



PSL



l'École de Paris  
de management

Chaire **Phénix**  
Grandes entreprises d'avenir 

– Note de synthèse n° 1 –

# La réinvention de la grande entreprise

(une quatrième forme de capitalisme)

## Table des matières

Avant-propos.....	3
1- Une réinvention de la grande entreprise ?.....	5
2- Comment caractériser cette réinvention ?.....	6
A. Un meilleur positionnement sur les marchés.....	6
B. Une adaptation aux nouveaux contextes .....	7
C. Une revivification de l’entrepreneuriat .....	8
D. Une responsabilisation étendue de l’entreprise (impact ESG).....	10
3- Une transformation historique et une bascule vers un autre capitalisme .....	12
4- De nouvelles logiques et compétences managériales.....	14
Conclusion .....	15

### Brève présentation

À partir de l’étude d’une cinquantaine de cas d’entreprises (monographies), dont sont ressortis un certain nombre d’actions de transformation, une première liste de 17 indices de transformation a été dressée à titre provisoire. L’auteur de cette note de synthèse propose un premier cadrage théorique des raisons et des processus entraînant la réinvention de grandes entreprises, à mettre en débat avec des chercheurs et des praticiens, et à continuer de tester auprès d’un plus grand nombre de cas.

Cette note considère quatre axes de réinvention. Les deux premiers concernent des actions habituelles d’adaptation de l’entreprise à ses marchés ou aux contextes, mais dans une amplitude et une profondeur inhabituelles, qui incitent à parler de rupture. Les deux derniers axes concernent le développement de l’intrapreneuriat, d’une part, et la responsabilité de l’entreprise élargie à son environnement au sens le plus large (engagements ESG), d’autre part. Ces deux derniers axes suggèrent que la grande entreprise contemporaine est en train de changer de nature et de management, accompagnant ainsi l’émergence d’une nouvelle forme de capitalisme – une quatrième forme, en l’occurrence –, que l’on pourrait appeler un *capitalisme de l’impact*.

Auteur : Christophe Deshayes (Chaire Phénix)

## Avant-propos

### Origine de la démarche de la chaire Phénix et méthodologie

Créée en octobre 2020, la chaire de recherche Phénix – Grandes entreprises d’avenir, de Mines Paris – PSL, reprend et prolonge des travaux initiés par l’École de Paris du management (structure indépendante affiliée à Mines Paris – PSL et dédiée à l’observation des pratiques managériales et de leurs évolutions). Celle-ci 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. De fait, la grande entreprise est devenue 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 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 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 recherche en 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** – Activité de recherche, dans une approche dite *qualitative et compréhensive*, à partir de l’analyse de cas et d’observations, et selon une méthodologie spécifique. 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 et de communication de ces travaux 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 périr 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 de documenter, d’étudier et de communiquer.

Sur le plan méthodologique, les travaux de la chaire s’appuient sur des monographies élaborées à partir de retours d’expérience mis en débat devant des auditoires restreints et présentés par des témoins qui sont, pour l’essentiel, des praticiens de grandes entreprises. Ces monographies sont rédigées avec soin et validées par les témoins. Ces derniers sont identifiés au cours d’entretiens multiples au sein de grandes organisations, partenaires ou non de la chaire. Les témoignages sont suivis dans le temps par des mises à jour obtenues directement auprès des

témoins ou par un travail de recherche documentaire (rapports annuels, articles de recherche, articles de presse, etc.). À la date de rédaction de cette note, les travaux d'analyse se basent sur une cinquantaine de monographies et de travaux préalables<sup>1</sup>.

À partir de ces prélèvements de terrain, nous avons dressé une liste de 17 indices de réinvention<sup>2</sup>, que nous mettrons à jour au fil de nos recherches. Il s'agit d'actions que l'on retrouve plus ou moins intensément ou plus ou moins fréquemment dans les différents cas documentés. En analysant ce matériau au regard de la littérature académique, il est possible de commencer à caractériser les transformations en cours dans les grandes entreprises et de les mettre en perspective sur le plan historique. Cette note de synthèse a pour objet de dessiner un premier cadre théorique de cette réinvention.

Les nouveaux cas analysés le seront avec comme outillage à la fois le cadre macro issu de cette note de synthèse et la grille de lecture micro constituée par la liste des 17 indices. Les nouvelles observations viendront ainsi enrichir la recherche, soit en complétant le cadre macro ou la grille de lecture micro, soit en amenant à les refonder.

---

<sup>1</sup> Une partie de ces monographies est disponible sur le site internet de la chaire Phénix, [www.chairephenix.org](http://www.chairephenix.org).

