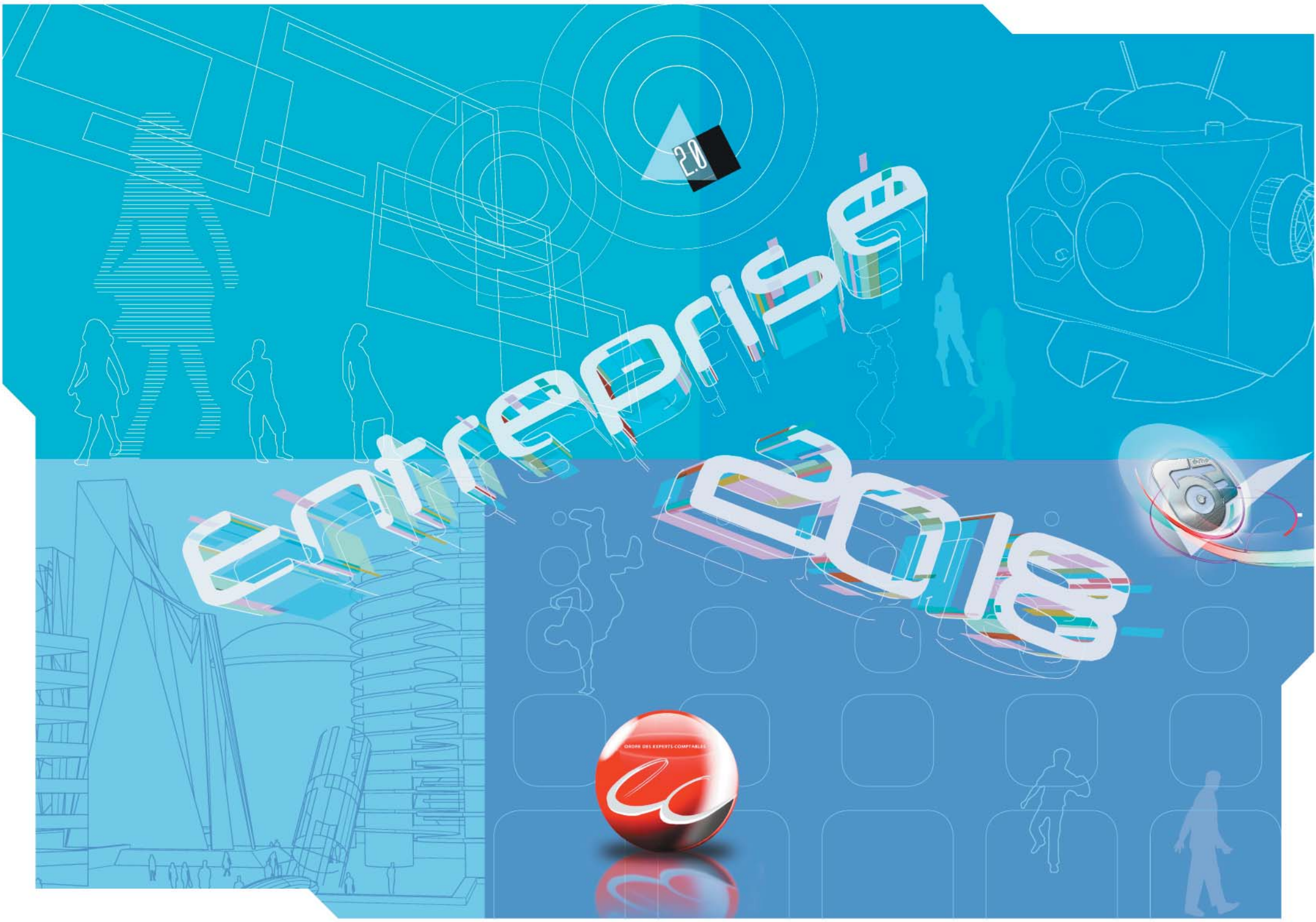


# ENTREPRENIS 2010



# A L'ORIGINE...

Depuis la publication par l'Ordre des Experts-comptables en 1999 de "Repères pour le Futur", la prospective est une activité pérenne et en filigrane de l'Institution, avec une observation permanente des mutations du monde, de notre société, des entreprises. Entreprise2018, est l'un des aboutissements de cette veille durable au sein du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables dans ce monde tumultueux et de plus en plus imprévisible ! Il est nécessaire à la Profession Comptable Libérale de conserver une capacité d'étonnement et d'observation sur les signaux faibles, sans pour autant se limiter à sa biosphère, puisque son activité dépend... de l'ensemble des agents économiques !

## VEILLE & COORDINATION RÉDACTIONNELLE

Bérengère Bézier, Chargée de mission au CSOEC  
[bbezier@cs.experts-comptables.org](mailto:bbezier@cs.experts-comptables.org)

## VEILLE & CONCEPTION ÉDITORIALE

René Düringer, Directeur de la Prospective & du Congrès au CSOEC  
[rduringer@cs.experts-comptables.org](mailto:rduringer@cs.experts-comptables.org)



Quelques sources d'information prospectives  
 de l'Ordre des Experts-comptables pour les  
 entrepreneurs

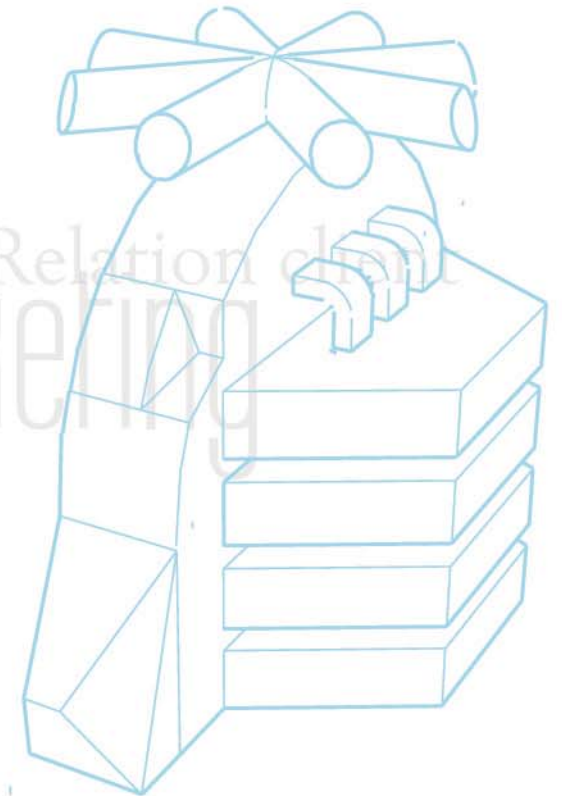
Le wiki-blog Entreprise2018 du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables est le support évolutif et interactif complémentaire à l'ouvrage officiel du 63<sup>ème</sup> Congrès de l'Ordre. Un outil 2.0 pour un entrepreneuriat deuxpointzero !!!  
<http://www.entreprise2018.com>

Le blog Marchés du futur du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables pour identifier à l'avance les meilleurs créneaux porteurs pour les TPE/PME !!!  
<http://marchesdufutur.blogspot.com>

Téléchargez le carnet de tendances 2007 de l'Ordre des Experts-comptables avec tous les signaux faibles de notre environnement !  
<http://caribou.nexen.net/Sites/62/pages/8Supports/docs/CarnetTendancesPalm.pdf>

Téléchargez une étude sur les emplois de demain (2006)  
<http://caribou.nexen.net/Sites/61/Supports/Prospective/EmploisDeDemain.pdf>

Téléchargez le Prospective Karnet (2004)  
<http://experts-comptables-v2.test.fr.colt.net/59/Pdf/Bonus/Ouvrages/ProspectiveKarnet.pdf>





*L'économie 2.0 va bouleverser la nature même de l'entreprise*

Don Tapscott

*Je m'intéresse au futur, c'est là que je vais passer le reste de ma vie !*

Einstein

*Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait.*

Mark Twain

*Ceux qui aperçoivent la lumière avant les autres sont condamnés à la poursuivre en dépit des autres.*

Christophe Colomb



Alors que les hiérarchies ne disparaissent pas, de profonds changements dans la nature de la technologie, de la démographie et de l'économie globale sont en train de donner lieu à la montée de nouveaux modèles de production basés sur la communauté, la collaboration, et l'auto-organisation plus que sur la hiérarchie et le contrôle.

**Don Tapscott,**  
coauteur de Wikinomics, un best-seller sur la Netéconomie.

Avec certitude, nous pouvons affirmer que tous les métiers vont être transformés. Ceux de nos clients et par conséquent le nôtre. Nous devons faire évoluer nos missions et en créer d'autres pour répondre à de nouveaux besoins et de nouvelles attentes. Les compétences que nous saurons développer seront au cœur de toute réflexion pour rester dans la course. C'est pourquoi en 2008, le Président Jean-Pierre Alix a souhaité placer les travaux du Congrès de l'Ordre et cet ouvrage sous le signe de l'entreprise et de ses besoins et attentes futurs.

Par définition, le futur, celui que l'on prévoit, ne se réalisera jamais vraiment comme on le pensait. Pourtant, une culture de l'anticipation est indispensable pour aller de l'avant.

On sait que la culture française est très ancrée dans ses racines issues de son long passé. Aussi ne s'agit-il pas de les effacer, de gommer ce qui fait notre identité, mais de les faire vivre aux côtés d'une vision tournée positivement vers le futur.

Tout laisse à penser que l'entreprise du futur sera composite, avec un mélange surprenant de recettes, d'expériences, de savoir-faire hérités et conjointement de technologies avancées, de nouveaux modes de management et d'organisation où la mobilité prendra une part importante. Chaque composant s'incorporera assez facilement dans un système où cohabiteront passé, présent et futur dans un souci d'efficacité.

Il est cependant primordial de ne pas oublier que toutes les évolutions économiques sont dictées par des besoins humains, que le monde évolue au rythme de l'homme. Les innovations ne se propagent que si cela correspond à des besoins du moment. Face à la fascination pour la haute technologie, il faut se poser la question de l'usage et de la fonction mais aussi de l'humain avec ses désirs, ses peurs, ses envies et ses urgences.

Parce que l'humain est au cœur de toutes ces évolutions, il ne faut pas sous-estimer le temps nécessaire à l'homme pour intégrer une nouveauté, pour adopter un nouvel usage ou pour changer tout simplement. Nous ne pouvons faire de l'homme une variable d'ajustement dans l'économie et le monde actuel, qui approche de plus en plus l'irrationnel, la complexité, la volatilité. Les changements ne pourront se faire qu'en l'accompagnant jour après jour sur une nouvelle voie de développement soumise à une accélération parfois perturbante.

Cette tension permanente qui va toucher toutes les strates de la société, nous devons nous y préparer en restant attentif, en veille de façon permanente.

On pourrait être tenté de théoriser, modéliser l'entreprise du futur, pourtant force est de constater qu'on ne peut faire l'économie de l'analyse dans son environnement, de sa biosphère locale qui la façonne : besoins d'une région, de sa population, ses nœuds de transports, ses atouts concurrentiels, etc. Plus largement, nous devons pouvoir la replacer dans le contexte global et concurrentiel où les frontières n'existent plus. Nous sommes tous interconnectés et nous le serons de plus en plus.

C'est pourquoi nous devons rester attentifs, en veille pour anticiper et acquérir une véritable réactivité.

L'entreprise2018, ressemblera furieusement à celle de 2008, mais aura intégré les dernières innovations technologiques, se sera adaptée aux modifications dans l'urbanisme des villes, devra faire avec les conséquences du changement climatique et adoptera une vision plus durable de son activité.

Les véritables changements sont sans doute plus complexes à apporter : nouveaux comportements, nouvelles postures, nouvelles relations sociales, nouvelles interactions, nouvelles façons de faire ou de penser et c'est bien là que réside l'un des plus grands défis pour nous tous chefs d'entreprise appelés à développer, rentabiliser nos activités. Saurons-nous susciter l'envie chez la génération Y montante ? Saurons-nous tirer partie de l'expérience de nos seniors parallèlement aux nouveaux modèles économiques 2.0 ?

Le futur est un nuage de points représentant toutes nos trajectoires diversifiées et personnelles, à nous de savoir les mettre en musique !

**Philippe Bonnin,** Rapporteur général du 63<sup>e</sup> Congrès

# SOMMAIRE

## PREMIERE PARTIE

### AU FIL DE L'ACTUALITÉ : REPÈRES, CHIFFRES CLÉS & SIGNAUX 2.0 7

Avant-propos / Qu'est-ce que l'Entreprise 2.0 ? 8

#### Economie 2.0 9

L'économie numérique reste encore bien virtuelle pour les PME comme pour les particuliers 9

L'économie numérique croît plus vite que l'économie réelle 10

Internet, ça paie ! 11

Le poids du capital immatériel s'accroît dans les grandes entreprises :  
la valeur des entreprises françaises est immatérielle à plus de 60 % 12

On dématérialise tout ! 13

Les bureaux virtuels, nouveaux piliers du travail collaboratif 2.0 14

Les grandes entreprises françaises se mettent à la ToIP 15

Des investissements publicitaires en ligne florissants en 2007 16

Etude de conjoncture des pme-pmi 2006-2007 par Bnp Paribas Lease Group :  
les technologies de l'information et de la communication [tic] dans les pme françaises. 17

La création d'emplois dans le commerce électronique devrait progresser de 12 % en 2008 18

Un nouveau défi pour les utilisateurs du web 2.0 : Gérer leur identité numérique ! 19

La "Radio Frequency IDentification" [RFID] 20

Les français plébiscitent les TIC 21

Les ventes mondiales de PC ont augmenté de 16 % au deuxième trimestre 21

Services collaboratifs webdeux 22

#### Innovation 23

L'innovation ouverte ou "crowdsourcing" 23

Une success-story sur le marché du dépannage informatique 24

Glaizer, le coach de l'innovation 25

L'écologie économise et conquiert 26

10<sup>e</sup> trophées INPI 26

Penser autrement 27

Innovation inside 27

Mutations industrielles : les délocalisations 28

L'externalisation stratégique 29

Panorama de la mobilité internationale 30

Offshoring ou Backshoring ? Le cas du Maroc 31

Les commodities, des marchés très profitables 32

Le concept économique de "destruction créatrice" 33

Global + local = Glocal 34

Nombre record de brevets en 2007 35

#### Croissance 36

Quels sont les défis que la PME doit relever pour survivre et croître? 36

Les entreprises des pays émergents sont les plus rentables 38

Et si la maîtrise de l'anglais était devenue un facteur essentiel de croissance ? 39

Croissance : plus de 1 000 PME ouvrent leur capital aux investisseurs 40

#### Nouveaux comportements 41

À la recherche des entrepreneurs du meilleur : Le site "Graines de Changement" 41

La positive attitude : Morceaux choisis pour les inconditionnels de l'optimisme 42

Plus d'un Français sur deux serait prêt à revoir son salaire à la baisse  
pour décrocher le job de ses rêves ! 43

Les valeurs d'entreprise : identité et performance 44

La condition humaine 2.0 : l'homo sapiens hyperconnecté 45

#### Nouveaux comportements durables 46

L'empreinte écologique 46

Le recyclage, marché du siècle ! 47

Un métier pour la planète ! 48

Le tourisme équitable 49

Le commerce équitable : un humanisme citoyen 50

Green Tech et CleanTech : les éco-activités innovantes 51

Les énergies renouvelables 52

Indicateurs verts 52

# SOMMAIRE suite

## DEUXIÈME PARTIE

### ENTREPRISE2018 : LE FUTUR DES POSSIBLES

53

#### Art/Culture & Entreprise2018

54

L'art dans l'entreprise ou la découverte d'un laboratoire d'innovation permanente...

*par Armelle Weisman*

54

Vers une relation active et dynamique *par Eve Lamendour*

56

Art &amp; Culture : un rôle de plus en plus important dans les entreprises et la vie économique

*par Laurent Bibard*

57

#### Bureaux / Espaces de travail & Entreprise2018

59

Quels espaces de travail en 2018 *par Françoise Bronner*

59

Bureaux : Cinq tendances émergentes *Hervé Mathe*

65

#### Capitalisme & Entreprise2018

67

Capitalisme 2018 : le changement dans la continuité *par Radu Vranceanu*

67

#### Climat & Entreprise2018

68

Bienvenue dans l'économie climatique *par Laure Deschamps*

68

L'entreprise verte *par François Camé*

70

#### Consommateur & Entreprise2018

72

Consommateurs : la schizophrénie vous guette *par Laure Deschamps*

72

Le Consommateur du futur : Prise de conscience et quête de sens *par Shirley Braga Postel*

74

Une autre idée de la consommation *par Eve Lamendour*

76

#### Design & Entreprise2018

78

L'entreprise2018 vue par des designers *par Sophie Girardeau*

78

#### Distribution & Entreprise2018

82

Un hyper en 2018 *par Philippe Cahen*

82

La boutique du futur *par Le CEFAC*

84

La distribution de demain *par Daniel Tixier*

85

#### Ecole / Enseignement & Entreprise2018

87

Vers une formation au long cours *par Eve Lamendour*

87

Ecole et enseignement du futur... *par Nicolas Mottis*

89

#### Edition & Entreprise2018

90

Édition du futur *par Lorenzo SOCCAVO*

90

#### Emploi & Entreprise2018

94

Métiers de demain &amp; profils émergents selon l'Ordre des Experts-comptables

94

2018, tous intermittents du spectacle *par Jean-Yves PRAX*

100

Emploi du futur *par Maurice Thévenet*

110

Identité au travail du futur *par Maurice Thévenet*

110

Ressources humaines *par Jean-Marie Peretti*

111

#### Entrepreneur & Entreprise2018

112

Entrepreneur *par Hamid Bouchiki*

112

L'entrepreneur du futur se conjugue au présent ! *par la CGPME*

114

Le dirigeant de demain *d'après Meryem Le Saget*

114

A l'heure des patrons "marchands de rêves" *d'après Catherine Blondel*

115

Expert en comptabilité et expert consultant en organisation comptable et financière

*par Serge Aubailly*

116

#### Entreprise2018

117

La naissance de l'entreprise polycentrique *par Laure Deschamps*

117

L'Entreprise en 2018... Du Rêve à la réalité *par François-Xavier Tanguy*

120

Du pilotage par la demande client, à la volonté de contribuer à un futur souhaitable

*par Philippe Lukacs*

121

Prospective de l'entreprise *par Roger Nifle*

123

L'entreprise coopérative *par François Camé*

130

L'entreprise de demain et ses services associés : la société du bien-être *par Audrey Khalifa*

131

Tsunami sur l'entreprise2018 : une accélération du rythme de changement sans précédent

