

Chaire **Phénix**  
Grandes entreprises d'avenir 

**Quelle place pour la grande entreprise  
dans un monde moins global?**

Conférence inaugurale – Jeudi 10 mars 2022

Avec

**Jean-Dominique Senard**  
Président du groupe Renault

**François Lévêque**  
Professeur d'économie à Mines Paris – PSL, auteur de  
*Les Entreprises hyperpuissantes – Géants et Titans, la fin du modèle global?*

**Christophe Deshayes**  
Cotitulaire de la chaire Phénix

Avec les contributions de

**Louis Gallois**  
Ancien président du conseil de surveillance de PSA,  
président du comité de pilotage de la chaire Phénix

**Jean-Pierre Clamadiou**  
Président du conseil d'administration d'ENGIE

Animateur

**Jean-Marc Vittori**  
Éditorialiste aux *Échos*

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

## En bref

Alors que les projecteurs sont braqués sur les start-up, les grandes entreprises opèrent des transformations radicales, inattendues, voire enthousiasmantes, qui échappent le plus souvent aux observateurs, aux recrues potentielles, aux marchés financiers comme aux pouvoirs publics. La chaire Phénix, créée en 2020, se propose de documenter ces réinventions, d'en dégager des lignes de force, de les valoriser et de nourrir la réflexion sur le rôle des grandes entreprises dans la société de demain. Alors que la globalisation qui a fait leur force est mise à mal, comment peuvent-elles s'adapter à un monde toujours plus fragmenté et polarisé? L'ère de l'externalisation à l'autre bout de la planète et de l'optimisation à tout crin est-elle révolue? Les cartes de la souveraineté sont-elles rebattues?

## Partenaires de la conférence



## Introduction

**Jean-Marc Vittori** : Après des décennies de globalisation, un faisceau de signes indique qu’une transformation inverse est à l’œuvre, ce qui n’est pas sans questionner le rôle des multinationales. Alors que la guerre commerciale sino-américaine s’enlise, le conflit – militaire, cette fois – qui vient d’éclater en Ukraine renforce encore la polarisation du monde. Les grandes entreprises doivent se redéfinir dans ce contexte fragmenté, sans compter que leur attitude durant la crise de la Covid-19 leur a valu certaines critiques : elles qui ont bénéficié du dévouement des travailleurs “de l’ombre” et d’un important soutien public, en particulier en France, sont parfois accusées d’accorder des bénéfices démesurés à leurs actionnaires. Aux États-Unis, le rôle des GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) en matière de concurrence est critiqué avec virulence, notamment par l’administration de Joe Biden. Quel rôle peuvent endosser les grandes entreprises dans ce monde en transformation ?

### Un monde de fossés et de frontières

Pour guider notre réflexion, nous nous inspirerons de l’analyse que François Lévêque livre dans son ouvrage *Les Entreprises hyperpuissantes*<sup>1</sup>, qui insiste en particulier sur le rôle des “géants” mondiaux et des “titans” numériques. Que recouvrent ces catégories, et en quoi témoignent-elles d’une recomposition du paysage ?

**François Lévêque** : Nous observons depuis plusieurs décennies une inégalité croissante entre les entreprises, dans laquelle se distinguent d’une part les titans, c’est-à-dire les plateformes numériques globales, et d’autre part les géants, les mastodontes de l’économie traditionnelle.

Que certaines entreprises réussissent mieux que la moyenne n’a rien d’inédit. La nouveauté réside dans l’écart entre celles qui surperforment et les autres. Le haut du podium est occupé par quelque 500 compagnies globales, implantées dans de nombreux pays, dont le chiffre d’affaires unitaire se compte en milliards de dollars et dont les performances se sont considérablement accrues ces dernières décennies. Leurs gains de productivité, leurs investissements en recherche et développement (R&D), leurs profits, le rythme de croissance de leur chiffre d’affaires et leurs niveaux de salaire caracolent bien au-dessus du commun. Parmi elles, figurent certes des plateformes numériques globales, mais aussi des géants industriels et commerciaux – dont certains sont européens – comme Samsung, Starbucks, Nike, Volkswagen, Ikea et Lego.