<sup>2</sup> <https://chairephenix.org/2021/09/27/les-indices-de-la-transformation-des-grandes-entreprises/>

## 1- Une réinvention de la grande entreprise ?

Il est dans la nature même de l'entreprise de se transformer constamment pour s'adapter à ses clients, ses marchés, ses collaborateurs, la réglementation, ainsi qu'aux nouvelles attentes citoyennes. La transformation n'est donc ni une nouveauté, ni une spécificité de la grande entreprise. Il existe cependant depuis quelques années une urgence particulière pour les grandes entreprises à se transformer de manière à la fois plus profonde, plus globale et plus rapide. Les explications sont connues : transformation numérique, transition énergétique, innovation intensive, nouvelles attentes des collaborateurs, concurrence avec des nouveaux entrants nombreux et surfinancés (start-up, licornes...), sauts réglementaires, concurrence de nouvelles grandes entreprises issues des économies émergentes ...

Début 2015, la grande entreprise prenait conscience de l'urgence. Le tocsin était sonné par Maurice Lévy, qui assurait à l'époque que les dirigeants de grandes entreprises qu'il rencontrait étaient unanimement inquiets à l'idée de se faire « ubériser », selon une formule rapidement reprise dans le langage courant. Depuis, force est de constater que, pour l'essentiel, les grandes entreprises ne se sont pas faites ubériser. Elles ont même accéléré le rythme et l'ampleur de leur transformation habituelle. Il suffit de regarder un secteur vieux de plus d'un siècle comme l'automobile, désormais nommé « mobilités », pour constater à quel point tout a changé en seulement une demi-douzaine d'années. Si l'automobile est l'un des secteurs les plus secoués, il n'empêche que les autres le sont également. La grande distribution est confrontée à la fois que développement du e-commerce, aux nouvelles habitudes clients (drive...), aux nouvelles attentes alimentaires et à des styles de consommation parfois contradictoires. L'énergie doit basculer aussi vite que possible vers des énergies renouvelables sans que personne ne soit d'accord sur la cible, sur la gestion de la transition ni même sur un coût social acceptable. La banque est prise entre la banque en ligne, le développement des cryptomonnaies et les autres applis mobiles spécifiques prenant en charge des fonctions bancaires à des prix sacrifiés, le tout pensé selon une expérience client efficace et rajeunie. La liste est longue et touche tous les secteurs.

La grande entreprise doit donc se transformer plus rapidement qu'avant, sur tous les fronts en même temps, et élaborer une nouvelle promesse pour ses clients et les diverses parties prenantes. C'est en cela que la transformation des grandes entreprises sort aujourd'hui du cadre ordinaire, souvent appelé *adaptation incrémentale*. Il s'agit d'un ensemble de transformations concomitantes, d'une ampleur, d'une profondeur et d'une intensité inhabituelles, qui redéfinissent la notion même de grande entreprise. C'est en ce sens qu'il n'est pas abusif de parler de réinvention, de nouveau modèle ou de nouvelle forme de grande entreprise.

## 2- Comment caractériser cette réinvention ?

Les travaux de recherche menés à partir de l'étude des cas déjà documentés permettent de dresser une première image de la réinvention de la grande entreprise. Les transformations en cours semblent pouvoir être regroupées en quatre grandes familles :

- un meilleur positionnement sur le(s) marché(s) et/ou les métiers (mix stratégique) ;
- une adaptation aux nouveaux contextes sociétaux (modernité) ;
- une revivification de l'entrepreneuriat ;
- une responsabilisation étendue de l'entreprise (impact environnemental, social et gouvernance).

### A. Un meilleur positionnement sur les marchés

Les grandes entreprises sont, par construction, présentes sur un certain nombre de couples produit-marché. Elles doivent les ajuster en permanence, comme un restaurateur doit, dans l'idéal, revoir sa carte chaque semaine, ses formules à chaque saison, son décor tous les deux ou trois ans et son concept à chaque fois que celui-ci se banalise. Toutefois, changer de concept est autrement plus impactant et risqué que de changer de carte. Peaufiner son concept représente le volet sectoriel de la stratégie de l'entreprise, son mix stratégique, un positionnement unique. Il s'agit de s'ajuster à la demande du marché et à sa dynamique concurrentielle.

Les entreprises réévaluent régulièrement leur portefeuille d'activités à l'aune de cette occupation optimale du marché et ajustent leurs positions par des acquisitions, des fusions ou des cessions, mais aussi par des créations d'activité, des transformations et des fermetures. De tels ajustements font partie intégrante de l'activité régulière de l'entreprise, et notamment de la fonction stratégique (ajustement incrémental). Néanmoins, à certaines périodes, il arrive que la remise en cause soit beaucoup plus radicale, avant de retrouver une nouvelle situation de relatif équilibre. Il s'agit de périodes où le modèle de consommation doit être profondément réinventé. La période actuelle est l'un de ces moments historiques où les modèles de nombreux marchés ou métiers se réinventent. La voiture électrique, la voiture autonome, l'utilisation de la voiture à la demande sont autant de tendances qui exigent de réinventer le modèle de l'industrie automobile bien au-delà des adaptations régulières auxquelles les constructeurs historiques sont habitués depuis des décennies. La question est profondément existentielle et les points sur lesquels s'appuyer sont particulièrement inexistantes puisque les marchés futurs n'existent pas encore vraiment et que les marchés actuels sont condamnés à une date et selon une géographie que tout le monde ignore. Dans l'énergie, la grande distribution, la banque, les télécoms, entre autres, la période actuelle n'est pas celle d'une évolution habituelle, mais bien celle d'une recomposition des acteurs, des technologies, des attentes, des modes de production et de commercialisation : un changement d'ère !