*par Bertrand Duperrin*

133

Que faites-vous en 2018 ? *par Anne-Caroline Paucot*

138

Voyage au centre de l'entreprise 2020 *par Anne-Caroline Paucot*

140

#### Études de marché & Entreprise2018

159

Les 5 tendances des études de marché du futur *par Christian Gatard*

159

#### Humain & Entreprise2018

164

Prospective humaine : la mutation... *par Roger Nifle*

164

La socio performance : Notes de définition *par Roger Nifle*

168

# SOMMAIRE suite

<b>Identité numérique &amp; Entreprise2018</b>	<b>171</b>	<b>Stress du futur &amp; Entreprise2018</b>	<b>231</b>
Identité numérique, la bataille de demain <i>par Olivier Iteanu</i>	171	Stress : un futur coup de bambou financier <i>par Laure Deschamps</i>	231
<b>Industries du médicament &amp; Entreprise2018</b>	<b>173</b>	<b>Technologies du futur</b>	<b>233</b>
Les entreprises du médicament dans 10 ans - Tendances majeures <i>par Gérard de Pourville</i>	173	Etat des lieux <i>par Denis Laxenaire</i>	233
<b>Innovateurs &amp; Entreprise2018</b>	<b>175</b>	Usages & évolutions des technologies <i>par Sophie Januel</i>	234
Les innovateurs du futur <i>par Emmanuelle Le Nagard</i>	175	Début de journée chez un expert comptable <i>par Bruno Rives</i>	238
<b>Intelligence économique &amp; Entreprise2018</b>	<b>176</b>	Relever les défis <i>par Jean-Marie Choffray</i>	240
Veille et surinformation : "je t'aime moi non plus" ! <i>par Pascal Frion</i>	176	De l'entreprise 1.0 à l'entreprise 2.0 <i>par Jacques Eltabet</i>	241
L'Art de la guerre et l'information économique et stratégique	178	<b>Travail &amp; Entreprise2018</b>	<b>243</b>
<b>Luxe &amp; Entreprise2018</b>	<b>180</b>	Modes de travail : en route vers le nomadisme ! <i>par Laure Deschamps</i>	243
Regard sur les 5 tendances émergentes du luxe <i>par Khlauda MOLLARD</i>	180	Une journée de travail en 2018 <i>par Jérôme Delacroix</i>	245
<b>Management &amp; Entreprise2018</b>	<b>182</b>	<b>Prospective &amp; Entreprise2018</b>	<b>247</b>
Management et Organisation : éléments de prospective <i>par Luc Boyer</i>	182	2028 ? <i>par Pierre Berger et Joël Berger</i>	247
Management du futur : un équilibre à trouver <i>par Eve Lamendour</i>	189	Le monde dans 30 ans	252
Le management, un atout de réussite <i>par Steffi Gande</i>	191	<b>Ville &amp; Entreprise2018</b>	<b>256</b>
<b>Marchés du futur &amp; Entreprises 2018</b>	<b>198</b>	La ville 2018.0 <i>par Sabine Ganansia</i>	257
Marchés du futur des TPE/PME	198	<b>TROISIÈME PARTIE</b>	
<b>Marchés émergents &amp; Entreprise2018</b> <i>par Christian Koenig</i>	<b>201</b>	<b>BONUS</b>	<b>259</b>
<b>Marketing &amp; Entreprise2018</b>	<b>202</b>	<b>Autodiagnostic de l'entreprise</b>	<b>260</b>
Marketing du futur : esquisse des possibles <i>par Denis Faily</i>	202	<b>Embarquement WEB 2.0, immédiat</b>	<b>261</b>
Marketing du futur : vers une expansion particulièrement marquante <i>par Eve Lamendour</i>	210	<b>On parlait déjà d'imagination, d'innovation et d'immatériel</b>	
Regard sur le marketing <i>par Shirley Braga Postel</i>	212	<b>au Congrès de l'Ordre 2001</b>	<b>263</b>
Le Marketing en 2018 : les tendances émergentes <i>par Capucine Cousin</i>	214	La créativité de toute entreprise est vitale pour sa survie à long terme et son développement	263
<b>Relation clients &amp; Entreprise2018</b>	<b>226</b>	Le réseau des femmes chefs d'entreprises mondiales	263
Prospective sur l'évolution de la relation client 2008/2018 <i>par Vincent Guillois</i>	226	<b>Imagination et créativité</b>	<b>264</b>
<b>Services intellectuels &amp; Entreprise2018</b>	<b>229</b>	Définition de l'imagination	264
Services intellectuels : élaborer des modèles économiques viables <i>par Hervé Mathe</i>	229	L'imagination en citations	264
		L'imagination et le cerveau	265

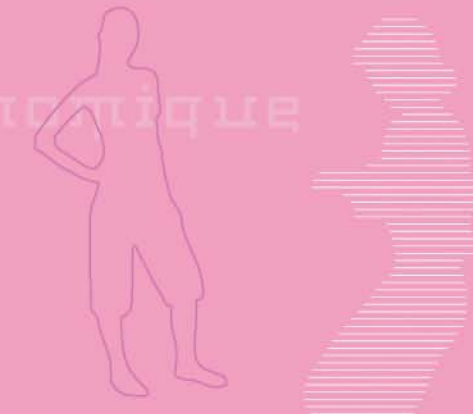
# SOMMAIRE suite

<b>Cerveau gauche, cerveau droit, d'après Herrmann</b>	<b>267</b>	<b>Fiche action : innovation</b>	<b>283</b>
<b>Enseigner et apprendre à cerveau total</b>	<b>268</b>	Comment pratiquement innover dans le monde des services ?	283
<b>Entretien avec Gilles Delouche, Président de l'INALCO</b>	<b>269</b>	<b>Innovation &amp; experts-comptables : tout est dans la tête !</b>	<b>284</b>
Evoluer, c'est secouer les habitudes...	269	7 bonnes raisons pour surtout ne pas innover	284
Si on ne réagit pas, on se condamne à stagner...	269	7 raisons pour innover dès maintenant	284
Payer pour le savoir est dangereux...	270	<b>Innovation : pour remettre de l'enthousiasme, gardez en tête...</b>	<b>285</b>
<b>Développer le sens créatif d'une organisation</b>	<b>271</b>	<b>Génération Immatériel</b>	<b>286</b>
<b>Anticipation : Le Dirigeant du Futur</b>	<b>283</b>	Qu'est-ce que l'économie de l'immatériel ?	286
<b>Logiciels et imagination</b>	<b>274</b>	"... le bonheur matériel des autres est la condition du bonheur immatériel de soi."	287
<b>Etudiant comptable d'aujourd'hui &amp; imagination</b>	<b>275</b>	par Jacques Attali	287
Collaborateur de demain ?	275	<b>L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, selon Jacques Attali</b>	<b>288</b>
<b>Et si l'on rêvait !!!</b>	<b>276</b>	<b>Le capital immatériel, un atout stratégique concurrentiel pour les entreprises</b>	<b>289</b>
Quelles nouvelles missions pour la prochaine décennie ??	276	par Marie-Ange Andrieux	289
<b>"Le client n'est pas la source de l'innovation" par Joseph Schumpeter</b>	<b>278</b>	<b>Vers une société de la connaissance et du savoir, le knowledge management</b>	<b>292</b>
Aussi, n'attendons pas demain pour innover !	278	Culture entreprise : comment mettre en place une organisation apprenante et un système de knowledge management ?	292
<b>Entretien avec Christian de Boissieu, Professeur d'économie à l'université de Paris I</b>	<b>279</b>	L'aspect tactique de la gestion des connaissances	292
<b>Nouvelle économie, Terre Promise de l'innovation ?</b>	<b>280</b>	L'aspect stratégique de la gestion des connaissances	293
Internet démultiplie les capacités d'échange	280	<b>Capital Relationnel, Capital Immatériel</b>	<b>294</b>
La nouvelle économie remet en cause l'organisation des entreprises	281	Pistes pour réveiller votre réseau et/ou l'entretenir	294
<b>L'innovation dans le monde des services</b>	<b>282</b>	<b>Fiche action : Immatériel</b>	<b>295</b>
La montée du secteur des services	282	<b>Les nouvelles utopies à inventer pour un monde en mutation</b>	<b>297</b>
L'innovation	282	<b>Epilogue</b>	<b>298</b>
Spécificités de l'innovation dans les services	282		

# AU FIL DE L'ACTUALITÉ REPÈRES, CHIFFRES CLÉS & SIGNAUX 2.0

MARCHÉS  
ÉMERGENTS

Intelligence Économique  
Art, Culture & Entreprise





# AVANT-PROPOS

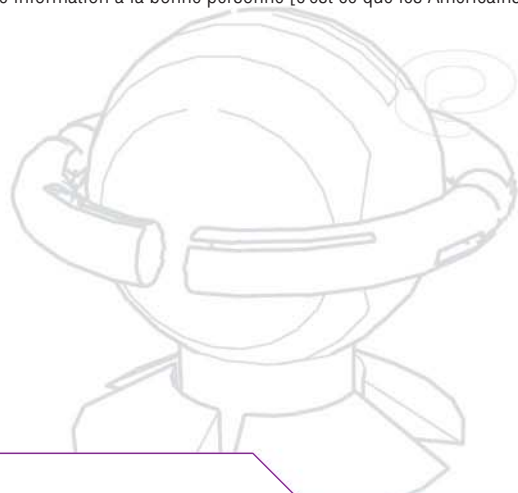
## Qu'est-ce que l'Entreprise 2.0 ?

N'ALLEZ SURTOUT PAS VOUS IMAGINER QUE CELA SE RÉSUME À LANCER UN BLOG ET UN WIKI INTERNE, CETTE NOTION RECOUPE EN FAIT DES PRATIQUES BIEN PLUS RICHES ET SURTOUT ENGENDRE DES MUTATIONS QUI VONT AU-DELÀ DE LA MISE EN LIGNE DE NOUVEAUX OUTILS...

Tout comme la révolution du web 2.0 ne repose pas sur des innovations technologiques [mais y est néanmoins indirectement liée], l'Entreprise 2.0 regroupe un certain nombre de nouvelles pratiques de collaboration qui ne nécessitent à priori pas d'aménagement dans un système d'information.

Une entreprise n'acquiert pas du jour au lendemain son statut "2.0". C'est un processus long et progressif dont les premières étapes n'ont quasiment aucun impact sur le système d'information. Par contre, une fois les pratiques de collaboration de base [blog et wiki] assimilées, l'entreprise adoptera progressivement un SI plus flexible avec une forte modularité qui permettra de mettre les collaborateurs au cœur des processus et de personnaliser la connaissance et les outils en fonction du contexte quotidien.

L'Entreprise 2.0, c'est avant tout l'école du partage et de la collaboration. Lancer un blog, un wiki ou un espace de travail en ligne sans s'assurer de l'adhésion des collaborateurs est une perte de temps et d'argent. Il va en effet falloir modifier les habitudes, méthodes et outils de travail. Le but de la manœuvre étant de faire circuler plus vite la bonne information à la bonne personne [c'est ce que les Américains appellent la "business-critical information"].



### L'ENTREPRISE 2.0 EN PRATIQUE

- **Fil RSS** : fil d'information envoyé sur un navigateur ou une application bureautique via un flux XML. Le podcast utilise les mêmes technologies.
- **Mash-up** : c'est, à l'origine, un service sur Internet mixant plusieurs autres services disponibles sur le Web. Il peut être étendu aux services en ligne ou aux applications sur serveur d'entreprise mêlant d'autres applications d'entreprise.
- **Tagging** : action de relier un document ou une page à une balise sémantique. Soit, plus simplement, à des mots-clés. Très utilisé dans les weblogs ou les outils de partage de musique.
- **Vote** : système destiné à mettre en avant ou non un document dont la qualité est remarquable ou pas. En cours aussi bien dans les lecteurs MP3 que sur les sites de démonstration de logiciels, de services en ligne, etc.
- **Wiki et blog** : systèmes de gestion de contenu. Le premier contient une gestion des versions. Le second intègre un système de mise à jour chronologique de la page et des fonctions comme la possibilité d'ajouter des commentaires, des rétroliens [track back], etc.

# L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

## reste encore bien virtuelle pour les PME comme pour les particuliers

DEUX ÉTUDES DE L'IFOP MANDATÉES PAR RISC GROUP METTENT EN RELIEF UNE FAIBLE SENSIBILISATION DES PME ET DU GRAND PUBLIC FRANÇAIS AUX ENJEUX LIÉS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES.

JUIN 2008

Risc Group, le Global Managed Services Provider [GMSP] européen et Panda Security, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de solutions de sécurité, dévoilent ensemble les résultats de deux enquêtes réalisées par l'IFOP et portant sur la perception de l'économie numérique par les PME et les particuliers. Ces résultats forment la base du Baromètre annuel IFOP/Risc Group : "PME et particuliers : regards croisés sur les nouvelles technologies".

Les résultats de ces enquêtes, présentés dans le détail par Frédéric Micheau, Directeur des Etudes de l'IFOP, Loïc Pequignot, Président de Risc Group et Roberto Casetta, Vice Président Sales Europe de Panda Security, mettent en relief un constat surprenant : les PME et le grand public français se disent peu sensibilisés aux enjeux liés aux technologies de l'information. Même si elles sont conscientes des principaux bénéfices offerts par les technologies de l'information, 46 % des PME restent sceptiques quant au rôle de celles-ci dans le développement de leur chiffre d'affaires. Et trois français sur quatre ignorent ce que recouvre le terme d'"économie numérique".

### Parallèlement, ces enquêtes ont livré d'autres enseignements majeurs :

- Seulement 54 % des personnes interrogées considèrent que l'informatique permet d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise et 25 % s'avouent sceptiques quant à son apport dans l'accroissement de la productivité des salariés.
- Même si elles affichent leur satisfaction vis-à-vis des services fournis [90 %], les PME souhaiteraient majoritairement [66 %] avoir affaire à un seul prestataire afin de réduire les coûts et de disposer d'un interlocuteur unique capable de prendre en charge l'ensemble de leurs besoins informatiques.
- Les PME peuvent envisager de recourir à l'externalisation dans certains domaines, tels que l'actualisation des logiciels et applications [53 %], la sécurité [48 %], le support [42 %] et le stockage [36 %].
- Internet est le premier canal permettant aux PME de s'informer sur l'offre de produits et services informatiques [46 %], suivi des mailings [42 %], puis de la presse spécialisée [27 %] et du bouche à oreille [26 %].
- Plus de trois quarts des personnes interrogées préfèrent acheter [76 %] les produits et services informatiques dont l'entreprise a besoin, plutôt que de les louer [23 %].
- 77 % des particuliers ignorent ce que recouvre le terme "économie numérique" et 81 % des français n'ont jamais entendu parler du Secrétariat d'Etat pour le Développement de l'Economie Numérique [pourtant créé en mars 2007, deux mois avant le lancement de l'enquête].
- Le grand public assimile principalement l'économie numérique au "commerce en ligne" [45 %] et aux "nouveaux moyens de communication" [42 %].
- Une courte majorité de Français estime que le développement du secteur d'activité des nouvelles technologies constitue un chantier prioritaire pour le Gouvernement [51 %].

"D'une part, nos enquêtes démontrent que pour les dirigeants de PME, l'informatique est un outil indispensable, dont les apports restent limités, notamment en termes de productivité. Parallèlement, les PME peinent à gérer un outil informatique trop complexe et confié à un trop grand nombre de fournisseurs et d'intervenants" commente Frédéric Micheau, Directeur des études de l'IFOP.

"D'autre part, les particuliers disent ignorer à peu près totalement ce qu'est l'économie numérique et attendent de l'Etat un engagement plus soutenu. Les français expriment de fortes attentes en matière d'incitation à acquérir des équipements informatiques, de développement du secteur des nouvelles technologies et de formation, qu'il sera essentiel de prendre en compte pour répondre aux objectifs des Assises du Numérique."

La synthèse de ces deux études peut être téléchargée aux adresses suivantes :

<http://ifop.risc-group.com> [en français]

ou <http://ifop-en.risc-group.com> [en anglais].

# L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

## croît plus vite que l'économie réelle

SELON LE DIGIWORLD YEARBOOK 2008, LES MARCHÉS DU DIGIWORLD ONT ATTEINT 2.750 MILLIARDS EUR EN 2007, EN PROGRESSION DE 5,8 % PAR RAPPORT À 2006.

L'Europe et l'Amérique du Nord concentraient encore 64 % du marché du DigiWorld en valeur en 2007. En ajoutant le Japon et la Corée du Sud ainsi que les marchés des quelques autres économies avancées de la région Pacifique [Australie, Nouvelle-Zélande], l'ensemble représente toujours plus des trois-quarts du marché mondial en valeur.

Les pays émergents ont aujourd'hui un potentiel, en volume en particulier, beaucoup plus élevé, mais l'effet est freiné en valeur par des niveaux d'ARPU [Average Revenue per user] en général plus faibles que dans les marchés avancés.

Toutefois, la dynamique de l'Europe, prise dans son ensemble, n'en apparaît pas moins aujourd'hui en retrait, avec un niveau de croissance qui est depuis plusieurs années derrière celui des autres régions, y compris de l'Amérique du Nord, et a même creusé l'écart au cours de la période la plus récente. Le Vieux Continent a ainsi perdu 1,7 point en termes de poids dans le DigiWorld entre 2004 et 2007.

En Asie/Pacifique, les marchés avancés [Japon, Corée du Sud, Australie, Nouvelle-Zélande] ont vu leur poids au sein des marchés TIC de la région tomber de 56 % à 50 % au cours des trois dernières années. Le contraste est saisissant entre leur dynamique, qui ne dépasse pas 3 % par an, et celle des pays émergents de la région, menés par la Chine et l'Inde, aux alentours de 10 % par an.

En termes de contribution à la croissance, le poids de chaque grande région est toutefois plus équilibré. Si les pays émergents d'Asie assurent un quart de la croissance mondiale et les autres régions émergentes environ 20 %, tout comme l'Europe, l'Amérique du Nord reste le premier contributeur, avec près de 30 %.

### LES NOUVEAUX ENJEUX DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

- Accélération de la croissance des débits, tant pour les communications fixes que mobiles.
- Explosion des nouveaux modes d'utilisation de l'Internet rassemblés sous l'ombrelle Web 2.0.
- Désagrégation des chaînes de valeur reliant les consommateurs aux fournisseurs d'équipements, de services et de contenus...

# INTERNET, ça paie !

EN 2007, LES VENTES EN LIGNE ONT PROGRESSÉ DE 35 %, SELON L'ÉTUDE PUBLIÉE PAR LA FEVAD ET LE SECRÉTARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DES ENTREPRISES ET DU COMMERCE EXTÉRIEUR. ET L'ON PRÉVOIT UNE CROISSANCE DE 30 % EN 2008.

Alexander von Schirmeister, président d'eBay France : "L'achat sur Internet est désormais ancré dans les mœurs françaises : tous les âges et catégories sociales sont concernés. Au total, près de 15.000 Français disent gagner leur vie, totalement ou partiellement, en vendant sur eBay. Parmi eux, un nombre croissant de TPE-PME : on assiste à un vrai phénomène d'entrepreneuriat, tous secteurs confondus...".

A côté d'exemples traditionnels, comme le foie gras ou les vins, viennent s'ajouter des fabricants ou distributeurs d'accessoires auto ou moto, de vêtements et même de designers. Du coup, eBay devient un observatoire de tendances économiques.

Pour soutenir les Net Entrepreneurs, Alexander von Schirmeister a créé l'association "Renaissance numérique" qui réunit des universitaires et de grands acteurs du Web.

"Pour une TPE-PME qui hésite à ouvrir un site marchand, la solution eBay apporte ses 10 millions de visiteurs uniques avec des frais d'insertion très bas. Une solution à considérer également en phase de lancement lorsqu'on veut tester la réaction du marché à un nouveau produit".



## LA CONFIANCE, UN SENTIMENT SI CHER ...

Selon une étude récente [[http://www.codeur.com/index.php?i=etude\\_ecommerce](http://www.codeur.com/index.php?i=etude_ecommerce)], une part non négligeable de consommateurs est prête à payer plus cher sur un site de confiance :

26 % des personnes interrogées seraient prêtes à payer 5 % plus cher sur un site dans lequel elles auraient confiance. Ce type d'information, en fonction de la clientèle ciblée, peut justifier certains investissements, notamment en matière de refonte de site Web.

En effet, c'est l'information qui le plus souvent fait défaut en matière de confiance puisque globalement 40 % des personnes interrogées jugent crucial d'avoir des tarifs clairs. Elles avouent quitter les sites commerciaux principalement parce qu'ils ne publient pas suffisamment d'informations sur les prix, les frais de transport et la garantie. Sont cités en second lieu les éléments de confiance sur la société [adresse physique, etc.] et une page d'accueil simple et efficace.

# LE POIDS DU CAPITAL IMMATÉRIEL

s'accroît dans les grandes entreprises :  
La valeur des entreprises françaises est immatérielle  
à plus de 60 %

L'ÉCONOMIE DEVIENT MASSIVEMENT IMMATÉRIELLE ET LA VALEUR DES ENTREPRISES COTÉES S'ÉLOIGNE DE PLUS EN PLUS DE LEUR VALEUR COMPTABLE. AUJOURD'HUI, SEULE UNE PART MARGINALE DE CETTE VALEUR IMMATÉRIELLE EST RECONNUE DANS LES COMPTES DE L'ENTREPRISE.

Selon une étude récente d'Ernst & Young\*, la valeur des entreprises européennes est aujourd'hui immatérielle à plus de 60 % et seulement 36 % du capital immatériel est inscrit au bilan. Les actifs immatériels représentent donc un véritable enjeu, notamment pour la valorisation des entreprises.

Pour la deuxième année consécutive, malgré les turbulences du marché, le capital immatériel est la première richesse des entreprises européennes.

Pour 78 % des entreprises interrogées, tous secteurs confondus, la part de l'immatériel représente en moyenne plus de la moitié de leur valeur [contre 70 % en 2006].

Dans 15 des 18 secteurs d'activité analysés, le capital immatériel est la première richesse des entreprises. Sa part dans la valeur globale dépasse celle de l'ensemble des actifs corporels

Pour 7 secteurs d'activité [contre 6, l'année précédente] la valeur du capital immatériel est même supérieure à 80 % : Tabac, Luxe & Alcool, Produits de Consommation, Services aux entreprises, Media et Voyages, Pharmacie et Constructions.

L'étude montre que la part du capital immatériel dans la valeur des entreprises a augmenté de 3 % et cette augmentation découle d'une tendance globale de l'ensemble des secteurs. Cependant, les secteurs dont la part d'actifs immatériels marque la plus forte croissance sont l'Énergie [+9 %], la Construction [+8 %], la Chimie [+8 %], et la Construction & Matériaux [+8 %].

Avec 3500 milliards d'euros et pour la deuxième année consécutive, la valeur cumulée des actifs immatériels des cent premières entreprises européennes analysées est supérieure au PIB de la France.

