

Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-010

**L'IMPACT, AU CŒUR DU RENOUVELLEMENT STRATÉGIQUE :
LE CAS DU REDRESSEMENT DE NEXANS**

Brève présentation

Le cas Nexans illustre la capacité de certaines entreprises à se réinventer par leurs propres moyens, à desserrer l'étau qui les a contraintes de plus en plus, jusqu'au déclin, puis à retrouver progressivement des marges de manœuvre et une certaine autonomie stratégique. Nexans apporte la preuve que la transition énergétique n'est pas seulement une contrainte de plus, mais peut se révéler un axe stratégique majeur, compatible avec la performance économique et la recherche de sens tant réclamée par les collaborateurs.

Cette manière de renouer avec son histoire (acteur historique de l'électrification de la société) et ses caractéristiques propres (logique industrielle, innovation, valeur ajoutée, service...) est un bel exemple de renouvellement stratégique.

Ce cas illustre les indices de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises](#) :

- **n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique**
- **n° 8 – S'organiser pour se centrer sur l'exploitation des données (*data centric*)**
- **n° 11 – Répondre aux nouvelles attentes sociales (ESG...) sources de croissance**
- **n° 16 – Développer une nouvelle culture managériale**

*Cette note est en partie tirée du compte rendu de la séance du comité de pilotage
de la chaire Phénix du 24 janvier 2025, rédigé par Elisabeth Bourguinat.
Elle reprend donc des arguments des participants et des réponses à leurs réactions.*

Nexans est un fabricant de câbles historique qui, en 2018, s'est retrouvé en très mauvaise posture. Les analystes s'attendaient à ce que ce groupe, moribond, soit dépecé, mais il a connu une véritable renaissance et, en 2024, sa valeur représente 6 fois celle de 2018.

La guerre à la complexité subie

Le nouveau dirigeant, Christopher Guérin, nommé en 2018, n'avait pas vraiment le profil du poste, sachant qu'il n'est pas issu d'une grande école et qu'il a fait sa carrière chez Nexans, dans la filière commerciale. Il a été choisi parce que quelques années plus tôt, alors qu'on lui avait confié quatre usines avec pour mission de fermer trois d'entre elles, il n'en avait fermé qu'une, qui était en pleine ville et n'avait pas d'avenir pour des raisons environnementales, et avait réussi à sauver les autres. Dans ces opérations, déjà, il avait manifesté son obsession, qui est de réduire le coût de la complexité subie.

Ses prédécesseurs à la tête de Nexans avaient une stratégie de volume et demandaient à leurs équipes de se battre, euro par euro, pour arracher des commandes, maintenir le chiffre d'affaires et, si possible, le faire croître. Cette stratégie, destinée à convaincre les analystes d'une attitude conquérante dans un marché adverse, se traduisait par un très grand nombre de références produits et de clients. Christopher Guérin a rompu avec cette logique qui génère, selon lui, des surcoûts liés à la complexité et aux interruptions de production pour intercaler des petites séries urgentes. Au-delà de la lutte contre la complexité induite par des volumes trop hétéroclites, il a recentré l'entreprise sur la valeur ajoutée, l'innovation et les services, négligés jusqu'alors.

Troquer le mauvais cholestérol contre du bon

Il a, tout d'abord, mis en œuvre un outil analytique appelé Shift, qui a permis de faire passer le volume de données analysées de 4 % à 20 % et a ainsi rendu l'analyse infiniment plus riche.

L'entreprise a pu alors opérer un "nettoyage" radical. Elle a en effet décidé de se séparer de 70 % de ses clients et de 40 % du portefeuille de produits. Les clients ou produits non conservés ont vu leurs tarifs augmentés de 50 % à 100 %, ce qui est énorme sur un marché de commodités. Les clients traités ainsi se sont précipités chez les concurrents de Nexans, ravis de les accueillir. Le temps gagné par Nexans a été réinvesti au bénéfice des produits et des clients jugés les plus intéressants, ce qui lui a permis de compenser ces départs par une augmentation des ventes des produits dont la production est poursuivie, chez les clients stratégiques. C'est ce que Christopher Guérin appelle « *troquer le mauvais cholestérol contre du bon* ». En trois ans, l'entreprise a stabilisé son chiffre d'affaires tout en opérant une rotation du portefeuille de produits et de clients sans éveiller l'attention des concurrents, et donc en évitant de déclencher une guerre des prix, fréquente dans ce secteur.