Comment se projeter dans une vision à trente ans quand on est un constructeur d'automobiles à moteur thermique alors que celles-ci seront interdites à la vente en Europe à l'horizon 2035 ?

Sur quel mix énergétique de transition se positionner lorsque l'on est un acteur traditionnel de l'énergie fossile ? Le travail de repositionnement radical sur un mix produits/marchés d'avenir, complètement différent du mix historique qui doit disparaître, est une priorité, voire une urgence absolue pour nombre d'entreprises. Cette préoccupation, que l'on pourrait appeler *stratégie sectorielle*, occupe à juste titre l'esprit des dirigeants. « *Nous sommes clairement dans un moment où les cartes se rebattent. Il ne faut donc pas se tromper de stratégie* », affirmait en 2019 Jean-Charles Naouri, PDG du groupe Casino<sup>3</sup>, justifiant ainsi le temps qu'il passe à la réinvention détaillée du nouveau modèle pour la grande distribution. On peut penser que si cette question n'est pas un peu éclaircie, il est difficile d'engager les autres niveaux de transformation. En 2022, le positionnement stratégique sectoriel d'un champion français du luxe est sûrement plus clair que celui d'un constructeur automobile, d'un énergéticien ou peut-être même d'une banque. Cela explique sans doute en partie la différence de valorisation boursière entre ces deux types d'entreprises, et surtout la différence de PER<sup>4</sup>. Pour un même euro de bénéfice, les entreprises des secteurs traditionnels en mal de vision stratégique sont valorisées entre 8 et 11 années de bénéfices, c'est-à-dire très en dessous de la moyenne de long terme, qui est d'un peu plus de 15, et alors que le luxe est valorisé, lui, plus de trente années de bénéfices, et parfois beaucoup plus.

On peut penser que tant que la vision stratégique ne sera pas éclaircie dans ces secteurs fortement secoués, d'une part, les cours de Bourses des grandes entreprises décotées ne seront pas significativement revalorisés, d'autre part, les autres travaux de transformation (hors mix stratégique) resteront secondaires, voire marginaux.

Cette réinvention sectorielle (ou métier) n'est pas un objet d'étude pour la chaire Phénix, qui n'a pas vocation à développer une expertise métier sur chaque secteur économique. Cependant, la chaire l'observe avec un certain recul, car elle est cruciale. En effet, pour les entreprises des secteurs les plus perturbés, la nécessité de réinventer un nouveau modèle, un concept porteur, un mix pertinent est une question hautement prioritaire qui a tendance à écraser toutes les autres. On ne peut sans doute pas analyser la réinvention des grandes entreprises avec rigueur sans tenir compte de leur secteur d'activité et du degré d'instabilité de celui-ci.

## B. Une adaptation aux nouveaux contextes

Au-delà de la dynamique particulière qui s'exprime sur un secteur ou marché, il existe aussi des changements de contextes plus globaux ou plus transversaux auxquels les entreprises doivent s'adapter. Elles y sont habituées, mais, à certaines périodes, ces nouveaux contextes sont plus radicaux et imposent en retour des adaptations plus profondes ou plus radicales. Nous vivons une telle période.

---

<sup>3</sup> Deshayes C., *La transformation numérique et les patrons*, Presses des mines, 2019, p. 121.

<sup>4</sup> PER : *Price Earning Ratio* (soit le cours de l'action d'une société divisé par son résultat net annuel par action). C'est l'un des multiples de valorisation les plus connus, qui permet d'évaluer la bonne valorisation d'une action en Bourse.

L'émergence des réseaux sociaux constitue, pour les entreprises, un exemple de contexte radicalement nouveau qui impacte leur manière de communiquer avec les clients et, plus généralement, avec leurs parties prenantes. La plupart des grandes entreprises sont propriétaires de marques fortes (souvent plusieurs) qu'elles doivent défendre et développer dans l'espace médiatique. Communiquer via les réseaux sociaux est très différent de la publicité dans les médias traditionnels. Il est question de mobiliser des influenceurs et des communautés, de proposer des contenus plutôt qu'un message direct, d'adopter une plus grande proximité, voire une affinité avec les audiences (moins formelle et volontiers au second degré) en vue d'obtenir des interactions et un soutien massif (engagement). Un tel changement est un moment de bascule aussi radical que le fut le passage de la réclame à la publicité<sup>5</sup>. Des entreprises comme Coca-Cola, déjà championnes de la réclame, sont devenues encore plus présentes, voire dominantes, tandis que d'autres comme Dubonnet, autre star de la réclame, ont périclité. Les grandes entreprises présentes sur les marchés grand public sont désormais des championnes des réseaux sociaux, du web et du e-commerce, ce que l'on appelle la *communication digitale*. Par exemple, L'Oréal cumule plus d'un milliard de visiteurs uniques sur les sites de ses marques et est devenu le premier vendeur sur Tmall, la plateforme e-commerce d'Alibaba. Les entreprises qui se sont le mieux adaptées à ce nouveau contexte sont parmi celles qui sont les mieux valorisées en Bourse, ce qui est un marqueur fort de l'avenir que les marchés financiers leur prêtent et de l'importance de la maîtrise du marketing digital.