\* 2<sup>ème</sup> édition du baromètre des actifs immatériels dans la valeur des 100 entreprises les plus importantes en Europe - publié le 23 janvier 2008

## L'OBSERVATOIRE DE L'IMMATÉRIEL DÉNOMBRE 9 ACTIFS IMMATÉRIELS

- Capital Client,
- Capital Humain,
- Capital Organisationnel,
- Capital Système d'information,
- Capital Marques,
- Capital Technologique,
- Capital Actionnaire,
- Capital Partenaire.

À partir de 2008, le capital Développement Durable et sociétal est également pris en compte.

# On DÉMATÉRIALISE

## tout !

PLUS QU'UNE ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE, C'EST UNE RÉVOLUTION, PUISQUE DEPUIS L'ANTIQUITÉ, L'ESSENTIEL DU COMMERCE, DE LA SCIENCE, DE LA CULTURE ET DES PRÉCEPTES LÉGAUX OU SPIRITUELS REPOSENT SUR L'ÉCRIT ET SES DIFFÉRENTS SUPPORTS.

La dématérialisation, c'est le remplacement du support papier par un fichier informatique à l'occasion de l'échange ou de la conservation des informations. Elle apporte au moins deux fonctionnalités nouvelles, liées à l'entrée des documents dans le système d'information :

- L'optimisation des flux de documents avec les applications de workflow,
- Le partage de l'information, spécialement avec les applications GED.

La loi du 13 mars 2000 [JO du 31 mars 2001] pose le principe [très théorique...] de l'indépendance entre le document écrit et son support technique. Ces dispositions sont conformes à l'esprit des directives européennes, mais se sont révélées peu applicables en l'absence de directives précises ainsi que d'une jurisprudence effective.

En droit commercial, la preuve est libre. C'est-à-dire qu'il revient au juge d'apprécier l'authenticité du document qui est produit. Il peut donc s'agir d'un e-mail, d'une image numérisée ou d'un PDF d'un document. Dès lors, un document électronique peut avoir la même valeur de preuve qu'un document papier.

La loi a également reconnu la validité juridique de la signature électronique au même titre que la signature manuscrite. Le décret du 30 mars 2001 pris en application de cette loi détermine les conditions pour que des procédés de signature électronique puissent être considérés comme fiables, notamment le recours à des prestataires de services de certification qui délivreront des certificats de signature électronique après avoir vérifié l'identité des demandeurs [ces prestataires utilisent des systèmes de cryptographie à clés asymétriques, ou PKI].

Enfin, l'archivage légal a pour vocation la conservation des documents dans des conditions qui permettent de les réutiliser avec une valeur de preuve [c'est-à-dire qu'ils doivent rester probants en cas de litige et de passage devant un juge].

### INTÉRÊT DE LA DÉMATÉRIALISATION

- accélération des flux
- diminution des coûts de traitements
- diminution des frais d'envoi
- suppression d'une grande partie des surfaces de stockage

# LES BUREAUX VIRTUELS, nouveaux piliers du travail collaboratif 2.0

DOPÉS AU PARTAGE DE DOCUMENTS ET À LA BUREAUTIQUE EN LIGNE À LA SAUCE AJAX, LES BUREAUX VIRTUELS S'AFFRANCHISSENT DES CONTRAINTES TECHNIQUES ET ENVAHISSENT LES ENTREPRISES. L'OFFENSIVE NE FAIT QUE COMMENCER.

Entré dans la danse en 2006, Google aura impulsé un nouvel élan à un segment de marché qui a pris le temps de surmonter un certain nombre de contraintes techniques et sécuritaires, se présentant comme de véritables freins à l'adoption.

Le premier atout des solutions de bureaux virtuels en mode Web est lié à leur mode collaboratif qui permet de travailler sur un même document de façon simultanée et de se libérer de son poste de travail, tout en ayant une capacité de stockage confortable.

Du partage de documents aux listes de contacts, en passant par la messagerie instantanée et les espaces de blogs/wikis ou la gestion des flux RSS, les bureaux virtuels en ligne sont d'abord appréciés pour leur bon rapport services rendus/coûts.

Disponibles en mode SaaS, les bureaux virtuels collaboratifs sont appréciés tant pour leur compatibilité avec les postes de travail que pour l'intuitivité de leurs interfaces. Et ce, bien que leur manque de capacité d'intégration au SI puisse apparaître comme une faiblesse.

Certains acteurs, à l'image de Google ou de Nectil, permettent toutefois de contourner cette limite en proposant des interfaces de programmation ad hoc permettant d'assurer ces précieuses interconnexions. Avec, par exemple dans le cas de Nectil, la mise à disposition d'un framework de développement complet, incluant toutes les routines de programmation nécessaires pour interfacier le bureau virtuel avec ses infrastructures applicatives tierces [ERP, centre d'appels...].

"On se dirige davantage vers une complémentarité entre les bureaux virtuels et les environnements collaboratifs existants, tout du moins pour les entreprises qui en sont déjà équipées. En revanche, pour celles qui n'en sont pas dotées, les bureaux virtuels peuvent constituer un premier choix qui tend à se généraliser notamment au sein des petites structures et des PME" - François Dispaux, PDG de Nectil.

# LES GRANDES ENTREPRISES françaises se mettent à la ToIP

LA TÉLÉPHONIE SUR IP [ToIP], SOLUTION TECHNIQUE PERMETTANT DE GÉRER DES COMMUNICATIONS EN IP [INTERNET] JUSQU'AU POSTE TÉLÉPHONIQUE DE L'UTILISATEUR, S'INSTALLE PROGRESSIVEMENT MAIS RÉSOLUMENT DANS LE PAYSAGE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS D'ENTREPRISES EN FRANCE.

Selon une enquête du Groupe SoluCom, 89 % des entreprises de plus de 200 salariés considèrent que la téléphonie sur IP est une évolution inéluctable. Certaines sont déjà passées à l'action : 23 % des moyennes et grandes entreprises interrogées déclarent avoir déployé aujourd'hui au moins un site en ToIP [ce pourcentage devrait passer à 31 % en 2008], et 17 % affirment qu'une telle solution est déjà implémentée ou en phase d'implémentation.

Celles qui ne sont pas encore passées à l'action envisagent de le faire rapidement : 50 % des moyennes et grandes entreprises déclarent avoir lancé une étude ou une expérimentation pilote de cette technologie, et 26 % pensent équiper plus de la moitié de leurs postes téléphoniques en IP d'ici 2008. Ce volontarisme s'accompagne d'un grand optimisme puisque 75 % des entreprises françaises de plus de 200 salariés pensent terminer l'essentiel du déploiement d'ici 2010.

Certains secteurs sont plus avancés en matière de ToIP, aux premiers rangs desquels l'industrie, le transport et les services.

La sécurité est une préoccupation, mais pas un frein incontournable, ni déterminant par rapport aux autres freins identifiés à l'adoption de la ToIP, notamment la complexité technique et organisationnelle inhérente à ces solutions technologiques [30 % des entreprises interrogées jugent ce paramètre freinant], la dégradation possible de la qualité sonore [26 %], ou l'attente de meilleures solutions technologiques et commerciales [24 %].

Le premier, et principal moteur qui pousse les moyennes et grandes entreprises à basculer vers la téléphonie sur IP est la recherche d'économies, pour près des trois quarts des entreprises de plus de 200 salariés interrogées. 48 % en attendent des économies supérieures à 10 % de leur budget de téléphonie actuel. 40 % des entreprises sont d'ailleurs prêtes à accepter une légère dégradation de leur disponibilité si cela leur permet de générer des économies complémentaires. Le deuxième critère d'adoption cité est l'arrivée en fin de cycle des équipements existants et la nécessité de les renouveler.

Enfin, l'étude montre que la taille de l'entreprise, ainsi que sa dimension internationale, joue un rôle moteur sur la dynamique ToIP. Ainsi, entreprises qui ont une forte implantation à l'international sont globalement plus avancées. En revanche, la ToIP est encore très peu implantée dans les petites entreprises françaises [à peine 11 %].





# DES INVESTISSEMENTS publicitaires en ligne florissants en 2007

**En atteignant 2,76 milliards d'euros en 2007, les investissements publicitaires en ligne ont progressé de 34,5 % en un an. Internet devient le quatrième média du marché publicitaire, devant l'affichage.**

18/02/2008

L'Interactive Advertising Bureau [IAB] et le Syndicat des Régies Internet [SRI] viennent de présenter les résultats de l'étude des investissements publicitaires sur Internet en 2007, menée par TNS Media Intelligence. Et ils sont parlants. Le média Internet confirme dans la durée, et sur des bases solides, sa présence de plus en plus importante dans les investissements plurimédias. Quelques chiffres éloquentes. Le Web aura drainé, sur les seuls formats "display" [le Search Marketing n'entrant pas dans le cadre de l'étude], pas moins de 2,76 milliards d'investissements en ligne, en progression de 34,5 % sur une année.

Internet est ainsi le seul média à enregistrer une croissance à deux chiffres. Comme le souligne Éric Troussel, directeur marketing du pôle Investissements publicitaires de TNS Media Intelligence, "le marché publicitaire global a atteint 23 milliards d'euros en 2007, soit une progression de 6,2 % par rapport à l'année dernière, dont trois points de croissance proviennent d'Internet".

En comparant la croissance du Net à celle des autres médias, Internet passe en valeur brute devant la publicité extérieure, atteignant une part de marché en valeur brute de 12 %, soit une croissance de 2,5 points par rapport à 2006. "À l'horizon 2008 ou 2009, le Web pourrait passer devant la radio", souligne, à la lecture de ces résultats, Éric Troussel

## LA VPC INVESTIT 56 % DE PLUS EN 2007

Et cette croissance s'inscrit solidement dans le paysage des investissements publicitaires. D'une part, parce que le nombre d'annonceurs en ligne progresse fortement. En effet, selon l'étude menée par TNS Media Intelligence, le Web compte 56 % d'annonceurs supplémentaires en un an. Ils étaient 3 339 en 2007, dont 1 815 nouveaux annonceurs. Autre fait marquant : 38 % de ces nouveaux annonceurs sont des annonceurs exclusifs qui ne communiquent que sur le Web. Enfin, parmi les secteurs communiquant le plus en ligne, on retrouve les Télécommunications, le Voyage/Tourisme, la Finance et la Distribution. Cette dernière enregistre d'ailleurs une progression de 51 % avec 275 millions d'euros investis sur le Web. Soit une part de voix de 10 % pour l'Internet.

Au sein de ce secteur, "la Distribution généraliste progresse de 37,5 %, la Distribution spécialisée de 93,4 % et la VPC de 56 %", souligne Corinne In Albon, responsable du marketing opérationnel de TNS Media Intelligence.

Quant à la palme du plus gros annonceur du Web, elle revient à eBay qui aura dépensé pour ses publicités en ligne la modique somme de 77,7 millions d'euros en 2007.

Dans le secteur de la Distribution, c'est La Redoute qui arrive en tête [42 millions d'euros investis], suivie de CDiscount [40 millions d'euros] et d'Alapage [30,7 millions d'euros].



# ETUDE DE CONJONCTURE

des PME-PMI 2006-2007 par BNP Paribas Lease Group : les technologies de l'information et de la communication [TIC] dans les PME françaises.

18 JANVIER 2007

BNP Paribas Lease Group [BPLG], numéro 1 français et leader européen du financement de biens d'équipement professionnels par crédit-bail ou location financière, publie aujourd'hui les résultats de son enquête de conjoncture annuelle, réalisée auprès de près de 90 000 PME-PMI françaises de 6 à 200 salariés. Les résultats présentés sont obtenus à partir des 3 500 premières réponses. Tous les secteurs d'activité marchands sont concernés à l'exclusion de l'agriculture. Bilan 2006 et perspectives 2007 sont étudiés au travers d'indicateurs d'activité, de rentabilité, d'investissement et d'emploi.

## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

*En 2006, les investissements en TIC ont été dans l'ensemble moins prioritaires aux yeux des patrons de PME de 6 à 200 salariés et 2007 devrait s'inscrire dans la même tendance. Ils ont privilégié l'acquisition d'ordinateurs portables. L'équipement en téléphonie fixe a moins progressé que les années précédentes. La téléphonie mobile de type "Smartphone" est peu employée. L'utilisation d'Internet progresse désormais à un rythme faible. Plus de 9 PME françaises sur 10, sont équipées en haut débit, mais la création de site stagne et la vente via Internet n'a que peu progressé.*

### Investissement : pause en 2006 et légère progression pour 2007

Comme prévu fin 2005, 2006 a marqué un léger ralentissement de l'investissement dans les Technologies de l'Information et de la Communication [TIC] : 62 % des patrons déclarent avoir investi dans les TIC contre 66 % en 2005. Le nombre moyen d'ordinateurs achetés ou loués par les PME en 2006 suit cette tendance, il passe de 3,6 en 2005 à 2,4 en 2006.

La proportion d'ordinateurs portables dans les achats des PME ne cesse de progresser :

64 % en 2006 vs. 52 % en 2005. Les secteurs les plus représentatifs de cette dynamique sont ceux qui étaient traditionnellement sous-équipés, tels le BTP et le Transport. Une tendance qui devrait se confirmer : 87 % des intentions d'achats d'ordinateurs pour 2007 portent sur des portables.

En 2007, les patrons de PME envisagent de privilégier les investissements productifs, au détriment des TIC. Ils ne sont en effet que 46 % à déclarer vouloir investir dans les TIC dans le courant de l'année.

### Téléphonie mobile et fixe : des évolutions technologiques à intégrer

Plus de 17 % des PME envisagent de renouveler leur matériel de téléphonie fixe. Le choix technologique plonge 61 % des dirigeants dans la perplexité. Parmi ceux qui se sont décidés, 57 % optent pour la VoIP [Voice over Internet Protocol].

Environ 23 % des salariés sont équipés en téléphone mobile. Selon les secteurs, cette proportion varie, de 13 % pour l'Industrie à 57 % des salariés dans le Transport. Seuls 2,4 % des salariés sont équipés de Smartphone, technologie mobile qui n'a pas encore percé et qui ne devrait pas dépasser un taux d'équipement de 2,6 % en 2007.

## INTERNET : UNE TECHNOLOGIE MIEUX MAITRISÉE

Plus de 9 PME françaises sur 10 sont désormais dotées d'une connexion à Internet : 6,7 % ne sont pas connectées. Les PME utilisent de plus en plus les fonctionnalités offertes par Internet : 98 % consultent le courrier électronique, 94 % l'utilisent pour échanger avec leurs clients et fournisseurs, et 88 % d'entre elles consultent leur compte bancaire par Internet.

Ces usages sont portés par une forte pénétration du haut débit, qui atteint, toutes zones géographiques confondues, plus de 80 %, pour une moyenne nationale de 91 %. Quant au Wi-Fi, il est utilisé par 19 % des PME.

Les PME françaises n'ont cependant pas rattrapé leur retard en matière de site internet. La proportion de patrons déclarant en posséder un est passée de 52 % à 54 % en quatre ans. Ce taux est proportionnel à la taille de l'entreprise. La présence d'un site est plus fréquente dans les Services [66 %] et le Commerce de gros [61 %] que dans le Transport [33 %].

La vocation du site Internet est de plus en plus commerciale. En effet, si la part des patrons estimant qu'il sert uniquement la notoriété de l'entreprise est toujours la plus importante, elle a diminué par rapport à 2005 [59 % contre 67 %]. Ils sont tout aussi nombreux à l'utiliser pour procurer des services à leurs clients [59 %] et pour recueillir des commandes, des réservations et des demandes de devis [42 %]. Ces applications commerciales progressent chaque année davantage.

Si la vente par Internet est déclarée en hausse par 55 % des patrons concernés, ils sont, comme l'an dernier, 42 % possédant un site, à effectuer des ventes directement ou indirectement via Internet. En moyenne, les PME concernées réalisent 8 % de leur chiffre d'affaires via Internet. Ce taux atteint 23 % pour les Cafés, hôtels, restaurants et 22 % pour les Services liés à l'immobilier.

# LA CRÉATION D'EMPLOIS

## dans le commerce électronique devrait progresser de 12 % en 2008

LA FÉDÉRATION DU E-COMMERCE ET DE LA VENTE À DISTANCE [FEVAD] ET L'INSTITUT BENCHMARK GROUP VIENNENT DE PUBLIER UNE ÉTUDE QUI RÉVÈLE QUE LES EFFECTIFS DU E-COMMERCE ONT PROGRESSÉ DE 21 % EN 2007.

La croissance des ventes en ligne [+34 % en 2007 selon la Fevad], portée par la forte progression du nombre d'acheteurs et l'arrivée de nouveaux acteurs dans la vente en ligne, a permis de maintenir la création d'emploi dans le secteur à un rythme soutenu.

Le commerce électronique occupe plus de 20 000 emplois directs, hors intérimaires et commerçants indépendants et hors emplois indirects. Au total, on peut considérer que la vente à distance et le commerce électronique représentent aujourd'hui plus de 80 000 emplois directs et induits.

Entre 2004 et 2006, le marché de l'emploi dans le commerce électronique a fortement bénéficié de la politique de recrutement des sites Internet spécialistes de la vente en ligne ["pure-players"], engagés dans une stratégie de conquête offensive des parts de marché.

Aujourd'hui, ces sites continuent de jouer un rôle moteur dans la création d'emploi. Toutefois, l'étude montre que c'est chez les nouveaux acteurs [enseignes de la grande distribution, marques] que les effectifs augmentent le plus vite depuis 2007.

Les créations d'emplois devraient se poursuivre au cours des deux prochaines années. Selon l'étude, l'emploi devrait progresser de 12 % en 2008, et 10 % en 2009.

En moyenne, on estime que sur la période 2006-2009, chaque point de croissance dans le e-commerce se traduit par un 1/2 point de croissance dans l'emploi.



**Ce sont les PME dont le chiffre d'affaires e-commerce est compris entre 100 et 500 millions d'euros qui ont le plus recruté depuis 2000. Dans cette tranche, figurent notamment les leaders du e-commerce dont les effectifs ont suivi l'envolée de leur chiffre d'affaires. On retrouve ainsi des pure-players du voyage ou encore des distributeurs de produits high-tech ou de biens culturels.**

# UN NOUVEAU DÉFI

## pour les utilisateurs du web 2.0 : Gérer leur identité numérique !

AVEC LA PROLIFÉRATION DES BLOGS ET WIKIS, LA MULTIPLICATION DES RÉSEAUX SOCIAUX ET L'EXPLOSION DU TRAFIC SUR LES PLATES-FORMES D'ÉCHANGES, LES CONTENUS GÉNÉRÉS PAR LES UTILISATEURS PRENNENT UNE PLACE TOUJOURS PLUS IMPORTANTE DANS LA CONSOMMATION QUOTIDIENNE DE L'INTERNET.

Tous ces contenus laissent des traces sur les sites qui les hébergent et dans les index des moteurs de recherche ; ils sont également systématiquement rattachés à un auteur. De plus, la notoriété numérique des individus ainsi que sa valorisation va rapidement amener les internautes à se soucier de leur identité numérique.

L'identité numérique d'un individu est composée de données formelles [coordonnées, certificats...] et informelles [commentaires, notes, billets, photos...]. Toutes ces bribes d'information composent une identité numérique plus globale qui caractérise un individu, sa personnalité, son entourage et ses habitudes. Ces petits bouts d'identité fonctionnent comme des gènes : ils composent l'ADN numérique d'un individu.

Gérer son identité numérique veut dire surveiller l'utilisation de chacune de ces bribes d'information ; cette tâche est complexe, surtout pour un individu qui souhaite exploiter l'Internet comme une vitrine. Nous allons donc progressivement devoir acquérir une vision à 360° de toutes les traces que nous laissons au quotidien de manière à maîtriser l'image que nous donnons de nous-mêmes. Les occasions de laisser des traces sont en effet de plus en plus nombreuses et les moteurs de recherche conservent chacune de ces traces pendant de nombreuses années.

Voilà donc quel sera le prochain défi à relever pour les utilisateurs de l'Internet : prendre toutes les précautions nécessaires pour ne pas ternir l'image d'eux-mêmes qu'ils sont progressivement en train de construire.

### DE QUOI SE COMPOSE L'ADN NUMÉRIQUE D'UN INDIVIDU ?

- Les coordonnées
- Les certificats
- Les contenus publiés ou partagés
- Les avis sur des produits
- Les hobbies
- Les achats réalisés
- La connaissance
- Les portails et réseaux sociaux
- Les services qui gèrent la notoriété d'un individu et sa réputation
- Les services de rencontre

# La "RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION" [IFRD]

CETTE TECHNOLOGIE PERMET D'IDENTIFIER UN OBJET, D'EN SUIVRE LE CHEMINEMENT ET D'EN CONNAÎTRE LES CARACTÉRISTIQUES À DISTANCE, GRÂCE À UNE ÉTIQUETTE ÉMETTANT DES ONDES RADIO, ATTACHÉE OU INCORPORÉE À L'OBJET. LA TECHNOLOGIE RFID PERMET LA LECTURE DES ÉTIQUETTES MÊME SANS LIGNE DE VUE DIRECTE ET PEUT TRAVERSER DE FINES COUCHES DE MATÉRIAUX [PEINTURE, NEIGE, ETC.].