Une démarche participative

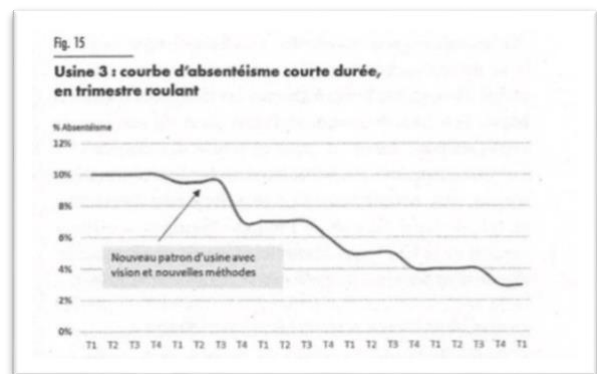
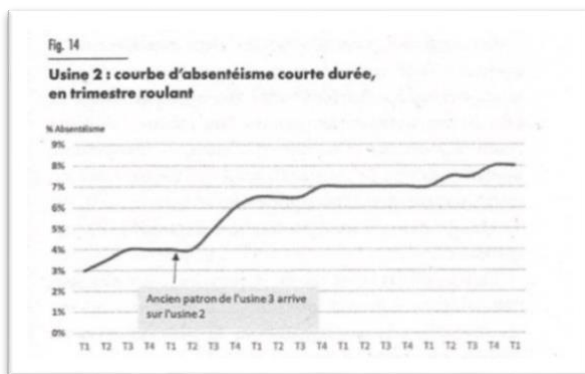
Le choix des clients et produits à écarter s'est opéré de façon participative. Christopher Guérin et son équipe se rendaient dans une entité et constituaient trois groupes de collaborateurs (opérations, finance et ventes) qui s'installaient dans des salles différentes. Chaque groupe devait passer en revue les listes de produits et de clients et désigner ceux à écarter. En ne retenant que ceux qui étaient conservés par les trois groupes, il n'en restait qu'environ 25 %. En y ajoutant ceux qui étaient conservés par deux groupes sur trois, on parvenait à 60 % ou 75 %. C'est ainsi que le tri a été opéré. Ce travail avait aussi une fonction pédagogique : il a permis d'impliquer un grand nombre de collaborateurs dans la nouvelle stratégie.

Le modèle 3E

Cette guerre à la complexité subie a permis de densifier la production et de réaliser des économies d'échelle grâce à des séries plus longues, avec moins de ruptures de charge.

Selon Christopher Guérin, ce modèle est également vertueux sur le plan environnemental et sur le plan de l'engagement des salariés. Les entités les plus performantes du point de vue économique sont celles qui montrent le plus haut niveau d'engagement et obtiennent les meilleurs résultats environnementaux, et réciproquement, d'où le nom de "modèle 3E" (économie, environnement, engagement).

Dans son livre, Christopher Guérin donne l'exemple d'une usine dans laquelle, quatre ans après l'arrivée d'un nouveau patron, le taux d'absentéisme de courte durée est passé de 4 % à 8 %. Inversement, dans l'entité dont ce patron venait, ce taux est passé, quatre ans après son remplacement, de 10 % à 3 %. Les performances économiques et environnementales de ces deux entités ont suivi la même évolution.



Alimenter la concurrence en complexité subie

Le patron de Nexans a demandé à ses équipes de ne surtout pas communiquer trop vite sur la stratégie de l'entreprise, afin de ne pas dissuader ses concurrents de récupérer les clients

évincés. De fait, lorsque Nexans a racheté, récemment, une société italienne, ses dirigeants étaient très fiers d'expliquer à Christopher Guérin qu'ils avaient augmenté le nombre de leurs clients et de leurs références produits, ce qui l'amusait : « *Nous leur avons refilé notre mauvais cholestérol et ils n'ont pas compris que c'est ce qui nous permet, aujourd'hui, de les racheter...* »

La relance de l'innovation

Ce renouvellement stratégique a permis de créer de la valeur, de générer du cash, de modérer l'endettement et de trouver plus facilement des financements pour investir dans l'innovation.

Nexans a, par exemple, conçu des câbles qui résistent aux incendies pendant deux heures, ce qui peut être très précieux pour un *data center*, par exemple, car cela donne le temps de basculer les données vers un autre site.

Un repositionnement sur l'électrique

Au passage, Nexans, qui s'appelait, à l'origine, la Société française des câbles électriques, s'est engagée à céder ses activités dans les télécommunications pour se repositionner sur le marché de l'électrique, dans lequel elle a réalisé plusieurs acquisitions.

Un modèle antifragile

Nexans a développé un modèle qui n'est pas seulement résilient, mais *antifragile*, au sens où l'entend Nassim Taleb, c'est-à-dire qui anticipe les difficultés et tire profit des crises.

Par exemple, pour parer à la pénurie de cuivre, une problématique majeure pour les fabricants de câbles, Nexans négocie des contrats selon lesquels elle récupère les câbles anciens lorsqu'elle en pose de nouveaux, ce qui est une façon de s'inscrire dans l'économie circulaire. Elle dispose d'une usine de recyclage de cuivre dont, pour l'instant, la rentabilité est inférieure à celle du Groupe, mais qui va s'avérer éminemment stratégique lorsque la pénurie de cuivre va se généraliser, ce qui est prévu pour cette année ou l'année prochaine.