L’hétérogénéité grandissante entre les entreprises “superstars” et les autres contribue à creuser les inégalités entre les ménages, pour deux raisons principales. Tout d’abord, les compagnies hyperpuissantes détiennent un pouvoir de marché qui les place en situation de quasi-monopole et leur permet d’imposer des prix élevés aux consommateurs. Les ménages à bas revenus en subissent les effets sur leur pouvoir d’achat ; les ménages à haut revenu également, mais ils en bénéficient aussi indirectement grâce à leurs placements financiers dans lesdites sociétés. Par ailleurs, les écarts de rémunération se creusent entre les salariés des entreprises superstars et les autres. D’aucuns estiment que l’accroissement des inégalités salariales, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni, tient aux rémunérations mirobolantes que s’octroient les dirigeants, en se gardant bien d’augmenter leurs employés. La raison principale est ailleurs : elle réside dans le fossé qui sépare les salaires moyens respectifs des entreprises hyperpuissantes et des autres. Pour prendre une image sportive, l’écart s’est creusé non pas entre le joueur le moins payé et la star du PSG,

---

1. François Lévêque, *Les Entreprises hyperpuissantes – Géants et Titans, la fin du modèle global?*, Odile Jacob, 2021.

mais entre les salaires moyens du PSG et de Saint Etienne! Ce phénomène s’observe dans la quasi-totalité des secteurs.

Pourtant, les ressorts sur lesquels l’expansion des entreprises globales ultra-performantes repose – à savoir la technologie et la globalisation – sont en train de se gripper. Jusqu’alors, la mondialisation, qui permettait de vendre partout sur la planète, a entraîné d’immenses économies d’échelle et des gains de parts de marché. Les entreprises qui ont le mieux tiré leur épingle du jeu sont celles qui ont le plus innové ou qui se sont emparées le plus habilement des technologies, avantage qui a alimenté leur prééminence sur le marché global par effet boule de neige. Toutefois, la globalisation est derrière nous. L’expansion des entreprises superstars en sera nécessairement freinée. Le progrès technique ne ralentira certes pas, mais un découplage technologique se produit entre grandes zones du monde, en particulier entre la Chine et les États-Unis – déjà, ils n’utilisent plus les mêmes applications, ni les mêmes équipements, ni les mêmes systèmes de communication. Les économies d’échelle s’en trouveront inévitablement affectées. Les conflits commerciaux sino-américains témoignent plus généralement d’une fragmentation du monde. La présence de Tesla ou d’Apple est fragile en Chine, tandis que Microsoft s’en est fait éjecter. Quant à Facebook et Google, ils ne s’y sont jamais implantés. Si l’on pensait encore, il y a cinq ou dix ans, que la planète continuerait d’être conquise par quelques centaines d’entreprises, ce temps est révolu.

À cela s’ajoute un phénomène que je n’avais pas anticipé dans mon livre, il y a un an et demi. J’estimais que le découplage technologique ne serait pas doublé – ou pas avant longtemps – d’un découplage économique, tant les pays étaient interdépendants. Or, depuis l’intervention russe en Ukraine il y a quelques semaines, nous voyons bel et bien se produire à toute allure un découplage économique entre la Russie et le reste du monde.

### Les phénix dans l’ombre de la *start-up nation*

**Jean-Marc Vittori** : Les grandes entreprises classiques, ou géants, sont-elles condamnées par les titans du digital? Connaîtront-elles le même sort que Kodak, ancien champion mondial de la photographie argentique qui, bien qu’ayant anticipé l’avènement du numérique, s’est fait rapidement balayer du marché, au point de quasiment disparaître?

**Christophe Deshayes** : Étant consacrée à la recherche en gestion et en management, la chaire Phénix aborde les grandes entreprises sous un angle quelque peu différent de celui des économistes. Nos travaux ne sont pas centrés sur les seules “superstars”, qu’elles soient technologiques ou non, mais sur toutes les grandes entreprises traditionnelles, qui sont globalement considérées comme menacées de disparition, même si quelques-unes d’entre elles, dans l’industrie qu’on appelle *le luxe*, par exemple, semblent en excellente santé. Ainsi, nous qualifions de *phénix* les grandes entreprises traditionnelles qui font des efforts considérables pour se réinventer, notamment par l’innovation.

Braquons donc les projecteurs sur ces phénix, trop longtemps restés dans l’ombre de la *start-up nation*. Au reste, qui serait assez naïf pour croire que nous pourrions surmonter les crises actuelles grâce aux seules jeunes pousses et autres licornes? Qui pourrait raisonnablement espérer réussir la transition énergétique avec des *pure players* qui installent quelques dizaines de mégawatts de production électrique décarbonée par an, quand les plus grands en déploient plusieurs gigawatts? De même, c’est la grande distribution, pourtant si décriée, qui, au plus fort de la crise sanitaire, a fourni des masques à la population.