Un autre exemple de changement de contexte radical réside dans le succès des plateformes numériques, qui constitue un phénomène économique majeur<sup>6</sup> puisque les plus grands succès de ces dernières années reposent sur le mode plateforme (GAFAM, BATX, mais aussi Netflix, Airbnb, Uber...). De nombreux grands groupes se sont adaptés à ce contexte, soit en devenant une plateforme soit en s'associant avec l'une d'elles, soit en devenant un consommateur avisé<sup>7</sup>, c'est-à-dire en achetant leur présence digitale comme on achète les meilleurs emplacements dans les quartiers commerçants.

Ces deux thèmes pris comme exemples font partie de la liste provisoire des 17 indices de réinvention des grandes entreprises.

### C. Une revivification de l'entrepreneuriat

En grandissant, la grande entreprise a tendance à perdre la fibre entrepreneuriale de ses débuts. Pour devenir grande, elle s'organise de manière plus rationnelle et plus professionnelle, de sorte qu'elle délaisse la prise de risque, ou du moins la cantonne dans quelques endroits privilégiés de l'entreprise (R&D, direction de la stratégie, petit nombre de ses dirigeants). D'une

---

<sup>5</sup> La réclame et la publicité sont deux formes distinctes de communication. Pour Benoît Heilbrunn (auteur, en 2007, d'un « Que sais-je » consacré à la marque) : « *Alors que les réclames communiquaient soit sur des bénéfices fonctionnels soit sur des effets miraculeux des produits, la publicité introduit un nouveau style de communication : les produits commencent à incorporer des idéaux sociétaux liés aux aspirations des individus [...] qui n'ont plus qu'un lien extrêmement ténu avec leurs bénéfices fonctionnels.* »

<sup>6</sup> Cusumano M., Gawer A., Yoffie D., « Plateformes : le *business model* qui domine le monde », Dunod, 2022.

<sup>7</sup> Deshayes, Christophe. « Quatre stratégies d'entreprises face aux plateformes numériques triomphantes », *Gérer & Comprendre*, vol. 137, no. 3, Annales des Mines, 2019, pp. 16-26.



manière générale, elle se détourne pour l'essentiel des activités exploratoires (nouveaux produits, nouveaux métiers...) au profit des activités d'exploitation de l'existant (optimisation, recentrage, automatisation...). Les idées nouvelles qui naissent dans ses structures ad hoc, peinent à se diffuser, car elles heurtent les conceptions et les règles peaufinées par tous ceux qui excellent dans l'optimisation de l'exploitation. Le phénomène est connu des praticiens comme du monde académique et largement documenté. Une telle culture, plus managériale qu'entrepreneuriale, est une menace à long terme, car une entreprise qui peine à innover, à suivre le rythme du changement, ne peut que périr à terme.

La question du ressourcement de cet esprit entrepreneurial au cœur même des logiques d'action de la grande entreprise est posée depuis plus de quarante ans et les réponses imaginées se nomment *corporate entrepreneurship* (CE), *intrapreneuriat*, *corporate venturing* (CV), *essaimage*...

Ces pratiques déjà anciennes connaissent un développement important puisque toutes les grandes entreprises ont eu recours, ces dernières années, à au moins l'un de ces dispositifs sinon plusieurs.

Ce phénomène est assez hétérogène dans sa mise en œuvre tant il est difficile de comparer des actions d'acculturation à l'entrepreneuriat (hackathons, *learning expeditions*, ateliers de coconception, fablab...) à des programmes d'intrapreneuriat, des incubateurs, ou encore des investissements dans des start-up, des créations de joint-venture et même des stratégies d'*open innovation*. Mais toutes ces initiatives convergent pour revivifier une culture et une attitude entrepreneuriales.

La chaire Phénix a documenté un certain nombre de ces dispositifs et constaté que toutes les grandes entreprises sont engagées dans cette tentative de ressourcement de l'esprit entrepreneurial des origines. Elles ont créé tellement d'initiatives et de dispositifs qu'elles ont dû faire émerger un nouveau type d'organisation pour les animer et les rendre visibles aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de la grande entreprise. Avant la création de ces dispositifs, il était très compliqué de savoir à qui s'adresser dans la grande entreprise pour proposer une innovation, une idée, une collaboration. De fait, pour l'extérieur, ces dispositifs sont des portes d'entrée dans la grande entreprise complexe, une sorte de premier point de contact naturel par les sujets de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Ils s'appellent ENGIE Fab (ENGIE), Gardens (Orange), NOVA (Saint-Gobain), Leonard (Vinci), VIA (Veolia), Villages by CA (Crédit Agricole), WAI (BNP Paribas) ...