Par ailleurs, selon Christopher Guérin, dans une activité traditionnellement cyclique comme la production de câbles, le fait de privilégier les produits à valeur ajoutée diminue fortement ce caractère cyclique. Nous ne sommes pas totalement convaincu par cet argument. Peut-être que l'électrification tous azimuts à laquelle nous assistons est en train de créer un supercycle et que la vente des produits haut de gamme de Nexans avec peu d'effet de cycle est simplement liée à l'allongement de la taille du cycle en raison de cette électrification massive.

Un renouvellement exemplaire

Quoi qu'il en soit, le renouvellement de l'entreprise est exemplaire aussi bien en matière de culture entrepreneuriale que d'innovation, de services, de RSE et de digitalisation. Nexans a reçu de nombreux prix saluant ce come-back plutôt inattendu. Elle a réussi à opérer ce renouvellement stratégique par ses propres forces et de façon équilibrée, à la fois grâce à un retour aux sources sur son histoire, son métier et ses avantages concurrentiels (chasse à la complexité subie, transformation du portefeuille produits/clients, spécialisation en *pure player* électricité, innovation) et grâce à de nouvelles orientations (services, digital, valeur ajoutée, modèle 3E, pilotage par les données avec le programme Shift, focalisation sur quatre secteurs de croissance, dont les *data centers* et l'éolien off-shore).

La théorie selon laquelle les grandes entreprises sont vouées à un inexorable déclin est à nouveau écornée par le cas de Nexans. Même une entreprise à l'agonie peut renaître et retrouver un avenir et une belle autonomie stratégique.

En conclusion, Nexans semble représenter une forme exemplaire d'entreprise Phénix, à la fois engagée dans la transition énergétique et dans la transformation numérique tout en développant un management renouvelé et impliquant, ce qui permet un réengagement des collaborateurs (modèle 3E).

ÉCHANGES

Un tour de force

Une intervenante : *Le groupe pour lequel je travaille a longtemps travaillé avec Nexans et je peux témoigner que cette renaissance a constitué un tour de force. Cette entreprise se considérait comme en situation de monopole et ses clients devaient s'adapter aux câbles qu'elle produisait, plutôt que le contraire. De plus, ses équipes étaient très syndiquées. Devant cette situation commerciale et sociale très tendue, les repreneurs, bien qu'intéressés sur le principe, ne se bouscuaient pas. On n'est jamais aussi enclin à la réinvention qu'au bord de l'abysse, et l'histoire de Nexans en est l'illustration.*

Management et absentéisme

Int. : *Je suis impressionné par l'évolution des courbes d'absentéisme en fonction de la qualité du management. Cela doit nous pousser à l'humilité et à la recherche de performance en la matière.*

Christophe Deshayes : Manifestement, le patron évoqué était toxique, mais personne ne s'en était rendu compte, puisqu'il a été nommé à la tête d'une deuxième usine du Groupe.

C'est l'analyse des données grâce au programme Shift qui a permis de mettre ce caractère toxique en évidence.

Par la suite, la DRH a souhaité documenter de façon approfondie les méthodes managériales qui avaient poussé à ce désengagement et les méthodes diamétralement opposées qui avaient conduit à un engagement très fort après le départ de ce patron de la première usine. Pour des raisons faciles à imaginer, Nexans n'a pas souhaité rendre ces analyses publiques.

Le retour à l'électrique, une évidence ?

Int. : *Le fait de se recentrer sur l'électrique dans un contexte de changement climatique et d'électrification de toute l'économie peut apparaître, rétrospectivement, comme une évidence, mais peut-être cela n'allait-il pas de soi sur le moment.*

C. D. : Ce n'était sans doute pas une décision véritablement originale, mais il est vrai que les choix stratégiques sont toujours plus faciles à justifier une fois qu'ils ont donné de bons résultats.

Cela dit, le véritable mérite de Christopher Guérin n'est pas d'avoir été visionnaire sur le développement de l'électrique, mais plutôt d'avoir su retrouver des marges de manœuvre en remodelant le portefeuille de produits et de clients, et de l'avoir fait sans que cela soit trop visible pour la concurrence afin de ne pas déclencher une nouvelle guerre des prix.

La remobilisation des équipes

Int. : *Comment Christopher Guérin a-t-il réussi à remobiliser les équipes et à obtenir qu'elles renoncent à une partie des clients et des produits, à l'inverse de ce qu'elles faisaient auparavant ?*

C. D. : Il était auréolé de ses précédentes réussites, et les premiers résultats ont été très rapides. Par ailleurs, une partie du personnel partageait ce diagnostic d'une complexité devenue contreproductive et était donc soulagée de pouvoir se consacrer à des produits et des clients qui comptent. Des visites de clients stratégiques sont régulièrement organisées dans les usines. Les opérateurs semblent adorer de pouvoir discuter avec de tels clients qui leur rendent visite. Cela redonne du sens au travail, d'autant que les opérateurs ont retrouvé des marges de manœuvre pour réaliser leur travail dans les meilleures conditions.

Int. : *Les consultants savent très bien décrire les méthodes qui permettent de redresser une entreprise. C'est l'exécution qui fait la différence, et non la stratégie.*