Mon propos n’est aucunement de dénigrer les start-up : elles sont essentielles et je ne peux que me réjouir qu’elles contribuent à la reconnaissance de tout jeunes entrepreneurs. Toutefois, elles ne doivent pas faire

oublier que les grandes entreprises engagent aussi des transformations profondes et étonnantes, et qu'elles seront indispensables pour relever les défis futurs. C'est d'ailleurs une bonne nouvelle, car la France ne manque pas de ces grands acteurs, qui ont investi massivement dans un changement de culture entrepreneurial, voire "intrapreneurial". Prises de participation dans des start-up, programmes de valorisation des talents créatifs en interne, il n'est pas une seule entreprise du CAC 40 qui n'ait investi dans au moins une de ces démarches.

Nous vivons un basculement historique vers un quatrième âge du capitalisme : après le capitalisme entrepreneurial des origines, auquel s'est substitué un capitalisme managérial dans les années 1920, lui-même transformé en capitalisme financier dans les années 1980, nous franchissons une nouvelle étape. Les entreprises y ont leur part, notamment les plus grandes : par leurs politiques d'intrapreneuriat et leur prise en compte de leur responsabilité étendue vis-à-vis de la société, elles tracent une nouvelle voie.

Enfin, la quasi-totalité des grandes compagnies affirment leur volonté de devenir des entreprises de la tech. Elles sous-traitaient jusqu'à présent cet aspect, ce qui les plaçait – parfois sans qu'elles en soient conscientes – sous la dépendance de fournisseurs essentiellement chinois ou américains. Elles s'exposaient de ce fait aux conséquences du découplage technologique qui est à l'œuvre entre les grandes régions du monde : pour peu qu'un fournisseur introduise un élément technologique américain dans un produit, la Chine peut refuser de le commercialiser. Aussi opèrent-elles un revirement. Le nouveau capitalisme qui voit le jour signe le reflux non pas de la finance, mais d'une optimisation à tout crin qui impliquait de supprimer les doublons et les contrôles auprès des fournisseurs. Un rééquilibrage est en cours. Pour être résilientes, les entreprises doivent apprendre à ne plus miser uniquement sur l'optimisation.

## Géants et titans dans le même écosystème

**Jean-Marc Vittori** : Jean-Dominique Senard, vous êtes à la tête du groupe Renault, après avoir dirigé Michelin. Par ailleurs, vous contribuez activement aux réflexions sur l'entreprise : en 2018, avec Nicole Notat, vous avez remis au gouvernement un rapport intitulé « L'entreprise, objet d'intérêt collectif ». Comment un géant comme Renault réagit-il face à la concurrence des titans ?

**Jean-Dominique Senard** : Je partage les constats qui viennent d'être dressés : les enjeux que vous analysez sont bel et bien au cœur de nos préoccupations. Nous aurions pu craindre, ces dernières années, que la relation entre les géants et les titans s'envenime au point qu'il faille redouter la capacité de ces derniers à embrasser, par leurs technologies, non seulement les outils personnels des consommateurs, mais aussi ceux qu'emploient les entreprises. L'indépendance des géants s'en trouve-t-elle menacée ? J'observe plutôt un rapprochement entre ces acteurs. Non seulement les titans se confrontent aux limites de leur développement, mais encore les géants ont réagi : ils opèrent depuis près d'une décennie une véritable révolution interne qui les conduit à se réclamer de la tech. Renault Group, par exemple, n'hésite pas à affirmer devoir être une entreprise technologique qui fabrique des voitures. C'est vraiment le sens de l'histoire.

Pour accélérer cette transition, les entreprises doivent comprendre qu'elles ne peuvent plus travailler seules. C'est dans cette logique que Michelin a ouvert sa R&D, selon un principe d'*open innovation* – pratique inédite pour ce groupe qui, jusqu'alors, s'attachait à protéger sa technologie. Si nous étions restés fermés sur nous-mêmes, nous n'aurions pu faire face aux titans. Aussi avons-nous noué des collaborations avec des laboratoires, des universités, des écoles et, plus largement, notre écosystème. Cette tendance n'a fait que se confirmer. Quand j'ai rejoint Renault, il y a trois ans, j'ai constaté que l'entreprise était déjà

fortement imbriquée dans un tissu de relations avec une grande diversité d'acteurs : tout le monde travaille avec tout le monde, ou presque, dans des domaines très divers.

La transformation de Renault s'opère à trois niveaux. En interne, tout d'abord, nous avons la chance de compter des équipes de pointe dans l'analyse de données et le software ; près de 1 000 collaborateurs issus d'Intel travaillent ainsi sur les data, afin de renforcer la capacité de l'entreprise à élaborer ses propres logiciels, de sorte qu'elle en maîtrise au moins les éléments essentiels. De ce point de vue, nous égalons les titans.