Les interfaces avec l'extérieur sont encore plus importantes dans les stratégies d'*open innovation*. Les dispositifs souvent appelés *labs* sont plutôt dédiés à une thématique particulière. Par exemple, chez Michelin, le Factolab est dédié à l'usine du futur, alors que le Chemistlab est dédié, lui, aux élastomères durables. Chez Renault, la Software République agrège les coopérations technologiques de la « mobilité intelligente et durable ».

Toutes ces logiques constituent des ruptures avec les pratiques managériales plus classiques des entreprises, en ce qu'elles promeuvent une culture, des raisonnements et des comportements plus entrepreneuriaux que managériaux. Même la perception financière est

transformée. Le nouveau projet n'est plus analysé à l'aune de la mesure très classique du taux interne de rentabilité, mais de critères utilisés dans le *venture capital*, comme l'investissement mensuel (*burn rate*) ou la valeur d'un client, le taux de transformation, le taux de rétention client (*churn*), etc.

Cette évolution est transversale puisqu'elle touche tous les secteurs. Elle entre en rupture avec le management classique de la grande entreprise. Elle constitue un axe essentiel des travaux de la chaire Phénix.

#### D. Une responsabilisation étendue de l'entreprise (impact ESG)

D'autres initiatives, en rupture avec le management classique de la grande entreprise, sont apparues ces dernières années. Elles sont liées à la prise en compte de l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de son environnement direct et indirect. C'est une extension de sa responsabilité au-delà de son seul périmètre juridique. De nombreux auteurs parlent d'un rôle politique (sociétal) des entreprises, qui est d'autant plus important que l'urgence climatique nécessite les contributions de tous, à commencer par celle des grandes entreprises, qui peuvent avoir plus d'impact que nombre d'États – ces derniers ayant vu leurs capacités d'intervention s'amenuiser ces dernières années sous l'effet de multiples facteurs.

La transition énergétique est au cœur de toutes les préoccupations. Il est intéressant d'observer comment une entreprise comme ENGIE prend des décisions fortes et douloureuses en quittant certaines activités, rémunératrices, mais écologiquement contestables, et investit dans ses activités de conseil (ENGIE Impact) pour mettre ses compétences en matière de transition énergétique à disposition des autres entreprises. D'une manière assez méconnue, ENGIE est ainsi devenue le partenaire de plusieurs grands acteurs américains de la tech, qu'elle aide à tenir leurs engagements de neutralité carbone avec, pour certains, 10 ans d'avance sur les objectifs de l'accord de Paris.

Toutefois, c'est l'ensemble de la problématique environnementale qui est concernée, dans une logique de développement social et environnemental soutenable. Le cas de la politique RSE du groupe SEB – reconnue comme particulièrement consistante et cohérente de bout en bout par de nombreux experts et par plusieurs labels – est intéressant à cet égard. Le groupe a développé, ces dernières années, des produits d'une qualité et d'une durabilité exceptionnelles, réparables, fabriqués à partir de matières recyclées. Ils peuvent être rénovés (seconde vie), éventuellement loués (mutualisation des usages) avant d'être finalement recyclés. Une telle politique, menée avec constance depuis plusieurs années, avec une grande mobilisation de toutes les équipes et en portant une grande attention aux détails, constitue une réinvention profonde de l'entreprise de petit électroménager à qui on prédisait volontiers un avenir sombre. Cette stratégie consistant à se placer au cœur de l'économie circulaire et la volonté de tenir ses engagements est la meilleure réponse aux suspicions de *greenwashing*<sup>8</sup>. Le groupe SEB est un cas certes assez exemplaire, mais il n'est pas isolé<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://www.ecole.org/fr/seance/1442-la-revolution-circulaire-du-groupe-seb>

<sup>9</sup> Voir les travaux de la chaire Mines Urbaines (économie circulaire) <http://mines-urbaines.eu/fr/accueil/>

À ces évolutions s'ajoute une réforme du mode de gouvernance. Il s'agit notamment, dans le cadre de la grande entreprise, d'un meilleur équilibre homme-femme dans les instances dirigeantes (comité exécutif, conseil d'administration), d'une plus grande diversité dans les recrutements et les promotions, d'une meilleure représentation des salariés au sein des conseils d'administration, d'une dissociation de l'exécutif (direction générale) et de la gestion des risques (présidence). Dans le cadre de cette responsabilité étendue, la sécurité des employés ne suffit plus : les entreprises, et notamment les grandes, sont engagées dans des actions préventives visant à assurer une meilleure qualité de vie, voire un bien-être au travail. Une entreprise comme L'Oréal n'est pas seulement l'entreprise très performante sur le plan économique que tout le monde connaît, elle est aussi reconnue par de nombreux organismes comme étant en avance sur tous ces critères de gouvernance. Cela s'est construit avec le temps et est véritablement devenu une nouvelle culture d'entreprise.