L'étiquette radiofréquence [transpondeur, étiquette RFID], est composée d'une puce [en anglais "chip"] reliée à une antenne, encapsulée dans un support [RFID Tag ou RFID Label]. Elle est lue par un lecteur qui capte et transmet l'information.

Il existe deux grandes familles d'étiquettes RFID :

- Les étiquettes actives, reliées à une source d'énergie embarquée [pile, batterie, etc.]. Elles possèdent une meilleure portée, mais à un coût plus élevé et avec une durée de vie restreinte.
- Les étiquettes passives, utilisant l'énergie propagée à courte distance par le signal radio de l'émetteur. Ces étiquettes à moindre coût sont généralement plus petites et possèdent une durée de vie quasi-illimitée. En contrepartie, elles nécessitent une quantité d'énergie non négligeable de la part du lecteur pour pouvoir fonctionner.

La RFID permet de répondre à un grand nombre de besoins. Elle se développe bien en intra entreprise et dans la logistique. Les principales difficultés auxquelles le standard RFID doit faire face sont en voie d'être surmontées : coût de l'étiquette [plus de 0,10€ pour les moins chères], gestion de l'anticollision en cas de lecture de nombreuses étiquettes en simultané, lecture au travers des fluides, adoption ou convergence trop lente de certains standards, remise en cause de processus anciens, problèmes de sécurité et d'éthique.

L'étiquette RFID sera le support du système EPC [Electronic Product Code, soit Code produit électronique], représentant "le réseau de la traçabilité des objets" qui prévoit notamment l'identification unitaire des objets [étiquettes à codification séquentielle] et se rattache à un réseau de partage des données sur Internet.

## EXEMPLES D'APPLICATIONS OPÉRATIONNELLES

- Traçabilité des bouteilles de gaz [Air Liquide, AGA],
- Suivi des colis [Wal Mart],
- Suivi des vêtements de travail loués [Elis],
- Identification des animaux : remplace le tatouage [Ordicom],
- Gestion des livres d'une bibliothèque,
- Identification des bogies et wagons [SNCF].

# LES FRANÇAIS plébiscitent les TIC

Les résultats de son enquête européenne sur : "Les Modes de Consommation des Services Internet Haut Débit" réalisée par Juniper Networks en avril 2008 dévoilent qu'une majorité de Français considère que les services offerts par le web font partie des moyens de communication les plus importants. L'enquête indique également que les consommateurs privilégient de plus en plus Internet pour un éventail toujours plus large de services de divertissement, d'information et de communication, au-delà des e-mails basiques et au détriment de modes de communication traditionnels. Ce constat met en relief une importante opportunité pour les fournisseurs d'accès, qui peuvent capitaliser sur leurs réseaux pour accroître leurs revenus – l'infrastructure hautes performances étant à la base de la qualité de service, elle-même favorisant la création d'éléments de différenciation et la fidélisation des clients.

## LES VENTES MONDIALES DE PC ont augmentées de 16 % au deuxième trimestre

71,9 MILLIONS D'ORDINATEURS PC SE SONT VENDUS DANS LE MONDE AU DEUXIÈME TRIMESTRE 2008, SOIT 16 % DE HAUSSE SUR UN AN. LA PROGRESSION EST GÉNÉRALE POUR TOUS LES FABRICANTS ET L'AMÉRICAIN HP CARACOLE TOUJOURS EN TÊTE. QUANT AU CHINOIS LENOVO, SA PART DE MARCHÉ RECULE TRÈS LÉGÈREMENT.

Le marché mondial des PC est dynamique. Il affiche, selon une étude du cabinet Gartner une croissance de 16 % au deuxième trimestre 2008 par rapport au même trimestre de l'année précédente, à 71,9 millions d'unités.

Avec 13 millions de PC vendus, en hausse de 17,1 % sur un an et une part de marché de 18,1 %, l'américain HP conserve sa place de numéro un mondial. Les ventes de Dell, numéro deux, enregistrent pour leur part un bond de 21,9 % de ses ventes sur cette même période et occupe 15,6 % du marché. Le fabricant voit ses ventes stimulées par "son expansion dans la distribution indirecte", explique Gartner.

Les chinois Acer et Lenovo, respectivement à la troisième et quatrième marche du classement mondial, connaissent eux aussi une croissance à deux chiffres. Mais si la part de marché du premier progresse à 9,4 % contre 9,2 % un an plus tôt, celle de son concurrent recule malgré tout légèrement pour s'établir à 7,8 % contre 7,9 %.

La plus forte hausse revient au japonais Toshiba dont les ventes ont grimpé de 29,2 %.

Selon Mika Kitawaga, analyste chez Gartner, "les PC portables ont continué à porter la croissance du marché dans toutes les régions alors que leur prix de vente moyen a fortement reculé en comparaison aux ordinateurs de bureau". Ainsi, par zone géographique, c'est la région EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique) qui, avec 23,5 % de hausse annuelle, affiche la plus forte croissance. Et le cabinet rappelle d'ailleurs dans son communiqué que "sur les cinq dernières années, le marché n'a dépassé les 20 % de croissance qu'une seule fois auparavant".

Dans les ordinateurs portables, la hausse s'élève même à plus de 40%, grâce au succès du mini-PC à petit prix, l'"EeePC", du taïwanais Asus.

Aux Etats-Unis, la croissance est de seulement 4,2 % dans un contexte de guerre des prix et d'"incertitude économique croissante", en particulier sur le marché professionnel.

Les ventes en Asie-Pacifique (+18,1 %) et en Amérique latine (+23,2 %) restent performantes.

# SERVICES collaboratifs webdeux

BLOGS, WIKIS, FLUX RSS, TAGS : AUTANT DE TECHNOLOGIES QUI SE DÉMOCRATISENT. OBJECTIF, DYNAMISER LA MISE EN PRODUCTION D'APPLICATIONS ET DE SERVICES INNOVANTS

Les applications professionnelles sont de plus en plus collaboratives : partage des connaissances, bases de capitalisation partagées par toutes les structures, usines ou implantations du groupe et nouvelle visibilité entre périmètres métiers variés. Le recoupement et la réutilisation des informations sont de plus en plus intégrés.

Pour l'entreprise, il s'agit bien sûr de gains importants, rejaillissant directement sur la qualité de service, les délais et les coûts. L'enjeu pour elle n'est plus de canaliser les pratiques informationnelles sur des outils officiels. Désormais, elle doit fournir les outils permettant l'expression de ces pratiques et faciliter ainsi la construction de l'intelligence collective.

Et les exemples ne manquent pas. Sur les produits industriels, par exemple, la capitalisation des connaissances entre techniciens pour la détection de pannes et leur réparation prend tout son sens. La mutualisation des connaissances techniques et le partage d'expériences sont tout à l'avantage de l'entreprise et participent à la qualité de service globale.

Les services Web 2.0 les plus utilisés en entreprise sont avant tout les blogs. C'est l'aspect participatif du Web 2.0 avec l'accès également à des flux RSS. Chez Ortronics [500 personnes], une filiale du groupe Legrand, on utilise la solution BlueKiwi dans un contexte d'échanges à l'international. Idem au sein du groupe Danone, avec le projet "Danone blogs" qui permet d'organiser et d'animer les réflexions stratégiques en prolongeant les discussions. Ou encore au sein de la direction commerciale de Dassault où le web 2.0 par l'intermédiaire de blogs permet d'animer une force de vente de 180 personnes en partageant les expériences et en valorisant les bonnes idées.

## AUTRES SERVICES WEB 2.0 UTILISÉS EN ENTREPRISE :

Les réseaux sociaux en ligne comme LinkedIn, OpenBC, Viaduc [devenu Viadeo] ou 6nergies. Ils ont la faveur des TPE et des PME qui s'en servent pour trouver des projets, des fournisseurs ou prospecter des clients. De même, les internautes peuvent y trouver du travail ou développer leurs réseaux professionnels.

# L'INNOVATION ouverte ou "crowdsourcing"

UTILISER LE GISEMENT DE "CERVEAUX" QU'OFFRE L'INTERNET POUR RÉSOUDRE DES PROBLÈMES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES. L'IDÉE FAIT SON CHEMIN DANS LE MONDE INDUSTRIEL...

Pour beaucoup d'entreprises, l'Internet est devenue un média stratégique. Au-delà de l'affichage d'une ligne de développement et de produits commercialisés ou dans les "pipelines", pour lequel le net est surtout un amplificateur de la communication classique d'entreprise, se trament en coulisses toute une série de développements destinés à stimuler l'innovation des entreprises grâce aux ressources externes offertes par les réseaux et les "communautés" Internet.

Innover, aujourd'hui, demande non seulement d'avoir des idées et des capacités internes de développement mais aussi d'exploiter les compétences externes à l'entreprise, dans une logique donnant/donnant, afin de répondre au mieux aux attentes des consommateurs.

Cette nouvelle approche contraste clairement avec le modèle classique de R&D monolithique, dans lequel l'innovation relève de la responsabilité d'un nombre relativement restreint de centres de recherche ou d'universités. Au contraire, l'"innovation ouverte" décrit des business models cherchant à compléter les processus d'innovation internes par des ressources externes.

L'industrie pharmaceutique externalise ainsi bon nombre de recherches par des contrats avec des sociétés de biotechnologies. Par ailleurs, des prestataires de services se sont positionnés sur le marché de l'"innovation ouverte" [open innovation], un terme proposé en 2003 par Henry Chesbrough, du Center for Open Innovation de Berkeley, aujourd'hui repris sous l'expression "crowdsourcing" [littéralement "approvisionnement chez monsieur tout le monde"], terme avancé en 2006 pour distinguer ce processus de l'externalisation [outsourcing].

## UN MARCHÉ MONDIAL DE L'INNOVATION A ÉMÉRGÉ

L'innovation se banalise et peut être achetée, vendue, prêtée, concédée sous licence, protégée et réinvestie. Dans ce modèle ouvert, les entreprises s'appuient sur des ressources externes et des bonnes pratiques pour améliorer leurs capacités d'innovation et bénéficier de retours sur investissement globaux plus importants.



# UNE SUCCESS-STORY

## sur le marché du dépannage informatique

LA SOCIÉTÉ DEPANORDI, ENTREPRISE SPÉCIALISÉE DANS LE DÉPANNAGE INFORMATIQUE À DOMICILE, A ÉTÉ CRÉÉE EN 2004 AVEC 3 SALARIÉS. FIN 2008, ELLE COMPTERA 15 AGENCES ET UNE TRENTAINE D'EMPLOIS.

En mai, la société a effectué une seconde augmentation de capital, passant ainsi de 158 000 à 258 000 €. Cette opération a pour but de consolider les acquis et de passer à la vitesse supérieure en se donnant les moyens de gérer jusqu'à 35 agences depuis le siège marseillais.

Dans le cadre de son développement national, Dépanordi accélère le déploiement de son réseau de franchises et travaille sur la consolidation de ses partenariats - Le Neuf, SFR, La Poste, Orange, Carrefour. De nombreux FAI modifient leur politique de service après-vente pour se tourner vers des sociétés comme Dépanordi, afin de rassurer leurs clients en leur faisant bénéficier d'un service de proximité ayant pignon sur rue, uniforme et de qualité. Ces nouveaux prescripteurs participent à l'essor de Dépanordi sur le plan national.

En parallèle, la société met en place sa stratégie de croissance externe.

La notoriété montante de la marque attire de nombreuses petites PME isolées désireuses d'intégrer le réseau en apportant leur portefeuille clients existant. Une belle opportunité pour Dépanordi qui entend devenir le leader national du dépannage informatique à domicile en 2009.

- 2004 : Début d'activité
- 2006 : 1 agence, 3 salariés
- Février 2007 : Obtention de l'agrément des services à la personne
- Mai 2008 : 5 agences et 15 créations d'emploi
- Second semestre 2008 : 10 ouvertures supplémentaires + 15 nouveaux emplois
- Salaire moyen d'un technicien : 1500 € [20 % supérieur à la concurrence]

#### Prévisionnel fin 2009 :

CA : 350 000 € par agence

60 à 70 emplois créés

35 agences Dépanordi sur tout le territoire



# GLAIZER, le coach de l'innovation

AGENCE EN INNOVATION, SPÉCIALISÉE EN STRATÉGIE D'ACCOMPAGNEMENT D'ENTREPRISES INNOVANTES, GLAIZER GROUP EST UN CAS UNIQUE DANS SON SECTEUR. EN QUATRE ANS, LA SOCIÉTÉ A DÉVELOPPÉ UNE EXPERTISE MULTIDISCIPLINAIRE POUR MONTER DES PROJETS EN GESTATION ET S'EST OUVERT LES PORTES DU MARCHÉ INTERNATIONAL.

Steeve Augoula, d'origine gabonaise, a 37 ans. Après une formation supérieure en mathématiques [une thèse sur la combustion du carburant de la fusée Ariane 5 ...], il lance son entreprise en 2003 sur une intuition : l'innovation allait devenir l'enjeu majeur pour les entreprises des pays occidentaux. Aujourd'hui, Glaizer fait valoir un taux de croissance à 3 chiffres et un chiffre d'affaires multiplié par 12 en quelques mois.

La société Glaizer est spécialisée dans l'accompagnement de projets d'innovation : intelligence économique, intelligence compétitive, stratégie innovante, guerre économique, droit commercial, recherche appliquée et résolution de problèmes...

Glaizer Group peut se targuer d'être l'une des rares entreprises françaises à pouvoir offrir à des clients sans structure ni fonds propres, mais dotés d'un concept innovant, l'opportunité de monter un projet commercial viable et performant.

En maîtrisant tous les aspects sur lancement d'une innovation, Glaizer en réduit les risques d'échec. C'est pourquoi, cette Agence en Innovation fonctionne sur un management fluide entre des profils très hétérogènes qui maximisent leur complémentarité et renforcent ainsi l'efficacité de l'entreprise.

Deux régions, l'Alsace-Lorraine et le Poitou-Charentes, sont partenaires pour développer sur leur territoire des générateurs pilotés par Glaizer.

Dernier chantier en date : l'international où, là aussi, les perspectives sont plus qu'attractives. Israël et le Maroc s'intéresseraient de près aux expertises multiples de Glaizer.

- Création de Glaizer Group en 2003
- Début 2006, premières embauches
- 2008 : 30 salariés [taille critique évaluée à 50 salariés]
- 95 % des clients sont des TPE/PME porteurs de projets sans structure préalable

# L'ÉCOLOGIE économise et conquiert

Installée à Lille l'entreprise Méo [30 millions de CA, 8 salariés] torréfie et commercialise des cafés haut de gamme dont 30 % labellisés commerce équitable Max Havelaar. Après avoir employé en stage pendant 14 semaines une ingénieure stagiaire de l'Esiec de Reims [financée à 50 % par Eco-emballage], elle a mis en place une action d'optimisation de ses emballages qui lui a permis d'économiser 11 tonnes de polyéthylène, 20.000 caisses de carton, 167 palettes et... 5 camions par an soit 7,5 tonnes de CO2 épargnés.

Résultat : 30.000 euros d'économies de matières, réduction de la contribution à éco-emballage, mais surtout, selon Gérard Meauxsonne, président du directoire, un formidable bénéfice d'image d'entreprise "écocitoyenne".

## 10<sup>e</sup> TROPHÉES INPI

Les dixièmes trophées INPI de l'innovation ont récompensé quatre PME et un laboratoire dans des domaines très divers : Cousin Biotech [Nord, spécialisée dans les implants médicaux et chirurgicaux à base de textiles techniques, Tordo Begrano [Alpes Maritimes] qui conçoit des ferrures métalliques et composites, Parrot [Paris] leader mondial des équipements bluetooth de téléphone main libre pour l'automobile, Nuxe [pari, produits de beauté innovants à base de plantes traditionnelles] et le laboratoire de recherche Celia [Bordeaux] spécialisé dans les lasers haute intensité et haute densité d'énergie.



# PENSER autrement

Pour favoriser l'innovation, il faut, "penser autrement". L'innovation managériale constitue une "source incomparable de compétitivité qui vient approvisionner le moteur de la croissance. Bien plus que les produits et les technologies", explique Gary Hamel consultant et professeur à la London Business School. Une étude du cabinet Oliver Wyman Delta Organization & Leadership en partenariat avec The Economist Intelligence Unit montre que parmi les 35 % de grands groupes qui parviennent à susciter l'innovation comme L'Oréal, IBM, Cisco, etc.), toutes ont à leur tête un dirigeant qui a délibérément su créer un environnement propice à la nouveauté et les eux tiers ont mis en place un système d'encouragement des salariés à apporter leurs idées.

Autres pistes favorisant l'innovation : l'ouverture aux propositions des clients ou d'autres sources transversales ou collaborations extérieures, des recrutements "inédits", la création d'espaces de collaboration, la valorisation et la récompense des initiatives.

# INNOVATION inside

Une entreprise "Innovation Inside" considère le management de l'innovation stratégique pour son avenir, aussi, met-elle en place une culture spécifique : pluridisciplinarité [ingénieur et artistes en même temps par exemple], transversalité, créativité, intérêt pour les consommateurs [centrés utilisateurs], ouverture d'esprit, polyvalence, etc. Son organisation est sous tension, tous les jours, afin de stimuler la recherche permanente de concepts novateurs. Elle s'appuie pour cela sur un management où l'on développe une culture d'intrapreneuriat, où l'on généralise l'utilisation des techniques de résolutions des problèmes, où l'on brainstorme [tempête dans le cerveau]...les salariés sont ainsi associés de façon plus intensive en vue de générer encore plus de valeur pour l'entreprise.

## CHEZ GOOGLE LES CLÉS DE CETTE CULTURE C'EST...

1. Les idées viennent de partout : Google attend que tout le monde innove, même le département comptabilité.
2. Partagez tout ce que vous pouvez: toutes les idées, tout les projets et toutes les échéances doivent être diffusées sur l'intranet.
3. Vous êtes brillant, on vous engage : les managers de google favorisent l'intelligence sur l'expérience.
4. Aménager du temps pour la créativité : les employés disposent de 1 jours par semaine pour développer leurs idées. La plupart des idées de Google viennent de ces 20 % de temps.
5. Se lancer plutôt qu'attendre la perfection : Google lance souvent et très tôt ses nouveautés en beta.
6. Utiliser des chiffres plutôt que des appréciations : décourager l'emploi du "j'aime pas" et privilégier des metrics.
7. La créativité adore les restrictions : donner une vision à suivre, des règles pour y arriver et des échéances pour y arriver.
8. Se soucier de l'utilisation et des utilisateurs et pas de l'argent : donner des produits simples à utiliser et faciles à aimer. L'argent suivra.
9. Ne tuez pas les projets, transformez les : il y a toujours quelque chose à récupérer d'une idée.
10. Le management à la Google, avec 20 % du temps de travail consacrés à des projets personnels.

# MUTATIONS INDUSTRIELLES : les délocalisations

LA DÉLOCALISATION D'ENTREPRISE DÉSIGNE LE DÉPLACEMENT VERS L'ÉTRANGER D'UNE ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE EXISTANTE EN FRANCE DONT LA PRODUCTION EST ENSUITE IMPORTÉE. NOUS ASSISTONS À DES DÉLOCALISATIONS D'ENTREPRISES DEPUIS UNE VINGTAINE D'ANNÉES, ET CE MOUVEMENT VA CERTAINEMENT SE POURSUIVRE.

Il n'existe pas de statistiques publiques précises sur les délocalisations. Cependant, on estime qu'elles représenteraient globalement autour de 10 % du montant des investissements directs à l'étranger. Même si toute suppression d'un emploi dans le secteur industriel ne fait pas l'objet d'une délocalisation, la diminution de l'emploi industriel en France constitue un indicateur de l'ampleur de ce phénomène.

Les secteurs industriels concernés par les délocalisations sont nombreux : cuir, textile, habillement, métallurgie, électroménager, automobile, électronique... Le secteur tertiaire est également touché : centres d'appels téléphoniques, informatique, comptabilité... Toute production de masse et tout service répétitif sont en fait susceptibles d'être délocalisés dans des territoires où le coût de la main-d'œuvre est nettement moindre.

