

AVANT-PROPOS

Mobile, agile, collaborative, interactive, l'entreprise de demain n'aura plus rien de commun avec les modèles qui, aujourd'hui encore, prédominent. De l'organisation du travail à la gestion de la créativité en passant par ses fonctions sociétales, toutes les certitudes volent en éclats. La «IV^e» révolution économique, industrielle et numérique est en marche. Parmi les déclencheurs-clés : la primauté de la « valeur d'usage », l'explosion des échanges coopératifs, la créativité permanente, la production de l'inédit, le foisonnement transversal de l'information, l'effondrement de l'autorité, la fin du salariat... Enfin, et surtout, l'« instabilité », qui s'est installée comme moteur permanent du désir. Des géants industriels meurent en six mois, des start-up inventées par des gamins à peine sortis de la fac font fortune en un an. Et le capitalisme traditionnel ne fait plus recette. Plus de la moitié des entreprises vont disparaître d'ici quelques années. Idem pour les emplois : 47 % des postes auront disparu en France d'ici 2020. Il est grandement temps de tourner la page de l'entreprise à la papa ! De penser autrement. Muter ou périr, il faut désormais choisir. Salariés, patrons, actionnaires, réveillez-vous !

C'est bien plus qu'une crise de croissance. L'économie mondiale est entrée dans une ère définitivement post-industrielle, digitalisée, dématérialisée, dérégulée. Et si les perspectives d'innovation sont sans limite, ce qui domine, au premier abord, c'est une impression de chaos. Valeurs, stratégies, usages, modèles d'entreprise, les traditionnelles « croyances » économiques sont au mieux chahutées, le plus souvent complètement remises en cause, voire inversées... rendant extrêmement difficile le pilotage d'une entreprise. Particulièrement impactées dans leur développement, leur vision mais aussi dans leur quotidien, les entreprises sont en train de passer d'un modèle traditionnel, séquentiel, organisé logiquement du haut vers le bas, à une ère du flux, où seule vaut la capacité de surfer. Inventer, innover, renverser, bouger, c'est devenu le moteur principal du désir, dans une consommation quotidiennement réinventée et désormais imprévisible. Sévèrement menacées par de nouveaux modèles, déboussolées par les changements d'indicateurs, fragilisées dans leur vision, les entreprises sont contraintes de s'adapter à cette nouvelle ère d'incertitude. L'enjeu, pour elles, est vital. Muter ou périr : il faut choisir. Car c'est bien, au sens propre, une question de vie ou de mort. Chiffre édifiant : plus de la moitié des entreprises fleurissantes du célèbre classement Fortune 500 ont aujourd'hui disparu. Et la durée de vie moyenne d'une entreprise de l'indice Standard & Poor's 500 est passée de soixante-quinze ans en 1937 à... quinze ans aujourd'hui. Dans les prochaines années, les entreprises qui ne réussiront pas leur mutation pour se fondre dans ce nouveau monde sont irrémédiablement condamnées à disparaître.

« Le monde est fou », scandait l'ultime dadaïste, Salvador Dalí. Aujourd'hui, le monde est devenu « flux ». Avec bientôt 5 milliards de citoyens-consommateurs connectés via Internet, pour lesquels la gratuité (de l'information, du divertissement, des services) est devenue un droit et le partage un réflexe, la pulsation du village mondial s'est transformée en flux événementiel qui emporte chaque jour sur son passage, tel un tsunami, des modèles réputés infallibles. Des notaires aux taxis, de l'industrie automobile à l'aéronautique et à la banque, tous les secteurs sont impactés. Économie collaborative, frugalité et empathie, prédisent nos modernes augures, prendront bientôt la main sur des siècles de course à la productivité et au profit. Au point que certains économistes éminents nous annoncent même la fin prévisible du capitalisme !