Pour équilibrer toutes ces attentes parfois contradictoires, de nombreuses entreprises effectuent un travail d'introspection pour exprimer les intentions de leurs parties constituantes sous forme d'une *raison d'être* censée redonner du sens à l'action collective. C'est pour Jean-Dominique Senard, qui s'exprimait à ce sujet en mars 2022 lors de la conférence inaugurale de la chaire Phénix : « la véritable colonne vertébrale » de ce que l'on pourrait appeler une politique générale d'entreprise et sur laquelle peut « se construire l'attractivité de l'entreprise notamment pour attirer les talents ».

Dans des cas plus rares, mais de plus en plus nombreux, des entreprises expriment une mission qu'elles s'engagent à poursuivre en priorité. La pertinence de ces raisons d'être est très variable et dénote une maturité des entreprises encore très hétérogène. Il n'empêche que, globalement, l'ensemble de ces initiatives transforment assez profondément la grande entreprise contemporaine en l'éloignant toujours davantage de la vision économico-utilitariste du prix Nobel Milton Friedman, qu'il a formulée de manière provocatrice, en 1979, ainsi : « *The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits.* »<sup>10</sup> Cette négation du rôle social de l'entreprise est contemporaine des grandes dérégulations de Reagan et Thatcher, et de la bascule du capitalisme vers une forme plus financière, autrement appelée *néolibéralisme*. Depuis 2015, de nombreuses initiatives naissent pour étendre la responsabilité de l'entreprise, ce qui a abouti en France, notamment, à de nombreux travaux et à la promulgation de la loi PACTE, ou au développement, aux États-Unis, des entreprises d'un autre type : les entreprises labellisées B Corp.

---

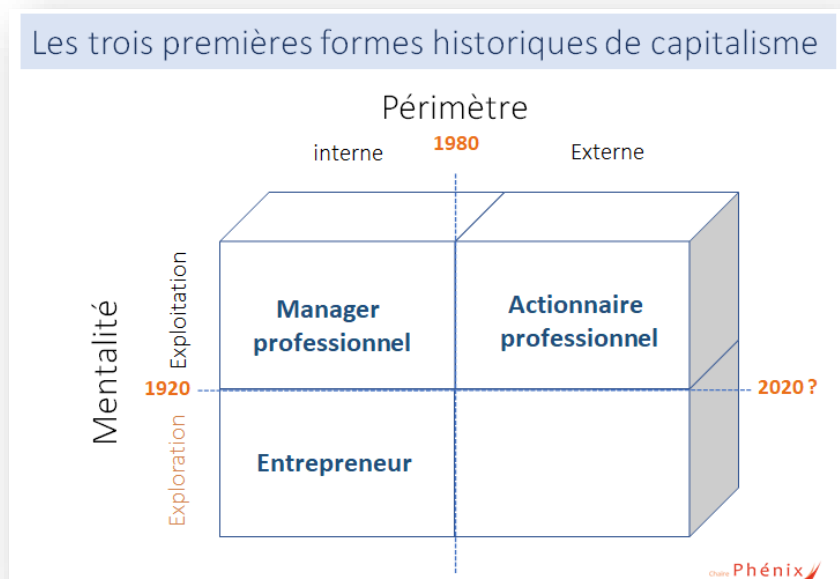
<sup>10</sup> <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

### 3- Une transformation historique et une bascule vers un autre capitalisme

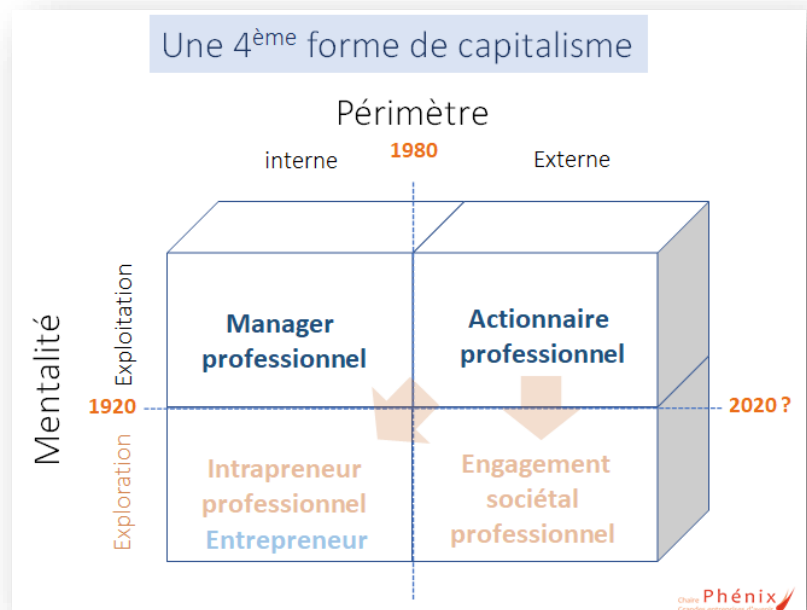
L'actuelle transformation des grandes entreprises est historique pour les raisons que nous venons d'énumérer. Les deux premières – adaptation de l'entreprise aux nouvelles attentes sociales et adaptation aux nouveaux contextes – sont certes des adaptations habituelles, mais elles connaissent actuellement une telle ampleur et une telle intensité qu'elles marquent une rupture. Les deux dernières – intrapreneuriat et responsabilité étendue – correspondent à des nouvelles caractéristiques d'entreprise.