La désindustrialisation des uns signe l'industrialisation des autres. L'Inde est la première bénéficiaire de cette tendance car elle dispose d'une importante main-d'œuvre qualifiée et anglophone. En France, des sociétés telles qu'Axa ou la Société générale ont délocalisé leur comptabilité en Inde, British Airways et Swissair leur activité de réservation... Le Maghreb, la Turquie, les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) et l'Asie, notamment la Chine, sont les autres principaux pays d'accueil des activités délocalisées.

Mais, pour être économiquement viables les délocalisations sont tributaires de coûts de transports faibles. Avec l'augmentation du prix du pétrole, les coûts de transports précédemment marginaux deviennent significatifs et la rentabilité d'une telle démarche se réduit. On pourrait donc assister à une relocalisation de certaines industries...

## DÉLOCALISATIONS : LES RAISONS

- Coûts plus bas [main-d'œuvre peu coûteuse, meilleur accès aux ressources naturelles, fiscalité et réglementation plus attractives] ;
- Pôle de compétence technologique ou, du moins, de personnel compétent ;
- Marché local assurant des débouchés plus vastes ou intéressants ;
- Infrastructures mieux adaptées ou d'un environnement plus attrayant.

# L'EXTERNALISATION

## stratégique

L'EXTERNALISATION EST AVANT TOUT UN MOUVEMENT STRATÉGIQUE. ELLE RELÈVE D'UNE DÉCISION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE QUI TOUCHE AU CŒUR DE MÉTIER DE L'ENTREPRISE ET À SON PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉ.

L'externalisation stratégique se distingue de la sous-traitance traditionnelle. Elle concerne en effet des activités qui contribuent substantiellement à la création d'une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise. Ce sont des activités supports, comme l'informatique, le transport, la logistique, les télécommunications, la gestion immobilière, ou bien des activités qui contribuent fortement à la qualité du service ou du produit, et donc à la création de valeur pour le client.

L'externalisation soulève de nombreux enjeux et présente des risques. D'une part, externaliser des compétences trop sensibles fait courir le risque à l'entreprise de perdre sa capacité à innover et à se métamorphoser. D'autre part, il est souvent délicat de déterminer la valeur stratégique des compétences, car celle-ci peut évoluer dans le temps ou sous l'influence de l'environnement [par exemple, technologies nouvelles, innovation, nouvelles formes d'organisation de l'activité].

Ensuite, les risques existent, qui sont de deux ordres principaux : ils sont liés tout d'abord à la concentration du marché des prestataires. Dans les télécommunications, par exemple, il existe très peu d'opérateurs d'envergure mondiale susceptibles d'accompagner des entreprises clientes dans le monde. Même situation sur le marché de l'informatique, où sept à huit entreprises se partagent actuellement près de 60 % du marché de l'externalisation aux Etats-Unis.

Enfin, l'externalisation crée un lien de dépendance quasi-irréversible : lorsqu'une entreprise externalise sa fonction informatique ou logistique par exemple, son besoin en la matière ne disparaît pas pour autant. Elle devient donc dépendante d'une prestation qu'elle a choisi de ne plus réaliser en interne.



### LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EXTERNALISATION STRATÉGIQUE

- Le transfert de propriété de tout ou partie d'une activité autrefois menée en interne, qui s'accompagne fréquemment d'un transfert de salariés ;
- Un contrat global, beaucoup plus étoffé et long qu'un contrat de sous-traitance ;
- Un engagement à long terme entre l'entreprise et son prestataire [durée moyenne : 6 à 7 ans] ;
- Une définition contractuelle des prestations et des obligations de chacun.

# PANORAMA

## de la mobilité internationale

SELON L'ENQUÊTE "MANAGING MOBILITY" MENÉE FIN 2006 PAR ECA INTERNATIONAL AUPRÈS DES RESPONSABLES RH DE PLUS DE 270 SOCIÉTÉS [NOTAMMENT ACCENTURE, ACCOR, ALITALIA, BMW, EDF, NORTON ROSE, SAINT-GOBAIN, UBISOFT], LE NOMBRE DE MISSIONS INTERNATIONALES A AUGMENTÉ POUR 72 % DES ENTREPRISES.

L'enquête met particulièrement en lumière :

### L'AUGMENTATION DU NOMBRE DES EXPATRIATIONS

72 % des sociétés interrogées ont ainsi proposé un nombre supérieur de missions à l'international, longue durée sur ces deux dernières années et plus des deux tiers prévoient des augmentations dans les années à venir. L'essor des expatriations est principalement attendu en Asie, qui rivalise avec l'Europe et les Etats-Unis comme principales régions d'origine et d'accueil des expatriés. Principale motivation des affectations en 2006 [82 % des réponses], reflet de l'ouverture de nouveaux marchés : la gestion d'une opération locale [en 1996, la première raison invoquée était le transfert de connaissances].

### L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE FEMMES EXPATRIÉES

Représentant 6 % des expatriés en 1996, elles sont désormais 20 % en 2006 à entreprendre une mission à l'étranger. La nature des secteurs historiquement concernés par l'expatriation [chimie, industrie] mais également le facteur culturel, et la place de la femme dans la société de certains pays d'accueil, expliquent en partie cet écart entre expatriés hommes/femmes. À ce titre, 22 % des sociétés présentes à l'international déclarent adopter une politique encourageant la mobilité féminine.

### LE "CYCLE DE VIE" D'UNE MISSION À L'INTERNATIONAL

La sélection de candidats potentiels est réalisée en interne, auprès de collaborateurs identifiés, pour 84 % des sociétés ; au travers d'une annonce officielle auprès de l'ensemble des équipes dans 45 % des cas ; et dans 75 % des cas un entretien avec le responsable hiérarchique direct valide la démarche.

Les problèmes liés à la famille [41 %], notamment la carrière du conjoint, et la faiblesse dans la sélection des candidats [31 %] sont les principaux facteurs évoqués en cas d'échec des expatriations d'après les responsables interrogés. Il apparaît également que près d'un tiers des sondés ignore la performance de leurs expatriés sur place, ce qui souligne le manque d'échanges entre les équipes du pays d'accueil et du pays d'origine. Enfin, le retour des expatriés est rarement envisagé avant le départ [4 %] et se formalise dans la majorité des cas 6 mois avant la fin de la mission [48 %].

# OFFSHORING OU BACKSHORING ?

## Le cas du Maroc

LE MANQUE DE RESSOURCES HUMAINES ET L'INFLATION DES SALAIRES FONT PLANER LE DOUTE SUR LE SECTEUR DE L'OFFSHORING AU MAROC. PLUSIEURS GRANDS NOMS DE L'INFORMATIQUE PENSERAIENT SÉRIEUSEMENT À PLIER BAGAGES.

Jamais le problème des ressources humaines ne s'est posé avec autant d'acuité pour les opérateurs internationaux de nouvelles technologies qui ont délocalisé une partie de leurs activités de développement informatique au Maroc. L'offshoring informatique, communément appelé ITO [Informations Technologies Outsourcing], rencontre de plus en plus de difficultés à mobiliser les ingénieurs et techniciens nécessaires pour faire tourner les systèmes installés à Casablanca.

Face à ce casse-tête des ressources humaines et de la formation, plusieurs entreprises de renom de l'ITO penseraient sérieusement à abandonner leurs positions au Maroc. Quoi qu'il en soit, ils n'auront pas trop de difficultés à se désengager, car l'offshoring est l'un des secteurs où les droits de sortie sont parmi les moins élevés.

Les opérateurs rencontrent deux principales difficultés. Tout d'abord, l'offre en ingénieurs et techniciens spécialisés en informatique se limite à 1.600 cadres par an. Ce chiffre est très faible par rapport aux besoins du secteur de l'ITO qui se chiffrent à plus de 3.000 nouveaux cadres, dès maintenant.

D'autre part, la course au recrutement des ingénieurs en informatique entraîne une hausse fulgurante de leurs salaires. Les employeurs du secteur sont obligés de revoir à la hausse les rémunérations chaque trimestre. À ce niveau de salaire minimal, les cadres marocains ne sont compétitifs que par rapport à leurs homologues espagnols, qui touchent 25 % de plus qu'eux. Mais comparés aux ingénieurs de l'Europe de l'Est, notamment de la Roumanie, ils coûtent beaucoup moins cher. De plus, les opérateurs d'ITO reconnaissent à ces derniers un niveau de compétence souvent plus élevé que chez les Marocains.

En effet, certains logiciels enseignés aux ingénieurs marocains sont parfois obsolètes par rapport aux besoins des opérateurs de l'ITO. De plus, les ingénieurs et techniciens marocains manquent souvent de compétences en matière de communication et de langues. Les couches de formation supplémentaires aussi bien dans les disciplines techniques qu'en communication nécessitent entre trois mois et six mois. Ce qui engendre des coûts et des manques à gagner considérables.





# LES COMMODITIES,

## des marchés très profitables

LA HAUSSE DES PRIX DES COMMODITIES, EN ATTIRANT VERS ELLES L'ATTENTION DES INVESTISSEURS, LEUR A PERMIS DE DEVENIR DES SOUS-JACENTS RECHERCHÉS, CE QU'ILS N'ÉTAIENT PAS IL Y A DIX ANS.

Cette réhabilitation s'est faite en trois étapes : après un point bas à la fin des années 90 est intervenue la hausse du prix du pétrole, puis celle des métaux de base [cuivre, aluminium, minerai de fer] pour la production industrielle, enfin celle des produits agricoles.

Surfant sur ces marchés désormais à la mode et misant sur l'émergence de nouveaux sous-jacents comme l'électricité ou les gaz à effet de serre, les banques de financement et d'investissement ont développé et professionnalisé leurs départements commodities. Les acteurs anglo-saxons sont les plus présents, mais les banques françaises ne sont pas en reste, avec BNP Paribas, Caylor et Société Générale en bonne position, et la tendance est partout au recrutement.

Les commodities qui offrent le plus fort potentiel de hausse sont les métaux précieux dont le cours a augmenté de 25 % depuis le début de l'année 2008, en particulier l'or et le platine, et les matières agricoles.

Les métaux précieux servent de valeurs refuges en cette période de forte inflation et les investisseurs les utilisent aussi pour se prémunir de la baisse continue et sans précédent du dollar américain.

Quant aux denrées agricoles, elles ont subi une hausse sans équivalent depuis 30 ans. Les prix des matières agricoles telles que le blé, le soja et le maïs, utilisées dans la fabrication des aliments de base, ont plus que doublé en un an. Les cours du blé, du maïs et du soja ont augmenté de 240 %, 150 % et 150 % respectivement sur trois ans !

Les causes de l'envolée des cours des matières premières sont principalement structurelles : augmentation constante de la population mondiale ; changement des habitudes alimentaires dans les pays émergents ; diminution de la surface cultivable, en raison de l'urbanisation ; fort développement des biocarburants. La dégradation des conditions météorologiques accentue les difficultés.

### LES CINQ GRANDES CATÉGORIES DE COMMODITIES

- Energie : pétrole brut, pétrole raffiné, gaz, gasoil, fuel, essence
- Matières premières agricoles : blé, maïs, soja, coton, sucre, café, cacao
- Métaux industriels : aluminium, cuivre, plomb, nickel, zinc
- Bétail : bovins, volailles, porcs
- Métaux précieux : or, argent, platine, palladium, diamants

# LE CONCEPT ECONOMIQUE de "destruction créatrice"

LA "DESTRUCTION CRÉATRICE" EST UNE NOTION PROPRE À L'ÉCONOMISTE AUTRICHIEN SCHUMPETER, LIBÉRAL CONVAINCU, POUR QUALIFIER D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE LES INNOVATIONS. TRÈS SIMPLEMENT, SI UNE NOUVELLE MACHINE PLUS PERFORMANTE REMPLACE UNE ANCIENNE, ELLE EST PLUS BÉNÉFIQUE QUE LA PRÉCÉDENTE. CQFD.

Schumpeter centre son analyse du capitalisme sur la notion de déséquilibre créateur, conséquence des innovations introduites par des entrepreneurs soucieux d'augmenter le profit de leurs entreprises. Il décrit la croissance comme un processus de destructions et de reconstructions des activités liées aux creux des innovations. Ainsi, toute période de crise est suivie par une période de croissance car pendant la première, le progrès technique va aboutir à une hausse de l'investissement et permettre par l'innovation le retour à la seconde. Conclusion, ce sont les innovateurs qui conduisent notre économie à la croissance.

Quand un épuisement de l'innovation se manifeste, il y a apparition d'une nouvelle grappe plus performante encore [processus de "destruction créatrice"]. Les anticipations de profits sont élevées dans les branches novatrices, ce qui va stimuler l'investissement et déclencher une vague secondaire [destruction créatrice car destruction d'une branche et création d'une autre plus performante]. Mais la généralisation de l'innovation et l'accroissement de la production dans ces branches peuvent aboutir à une baisse des profits. Dans de telles conditions, une impulsion finit par s'épuiser : les entreprises les moins solides disparaissent, c'est la dépression caractérisée par Schumpeter de processus normal, de résorption et de liquidation de l'économie.

## QUELS SONT LES FACTEURS DE LA DESTRUCTION CRÉATRICE ?

- **Le crédit** : Il y a nécessité pour l'entrepreneur d'emprunter car il ne dispose pas de ressources financières dès l'origine. Le rôle du crédit est d'autant plus important qu'il engendre un pouvoir d'achat suffisant pour écouler la production et réaliser le profit de l'entrepreneur.
- **L'entrepreneur**, figure emblématique chez Schumpeter, à l'origine même de la croissance. Dans sa théorie de l'évolution économique, Schumpeter vante sa "capacité à aller de l'avant, et à ne pas subir l'insécurité et la résistance comme les éléments d'une contrainte". La motivation individuelle de réussite est égale au gain que génère l'innovation.
- **L'innovation** : Schumpeter souligne l'importance de l'évolution qualitative ["Ajoutez autant de diligences que vous voulez, vous n'obtiendrez jamais un chemin de fer"]. Il identifie cinq formes différentes d'innovations : la fabrication d'un nouveau produit, l'introduction d'une méthode de production nouvelle, l'ouverture d'un nouveau débouché, une nouvelle matière première, une nouvelle organisation de la production.

# Global + Local = **GLOCAL**

LA GLOCALISATION [CE QUI EST "GLOCAL"] EST UNE COMBINAISON DE GLOBAL ET DE LOCAL. C'EST UN CONCEPT ALLIANT LES TENDANCES GLOBALES AUX RÉALITÉS LOCALES.

En japonais, le mot "Dochakuka" signifie que les techniques pour cultiver la terre doivent s'adapter aux conditions locales. Et c'est cette imprononçable parole japonaise qui aurait donné son origine à "glocal", un terme aujourd'hui très en vogue.

C'est Roland Robertson, sociologue à l'Université d'Aberdeen, en Ecosse, qui a popularisé ce concept de "glocalisation" qui a le mérite de restituer à la globalisation sa réalité multidimensionnelle. Le "glocal" comporte une vision plus complexe que la "globalisation", un phénomène qui a été jusqu'ici considéré uniquement dans sa dimension économique, laissant de côté ses aspects sociaux et culturels. Le concept "glocal" contribuerait donc à restituer à la globalisation sa dimension sociale.

La glocalisation des technologies de communications sur Internet permet, par exemple, de fournir des services globaux, comme elle permet à des communautés locales d'améliorer leur communication. La notion d'interne et externe devient plus floue, et la navigation sur la toile également plus fluide pour les particuliers. Et il est vraisemblable que, paradoxalement, les premiers effets à long terme de la globalisation des systèmes d'information se manifestent par un renforcement des réseaux sociaux et urbains locaux. Et par un renforcement des disparités locales.

La glocalisation est une expression utilisée également dans le monde des affaires pour représenter l'effort de diversification ou l'ajustement de l'offre selon la qualité de la clientèle locale.

La glocalisation représente aussi un mouvement de culture alternatif qui consiste en une personnalisation, une customisation des biens industrialisés par les utilisateurs eux-mêmes.

Contrairement à ce que l'on craint, la globalisation des échanges informationnels ne va pas nécessairement uniformiser la culture, comme le rappelle justement Alain Touraine. L'anglais va sans doute devenir une langue véhiculaire, comme il l'a été et l'est toujours pour l'Inde, ou comme le latin l'a été pour l'Europe du Moyen-âge, mais cela ne signifie pas la disparition brutale des cultures locales et régionales. Celles-ci n'ont, de toute manière, jamais cessé de se transformer et elles continueront à le faire.

Plus que jamais, il en ressort que le local est et reste l'essentiel de la condition humaine. Il faut être dans le local pour s'assurer les ressources nécessaires à l'économie de subsistance, pour naviguer dans le cyberspace, ou pour rencontrer de vraies personnes...

# NOMBRE RECORD

## de brevets en 2007

JAMAIS AUTANT DE DEMANDES DE BREVETS N'ONT ÉTÉ DÉPOSÉES DANS LE MONDE. SYMBOLE DE LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'ASIE, LA CORÉE DU SUD DÉTRÔNE LA FRANCE DE LA 5<sup>E</sup> PLACE MONDIALE. CHEZ LES ENTREPRISES, LE NOUVEAU ROI DE BREVETS S'APPELLE MATSUSHITA.

Les dépôts de demandes de brevets ont atteint le chiffre record de 156.100 en 2007, en augmentation de 4,7 % par rapport à l'année précédente, selon le bilan publié jeudi par l'organisation mondiale de la propriété intellectuelle. Pour la quatrième année consécutive, les taux de progression les plus importants sont enregistrés dans les pays d'Asie du Nord Est, d'où proviennent plus d'un quart (25,8 %) des demandes internationales.

Les Etats-Unis restent cependant les rois incontestés de l'innovation, avec un tiers des demandes (33,5 % en hausse de 2,5 %) devant le Japon (17,8 %) et l'Allemagne (11,6 %). Mais la France, cinquième avec 4,1% des demandes, a été dépassée par la Corée du Sud qui a augmenté le nombre de ses dépôts de 18 % l'année dernière. Parmi les 15 principaux pays déposants, le rapport relève par ailleurs que la Chine a enregistré une croissance à deux chiffres (avec un bond de 38% de ses demandes, elle est désormais au septième rang mondial). Les autres pays ayant enregistré une croissance à deux chiffres en 2007 sont le Brésil (15,3 %), la Malaisie (71,7 %), Singapour (13,9%) et la Turquie (10 %).

Parmi les entreprises, l'année 2007 a été aussi marquée par des changements. Le japonais Matsushita a ainsi pris la première place mondiale (2100 demandes) au néerlandais Philips (2041 demandes publiées en 2007). L'allemand Siemens (1644) conserve la troisième place. L'équipementier télécom chinois Huawei Technologies a gagné neuf places pour occuper le quatrième rang avec 1365 demandes publiées en 2007. Il est suivi par Bosch, Toyota, Qualcomm et... Microsoft, qui a gagné 38 places pour s'emparer du huitième rang. Parmi les 20 premières entreprises déposantes, six proviennent des États Unis, six du Japon et trois de l'Allemagne. La France ne classe que 2 groupes dans les 50 premières entreprises innovantes au niveau mondial : Thomson (26<sup>e</sup> rang et 416 demandes) et France Télécom (35<sup>e</sup>).



# QUELS SONT LES DÉFIS que la PME doit relever pour survivre et croître ?

POUR SE MAINTENIR ET CROÎTRE, LA PME, CONFRONTÉE À UNE ÉCONOMIE EN PROFONDE MUTATION, DOIT FAIRE FACE À DE NOMBREUX DÉFIS. ELLE DOIT ESSENTIELLEMENT CHANGER, S'ADAPTER ET CRÉER DE LA VALEUR.

Cette démarche essentielle passe entre autres par :

- le financement de sa croissance
- la découverte de nouveaux marchés par l'e-business
- le recrutement et la motivation de son personnel
- la transformation en une PME globale et le développement d'un réseau mondial
- l'optimisation de sa logistique [exemple : produire en temps réel]
- le développement de sa technique du networking

## LA SOCIÉTÉ IMMATÉRIELLE

L'économie se transforme profondément notamment avec l'apparition de la société immatérielle qui change totalement la façon de créer des produits, des services et de les distribuer. Même les leaders ne sont plus sûrs de conserver leur place. Pour continuer à vivre, l'entreprise en général, la PME en particulier doit donc déterminer de nouvelles stratégies et se montrer innovante.

Parmi ces stratégies, l'optimisation de la communication et de l'information passant par un partenariat production-distribution peut déboucher sur une situation de win/win. Une meilleure adaptation de l'offre par la connaissance poussée de la clientèle, un travail au moindre coût, la synergie des compétences, portent leurs fruits.

Il est indispensable de développer des synergies fortes entre les mondes réels et virtuels. Pour réussir, il faut choisir le meilleur de deux mondes : s'appuyer sur les nouveaux concepts porteurs et abandonner les anciennes pratiques aujourd'hui dépassées.