Davantage qu'une crise, il s'agit bien d'une véritable révolution. Et alors qu'il aura fallu près de quatre siècles pour accoucher de la Première Révolution industrielle, et de cent ans pour la Deuxième, la nouvelle « Révolution digitale » a mis moins de dix ans pour impacter en profondeur l'économie mondiale et bouleverser le fonctionnement des entreprises. Remise en cause de l'autorité, prééminence des organisations horizontales, innovations « disruptives », effondrement des standards de création de valeur, digitalisation des relations... aucune des secousses qui fragilisent aujourd'hui les entreprises n'avait été imaginée, et encore moins anticipée. Ni les succès : Twitter a mis moins de cinq ans – avec moins de 150 signes par message – pour s'imposer comme un média alternatif.

Uber a bousculé en moins de trois ans l'organisation des taxis, qui datait de l'ère des calèches, et Instagram a atteint une suprématie mondiale en six mois. Qui l'aurait prédit ? Demain, à qui le tour ? Quel secteur de l'économie va se faire « ubériser » ?

Toutes les entreprises sont en danger. Et le danger ne vient pas de leurs concurrents habituels. Il est porté par de nouveaux acteurs sortis de nulle part, ceux qu'on surnomme les « nouveaux barbares ». Ce sont eux qui sont à l'origine de ces innovations disruptives qui mettent à bas les vieux modèles. À commencer par tous les modèles fondés sur le sacro-saint principe de propriété. Principe majeur du capitalisme moderne, la propriété n'est plus une priorité. À quoi assistons-nous, en effet ? À rien de moins qu'un transfert de valeurs. La valeur d'usage se substitue sous nos yeux à la propriété. La société de consommation est en train de se muer en société de l'usage. Pourquoi acheter des voitures ou des vêtements, quand on peut les partager, les louer ou les échanger en ligne ? Pourquoi ouvrir un compte en banque, lorsque Apple et ses applications proposent un compte universel, intégrant porte-monnaie électronique, paiement sans contact et possibilités de crédit ? Une révolution qui nous a déjà fait passer du culte de la résidence secondaire à Airbnb et de « l'auto-macho » à Autolib'. Et ce n'est qu'un début...

Cette révolution a aussi permis à Google, à l'origine un simple moteur de recherche sur Internet, de devenir en dix ans un formidable empire, quand la plupart des grands groupes industriels ont mis plus d'un siècle pour s'imposer. Aujourd'hui, des start-up

dont le chiffre d'affaires est égal à zéro sont valorisées à des millions de dollars. On voit des gamins pulvériser toutes les règles classiques de la réussite. Mark Zuckerberg, créateur de Facebook, est devenu milliardaire à vingt-sept ans. Et les inventeurs de la messagerie instantanée WhatsApp venaient à peine de sortir de la fac quand ils l'ont cédée pour 16 milliards de dollars... à Facebook. Désormais, chacun peut espérer faire fortune en inventant une nouvelle application mobile. Et les cycles économiques s'accélèrent. Il a fallu près de quarante ans pour que la radio atteigne ce qu'on appelle un « niveau d'adoption de masse » (fixé à 50 millions d'utilisateurs). Moins de quinze ans pour la télévision, quatre ans pour Internet, trois ans pour Facebook ! Dans le même temps, on voit des symboles du capitalisme moderne, des géants centenaires tel Kodak mordre la poussière. L'accélération brutale de l'Histoire est fatale à de grandes entreprises que l'on croyait aussi éternelles que l'inventeur du film photographique en celluloïd et de la caméra Super 8.

Désormais, l'entreprise ressemble à un Rubik's Cube qu'il faut refaire chaque jour. Un casse-tête permanent. La multiplication exponentielle des échanges, qui va de pair avec l'individualisation de la société, transforme aussi les relations au sein de l'entreprise. Mieux informé, plus indépendant, plus critique, le salarié digital a des idées sur tout, se mêle de tout et se construit ses propres valeurs de référence. Il réfute les fondements symboliques et organisationnels que les entreprises avaient sagement construits : le respect de l'autorité hiérarchique, la place respective des sachants et des exécutants, les process séquentiels. Le salarié

revendique le droit à l'autonomie de décision et à la créativité permanente. Pour l'entreprise, il est essentiel d'entendre cette revendication.