La grande entreprise, historiquement dirigée par des logiques et des compétences managériales, fait de plus en plus place à des logiques et des compétences entrepreneuriales (intrapreneuriales, en l'occurrence) ce qui représente une sorte de bascule. Dans le même temps, les décisions prennent désormais en compte des considérations très extérieures au périmètre classique des entreprises. La grande entreprise contemporaine est une entreprise étendue bien au-delà de son périmètre historique qui entend fabriquer son futur et celui de la société (transformation sociale), pas seulement suivre la demande des clients (adaptation économique). Cette double évolution entrepreneuriale et sociétale conduit naturellement les grandes entreprises à revendiquer un impact sur la société, ce qu'elles refusaient classiquement jusqu'ici, se bornant plus ou moins à satisfaire les besoins de ses clients et à accompagner leurs demandes, dans les meilleures conditions d'exploitation (coût, qualité, délais, risques). Cette bascule vers une nouvelle forme de grande entreprise est la troisième de l'histoire. Elle ouvre donc la voie à une quatrième forme historique de capitalisme.

L'entreprise des origines est une entreprise entrepreneuriale dirigée par son créateur. Les spécialistes de l'histoire du capitalisme et des grandes entreprises datent autour de 1920 une première bascule vers le capitalisme managérial. Le pouvoir passe aux mains d'un manager professionnel, puis, progressivement, à celles d'une technocratie de managers – à l'occasion de l'émergence des techniques de management, d'une part, et de la fragmentation du capital désormais réparti entre de nombreux petits actionnaires qui ont plus de mal à se faire entendre, d'autre part (dilution du pouvoir actionnarial). Ces phénomènes s'accroissent et prennent, dans les années 1940, la tournure d'une révolution managériale, selon Burnham.



Au début des années 1980, le pouvoir se déplace de nouveau, cette fois-ci vers les fonds d'investissements. Ces derniers revendiquent une compétence financière, un professionnalisme actionnarial et une légitimité politique, grâce à l'agrégation des voix de leurs mandants, les petits actionnaires. Forts de compétences techniques, de moyens d'analyse et d'investigations propres et d'un certain pouvoir repris aux managers dans les conseils d'administration (relation du pouvoir managérial), ils exigent un plus grand retour vers l'actionnaire, une meilleure création de valeur actionnariale. Cette nouvelle bascule ouvre l'ère du capitalisme financier, qui compose la troisième grande forme de capitalisme. En passant du capitalisme entrepreneurial, dont la logique principale est une logique d'exploration (création de produit, ouverture de marché...), au capitalisme managérial, la logique dominante est devenue celle de l'exploitation (automatisation, standardisation, optimisation...). En basculant vers le capitalisme financier, les logiques dominantes internes (conception, industrialisation, commercialisation) ont été supplantées par des logiques plus externes (financement, titrisation, sous-traitance), tout en restant dans la sphère de l'exploitation-optimisation.



Nous situons la nouvelle bascule aux alentours de l'année 2020. Comme les bascules précédentes, il s'agit d'un phénomène qui se déroule en réalité sur de nombreuses années et de manière non uniforme.

Les deux axes évoqués (intrapreneuriat et responsabilité étendue) recentrent les préoccupations davantage vers des logiques d'exploration (vs exploitation) dans une double dimension à la fois interne (intrapreneuriat) et externe (responsabilité étendue).

## 4- De nouvelles logiques et compétences managériales

Chaque bascule correspond à l'émergence de nouvelles logiques dans les prises de décision, dans l'action collective, dans la manière de raconter l'entreprise et dans l'émergence de nouvelles compétences, ce qui signifie, en creux, une minoration des logiques d'exploitation et un moindre intérêt pour les compétences d'exploitation recherchées précédemment. Il est plus facile de réfréner les anciennes logiques que l'on veut minorer que de faire émerger et de stabiliser les nouvelles logiques que l'on veut promouvoir. Il faut encore plus de temps pour faire émerger des formations qui viennent en soutien de ces nouvelles logiques d'action.