Au sein de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, ensuite, les entités savent s'appuyer les unes sur les autres dans des domaines bien précis, en vertu du principe *leader-follower*. Nous avons, par exemple, décidé que Nissan serait le leader de la technologie des batteries, dont il a déjà une profonde maîtrise, et que Renault suivrait. Pour sa part, Renault est leader en matière d'architecture électronique des véhicules, élément clé pour l'avenir.

Enfin, nous nous inscrivons dans un large écosystème et entretenons des relations avec des entreprises tierces. Renault a ainsi créé un écosystème d'*open innovation*, la Software République, avec Atos, Thales, Dassault Systèmes et STMicroelectronics, pour concevoir ensemble la mobilité du futur. Nous venons de créer un fonds accueillant une demi-douzaine de start-up de la mobilité, afin de consolider nos forces respectives. C'est ainsi qu'on peut accélérer l'histoire et garder une longueur d'avance sur les titans.

Les phénix renaissent donc de leurs cendres et corrigent certaines erreurs passées, qui les ont conduits à déléguer à des tiers le soin de préparer leur futur. Il importe désormais de réintégrer ces compétences, en tirant profit de nos capacités internes et en nouant des interactions avec notre écosystème – l'enjeu étant de rester au centre de celui-ci.

**François Lévêque** : De leur côté, les économistes prennent enfin conscience que le management et l'organisation – à l'égard des parties prenantes internes, c'est-à-dire des salariés, mais aussi externes, c'est-à-dire de l'écosystème – sont des facteurs clés de la performance des entreprises.

**Jean-Marc Vittori** : Le recrutement n'est-il pas un enjeu capital pour les grandes entreprises qui doivent s'adapter aux transformations du contexte économique ?

**Christophe Deshayes** : C'est un enjeu essentiel, d'autant que la majorité des grandes entreprises s'affichent désormais comme des acteurs de la tech et doivent séduire des profils plus spontanément attirés par les start-up. La valorisation des licornes induit en outre une surenchère des rémunérations : ces jeunes sociétés ont beau dégager de faibles chiffres d'affaires, elles disposent de moyens considérables et font miroiter de hauts salaires. Les grands groupes ne peuvent pas nécessairement s'aligner et doivent trouver d'autres moyens d'attirer les talents.

## La souveraineté, à quel prix ?

**Jean-Marc Vittori** : Comment concilier la nécessaire ouverture des entreprises à leur écosystème avec la fermeture du monde ? Constatez-vous un phénomène de démondialisation ?

**Jean-Dominique Senard** : Plutôt qu'à une démondialisation, nous assistons à une fragmentation et à une "archipelisation" du monde. Dès les années 2005-2006, des pays émergents comme l'Indonésie ont commencé à se refermer sur eux-mêmes pour maîtriser la transformation de matières premières qu'ils possédaient, mais dont la valeur ajoutée était captée par d'autres. Ce furent les premiers grands

mouvements de nationalisme et de protectionnisme. Le phénomène s'est rapidement développé après la crise de 2009-2010, se teintant parfois de populisme. Incidemment, il est intéressant de constater que des mouvements populistes sont apparus en réaction à la mondialisation et à un certain type de capitalisme générateur d'inégalités.

Toujours est-il que nous avons vu se constituer des blocs, en particulier autour de la Chine et des États-Unis, auprès desquels les entreprises internationales doivent déployer leur propre diplomatie. Ces blocs se sont construits sur une force économique, mais aussi politique et militaire.

La Chine a la main sur 50 % à 60 % des principaux métaux composant les batteries. Elle maîtrise non seulement l'accès aux mines, mais aussi la transformation des matières premières, relevant de l'industrie lourde, nécessaire à la fabrication de cellules de batteries. Elle fabrique ainsi 93 % du graphite mondial. Pour sa part, l'Europe ne maîtrise pratiquement pas ces processus et souffre d'une cruelle dépendance en matière de semi-conducteurs. Elle n'a pas su anticiper l'archipelisation toujours plus intense du monde et a fait preuve d'une certaine naïveté. À la différence de la Chine et des États-Unis, sa force économique ne se double pas d'une puissance politique et militaire.

Comment survivre face à des blocs nationalistes qui se referment ? L'enjeu est particulièrement délicat pour les entreprises internationales. Pour ne pas perdre ces marchés, il faut faire preuve de volontarisme. La France doit tout à la fois se renforcer en tant que nation économique et industrielle, et rayonner dans le monde entier. Rien ne l'empêche de se doter de ses propres technologies, de tirer parti de ses atouts et de se développer au-delà de ses frontières. En réaction à la constitution des blocs chinois et américain, l'Europe doit investir massivement pour recréer une force qui lui permette de s'imposer dans un monde archipelisé.