Le progrès technique permanent et le développement des valeurs d'individualisme de l'homme ont déclenché l'entrée dans cette nouvelle économie. Les progrès technologiques et la mondialisation des concurrences exigent une recherche constante de l'innovation et de l'amélioration de la qualité. Le réservoir des ressources critiques [créativité, intelligence, connaissances] est devenu inépuisable tout comme les débouchés. En effet, ces derniers face aux désirs infinis de l'homme ne sont plus limités à ses besoins matériels de base. La valeur des produits matériels tient entièrement aux services qu'ils procurent grâce à l'immatériel [créativité, connaissances, savoir-faire...] de plus en plus massivement inclus dans la matière. Et face à la complexité des choses et la recherche constante de bénéfices suffisants, le partenariat est une voie obligée mais normale entre les personnes, les équipes et les organisations.



Version intégrale sur :

[www.eannet-france.org/download/nonprotege/i\\_actualites/livre.pdf](http://www.eannet-france.org/download/nonprotege/i_actualites/livre.pdf)

## INTERNET ET RÉSEAUX NUMÉRIQUES

L'essor d'Internet et des réseaux numériques a développé considérablement l'ampleur de la mutation de l'immatériel. Le consommateur recherche des informations, des services et des produits sur différents sites et compare. L'entreprise qui aura su valoriser au maximum et rapidement les informations venues du terrain et les demandes des clients pour les traduire en services et produits, en réduisant stocks [et donc leur impact financier] et délais, pourra rester grande et croître. Le fonctionnement de l'économie poussée par l'offre coûte plus cher que celui de l'économie tirée par le client. Être capable de ne produire qu'après avoir vendu en valorisant le sur mesure est dès lors un objectif réaliste.

## LA MOBILISATION DES COMPÉTENCES

Il faut rassembler les compétences là où elles se trouvent, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise. Cela implique un management et une organisation orientés vers la réactivité et la créativité plutôt que le contrôle. Il faut choisir une stratégie partagée plutôt qu'une discipline que l'on impose. Le centralisme est un frein aux décisions rapides, à l'exploitation des savoirs tacites et des connaissances de terrain. Il faut se défaire du modèle pyramidal, hiérarchique qui est à l'opposé des réseaux.

## QUELS SONT LES DÉFIS que la PME doit relever pour survivre et croître ?

### ÉCONOMIE EN RÉSEAUX ET STANDARDS

Les standards sont nécessaires à une économie en réseau. En effet, ils simplifient, facilitent, rendent moins coûteux et plus efficaces les échanges notamment les coopérations. Ils sont en fait un catalyseur de l'expansion économique et une source importante de valeur ajoutée. La mise en commun de ressources et les vrais partenariats créent de la valeur par synergie.

Ces standards représentent aussi un instrument de contrôle des marchés.

A terme, les standards ouverts devraient se révéler plus efficaces que les standards propriétaires car ils permettent de mutualiser l'énergie, la créativité, les ressources d'un plus grand nombre de participants.

D'autre part, la communication dans l'économie en réseau implique également de pouvoir suivre les objets dans le flux allant de la production à la consommation, de maîtriser parfaitement la logistique. Cette exigence de traçabilité répond donc à un besoin technique, mais également financier [stocks et en-cours réduits] et commercial [procédés de fidélisation, par exemple] ainsi qu'à une obligation de société [la protection du consommateur].

### PROGRÈS TECHNIQUE ET MONDIALISATION

Le progrès technique est l'un des moteurs du changement, renouvelant marchés, métiers, leaderships et imposant l'innovation.

Il produit constamment plus de connaissances générant un travail plus immatériel. Dorénavant, ce qui crée de la valeur ajoutée, c'est la capacité à construire des relations, produire du sens pour établir ces relations, produire de la qualité dans un monde en concurrence, inventer des solutions nouvelles pour rester viable dans un environnement en mutation. La créativité a pris le pas sur les seules ressources physiques et financières rendant à l'homme une place stratégique dans les organisations et la société.

La mondialisation des économies des marchés et des idées qui s'accroît est une autre conséquence, accentuant la concurrence, mais renforçant les interdépendances à tout niveau. Internet a réduit ici de façon radicale les contraintes de temps et de distance. Ainsi, les niches non rentables localement, le deviennent pour des offres mondiales.

### DES SYSTÈMES D'INFORMATION ADAPTÉS

Les entreprises se doivent de répondre rapidement et efficacement aux demandes de la clientèle et des prospects. Ces derniers attendent de plus en plus des réponses précises en temps réels.

Cela exige la mise en place de procédures rapides et efficaces pour traiter les demandes de prix, opérations commerciales, établissement de dossiers, devis... de façon cohérente et coordonnée au niveau de l'organisation dans son intégralité.

Il faut également remonter l'information sur les ventes le plus vite possible. Il est essentiel en effet que l'information remonte de l'aval vers l'amont [du détaillant vers le fabricant par exemple]. Une bonne gestion du flux est généralement plus intéressante que la remise en cause systématique des prix.

La mise en place de certaines procédures permet de diminuer fortement le niveau des stocks et d'augmenter le chiffre d'affaires. Il est également possible de chercher à vendre avant de produire. Les produits sont mis en fabrication selon les commandes et le client est servi juste à temps

Cela peut aussi passer par une personnalisation accrue des relations avec le client qui débouche sur des réponses pointues correspondant aux attentes de ce dernier.

Enfin, l'information à destination interne comme externe peut passer par des documents numériques consultables en se connectant à des serveurs. On peut ainsi disposer en tout temps d'une information à jour, trouver des réponses à des problèmes ou établir soi-même des offres. Cela peut même entraîner la constitution de base de connaissances permettant à tous les collaborateurs d'une entreprise de bénéficier de l'expérience de tous et d'étendre le potentiel de compétences.



Source :  
Consommer, distribuer et produire en 2010 - GENCOD EAN France

# LES ENTREPRISES

## des pays émergents sont les plus rentables\*

SELON L'ÉTUDE PUBLIÉE LE 19 MAI PAR ERNST & YOUNG, LES GRANDES ENTREPRISES DES PAYS ÉMERGENTS AYANT ATTEINT UNE TAILLE SUFFISANTE POUR MENACER LEURS CONCURRENTS DES PAYS DÉVELOPPÉS NE SONT PLUS DES CAS ISOLÉS. ELLES REPRÉSENTAIENT, EN DÉCEMBRE 2007, 19 % DE LA CAPITALISATION BOURSIÈRE CUMULÉE DES MILLE PREMIÈRES ENTREPRISES MONDIALES [CE TAUX N'ÉTAIT QUE DE 5 % EN 2000]. LE NOMBRE DE CES FIRMES FIGURANT AU PALMARÈS EST PASSÉ DE 100 À 221 DANS LE MÊME LAPSE DE TEMPS.

Au sommet de la pyramide, huit groupes issus des pays émergents figurent désormais parmi les 20 premières capitalisations mondiales. Les BRIC - Brésil, Russie, Inde et Chine - concentrent plus de la moitié de ces nouveaux champions : 53 % des entreprises émergentes en nombre et 68 % en valeur en sont issues.

Leur très forte croissance ne s'est pas faite au détriment de la rentabilité, comme cela est parfois le cas, quand les firmes sacrifient leurs résultats pour financer leurs investissements. Bien au contraire.

Globalement, le taux de croissance annuel moyen de leur chiffre d'affaires sur cinq ans, de 2002 à 2006, est 2,9 fois supérieur à celui des firmes des pays développés. Leur taux de marge opérationnelle 2006 est de 25 %, contre 14 % pour les pays développés. L'écart est presque le même pour le taux de marge nette [16 % contre 8 %]. Ces résultats, et le potentiel qu'ils représentent, sont salués par la Bourse. La progression des cours des entreprises des pays émergents, du 31 décembre 2006 au 31 décembre 2007, est en moyenne 2,5 fois supérieure [et 2,2 fois supérieure sur 5 ans] à celle des pays développés.

Ces nouveaux concurrents participent à l'amélioration du niveau de vie de leurs salariés et relèvent les défis que toutes les entreprises du monde devront relever : celui des coûts, bien sûr, mais aussi des ressources humaines, du marketing, de la mobilité et de la rapidité d'action, et bien entendu de l'innovation, en n'hésitant pas à chercher les bonnes idées ailleurs qu'à l'intérieur de l'entreprise.

### LES ENTREPRISES DES PAYS ÉMERGENTS REPRÉSENTENT :

- 19 % de la capitalisation boursière
- Un taux de croissance annuel moyen du CA 2,9 fois plus important que les pays développés
- Une marge opérationnelle moyenne de 25 % [contre 14 % pour les pays développés]
- Une marge nette moyenne de 16 % [contre 8 %]
- Une progression des cours de bourse sur un an 2,5 fois supérieure à celle des pays développés

\* Étude "Mondialisation 2.0, pays émergents, entreprises émergées"

Et si

# LA MAÎTRISE DE L'ANGLAIS

## était devenue un facteur essentiel de croissance ?

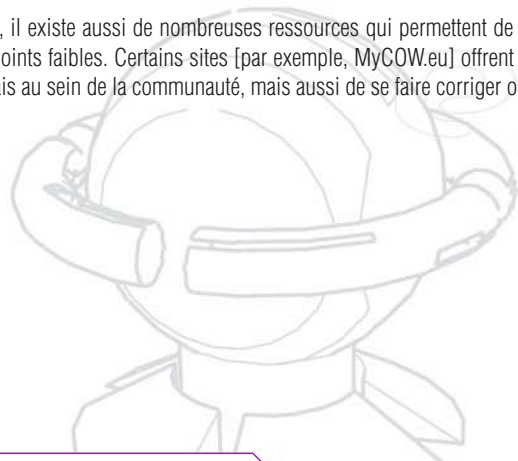
ON A BEAUCOUP PARLÉ EN EUROPE CES DERNIÈRES ANNÉES DES BONNES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES DES PAYS DU NORD, DE L'ALLEMAGNE OU ENCORE DU ROYAUME-UNI. ON CITE SOUVENT LEUR DYNAMISME À L'EXPORTATION OU ENCORE LEURS ORGANISATIONS SOCIALES ET ÉCONOMIQUES. ON OUBLIE SOUVENT DE DIRE QUE CES PAYS ONT UN POINT EN COMMUN : UNE BONNE MAÎTRISE DE LA LANGUE ANGLAISE.

Outre les Britanniques et les Irlandais, 89 % des Suédois ou encore 56 % des Allemands peuvent communiquer en anglais, alors que seuls 36 % des Français en sont capables. Un retard qui s'expliquerait par le manque de motivation, le manque de temps, le coût financier et la difficulté de pratiquer.

Comme les nouvelles puissances économiques que sont l'Inde ou la Chine utilisent aussi l'anglais comme véhicule de communication internationale, on réalise tout de suite le handicap qu'un pays comme la France devra rapidement surmonter.

Mieux comprendre l'anglais en s'informant, c'est possible : des articles originaux écrits par des journalistes de nationalités différentes sont publiés tous les jours. La lecture et l'écoute de ces textes variés permettent de travailler naturellement la compréhension et d'acquérir du vocabulaire.

Enfin, il existe aussi de nombreuses ressources qui permettent de s'entraîner seul et à son rythme et d'identifier ses points faibles. Certains sites [par exemple, MyCOW.eu] offrent non seulement la possibilité de s'exprimer en anglais au sein de la communauté, mais aussi de se faire corriger ou de poser ses questions à des professeurs.



### % PAR PAYS DES PERSONNES POUVANT TENIR UNE CONVERSATION EN ANGLAIS\*

Suède	89
Pays-Bas	87
Danemark	96
Belgique	59
Allemagne	56
France	36
Italie	29

\* Source : Eurobarometer



# CROISSANCE :

## plus de 1 000 PME ouvrent leur capital aux investisseurs

MOINS D'UN MOIS APRÈS SON OUVERTURE, LE SITE [WWW.CAPITALPME.OSEO.FR](http://WWW.CAPITALPME.OSEO.FR) COMPTE DÉJÀ PLUS DE 1 000 PME INSCRITES ET 2 000 INVESTISSEURS.

Thierry Nahon, PDG de Lunatic Construction, est le 1 000<sup>e</sup> dirigeant de PME, à inscrire sa société sur [www.capitalpme.oseo.fr](http://www.capitalpme.oseo.fr). Il en témoigne :

"En inscrivant ma société Lunatic Construction SAS sur le nouveau site [www.capitalpme.oseo.fr](http://www.capitalpme.oseo.fr), il a suffi de quelques jours et de quelques clics pour que des investisseurs français et même étrangers se manifestent et sollicitent des entretiens, pour devenir des partenaires financiers. Le projet, qui a déjà fait ses preuves à petite échelle, est original : surdimensionner les briques des jeux de construction pour enfants, les décliner dans toutes les matières et les détourner de leurs fonctions de base pour fabriquer des meubles ou construire des maisons."

[www.capitalpme.oseo.fr](http://www.capitalpme.oseo.fr) est un site gratuit de mise en relation entre les PME à la recherche de capitaux et les investisseurs, particuliers ou professionnels. Développé par OSEO en partenariat avec l'Ordre des Experts-Comptables, il répond concrètement au souhait des Pouvoirs publics d'inciter les personnes physiques, et plus particulièrement les redevables de l'ISF, à investir dans les PME pour renforcer leurs fonds propres et favoriser ainsi leur croissance.



### A PROPOS DE LUNATIC CONSTRUCTION SAS :

- Société au capital de 365 405 €.
- Fondée en 2007 par Thierry Nahon & Philippe Landecker.
- Spécialisée dans l'édition d'objet design et la fabrication de mobilier pour la décoration.
- Labellisée FCPI, soutenue par OSEO et en passe d'obtention du statut de JEI.
- Aujourd'hui LUNATIC CONSTRUCTION ouvre son capital pour 1,5 million d'euros.
- Pour en savoir plus : [www.lunaticconstruction.com](http://www.lunaticconstruction.com) & [www.capitalpme.oseo.fr](http://www.capitalpme.oseo.fr)

# À LA RECHERCHE

## des entrepreneurs du meilleur ; Le site "Graines de Changement"

TOUTES LES ÉTUDES LE MONTRENT, LES GENS ONT BESOIN DE BONNES NOUVELLES : MOINS DE MARIAGES PRINCIERS OU DE STARS QUE D'INFORMATIONS QUI LES AIDENT À AGIR SUR LEUR VIE, LEUR COMMUNAUTÉ ET LE MONDE.

Graines de Changement est une agence d'information qui a pour mission de partir en quête des "entrepreneurs du meilleur", ceux qui se sont donné pour rôle de transformer positivement leur société, leur entreprise, leur vie.

Laissant de côté l'information à sensation pour s'intéresser à celle qui propose des solutions, Graines de Changement veut contribuer à l'émergence d'un monde plus responsable, durable, humain et joyeux en diffusant des informations exclusives qui parlent du meilleur de notre temps, des informations à la fois exaltantes et surprenantes. Des informations qui fassent découvrir des personnages réels, des expériences vécues, des solutions concrètes, des approches neuves, voire provocatrices et des idées rafraîchissantes.

Graines de Changement a été créée fin 2003 par Elisabeth Laville [directrice et fondatrice d'Utopies, le premier cabinet de conseil en développement durable créé en France en 1993], Marie Balmain [responsable du développement durable chez Pierre & Vacances] et Jean-Sébastien Stehli [rédacteur en chef adjoint à l'Express].



### GRAINES DE CHANGEMENT

[<http://www.grainesdechangement.com>]

- Parti-pris n°1 : une approche optimiste
- Parti-pris n°2 : des exemples positifs
- Parti-pris n°3 : des solutions innovantes et inédites
- Parti-pris n°4 : une plateforme d'échange

# LA POSITIVE ATTITUDE :

## morceaux choisis pour les inconditionnels de l'optimisme

“

*"C'est en croyant aux roses qu'on les fait éclore."* **Anatole France**

*"Il est grand temps de rallumer les étoiles."* **Guillaume Appolinaire**

*"Il y a des fleurs partout pour qui veut bien voir."* **Matisse**

*"Un pessimiste fait de ses occasions des difficultés, et un optimiste fait de ses difficultés des occasions."* **Harry Truman**

*"Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit une opportunité dans chaque difficulté."* **Winston Churchill**

*"Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait."* **Mark Twain**

*"La seule chose promise d'avance à l'échec, c'est celle que l'on ne tente pas."* **Paul-Emile Victor**

*"Là où se trouve une volonté, il existe un chemin."* **Winston Churchill**

*"L'audace réussit à ceux qui savent profiter des occasions."* **Marcel Proust**

*"Que fait-on quand un problème est insoluble ? On change le problème."* **Jean Monnet**

*"Vous ne pouvez empêcher les oiseaux de chagrin de survoler votre tête, mais vous pouvez les empêcher de faire des nids dans vos cheveux."* **Proverbe chinois**

*"Mieux vaut allumer une bougie que maudire les ténèbres."* **Lao Tseu**

*"Une société sans rêve est une société sans avenir."* **Carl Gustav Jung**

*"La sagesse suprême était d'avoir des rêves assez grands pour ne pas les perdre de vue pendant qu'on les poursuivait."* **Francis Scott Fitzgerald**

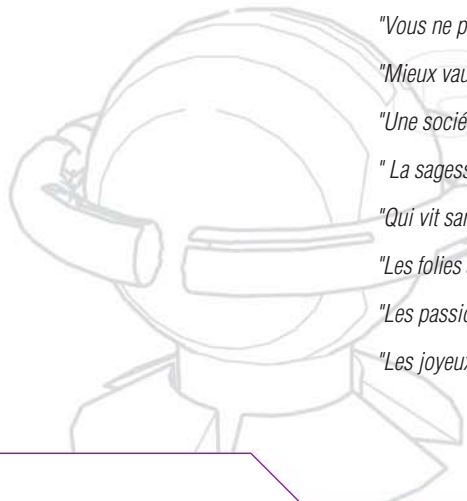
*"Qui vit sans folie n'est pas si sage qu'il croit."* **François de La Rochefoucauld**

*"Les folies sont les seules choses que l'on ne regrette jamais."* **Oscar Wilde**

*"Les passionnés soulèvent le monde et les sceptiques le laissent retomber."* **Albert Guinon**

*"Les joyeux guérissent toujours."* **François Rabelais**

”



# PLUS D'UN FRANÇAIS SUR DEUX

## serait prêt à revoir son salaire à la baisse pour décrocher le job de ses rêves !

SELON UNE ENQUÊTE RÉCENTE MENÉE PAR MONSTER AU NIVEAU MONDIAL SUR PLUS DE 34 000 SALARIÉS, PLUS DE LA MOITIÉ DES SALARIÉS FRANÇAIS [66 %] SERAIENT PRÊTS À CONSENTIR À UNE BAISSÉ DE SALAIRE SI CET EFFORT LEUR PERMETTAIT D'OBTENIR LE JOB DE LEURS RÊVES.

Une information néanmoins à tempérer car notre pays se situe nettement en dessous de la moyenne mondiale, 76 %, soit plus de trois salariés sur quatre.

On constate que l'idée de "gagner moins pour travailler mieux" est moins en vogue dans les pays qui sont marqués par un taux de chômage élevé.

C'est en Irlande que les salariés sont les plus concernés par la question : 84 % d'entre eux se disent prêts à gagner moins d'argent pour obtenir le travail rêvé. De même, les Américains, à 82 %, suivis de près par les Britanniques et les Canadiens [81 %] sont majoritairement disposés à envisager une baisse de salaire pour parvenir à cette fin. Les Italiens aussi [82 %] sont prêts à faire ce compromis.

Les salariés les plus réticents à une baisse de salaire sont dans deux pays de l'Est, en Hongrie [38 %] et en Pologne [35 %], ces pays se caractérisant notamment par un taux de chômage supérieur à la moyenne de l'Union européenne.

"Pour un employeur, il est assez gratifiant de constater que l'argent n'est pas le seul moteur qui motive ses troupes au travail. De la même manière qu'un salarié aspire à trouver un emploi qui lui correspond, il est tout aussi important pour un employeur de trouver la meilleure personne en adéquation avec le poste proposé. Cette relation doit s'inscrire dans une dynamique positive, tant pour le salarié que pour l'employeur...", a commenté en marge de ce sondage Bruno Brémond, Vice-président directeur général de Monster France et Europe du Sud.

### LES DIMENSIONS ESSENTIELLES À LA RÉUSSITE D'UNE CARRIÈRE, SELON MONSTER :

- Satisfaction au travail
- Perspectives, avoir une vision claire de son plan de carrière
- Champ de compétences
- Rémunération et avantages
- Équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- Carnet d'adresses / réseau

# LES VALEURS D'ENTREPRISE : identité et performance

DANS UNE ÉCONOMIE QUI SE MONDIALISE, C'EST DE PLUS EN PLUS LA CULTURE QUI CRÉE LES SURCROÛTS D'EFFICACITÉ ET LES FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION CONCURRENTIELS AU TRAVERS MÊME DES FONCTIONNEMENTS DE L'ENTREPRISE.