Dans cette nouvelle bascule, on observe sans surprise que le management hiérarchique est aujourd'hui décrié sans que ne soit réellement établi un autre type de management, qui serait davantage tourné vers l'autonomie des équipes. Ce mouvement est plus qu'entamé, mais il reste très balbutiant. On n'entend pas, par exemple, de conseils avisés sur la bonne manière d'articuler ou d'hybrider ce nouveau leadership et celui plus classique et plus hiérarchique, alors qu'il est douteux que toutes les situations de gestion nécessitent un seul et même nouveau leadership. La crise sanitaire a fait basculer sans préparation, en un claquement de doigts, toutes les entreprises, y compris les plus grandes – prétendument les plus en retard sur la numérisation de leurs infrastructures techniques et sur l'autonomie des individus –, vers un travail à distance par nature moins facile à contrôler et à organiser de manière centralisée. Deux ans plus tard, les salariés ont exigé et obtenu que la pratique du télétravail généralisé soit en partie pérennisée, mais les modèles organisationnels et de leadership sont très loin d'être stabilisés.

Il en va de même dans bien des domaines. La crise sanitaire et les pénuries associées ont clairement remis en cause les logiques d'optimisation sans stocks poussées à l'extrême. Les achats, la gestion des risques, la logistique, les politiques d'externalisation et de délocalisation, les stratégies de spécialisation, entre autres, vont devoir inventer de nouveaux équilibres, de nouvelles techniques, de nouvelles théories. Les anciennes pratiques sont désormais dépassées, mais les nouvelles restent à imaginer et à tester. Elles seront ensuite à enseigner sans délais au plus grand nombre. Ce sont ces nouvelles pratiques, ces nouvelles techniques, ces nouvelles théories, ces nouvelles politiques qui achèveront la réinvention des grandes entreprises et l'émergence d'une quatrième forme de capitalisme : le capitalisme de l'impact. Ce sont les futurs objets d'étude de la chaire Phénix, qui ne manquera pas de s'appuyer sur les travaux d'autres chaires, notamment celles de Mines Paris – PSL.

## Conclusion

Toutes les grandes entreprises ne se réinventent pas à la même vitesse et chaque réinvention n'est pas homogène dans toute l'organisation, toutes les actions et toutes les prises de décision. Néanmoins, le mouvement semble toucher tous les secteurs et toutes les entreprises. La plupart d'entre elles sont malmenées par l'ampleur des modifications de l'environnement économique et sociétal, et plongées brutalement dans une crise existentielle. La réinvention est alors une urgence. Ces entreprises, souvent issues de secteurs essentiels, sont menacées sur leurs marchés, mais plus encore mises à mal par les marchés financiers, qui les valorisent très faiblement et les fragilisent ainsi encore davantage.

Toutefois, d'autres entreprises à qui tout semble réussir – les entreprises stars qui sont décrites par les économistes comme des entreprises, technologiques ou non, qui accroissent sans cesse leurs performances – sont aussi à l'œuvre dans cette réinvention globale. Ces entreprises, parmi lesquelles on trouve, par exemple, les entreprises dites du luxe, sont moins sous la pression des deux premiers axes, soit parce qu'elles sont moins concernées (le secteur des cosmétiques est moins centralement contraint que l'industrie pétrolière par la transition énergétique), soit, surtout, parce qu'elles ont anticipé ou déjà négocié plusieurs virages importants (communication digitale, stratégie de plateforme, nouveau rapport à la tech...). Ainsi, elles peuvent sûrement mieux se réinventer sur les autres axes. Pour cette raison, il est assez logique d'observer qu'une entreprise comme L'Oréal est bien positionnée sur ses marchés et s'est largement adaptée aux nouveaux contextes. Elle est également citée en exemple par de nombreux organismes pour ses politiques de diversité, de bien-être au travail, d'éthique, de qualité et d'innocuité des produits... Est-ce une coïncidence ou la démonstration que l'on peut d'autant mieux relever les défis de cette nouvelle forme de capitalisme que le mix d'activités et l'adaptation aux nouveaux contextes sont sous contrôle ? Pour les autres entreprises, la réinvention de leur positionnement sur le marché (mix stratégique) occupe encore une part très prioritaire de leur attention.

Ces quatre axes de réinvention constituent finalement peut-être une grille d'évaluation de la maturité globale de l'entreprise. S'il est souhaitable pour la société en général que les grandes entreprises se réinventent simultanément sur les quatre axes, les premières observations suggèrent qu'il y a tout de même une sorte de priorité.

La grande entreprise contemporaine se réinvente et ne ressemble déjà plus à ce qu'elle était il y a peu. Cette réinvention est au cœur de l'actuelle transformation vers une quatrième forme de capitalisme, qui reste encore, n'en doutons pas, largement financière, mais qui joue une tout autre partition : c'est une interprétation différente de la valeur actionnariale (voir la note de recherche « Comment les marchés financiers voient les phénix »<sup>11</sup>), une interprétation davantage tournée vers l'exploration de nouveaux marchés et de nouveaux produits, plutôt que vers l'exploitation. C'est toujours de la musique, mais ce rééquilibrage entre sensibilité et virtuosité ne demande pas les mêmes compétences, les mêmes techniques d'entraînement ni tout à fait le même rapport au monde.

---

<sup>11</sup> <https://chairephenix.org/2022/04/14/comment-les-marches-financiers-voient-les-phenix/>