d'internaliser la production d'énergies renouvelables (éolien et solaire) et le dessalement d'eau de mer en énormes quantités, afin de produire de l'hydrogène et de l'ammoniac verts, voués à la fois à sa propre consommation et à l'exportation.

Cette démarche n'est pas exempte de risques, car la production de l'hydrogène vert coûte, actuellement, plus cher que celle du gris. Le premier entrant sur ce marché sera désavantagé lorsque les prix baisseront.

Pour mener à bien ce projet, OCP peut s'appuyer sur l'UM6P (Université Mohammed VI polytechnique), qu'il a fait naître et qu'il finance via une fondation dédiée. L'UM6P regroupe une dizaine d'écoles d'ingénieurs, de commerce, de gestion publique, d'architecture, de sciences de l'agriculture, d'informatique, qui ont réussi à attirer plusieurs dizaines de professeurs de la diaspora marocaine, auparavant employés aux États-Unis ou en France. L'UM6P regroupe également des centres d'innovation, des incubateurs, des fonds d'investissement et des start-up.

OCP est une société à capitaux publics. Son chiffre d'affaires s'élève à 12 milliards de dollars. Les investissements nécessaires à sa transition écologique, évalués à 13 milliards de dollars sur quatre ans, sont considérables, mais se justifient dans une vision à long terme de contribution au développement des communautés locales et du pays tout entier.

Ce cas illustre deux indices : n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique et n° 11 – Répondre aux nouvelles attentes sociales sources de croissance.

Orange Money

Nous suivons depuis quinze ans le cas d'[Orange Money](#), une technologie frugale déployée en Afrique permettant d'utiliser son téléphone pour transférer de l'argent. Lorsque Marc Rennard nous a présenté cette initiative en 2019, elle rencontrait un énorme succès (45 millions de clients) et contribuait significativement à la croissance d'Orange sur l'ensemble du continent (130 millions de clients).

Depuis deux ans, toutefois, de nouveaux arrivants américains ont évincé Orange Money du Sénégal et se sont emparés d'un tiers du marché en Côte d'Ivoire. Ceci a poussé Orange à digitaliser sa solution historique, qui reposait sur une astuce technique, la norme USSD, pour s'adapter à la multiplication des smartphones en Afrique et au développement des usages, ce qui lui a permis de renouer avec la croissance en 2023. Ce retour à une dynamique favorable permet au groupe Orange d'envisager un éventuel spin-off et la vente d'une partie des actions de la filiale, en sachant que les fintechs bénéficient d'une très forte valorisation.

Ce cas illustre cinq indices : n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique, n° 5 – Plateformiser son modèle économique, n° 8 – S'organiser pour se centrer sur l'exploitation des données, n° 12 – Pratiquer le rebond stratégique, n° 18 – Modifier son périmètre pour mieux saisir les opportunités de croissance.

L'Oréal

Rémy Simon a été le conseiller de trois dirigeants de [L'Oréal](#), Lindsay Owen-Jones, Jean-Paul Agon et, actuellement, Nicolas Hieronimus. Il nous a expliqué que cinq grandes transformations de L'Oréal ont été menées grâce à une même méthode d'engagement, le "cri de ralliement". Le PDG s'adresse à l'ensemble des équipes pour leur expliquer qu'il y a une urgence stratégique dans tel ou tel domaine et lance un concept plus ou moins sibyllin pour y répondre. Il les laisse ensuite s'approprier ce concept et prendre toute sorte d'initiatives, ce qui produit un certain chaos organisationnel, assumé. Au bout de deux ou trois ans, la direction générale met de l'ordre dans cette profusion d'initiatives et la rationalise a posteriori. Le renouvellement stratégique s'opère ainsi de façon délibérée et préventive.

Ce cas illustre l'indice n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique.

Groupe ADP

Le [Groupe ADP](#) (Aéroports de Paris) a adopté une feuille de route RSE particulièrement ambitieuse et détaillée, qui vise à emmener tout son écosystème dans ce qui est une véritable disruption. Une telle ambition serait hors de portée d'une start-up.

Ce cas illustre trois indices : n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique, n° 9 – Exercer le leadership d'une disruption systémique et n° 11 – Répondre aux nouvelles attentes sociales sources de croissance – critères ESG.

TotalEnergies

Le groupe pétrolier [TotalEnergies](#) est devenu un géant mondial du GNL, des énergies renouvelables (solaire et éolien) du point de vue des capacités nouvelles installées, des biocarburants et des biogaz. Cette évolution s'est faite progressivement, mais elle est aujourd'hui au cœur du modèle d'affaires du Groupe. Elle a également transformé son

organisation, avec, par exemple, la création de OneTech, un vivier unique de compétences dédiées à la recherche et à l'exploitation, toutes technologies confondues.

Ce cas illustre deux indices : n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un renouveau stratégique et n° 11 – Répondre aux nouvelles attentes sociales sources de croissance – critères ESG.