Vecteurs de cohésion, les valeurs apportent des éléments d'appartenance et d'identité nécessaires aux salariés pour éviter la déstabilisation dans ce monde changeant et exigeant, et concourent à leur motivation et à leur engagement.

Elles ont aussi des effets sur les capacités d'adaptation et de globalisation, sur les freins au changement, la vitalité et la souplesse du corps de l'entreprise, avec une acuité particulière dans les situations de fusion/acquisition.

Fédératrices des différentes dimensions de l'entreprise, les valeurs apportent une vision renouvelée de la communication autour d'un concept clé : sa réputation. Le fondement de la réputation tient, avant tout, dans l'absence d'écart entre ce que dit l'entreprise et ce qu'elle fait. Entre ce qu'elle communique par toutes les techniques - media et hors media - et la façon dont elle se comporte concrètement : la qualité de ses prestations ou de ses productions d'abord, sa conduite sociétale enfin.

Les dimensions identitaires des valeurs soutiennent la communication externe, leurs dimensions éthiques fondent le comportement des hommes. Un paradigme qui se synthétise en une équation :

**Identitaire + Ethique = Réputation.**

Diriger par les valeurs est un levier pour faire évoluer les comportements et les pratiques. C'est passer d'une logique d'obéissance dans une culture hiérarchique, pyramidale et cloisonnée, à une logique de coresponsabilité dans une culture de responsabilisation, matricielle et transversale.

## LES 10 PREMIÈRES VALEURS D'ENTREPRISE

• Innovation / Progrès	31.7 %
• Intégrité / Honnêteté / Transparence	26.4 %
• Responsabilité	26.4 %
• Esprit / travail d'équipe	23.3 %
• Orientation / Satisfaction Clients	23.0 %
• Humanisme	14.3 %
• Rapidité / Réactivité	14.0 %
• Environnement	13.6 %
• Qualité / Fiabilité	13.1 %
• Partage / Solidarité	13.0 %

# LA CONDITION HUMAINE 2.0\* : l'Homo Sapiens hyperconnecté

AVEC LE DÉVELOPPEMENT DU CYBERESPACE, DES RÉSEAUX, DE LA TÉLÉPHONIE MOBILE, LE MONDE EST DEVENU EN QUELQUES ANNÉES UN GIGANTESQUE OCÉAN TOURMENTÉ, ENVAHI NON PLUS SEULEMENT D'ÉNERGIE ET DE MATIÈRE, MAIS, LA NUMÉRISATION AIDANT, D'INFORMATIONS, DE SAVOIRS ET DE CONNAISSANCES.

Des informations, il y en a de toutes formes et de toutes sortes, brutes ou dégrossies, surexposées ou juste entreposées. Chacune a ses atomes propres : les bits. Chacune a sa possibilité d'extension moléculaire : l'hypertexte, qui permet à la mémoire de chacun de devenir la mémoire de tous. Pas un élément du réel qui ne puisse être désormais encodé, stocké, manipulé, expédié. Et pour ainsi dire, dans le même temps "virtualisé". Voici advenue le règne de l'"hyper-information".

Dans Homo sapiens 2.0 [éd. Max Milo], Gérard Ayache, spécialiste de la communication, tire des conséquences anthropologiques de ce mouvement lancé jadis sur un tout autre rythme par l'imprimerie. L'homme, qui vit de plus en plus dans l'instant [un instant mondialisé], changerait également dans son corps : "augmenté" ou "complété" qu'il est désormais par les outils technologiques que sont téléphones et ordinateurs, dont il ne peut se séparer.

Cette multiplication des hyperconnectés s'opère alors que l'universalité et la diversité des savoirs disponibles aujourd'hui à travers les flux informationnels induit une collectivisation de la connaissance. Un brassage permanent d'idées, de valeurs, de cultures. Qui s'accompagne d'une sursaturation émotionnelle et, par mimétisme, d'une multiplication des stéréotypes. L'hyper-information modifie le rapport de l'individu au réel, au pouvoir, à l'information, dont il n'est plus seulement le récepteur, mais un "interacteur" opérant dans la complexité, sur un territoire allant de l'univers aux méandres du cerveau humain [...]. Doit-on s'en inquiéter, comme bon nombre de scientifiques, d'enseignants ou de médias ?

Une étude commandée par la société Nortel aurait récemment mis au jour un plus grand attachement des salariés à leur portable qu'à leur porte-monnaie, lorsqu'ils sont appelés à partir en déplacement. 16 % des 2 400 salariés interrogés dans 17 pays qualifiés d'"hyperconnectés" utilisaient quotidiennement 7 appareils différents, professionnels ou personnels, et 9 applications distinctes telles que messageries instantanées, boîtes électroniques, Webconférences, etc. Selon l'étude, la proportion pourrait monter à 40 % dans 5 ans...

\* Extrait d'une chronique de Jean-Michel Dumay, dans *Le Monde* du 25 mai 2008

# L'EMPREINTE écologique

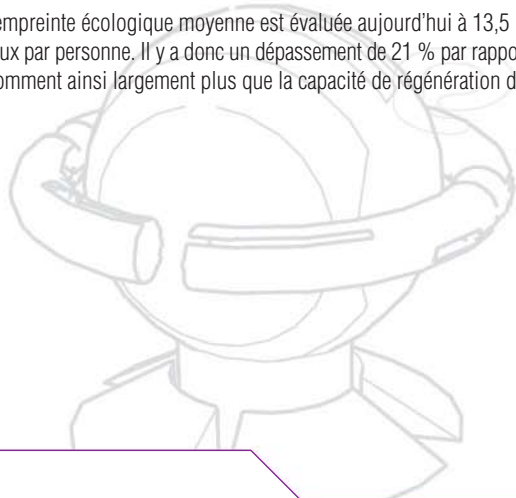
L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE EST UNE MESURE DE LA PRESSION QU'EXERCE L'HOMME SUR LA NATURE. C'EST UN OUTIL QUI ÉVALUE LA SURFACE PRODUCTIVE NÉCESSAIRE À UNE POPULATION POUR RÉPONDRE À SA CONSOMMATION DE RESSOURCES ET À SES BESOINS D'ABSORPTION DE DÉCHETS.

Dans les années 1990, deux Canadiens, M. Wackernagel et W. Rees, ont développé le concept d'empreinte écologique afin de mesurer le poids réel de l'activité humaine sur la terre.

L'empreinte écologique est calculée en hectares globaux. Un hectare global est un hectare biologiquement productif avec une productivité mondiale moyenne. L'empreinte écologique correspond à la surface nécessaire au mode de vie d'une personne pour produire sa nourriture, les biens qu'il consomme et absorber ses déchets. On peut étudier l'empreinte écologique d'un individu, d'une famille, d'une ville ou d'un pays.

La planète nous offre une surface biologique productive [ou bio-capacité] constituée des sols et espaces marins : 11,3 milliards d'hectares de surfaces sont ainsi biologiquement productifs. En prenant une population de 6 milliards d'hommes, il y a donc sur terre 1,8 hectares globaux, disponibles par personne de terres et de mers biologiquement productives.

Or, l'empreinte écologique moyenne est évaluée aujourd'hui à 13,5 milliards d'hectares globaux, soit 2,2 hectares globaux par personne. Il y a donc un dépassement de 21 % par rapport à l'espace disponible. Les activités humaines consomment ainsi largement plus que la capacité de régénération de la planète.



## QUELQUES VALEURS D'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE PAR CONTINENT OU PAYS\*

- États-Unis : 9,5 hectares par personne
- Canada : 6,4 hectares par personne
- France : 5,8 hectares par personne
- Royaume-Uni : 5,4 hectares par personne
- Suisse : 5,2 hectares par personne
- Belgique/Luxembourg : 4,9 hectares par personne
- Allemagne : 4,8 hectares par personne
- Chine : 1,5 hectare par personne
- Afrique : 1,2 hectare par personne
- Inde : 0,8 hectare par personne

\* Source : WWF

# LE RECYCLAGE, marché du siècle !

DEPUIS 1995, PAPREC EST LE LEADER FRANÇAIS DU RECYCLAGE. LE GROUPE S'EST LANCÉ LE DÉFI DE VALORISER LES RESSOURCES DE LA PLANÈTE EN PRODUISANT LES NOUVELLES MATIÈRES PREMIÈRES DONT L'INDUSTRIE MONDIALE A BESOIN.

À l'origine spécialisée dans le recyclage des vieux papiers, PAPREC s'est depuis diversifiée et couvre l'ensemble de la palette des métiers du recyclage. Son activité consiste à collecter les déchets chez les collectivités ou les industriels et, au lieu de les incinérer ou de les enfouir, de les recycler et de les valoriser, puis de les vendre sur le marché mondial.

L'entreprise traite aussi bien les papiers et cartons que les bois et les plastiques ; mais aussi les déchets de chantiers, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les déchets industriels banals ou spéciaux, la collecte sélective des ménages...

Si la collecte se fait uniquement en France, la moitié des matières premières recyclées est vendue à l'étranger, en Europe et en Asie.

Développement durable oblige, le marché du recyclage a un formidable potentiel : le secteur a pris une dimension considérable puisque aujourd'hui on fabrique plus de papier dans le monde à partir de produits recyclés... En 1960, les FCR [fibres cellulosiques recyclées] représentaient seulement 10 % du marché. Elles en représentent plus de 50 % aujourd'hui.



- En 1994, le groupe employait 45 personnes et gérait un CA de 320 millions d'euros
- Aujourd'hui, il emploie 1.700 salariés de 35 nationalités différentes et réalise 320 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 30 sites certifiés sur le territoire national



# UN MÉTIER pour la planète\* !

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EST DEvenu EN QUELQUES ANNÉES UN VÉRITABLE PHÉNOMÈNE DE SOCIÉTÉ, TOUCHANT DE PLUS EN PLUS DE MONDE : 44 % DES FRANÇAIS DISENT TENIR COMPTE DES ENGAGEMENTS DE "CITOYENNETÉ" DES ENTREPRISES LORSQU'ILS ACHÈTENT DES PRODUITS ET 61 % SE DÉCLARENT MÊME PRÊTS À PAYER UN SUPPLÉMENT DE PRIX DE 5 % POUR DES PRODUITS QUI PRÉSENTERAIENT UNE GARANTIE "ÉTHIQUE".

Et il ne s'agit pas seulement de déclarations d'intention, comme l'atteste le succès du café équitable ou des produits bio. Petit à petit, le développement durable vient remettre en question tous les aspects de notre mode de vie et les Français sont de plus en plus soucieux de l'environnement dans leur quotidien.

Cette lame de fond a aussi des conséquences sur le marché de l'emploi. D'un côté, le développement durable change en profondeur les entreprises, faisant émerger de nouveaux marchés, créant de nouveaux métiers et faisant appel à de nouvelles compétences. De l'autre, il appelle à une plus grande responsabilisation de chacun au quotidien et fait émerger un besoin d'engagement individuel fort : au-delà du développement de l'économie sociale ou du bénévolat associatif, des milliers de jeunes diplômés et de cadres cherchent désormais à mettre leur vie professionnelle en accord avec leurs engagements personnels de militants, de citoyens ou de consommateurs. 70 % des étudiants, et la même proportion de personnes occupant déjà un emploi, disent qu'ils intégreront des critères éthiques dans leur recherche d'emploi à venir ou éventuelle.

Le guide pratique des carrières du développement durable, dont la seconde édition est parue en septembre dernier, est devenu une référence pour les étudiants et les personnes en réorientation professionnelle. Il vise à les accompagner dans leur recherche d'un emploi qui contribue à changer le monde : conseils pratiques, plan d'action, liste des formations proposées sur le sujet, sélection de sites Internet et d'autres sources d'information inspirantes, pistes concrètes pour nourrir son réseau, acquérir une expérience formatrice, orienter sa recherche d'emploi et envoyer des candidatures...

Des informations actualisées avec les données les plus récentes de l'évolution du marché [commerce équitable, éco-conception des produits, écotourisme] pour se constituer un réseau, acquérir une première expérience et trouver sa voie dans le développement durable.

\* Guide pratique des carrières du développement durable – 2<sup>e</sup> édition mise à jour et enrichie - 328 pages – 15€ TTC – ISBN : 978-2-7440-6305-3

## LE GUIDE PRATIQUE DES CARRIÈRES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les auteurs : Elisabeth Laville est la fondatrice d'Utopies, un cabinet de conseil considéré comme l'agence pionnière dans le conseil en développement durable en France. Marie Balmain est en charge du développement durable chez Pierre & Vacances.

# LE TOURISME équitable

LE TOURISME ÉQUITABLE EST UN ENSEMBLE D'ACTIVITÉS ET DE SERVICES, PROPOSÉS PAR DES OPÉRATEURS TOURISTIQUES À DES VOYAGEURS RESPONSABLES, ET ÉLABORÉS EN GRANDE PARTIE PAR LES COMMUNAUTÉS D'ACCUEIL AUTOCHTONES QUI ONT LEUR MOT À DIRE SUR L'ÉVOLUTION DE LA DÉFINITION DE CES ACTIVITÉS.

## Les engagements des acteurs du tourisme équitable\* :

### LE PARTENARIAT

Dans une approche de tourisme solidaire, les communautés d'accueil, les prestataires de services locaux et les organismes de promotion et de vente des séjours travaillent en partenariat sur le long terme. Ils valorisent les apports spécifiques de chacun en intégrant au mieux les coûts sociaux et environnementaux.

### UNE CONTRACTUALISATION CONCERTÉE

Toutes les parties prenantes doivent être consultées sur les projets de développement touristique, et ceci préalablement à l'établissement de contrats de prestations de service respectant au moins les droits sociaux fondamentaux [convention de l'Organisation Internationale du Travail], et toute réglementation locale d'usage plus protectrice pour les travailleurs.

### LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Les activités touristiques proposées localement doivent être pensées et gérées pour contribuer directement au développement durable des communautés et territoires d'accueil. Les bénéfices tirés de ces activités touristiques, en particulier ceux des organismes de promotion et de vente, sont réinvestis majoritairement dans des actions de développement local maîtrisées par les communautés d'accueil.

### LA TRANSPARENCE EN TOUT POINT

La transparence des modes de décision, des transactions financières et des comptes généraux relatifs à toutes les activités est une caractéristique incontournable du tourisme équitable.

### VOYAGEURS RESPONSABLES

Quand il opte pour cette forme de tourisme, le voyageur devient un consommateur responsable [...]. Il s'engage à se garder de toute attitude et de toute intervention qui pourrait bouleverser les équilibres sociaux, culturels et écologiques des communautés d'accueil et viendraient contrecarrer leurs dynamiques de développement.

\* Extraits de la Charte du Tourisme Équitable

# LE COMMERCE ÉQUITABLE : un humanisme citoyen

LE COMMERCE ÉQUITABLE EST UN PARTENARIAT COMMERCIAL, BASÉ SUR LE DIALOGUE, LA TRANSPARENCE ET LE RESPECT, QUI VISE À PLUS D'ÉQUITÉ DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL. IL CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN PROPOSANT DE MEILLEURES CONDITIONS COMMERCIALES AUX PETITS PRODUCTEURS DANS LES PAYS DU SUD ET EN SÉCURISANT LEURS DROITS.

Le commerce équitable organise les échanges autour de critères impératifs, qui peuvent être vérifiables à tout moment, et d'autres critères qui s'inscrivent davantage dans une démarche de long terme, que chaque acteur du commerce équitable cherche à atteindre. Ses engagements impératifs ont trait aux droits élémentaires de l'homme et à la transparence des relations permettant à chacun de faire valoir ses droits. Les autres engagements ont trait à une amélioration indispensable de l'organisation de la filière, mais doivent tenir compte des contextes de départ.

## Engagements impératifs :

- Dans une approche solidaire du commerce équitable, travailler d'abord avec les producteurs parmi les plus défavorisés, dans le cadre d'un développement durable.
- Refuser systématiquement une quelconque forme d'esclavage ou de travail forcé, y compris l'exploitation des enfants.
- Contractualiser entre les différents partenaires des garanties portant sur le prix et la qualité des produits, le versement d'un acompte et le délai de livraison.
- Privilégier des relations commerciales durables avec les producteurs.
- Assurer la transparence dans le fonctionnement des différents partenaires.
- Accepter le contrôle sur le respect de ces principes, à chaque étape du processus.

## LES ACTEURS DU COMMERCE ÉQUITABLE EN FRANCE

La Plate-forme française pour le Commerce Équitable [PFCE] regroupe :

- Des importateurs [Solidar'Monde et Artisal]
- Des importateurs détaillants [commerceequitable.com, Sira Kura, Artisans du Soleil et Alter Eco]
- Des boutiques [Ti ar Bed, Artisans du Monde]
- Des associations de promotion [Aspal, Yamana.Echoppe]
- Une association de labellisation [Max Havelaar]
- Des structures de solidarité [Echoppe, Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement, Ingénieurs Sans Frontières].

# GREEN TECH ET CLEANTECH : les éco-activités innovantes

LE SECTEUR DES ÉCO-ACTIVITÉS COMPREND LES ÉCO-INDUSTRIES [MÉTIERIS DE L'ENVIRONNEMENT : EAU, AIR, SOL, DÉCHETS, BRUIT], L'ÉNERGIE [MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE, ÉNERGIES RENOUVELABLES, TECHNOLOGIES ASSOCIÉES À L'ÉNERGIE POUR LES BÂTIMENTS ET LES TRANSPORTS] ET LES ACTIVITÉS DE SERVICES ET CONSEILS LIÉES À L'ÉNERGIE ET À L'ENVIRONNEMENT [CONSEIL, DIAGNOSTIC, CERTIFICATION, ÉCO-CONCEPTION, ÉCO MARKETING ETC.].

Les Green Tech sont des éco-activités innovantes à forte différenciation et fort potentiel de croissance [richesses et emplois]. Les Clean Tech sont des technologies ayant une valeur ajoutée environnementale, quel que soit le secteur d'activité dans lequel elles s'appliquent [notion de substitution technologique et de réduction d'empreinte écologique à l'œuvre dans les approches d'éco-conception].

Les biotechnologies appliquées à l'environnement [Green Biotech] et les technologies numériques appliquées à l'énergie et à l'environnement et à la "ville durable" [Green IT] sont aussi des gisements majeurs d'éco-innovation.

C'est dans les domaines de l'énergie que résident les champs majeurs d'éco-innovation car les besoins sont considérables : capacité à réduire/optimiser la consommation d'énergie, production et stockage alternatifs d'énergie, moyens de produire du froid et de la chaleur, de se déplacer etc. L'éco-efficacité énergétique sous-tend d'ailleurs de nombreuses industries, et, notamment, celles du Web qui engendrent des besoins croissants en Data Centers énergivores. On est bien loin d'un simple effet de mode ou d'une bulle.

Les éco-entreprises appartiennent à de nombreux secteurs différents et peuvent avoir des métiers très divers. Leur point commun : rechercher des solutions technologiques à des problèmes écologiques. Les éco-innovateurs ont par définition en commun d'avoir un fort potentiel de croissance et un réel impact sur l'environnement et le climat.

La France est le 4<sup>e</sup> pays dans le domaine des éco-technologies de l'environnement et de l'énergie durable derrière les Etats-Unis, le Japon et l'Allemagne et compte bien continuer à dynamiser ce secteur. Selon le rapport sur le développement des éco-entreprises en France publié en novembre 2006 par Thierry Chambolle, président de la commission environnement de l'académie des technologies, "8000 entreprises, notamment des PME, ont déjà investi dans le marché des éco-technologies. Et d'ici fin 2010 ce secteur pourrait générer 620 000 emplois contre 400 000 à ce jour".

# LES ÉNERGIES renouvelables

COMPARÉES AUX ÉNERGIES CLASSIQUES, FOSSILES ET NUCLÉAIRES, LES ÉNERGIES RENOUVELABLES PRÉSENTENT LE DOUBLE AVANTAGE DE NE PAS ÊTRE SOURCE D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LORS DE LEUR UTILISATION ET DE PRÉSENTER DES GISEMENTS RENOUVELABLES, DONC INÉPUISABLES.

Ce sont des énergies de flux, par opposition aux énergies dites de stock [gaz, fioul, charbon, uranium] dont les gisements sont limités. Ce sont par ailleurs des énergies locales qui participent au développement local et qui sont créatrices d'emplois.

Les énergies renouvelables peuvent permettre de produire soit de la chaleur seule [eau chaude pour le chauffage ou la production d'eau chaude sanitaire], soit de l'électricité seule [éolien, biogaz, solaire photovoltaïque, hydroélectricité], soit en cogénération [biogaz dans des moteurs avec récupération de chaleur sur le circuit de refroidissement, turbines à vapeur à partir de bois, biogaz, géothermie].