À l'heure où la fameuse génération Y, élevée aux médias sociaux, au travail collaboratif et aux plates-formes de partage arrive massivement dans les entreprises, changer de modèle n'est plus une hypothèse. C'est un impératif ! Les organisations pyramidales ont vécu. Les managers tout-puissants sont passés de mode. Ils doivent changer de rôle, pour devenir des accompagnateurs du changement. Des référents, plutôt que des décideurs. Cela aura aussi de profondes répercussions sur la communication des entreprises, qui ont déjà beaucoup de terrain à parcourir pour reconquérir la confiance des citoyens. Sommées de rendre des comptes, elles doivent adopter un discours de vérité et, vis-à-vis de leurs salariés comme de l'extérieur, une posture plus humble de médiateurs. La nouvelle mission de la communication : accompagner, faciliter le changement à l'intérieur de l'entreprise. Car certains changements radicaux se profilent à l'horizon.

L'un des fondements de notre organisation sociale, le salariat, est aussi remis en cause. Le développement du travail indépendant n'en est sans doute qu'à ses prémices. Les nouvelles générations ne croient pas au modèle actuel de l'entreprise, qui a trahi ses promesses. La sécurité de l'emploi, pour commencer... Accoutumée à la précarité depuis son entrée sur le marché du travail, la génération Y ne rêve pas, comme ses aînés, de belles carrières, de promotion au mérite, mais d'aventures collectives et d'expériences humaines. Créer sa start-up est pour elle un moyen plus sûr et

bien plus excitant de réaliser ses rêves que de gravir les échelons de la hiérarchie. Pour les entreprises, voilà un autre défi de taille à relever : comment attirer et retenir les talents ? Et par quoi remplacer le salariat comme base de la relation employeur-employé ?

Enfin, se pose une question aussi essentielle que vitale : par quoi remplacer les anciens modèles de création de valeur ? Réponse : l'économie mondiale est entrée dans l'ère des émotions. Le succès de Facebook ne repose que sur l'exacerbation des capteurs de notre « animal social ». Et celui de Snapchat à l'adrénaline que génère l'échange de fichiers fantômes et éphémères. Ce que les marketeurs appellent l'« expérience client » préempte désormais toutes les promesses du monde. Et si Apple est devenu la première capitalisation mondiale, c'est parce que la marque à la pomme est l'archétype de l'entreprise qui a réussi à maîtriser la chaîne des émotions : la « *lifetime value* » (« valeur vie client »). Ce qui lui permet, aujourd'hui, à l'instar d'autres stars du digital tels Google, Facebook ou Tesla, d'imaginer des « disruptions » hier encore invraisemblables ! Demain, s'appuyant sur leur formidable puissance de mythe sociétal, Facebook et Tesla lanceront des satellites, et Google s'est déjà donné pour ambition de repousser l'âge de la mort grâce aux biotechnologies.

Cette créativité sans limite force l'admiration. C'est, pour beaucoup, un nouveau modèle de création de valeur. Pour autant, tenter d'imiter les Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon) et les Natu (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) dans leur course à l'innovation permanente sans posséder leurs gigantesques ressources nécessite un changement profond dans la façon même

dont nous pensons l'entreprise. Cela implique d'envisager l'entreprise sous l'angle de sa valeur sociétale, voire immatérielle, et plus seulement à l'aune de sa rentabilité financière. C'est déjà le cas dans la nouvelle économie numérique où, à côté de ces nouveaux seigneurs ultra-riches, coexiste une multitude de PME digitales (start-up collaboratives et autres) dont la rentabilité est quasi nulle. Ce nouvel écosystème digital où se côtoient désormais, à l'instar des héritiers de la noblesse, les nantis des monopoles, ces gigantesques entreprises planétaires incontournables et super-rentables (Apple, Amazon, Viacom, General Electric, etc.), les gourous de la pensée numérique mondiale (sorte de nouveau clergé séculier) et le tiers état des petites entreprises qui travaillent dur mais « tirent la langue », construit un équilibre indispensable au développement des nouveaux géants planétaires. D'où l'idée, chez certains économistes, d'organiser un transfert de ressources des secteurs les plus rentables de l'économie vers ceux qui n'ont pas vocation à faire du profit mais plutôt à inventer de nouveaux usages, de nouveaux emplois, ou à fournir de nouveaux services utiles à la collectivité.