**Jean-Marc Vittori** : Les géants possèdent-ils un avantage ou un handicap dans ce monde qui se fragmente ?

**Jean-Dominique Senard** : Ils conservent un avantage. Renault travaille avec des titans, comme Google, pour numériser ses usines. Cela lui a d'ailleurs été reproché. J'ai moi-même été d'abord partagé à ce sujet : cette collaboration ne risquait-elle pas de nous emprisonner ? La réalité est plus complexe. Si nous ne travaillions pas avec Google – ou avec un autre GAFAM –, nous n'aurions pas connu un tel rebond et serions incapables de concevoir des véhicules aussi sophistiqués qu'aujourd'hui sur le plan technologique. La gigantesque base de données de Google Cloud nous permet de parfaire la marche de nos usines : efficacité, qualité, maintenance, logistique... Nous en tirons un réel avantage. Pour autant, les données restent la propriété des usines et ne sont utilisées que localement – même si nous pouvons les utiliser pour nous connecter à des systèmes de logistique extérieurs. Cela favorise considérablement l'efficacité des usines. Nous n'aurions probablement pas pu développer nous-mêmes de telles technologies. L'Europe n'a d'ailleurs pas su faire émerger de champion dans ce domaine.

Renault a également passé des accords avec la filiale de Google dédiée aux voitures autonomes, Waymo, afin de proposer des divertissements aux passagers. Les modèles Megane E-Tech et Austral offrent ainsi un accès direct aux services de Google, prolongeant dans l'habitacle de son véhicule tous les services dont l'utilisateur a besoin. Cela nous confère une avance indéniable. Y a-t-il un revers à cette médaille ? Je me suis longtemps posé la question et ai creusé très profondément ce sujet : ce faisant, ne donnions-nous pas tout notre savoir à Google ? La réponse est non. Nous assurons une maîtrise et un contrôle serrés de nos données. Google n'a accès, avec l'accord des conducteurs, qu'aux données qui alimentent Google Maps, l'Assistant Google et Google Play – rien d'autre. Nos ingénieurs s'en sont assurés. Sans cette collaboration,

nous n'aurions aucune chance de nous imposer face à des véhicules électriques chinois présentant un degré exceptionnel de connectivité. Il faut donc tirer profit d'expertises tierces tout en restant au cœur de son écosystème et en gardant la maîtrise de son activité. Ce faisant, on peut partir à la conquête du monde.

**Jean-Marc Vittori** : Les géants sont-ils engagés dans une véritable transformation numérique? Deviennent-ils effectivement des entreprises de la tech?

**François Lévêque** : C'est le cas pour certains, mais ce n'est pas une condition indispensable à leur performance – je pense, par exemple, à des superstars comme Ikea, Lego ou LVMH, qui ne sont pas fondamentalement technologiques. Ces mêmes entreprises, tout comme Renault ou TotalEnergies, prouvent qu'il existe bel et bien des champions européens, contrairement à ce que d'aucuns prétendent. Toutefois, ce sont davantage des géants d'Europe qu'européens. Ainsi, Lego est danois et global, de même que TotalEnergies est français et global, etc. L'échelon de l'entreprise européenne semble faire défaut, de même que nos concitoyens ne se considèrent pas tout à la fois français et européens. Dans un monde qui se fragmente, l'économie européenne a pourtant besoin de géants et de titans à son échelle; c'est la condition de la souveraineté. Peut-être l'économie de guerre dans laquelle nous entrons accélèrera-t-elle le processus. L'Europe doit relever un défi de taille : inventer un modèle de souveraineté et de puissance qui ne repose ni sur la puissance militaire ni, bien sûr, comme par le passé, sur la colonisation.

**Jean-Marc Vittori** : Christophe Deshayes a évoqué un mouvement de léger reflux de l'optimisation. Ne nous dirigeons-nous pas plutôt vers un élargissement de l'optimisation de la production et de l'organisation des entreprises?

**Jean-Dominique Senard** : Les marges d'optimisation ne font pas infinies, car il arrive un moment où l'on atteint un plateau dans l'excellence. En revanche, il n'y a pas lieu d'envisager une diminution des gains de performance liés à la productivité ou à la compétitivité : il y va de la survie des entreprises européennes dans un contexte de marché extrêmement agressif. Il faut poursuivre l'amélioration, sans s'en contenter. Le capitalisme responsable que j'appelle de mes vœux, qui recouvre les dimensions économiques, sociales et environnementales, peut devenir une spécificité européenne plus forte encore que la puissance économique, politique et militaire des blocs américain et chinois. En ce sens, la façon dont on appréhende l'optimisation s'élargit. Ce processus est engagé et reflète exactement la culture européenne des origines : rappelons que le traité de Rome fait référence à l'économie sociale de marché, qui se distingue clairement de l'économie friedmanienne anglo-saxonne et du capitalisme d'État chinois.

## Témoignages

**Jean-Marc Vittori** : Nous avons proposé à Louis Gallois, qui fut à la tête de nombreux géants au cours de sa carrière, ainsi qu'à Jean-Pierre Clamadieu, président du conseil d'administration d'ENGIE, de nous livrer leur témoignage.

Louis Gallois, partagez-vous le constat selon lequel le monde se fragmente et se referme?

**Louis Gallois** : La polarisation du monde autour des blocs américain et chinois est engagée depuis un certain temps. Donald Trump avait déjà pour politique de s'affranchir de la Chine, laquelle entend, pour sa part, se libérer des technologies américaines. L'Europe a tardé à prendre conscience de cette évolution. Elle n'a pas réagi en conséquence, notamment en matière de concurrence et de politique commerciale extérieure. Des premiers frémissements se sont néanmoins fait sentir, en particulier quand Margrethe Vestager, alors commissaire européenne à la concurrence, a fait évoluer les critères d'analyse



des dossiers de fusion. La question d'une politique industrielle européenne a, par ailleurs, été soulevée, avec l'accord inédit de l'Allemagne, et celle-ci s'est montrée très critique à l'égard des modalités de concurrence avec la Chine. La polarisation du monde s'accélère actuellement sous l'effet de la pandémie de Covid-19 et de la guerre en Ukraine. L'Europe doit s'armer dans ce contexte de régionalisation. Par ailleurs, je souscris au diagnostic selon lequel il faudra repenser l'optimisation. En particulier, nous n'aurons d'autre choix que d'organiser le "juste-à-temps" sur la base de stocks, bien que ceux-ci nuisent à la rationalisation des coûts. En parallèle, des réinternalisations sont à l'œuvre : Stellantis y procède, par exemple, pour la conception de ses logiciels et de ses batteries. Au-delà de l'optimisation, l'objectif est de conférer un certain niveau de sécurité à l'entreprise. Ainsi, la notion de sécurité prendra du poids par rapport à celle d'optimisation.

Les entreprises devront dresser une cartographie de leurs dépendances. Il n'est pas normal qu'elles aient été surprises par la crise des semi-conducteurs. L'objectif n'est pas de s'affranchir de toutes les dépendances, mais de les identifier et de se préparer à affronter les plus critiques, que ce soit par la diversification, l'internalisation, la constitution de stocks, l'innovation technologique ou autre.

Comme Renault, Stellantis a négocié un accord avec la filiale de Google, Waymo. La discussion avec les grandes plateformes est d'autant plus complexe que toutes sont américaines. J'y vois d'ailleurs un problème. Souvenons-nous que, lors de la guerre du Golfe et du conflit en ex-Yougoslavie, les Américains ont brouillé le GPS. Quand leurs intérêts supérieurs sont en jeu, ils savent prendre des décisions aussi radicales. Nous devons nous en prémunir.

**Jean-Marc Vittori** : Ne pouvant être présent, Jean-Pierre Clamadieu a enregistré une vidéo à notre intention.

**Jean-Pierre Clamadieu** : ENGIE se réjouit d'être le partenaire de la chaire Phénix. En tant que grande entreprise, nous pensons que nous avons besoin d'un lieu où nous puissions réfléchir, imaginer des tendances, partager nos expériences, comprendre les défis qui se présentent à nous et tenter d'y apporter des solutions.

Si je devais citer un défi important pour une grande entreprise comme ENGIE, ce serait notre capacité à attirer des talents. En effet, ils sont indispensables au déploiement de notre stratégie, mais sont aujourd'hui attirés par d'autres organisations, et notamment des start-up ou des ONG, structures qu'ils perçoivent comme davantage porteuses de sens et plus propices à leur développement. ENGIE est très sensible à ce sujet. Nous avons la chance, en tant que groupe engagé dans la transition énergétique, de pouvoir offrir une raison d'être – qui est d'ailleurs inscrite dans nos statuts, « *Agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement* » – correspondant aux préoccupations des candidats que nous cherchons à attirer. Dans un récent sondage, les jeunes diplômés plaçaient d'ailleurs ENGIE en tête des entreprises du CAC 40 pour la qualité de son engagement dans la responsabilité sociale et environnementale.