Dans l'organisation et le pilotage des entreprises, c'est l'intelligence collective qui est aujourd'hui la pierre angulaire des nouveaux modèles de création de valeur en cours d'élaboration ; plus personne ne croit que, demain, l'innovation sera le fruit de stratégies brillantes élaborées par des managers experts. La création de valeur sera collective ou ne sera pas. Comment mettre en œuvre cette intelligence collective ? C'est toute la question ! Libérer les énergies, encourager les initiatives individuelles pour favoriser l'innovation permanente,

c'est accepter le droit à l'erreur. C'est introduire le risque dans des organisations qui, au contraire, ont pris l'habitude de multiplier les process pour le réduire au minimum. Abandonner les schémas classiques de productivité, cela veut dire lâcher prise sur l'exigence de résultats financiers et leur substituer des objectifs plus « philosophiques », voire abolir l'ego comme moteur de la performance. Ce sont quelques-unes des pistes défendues par les économistes et les spécialistes de l'organisation du travail, qui ont aussi en commun de promouvoir l'idée qu'il faut appréhender les entreprises comme des organismes vivants, possédant une énergie et une destinée qui leur sont propres.

In fine, on peut légitimement poser la question : quelle sera, demain, la nature de cette énergie qui meut les entreprises les plus performantes ? L'empathie, répond le sage. L'altruisme et la bienveillance, plutôt qu'un bonheur individuel indexé sur la croissance du pouvoir d'achat, comme hier. Utopique ? Peut-être... Mais c'est pourtant un discours qui séduit chez ceux – y compris les entrepreneurs les plus visionnaires – qui cherchent la solution à l'équation fondamentale que toutes les entreprises doivent résoudre dans un monde en pleine transformation : muter ou périr.

L'ÈRE DU CHAOS

En 2013, le mot le plus employé par les patrons du Cac 40 dans leur communication institutionnelle a été « crise ». Ex-aequo avec « plus » : plus de sécurité, plus d'efforts, plus de mondialisation, etc. Comme si, après des décennies de « développement », de « croissance », et d'« élan » (mots primés les années précédentes), la crise avait tétanisé l'ensemble des managers et des patrons¹. Idem dans les médias : pas un débat économique ou politique où ne fuse cette quête désespérée de croissance et n'est évoquée la fin, tant attendue, de la crise. Et les experts de s'étriper pour savoir si le taux de croissance annuel sera autour de 0,9 %, 1 % ou, pour les plus hardis, 1,1 % ! En France, 2014 a été marquée par un chiffre record : +0,2 % de progression... avec des efforts considérables ! Sans compter le nombre de dossiers et d'analyses consacrés à la reprise... ou à l'échec de celle-ci. De « La panne qui assombrit la rentrée » (*Les Échos* du 17 août 2015) à

1. Baromètre 2013 du Cac 40 Occurrence-Makheia. L'analyse portait cette année sur un corpus de 35 discours de dirigeants, soit environ 250 000 signes analysés.

« Croissance : pourquoi la reprise se fait attendre ? » (*Le Monde* du même jour). Chacun attend une « reprise » comme, autrefois, on attendait un improbable messie. « La croissance économique est devenue la religion du monde moderne », confirme Daniel Cohen en introduction de son dernier ouvrage *Le monde est clos et le désir infini*¹. « Elle est l'élixir qui apaise les conflits, la promesse du progrès indéfini. Elle offre une solution au drame ordinaire de la vie humaine qui est de vouloir ce qu'on n'a pas. » Notre relation à la croissance ressemble désormais davantage à celle du malade à son médecin. On en attend délivrance, remède, voire une guérison miraculeuse avec la naïveté du néophyte face à la science.

Crise ! Quelle crise ?