Le contexte géopolitique, les relations complexes entre la Chine et les grands blocs économiques, ou encore le drame qui se déroule aux frontières de l'Europe, sont autant de signes d'une transformation du monde. La transition énergétique et climatique, défi immense que nous avons entrepris de relever, aura elle aussi un impact majeur sur nos économies et nos activités industrielles. Dans cet environnement, je suis convaincu que les grandes entreprises ont un rôle important à jouer du fait de leur taille, de l'extension géographique de leurs activités, mais aussi de leur capacité à surmonter les crises, leur résilience,

leur capacité à créer un environnement de travail adapté à leurs salariés – ce qu’elles ont démontré durant un moment aussi inattendu et difficile.

Enfin, je suis très fier du modèle européen, social et inclusif vis-à-vis de l’ensemble de nos parties prenantes, dans lequel nous opérons. Les grandes entreprises ont la responsabilité et la capacité de porter ce modèle social européen en dehors de nos frontières. C’est un rôle qui sera d’autant plus important dans le monde vers lequel nous nous dirigeons.

## Débat

### Répondre aux attentes des salariés

**Un intervenant :** *Les jeunes générations attendent des entreprises une raison d’être qui réponde à leurs aspirations écologiques et sociales. Elles ne se laissent pas séduire par les beaux discours et sont prêtes à quitter les organisations qui les déçoivent. Comment parvenez-vous à attirer et à fidéliser ces talents ?*

**Jean-Dominique Senard :** Je suis convaincu que, dans le cadre d’un capitalisme responsable, les entreprises doivent se doter d’une raison d’être qui constitue leur colonne vertébrale et guide leur stratégie, y compris dans leur organisation interne. Lorsque, avec Nicole Notat, nous avons défendu la notion de raison d’être des entreprises, il y a quatre ans, elle n’entraînait dans aucun cadre juridique en France. Nous avons pourtant réussi à l’imposer. Malheureusement, toutes les organisations n’ont pas engagé une réflexion en ce sens. Certaines y ont procédé pour se donner bonne conscience, mais ont bâclé leur réponse, ce qui les décrédibilise doublement.

Après avoir été tue, la recherche de sens est exprimée haut et fort par les salariés, depuis les jeunes jusqu’aux seniors. Les entreprises n’y échapperont pas. Seules celles qui démontreront qu’elles mettent en œuvre leur raison d’être sauront attirer les talents et pourront triompher. Elles feront la différence par leur sincérité et par l’équilibre des attentions qu’elles accordent, d’une part, à leurs clients, à l’innovation et à la technologie, et d’autre part, à leurs collaborateurs.

Après deux ans et demi de réflexion, Renault a formalisé sa raison d’être de la façon suivante : « *Nous faisons battre le cœur de l’innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres.* » Le défi est maintenant de la faire vivre – ce sera d’ailleurs un critère d’évaluation du management. Pour avoir mené une démarche similaire chez Michelin, je peux témoigner qu’elle a renforcé l’engagement des équipes et, par conséquent, la performance de l’entreprise.

**Int. :** *Grâce à leur taille et à la diversité de leurs activités, les grandes entreprises peuvent accueillir une variété de profils et de talents, et leur proposer des parcours internes riches. N’est-ce pas un atout par rapport aux start-up, qui semblent plus homogènes ?*

**Christophe Deshayes** : L'Oréal en offre une magnifique illustration. Ce groupe a en effet placé la diversité des talents et des parcours au cœur de ses valeurs, et développe des politiques extrêmement avancées en la matière, conscient qu'il ne peut espérer vendre ses produits dans le monde entier si tous les salariés du siège ont le même profil. Il recourt d'ailleurs, dans une certaine mesure, à la tech – sinon, comment traiter le million de CV qu'il reçoit chaque année? Ce faisant, il doit identifier et corriger les biais inhérents à l'intelligence artificielle dans son processus de recrutement.

### **Est-ce déjà le monde d'après ?**

**Int.** : *Pour échapper à la dépendance envers les grandes plateformes américaines, faut-il diversifier le recours aux titans, en faisant appel, quand c'est possible, à des acteurs chinois ?*

**J.-D. S.** : La réponse est aussi la géopolitique. Comme je l'ai souligné, les blocs américain et chinois reposent sur une force économique, politique et militaire. Faut-il prendre le risque de se tourner vers le système chinois plutôt que vers le système américain ?

**Louis Gallois** : Pour ma part, je choisirais sans hésiter le système américain !

**J.-D. S.** : Je ne peux qu'y souscrire. En effet, les enjeux ne sont pas seulement économiques, mais touchent aussi à la démocratie et au modèle politique. La question est désormais de cette nature; nous devons tout faire pour qu'elle ne se pose plus dans cinq à dix ans.

**Jean-Marc Vittori** : *Les Échos* ont récemment consacré un dossier à la notion de souveraineté; il en ressort notamment qu'elle consiste à présent à choisir ses dépendances.

**François Lévêque** : Contrairement à ce qu'on pouvait anticiper il y a cinq ou dix ans, les entreprises chinoises n'ont pas démultiplié leurs efforts de globalisation pour rattraper leurs concurrents américains ou européens. De fait, Amazon et Alibaba ne sont pas entrés en compétition frontale. Le premier ne s'implantera jamais en Chine, tandis que le second, bien qu'il soit présent en Europe et en Russie, ne connaîtra pas une expansion mondiale généralisée. Notez par ailleurs que le Royaume-Uni a abandonné l'idée de construire des réacteurs nucléaires de type Hualong-1, sur le modèle chinois.

**Int.** : *Dans quelle mesure la crise actuelle est-elle exceptionnelle? Était-elle prévisible? Réagir en fermant les frontières et en restreignant les flux, n'est-ce pas se condamner à terme ?*

**F. L.** : Je suis convaincu que nous vivons un changement de paradigme. La mondialisation heureuse est derrière nous. La montée du protectionnisme, du souverainisme et du populisme témoigne d'une fragmentation du monde. La guerre qui vient d'éclater aux frontières de l'Europe ne fait que confirmer ce basculement dans un nouveau registre. Nul ne sait quel sera le monde économique des vingt ou trente prochaines années, en dehors du fait qu'il sera morcelé.

Les consommateurs ont été les grands gagnants de la globalisation – grâce à elle, les Français ont vu leur pouvoir d'achat croître de 1 000 euros par an. Demain, ils seront les grands perdants du déclin de la mondialisation, qui renchérit les prix. En revanche, la planète pourrait sortir gagnante d'un ralentissement de la course à la consommation. Ce serait d'ailleurs l'occasion pour les citoyens de prendre conscience que bonheur ne rime pas avec surconsommation.

**J.-D.S. :** En dehors du monde économique, rares sont ceux qui avaient prévu la fragmentation actuelle. Les chefs d'entreprises – notamment internationales – en ont été les premiers alertés et beaucoup l'ont anticipée. Eux qui passent une partie de leur temps en Asie et en Amérique du Nord, où ils rencontrent les dirigeants politiques et économiques, sont aux avant-postes des tendances – Louis Gallois évoquait d'ailleurs la perspective d'une fragmentation dans le rapport qu'il a remis au Premier ministre en 2012. En revanche, le monde politique n'avait pas conscience de ces enjeux de moyen terme et se concentrait plutôt sur le très court terme. Nous payons cher l'absence de lien et de solidarité entre les sphères politique et économique.

Nous sommes loin d'avoir mesuré toutes les conséquences de la guerre en Ukraine sur le pouvoir d'achat de nos concitoyens. Elle nous obligera à bouleverser nos cadres de pensée. En particulier, il me paraît indispensable de revoir au plus vite les modalités de répartition de la valeur ajoutée dans les entreprises. Les dispositifs d'intéressement et de participation qui existent en France pourraient très facilement être élargis. Aucun obstacle juridique ne s'y oppose : tout dépendra de la volonté des chefs d'entreprise.



---

La chaire de recherche **Phénix - Grandes entreprises d'avenir** a été créée en octobre 2020 par Mines Paris – PSL, la Fondation Mines Paris et l'École de Paris du management, qui avait constaté ces dernières années que la plupart des grandes entreprises étaient engagées dans des transformations d'une profondeur et d'une amplitude insoupçonnées. À l'heure de la *start-up nation*, les jeunes, les marchés financiers, les médias et les pouvoirs publics ne voient dans les grandes entreprises que des organisations dépassées, lourdes et incapables d'évoluer.

**La chaire vise à établir une perception de la grande entreprise plus conforme à la réalité, à ses efforts de transformation actuels et à son impact sur l'économie et la société.** Elle procède selon trois axes :

- **la documentation du réel**, à travers des monographies de transformations et des débats ;
- **la recherche** pour en tirer des connaissances sur la réinvention des grandes entreprises ;
- **la communication** pour nourrir l'enseignement et le débat public.

**Pour en savoir plus sur ses activités – grille d'analyse des transformations de grandes entreprises, publications, événements, vidéos... – rendez-vous sur [www.chairephenix.org](http://www.chairephenix.org).**