Une question néanmoins brûle toutes les lèvres : et si cette crise était devenue permanente ? « Le Saint-Graal d'une expansion mondiale robuste et synchronisée continue de se dérober », soulignait récemment Maurice Obstfeld, le nouveau chef économiste du Fonds monétaire international (FMI) pour sa première présentation des perspectives de croissance économique. En effet, et si l'aune de calcul de nos économies, indéfectiblement indexée sur le taux de croissance, était en train de devenir caduque ? Et si cette quasi-religion, supposée aider les hommes à s'arracher aux tourments de la vie (pour paraphraser Daniel Cohen), était en cours d'érosion ? Si l'instrument de mesure sonnait désormais faux ? Un peu comme si, à l'ère du Big Data

1. Albin Michel, 2015.

et des zettaoctets de données, on continuait de calculer la puissance informatique des ordinateurs en nombre de... disquettes. Une sorte de fracture spatio-temporelle incompréhensible pour les geeks de nos univers désormais digitaux ! À bien des égards, tout se passe comme si, désormais, deux univers parallèles animaient nos économies. D'un côté un « vieux monde » frénétiquement attaché à des agrégats dépassés. De l'autre, une planète digitale innovante, créative, décomplexée, qui surfe sur la croissance zéro comme un adolescent en rupture de ban.

Reste que la crise est bien là et qu'elle s'est installée dans nos sociétés de façon désormais permanente. Depuis la dernière récession, en 2008, le PIB mondial ne cesse, en effet, de baisser. En Europe, il était, en 2014, inférieur à son niveau de 2008. En France, « la situation est apparemment moins pire », notaient *Les Échos* dans une tribune consacrée à la croissance zéro. « Mais, comme la population progresse de 300 000 habitants par an, la production par tête baisse, et elle a un pouvoir d'achat inférieur au niveau de... 2007. » « Oui, poursuit le quotidien, il n'est plus possible de se raconter des histoires [...] Il faut regarder la réalité en face, une réalité très différente de celle qui fut la nôtre depuis plus de soixante ans, pour tout le monde. » Cette réalité, c'est l'éloignement de plus en plus certain de la croissance pérenne. Même si tous les discours politiques tendent à être rassurants, il est indéniable que cette bénéfique et quasi « magique » croissance que l'on connaissait depuis l'après-guerre (5 % par an en moyenne entre 1950 et 1973, puis 3,5 % jusqu'aux années 1990) n'est plus qu'un souvenir d'économiste. En tout cas, il semble

probable qu'elle ne puisse plus être le moteur principal de l'évolution de nos entreprises et de nos sociétés. Plus significatif même, il n'y a désormais plus de corrélation entre le taux de croissance et le bien-être perçu par les citoyens. Aux États-Unis, malgré une croissance en moyenne supérieure à celle des pays européens, le sentiment de bien-être des Américains stagne, en effet, depuis presque trente ans. En Europe, les courbes sont en train de se croiser. La croissance ne suffit plus à insuffler du bien-être !

Chiffres chocs, en France l'agriculture a perdu plus de 9 millions d'emplois depuis 1945, l'industrie plus de 2 millions depuis 1975, et on estime désormais que, d'ici 2020, 47 % des emplois existants auront disparu ou muté. Alors que l'on atteint déjà le chiffre de 3,5 millions de Français sans emploi (catégorie A), en août 2015, on en comptait à peine 200 000 en 1970, date à laquelle la notion de « chômage de masse » commençait à se diffuser dans les médias. 5 millions d'emplois complémentaires seraient donc en péril. Rien que ce qu'on appelle désormais l'« ubérisation » massive des services (à savoir la dématérialisation et la désintermédiation complète de certains services) pourrait supprimer quelque 3 millions d'emplois supplémentaires, selon les dernières estimations du cabinet d'étude Roland Berger. Et ce sont, *a priori*, les professions intermédiaires qui, cette fois, sont visées : comptables, responsables administratifs, agents de voyage, agents immobiliers, vendeurs, secrétaires, graphistes, etc. Partout où des algorithmes peuvent remplacer avantageusement les décisions humaines et où l'automatisation de tâches peu stratégiques peut être envisagée.