L'électricité produite à partir d'énergies renouvelables est appelée "électricité verte". L'obtention de certificats verts permet aux producteurs d'électricité de mettre sur le marché européen du kWh d'origine renouvelable à des acheteurs potentiels [collectivités, entreprises]. Ce dispositif a été mis en place dans le cadre de la directive européenne sur la production d'électricité à partir d'énergies renouvelables pour contribuer au développement de la production d'électricité verte en Europe.

## Indicateurs verts

Une société dijonnaise, Aldorende propose aux entreprises un service de sensibilisation de leur personnel aux économies d'énergie au travers d'un Quizz sur ce thème, avec récompenses chaque semaine ou chaque quinzaine, mais aussi avec mise en place d'indicateurs environnementaux sur la consommation d'énergie, de papier etc., restitués aux salariés sous forme de pictogrammes aux feux rouges et verts. Un outil qui incite fortement à passer au vert et concourt à la cohésion des équipes. Pour aller plus loin, Franck Pelloux, patron d'Aldorende a conclu un partenariat avec l'Ademe dont les ingénieurs participent à l'élaboration des Quizz et à la définition des indicateurs.

### LES CINQ FAMILLES D'ÉNERGIES RENOUVELABLES :

- L'énergie éolienne : l'exploitation de l'énergie du vent permet de produire de l'énergie mécanique [moulin à grains] ou électrique [éolienne].
- L'énergie solaire : l'énergie du soleil peut être exploitée pour la production d'eau chaude, le chauffage [solaire thermique] ou la production d'électricité [solaire photovoltaïque].
- L'énergie issue de la biomasse : production de chaleur [et d'électricité par cogénération] par combustion directe du bois, de la paille [ou autres sous-produits agricoles]. Dans cette catégorie, on trouve aussi le biogaz issu de la décomposition anaérobie [méthanisation] de la biomasse et les cultures énergétiques [entre autres, les biocarburants issus de colza ou de betterave].
- L'énergie hydraulique : utilisation de la force de l'eau pour la production d'énergie mécanique ou électrique.
- L'énergie de la terre : la géothermie pour la production de chaleur, voire d'électricité à partir des nappes d'eau chaude des couches profondes de la terre et des pompes à chaleur extrayant l'énergie du sol ou de l'eau en surface ou à faible profondeur.

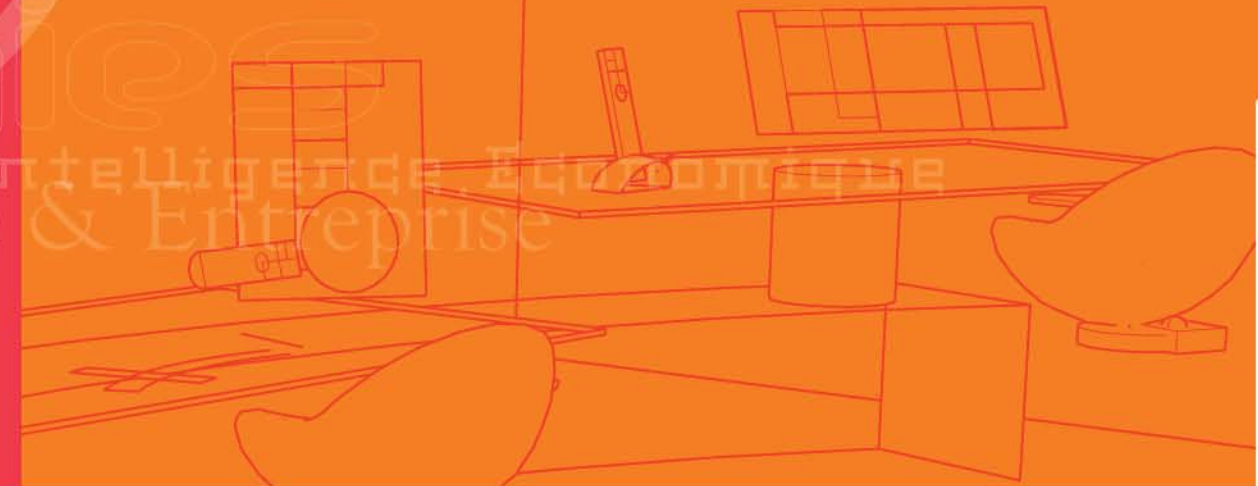
# ENTREPRISE 2018 : LE FUTUR DES POSSIBLES



MARCHÉS  
ÉMERGENTS

Art, Culture & Entreprise

Ressources



# ART/CULTURE

## & Entreprise2018

### L'ART DANS L'ENTREPRISE OU LA DÉCOUVERTE D'UN LABORATOIRE D'INNOVATION PERMANENTE...



Parallèlement à la diffusion du mécénat culturel, l'art entre dans l'entreprise. Vecteur de communication interne ou externe, outil managérial et constructeur de lien social, l'art ouvre les frontières entre le monde professionnel et privé pour impliquer les salariés. Une manière de renforcer sa culture d'entreprise et de mobiliser ses équipes autour de projets motivants.

IL EST DE BON TON DE PENSER QU'ART ET ENTREPRISE ONT TROUVÉ UN TERRAIN D'ENTENTE. ET PEU À PEU, ON S'Y LAISSE PRENDRE, COMME UNE MODE, UNE VOGUE PASSAGÈRE POUR LES PLUS SCEPTIQUES, TOUT AU PLUS UN CRÉNEAU À EXPLOITER, PARCE QU'IL PARAÎT QUE, PARCE QUE QUAND ON Y PENSE... ET SI C'ÉTAIT BIEN PLUS QUE CELA ? ET S'IL S'AGISSAIT D'UNE TENDANCE LOURDE, D'UN LIEU INÉDIT QUI INVENTERAIT, EN SECRET, LE MONDE DE DEMAIN ? IL EST SANS DOUTE TEMPS D'APPORTER UN PEU D'EAU AU MOULIN DES OPTIMISTES ET DES VISIONNAIRES...

#### La mode du mécénat

On serait tenté de passer rapidement sur certains arguments déjà entendus mais néanmoins essentiels qui font du mécénat l'un des moyens les plus novateurs pour réinventer l'entreprise. On serait tenté, mais on ne le fera pas et on rappellera brièvement que le mécénat et tout particulièrement le mécénat culturel est un moyen puissant au service de la "diplomatie d'entreprise" (V. Seghers), en interne comme en externe. Non content de rehausser la réputation de l'entreprise, de participer à l'implantation des groupes dans des territoires ou de l'aider à séduire de nouvelles clientèles, le mécénat joue un rôle fondamental dans la cohésion des équipes en interne et dans l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes diplômés. En somme, tout le monde est d'accord. Le mécénat, c'est bien. Voilà donc qui a la force d'un bon slogan. Efficace, droit au but.

#### L'art, accélérateur de progrès

Mais l'art peut faire plus. Beaucoup plus. Ce qui rapproche aujourd'hui l'art et l'entreprise c'est sans aucun doute l'innovation. Les artistes ne cessent de créer des formes esthétiques originales (musicales, plastiques...), de nouvelles formes sociales (espaces de sociabilité, performances relationnelles, activisme politique...) et de nouvelles postures critiques (abandon des conventions, luttes contre les codes, détournement des règles établies...). Or c'est bien de cela dont l'entreprise se nourrit. L'art révèle les attentes de la société, ses limites, ses maux, ses audaces.

## ART/CULTURE & Entreprise2018

Ainsi, les arts technologiques dans leur ensemble ("art numérique", "net art", "video art"... ) constituent par exemple un laboratoire extraordinaire d'innovations et d'anticipations technologiques et sociales. Les artistes numériques inventent de nouveaux dispositifs, précurseurs de logiciels et produits audiovisuels révolutionnaires ("i-movies", "after effects", appareil photos numériques, caméras DV) et dont s'inspirent des entreprises comme IBM, Sony, Xerox, Bell ou encore France Telecom... Le MediaLab du MIT de Boston ou le Zentrum für Kunst und Medientechnologie de Karlsruhe en Allemagne ne se s'y sont pas trompés, incluant depuis plusieurs décennies déjà la recherche en arts aux programmes d'innovation des entreprises. Parce qu'il est à la fois interactif et pédagogique, il ouvre des perspectives immenses que les acteurs majeurs du champ culturel n'ont pas tardé à investir. Ainsi, certaines institutions proposent d'"entrer" dans les œuvres, de découvrir le grain de la peinture, d'assister à la reconstitution des étapes de travail du peintre ou même de relooker un tableau d'un grand. On imagine aisément les idées et bonnes pratiques que le monde marchand peut aller puiser en allant voir du côté de l'art et des artistes. Au passage, les artistes du numérique bousculent les codes légaux en interrogeant le problème de "l'auteur" et de ses droits, mais aussi l'espace public ou encore la signification de la réception d'une œuvre d'art. Ainsi le projet "Chain Reaction" avait consisté en son temps en un "cadavre exquis" visuel dans lequel chacun pouvait choisir une image et l'envoyer sur le serveur où elle prenait sa place dans une généalogie. Dans le même esprit, l'œuvre la plus célèbre d'Eduardo Kac, "Ornitorrinco", représentait un télérobot que les internautes pouvaient diriger en ligne, le net leur donnant la possibilité de voir à travers les yeux du robot. S'appuyant sur cette même "cyberception" qui veut que la perception dépasse le physique, de nombreux jeunes artistes développent ainsi des projets, plus ou moins ambitieux, accessibles notamment sur certains blogs ou sites en tous genres. Et tout doucement ces questionnements apparemment à la marge viennent envahir le secteur de l'industrie et des services comme autant d'aiguillons de l'innovation et du mouvement.

### Des utilisations de l'art dans l'innovation au quotidien

L'innovation ne se cantonne pourtant pas aux technologies. Elle est avant tout sociale, organisationnelle. Les artistes captent la sensibilité et l'air du temps. Ainsi, en exposant à la Biennale de Venise l'interprétation par 107 femmes d'un e-mail de rupture, Sophie Calle propose, entre autres, de s'interroger sur l'objet e-mail, son langage et sa réception. On se prend alors à imaginer la réunion de 107 directeurs marketing autour d'une campagne d'e-mailing massive, analysant chaque mot, chaque tournure de phrase par le prisme de son expérience et de son vécu. De l'exercice, certes cocasse, ressortirait sans doute bien des pistes pour réinventer les campagnes marketing de l'avenir...

### Diffuser, diffuser, il en restera bien quelque chose...

En somme, ce rapport art/entreprise demande, pour être reconnu par tous, à être exploité dans toutes ses dimensions et à tous les étages. Il faut pour cela convaincre les décideurs de faire entrer l'art dans l'entreprise, à l'image de cette courageuse expérience initiée par Francis Rousseau, président d'Eurogroup. Ce dernier a invité l'artiste Igor Antic, ancien élève de Daniel Buren, à partager pendant cinq mois le quotidien des consultants d'Eurogroup. Une première dans les pratiques des entreprises. Du haut de son atelier au 21<sup>e</sup> étage de la tour Vista, à Puteaux, siège du cabinet-conseil Eurogroup, Igor Antic a observé, décrypté le quotidien des consultants et a fini par capter et donner forme "à capter l'inconscient collectif du cabinet". Le président justifie sa démarche en soulignant que "Le travail d'un artiste invite à prendre du recul, à réfléchir à nos métiers et façons de fonctionner. Cela crée un nouvel espace de critique". Le même président va même plus loin : "Si la démarche de l'artiste permet de casser les normes et les règles, c'est bien. Dans un monde où règne la

suprématie de l'ego, insuffler du doute ne peut pas faire de mal." Dans la même veine, la première édition de la biennale d'art contemporain de Rennes en juin 2008, a interrogé les relations entre l'art et l'entreprise en proposant notamment des rencontres avec une quinzaine d'artistes qui ont dévoilé leurs travaux après une immersion dans des entreprises bretonnes, de novembre 2007 à avril 2008 grâce au mécénat du groupe alimentaire Nora. Un dialogue art-entreprise qui a souligné les apports mutuels comme les incompatibilités d'objectifs de chacun.

### Chacun a sa place pour plus d'apports mutuels

Et de fait, il ne s'agit pas d'inféoder l'art à l'entreprise ou de faire de l'entreprise un chanfrein de l'art pour l'art. Si les deux univers s'apportent des richesses diverses, c'est bien parce qu'ils ne partagent ni les mêmes buts, ni les mêmes méthodes. C'est bien plutôt dans la fréquentation réciproque, côte à côte, que se créent les frictions créatives. Certains, comme Pierre-Michel Menger dans son ouvrage, Portrait de l'artiste en travailleur, mettent en exergue les similitudes entre la posture de l'artiste et le travailleur contemporain, ou en tous cas ce que ce dernier doit devenir pour s'affirmer dans le capitalisme d'aujourd'hui. Et ce n'est effectivement pas les ponts qui manquent, entre entrepreneurs et artistes, que ce soit dans l'attention des uns et des autres portés au réel et à ses mutations, à leur capacité d'accepter l'imprévu et à l'intégrer dans le processus de création ou la prise de risque, les théories pullulent en tous genres pour rapprocher ces deux mondes, encore inconciliables hier.

Ainsi, pour citer Louis Schweitzer: "il faudra intégrer les "produits de désordre" pour être irremplaçable. Il ne suffit plus d'être aussi bon que les autres, il faut être irremplaçable. Même si vous êtes très bon, vous n'êtes pas irremplaçable, car immanquablement quelqu'un sera aussi bon que vous un jour. Mais si vous êtes différent, vous devenez irremplaçable. Il faut donc avoir cette capacité de faire ce que personne d'autre ne fait. En cela, l'inspiration, la diversité, la créativité, sont des valeurs clés."

### Pour le plaisir

Enfin, si l'art et l'entreprise ne font qu'ouvrir un dialogue qu'on imagine à l'avenir pérenne et riche de bien des découvertes, le premier apport de l'art est d'apporter du sens, en créant des expériences, tantôt pour les sens, tantôt pour l'esprit. Dans un contexte où les choix professionnels des jeunes diplômés se font de moins en moins sur des critères de revenus ou de prestige de l'entreprise, au profit de la recherche de sens et d'épanouissement personnel, il faut sans doute rappeler que l'art ouvre le monde, et le monde professionnel en particulier à ces nouvelles perspectives. "La vraie vie n'est pas absente, elle est intermittente, un éclair dans la grisaille dont on garde ensuite la nostalgie émue. Ou plutôt, il n'y a pas de "vraie vie" au sens d'une vérité et d'une seule mais beaucoup de vies intéressantes possibles et c'est cela la bonne nouvelle. Ce fut également la noblesse du surréalisme que d'exalter "le merveilleux quotidien", que de nous inviter à une révolution du regard pour voir notre environnement avec des yeux neufs. La poésie ne se cache pas dans les cieux ou un futur hypothétique, elle est accessible à tous, tout de suite. A l'artiste de nous montrer que la vie dite commune est tout sauf commune, de nous éveiller à sa féerie. Une révolution esthétique est d'abord une révélation qui rajoute le monde, ouvre sur lui des perspectives inédites. Le quelconque est toujours l'exceptionnel invisible comme l'exception est un quelconque exhumé." (Pascal Bruckner)

**Armelle Weisman** / [aw@troistemps.com](mailto:aw@troistemps.com) / [www.troistemps.com](http://www.troistemps.com)

P : + 33 (0)6 61 13 96 27 / T : + 33 (0)1 55 25 75 07 / F : + 33 (0)1 55 25 75 74

Paris Innovation / 80 rue des Haies, 75020 Paris



## ART/CULTURE & Entreprise2018

### VERS UNE RELATION ACTIVE ET DYNAMIQUE

À L'HEURE DE LA PROCHAINE DÉCENNIE, LA RELATION DES ENTREPRISES À L'ART ET À LA CULTURE SERA ACTIVE ET DYNAMIQUE. DEUX GRANDS AXES VONT GOUVERNER CETTE IMPLICATION DES ENTREPRISES : LES ACTIONS DE MÉCÉNAT QUI VONT PRENDRE UNE AMPLÉUR INÉDITE ET LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN AUJOURD'HUI BALBUTIANTES QUI VONT CONNAÎTRE UN DÉVELOPPEMENT SANS PAREIL.

#### Mécénat : une dynamique de projets entretenue par un tissu d'entreprises engagées

Favorisé par une série de dispositifs fiscaux, le mécénat que les pouvoirs publics souhaitent voir diffuser dans les mœurs des entreprises françaises depuis au moins deux décennies va trouver un développement presque inespéré avec les initiatives de nombreuses entreprises. Parmi ceux qui vont mettre leur pas dans ceux des entrepreneurs et financiers américains ou français qui ont laissé leur nom à des musées fameux ou à des collections enviées, se trouveront toujours les grandes figures de l'économie nationale mais aussi, surtout faudrait-il dire, de nombreux chefs d'entreprises plus modestes et leurs équipes.

Pour ne donner qu'un exemple de ce qui va inspirer ces entreprises de la prochaine décennie, le banquier Albert Kahn est un modèle paradoxal mais intéressant. Le projet de Kahn démarre par la création en 1898 de la bourse "Autour du monde" destinée à permettre à de jeunes universitaires de mener leurs recherches à l'échelle d'une planète encore à découvrir en fin de XIXe siècle. Ce projet se poursuit avec "Les Archives de la planète" : à partir de 1909, Kahn enverra des photographes dans plus de cinquante pays afin de témoigner du monde et de ses populations. Cette collection et la dynamique qui l'a initiée sont encore aujourd'hui accessibles dans le charmant musée et ses jardins bien connus des parisiens. Si paradoxe il y a, il tient au siècle de distance qui nous sépare de cette initiative. C'est le temps qui a été nécessaire pour que cette initiative infuse et convainque des patrons divers et nombreux qu'ils avaient aussi ce rôle à jouer.

Au cours des XIXe et XXe siècles, cette forme de mécénat ne fut pas unique, mais elle a été le propre de quelques industriels attentifs à leur siècle. La différence avec les années 2010 va se faire jour dans le tissu d'initiatives que cette décennie va voir s'étendre. A la manière de Kahn, le mécénat sera tourné vers les projets de jeunes créateurs, chercheurs et artistes. Rares sont les dirigeants qui vont aller vers des projets muséographiques, le mécénat du XXIe siècle va davantage s'établir dans une dynamique de projets – à l'image de ce que les entreprises savent très bien

faire. La dimension dynamique et collective sera parfois favorisée à l'échelle collective : de multiples entreprises pourront participer à un même projet de mécénat. On voit par là que les frontières entre art, recherche, culture ne sont pas le maître-mot et que c'est l'engagement durable qui doit être pris en compte à l'échelle des capacités de chaque structure. La souplesse du dispositif fiscal favorisera cet engagement à voilure variable.

Par leur engagement, les entreprises vont choisir de marquer autrement leur insertion dans la vie de la collectivité : celles qui ont fait le choix du mécénat à l'aube de 2010, y ont découvert un engagement exigeant mais gratifiant. Elles ont en effet trouvé avec le mécénat un vecteur de cohésion vis-à-vis de leurs salariés et un vecteur de sens et d'image vis-à-vis de leurs clientèles et du public en général. Cette pratique du mécénat permet aux entreprises de conjuguer leurs impératifs de court et moyen termes (en particulier financiers) aux évolutions des consommateurs qui attendent davantage de sens et d'engagement tout en conservant pour beaucoup une perspective hédonique.

Le mécénat favorise l'entretien d'un discours riche et élaboré autour de l'histoire de l'entreprise. A une époque où l'authenticité de l'entreprise, de ses produits et services doit nourrir une mythologie publicitaire qu'il faut rendre crédible et distinctive, le mécénat apporte un éclat bientôt nécessaire parce que peu d'entreprises oseront s'en passer. Au près des étudiants qui pourront en être bénéficiaires et de leurs parents, le mécénat en se diffusant apparaîtra comme un label indispensable et rassurant. C'est un engagement qui agit comme une preuve que l'entreprise n'est pas qu'une entité économique et que son action va au-delà d'un capitalisme financier à courte vue aujourd'hui décrié.

#### Art et culture au quotidien : l'efficacité de multiples actions de terrain

L'engagement au quotidien est lui tiré par les besoins à court terme des entreprises. La première motivation a été une question d'efficacité immédiate. Au début des années 2000, les organisations privées mais aussi publiques ont constaté un défaut de culture générale de la part de leurs jeunes recrues, ce défaut pouvant aller jusqu'à une absence de maîtrise de la langue française de la part d'employés, d'ingénieurs ou de cadres par ailleurs qualifiés et dûment diplômés. Le constat n'est pas propre à la France, les journaux anglophones se font l'écho de la même préoccupation pour la langue anglaise dont seule une version simplifiée tendrait à se diffuser. L'élite des pays émergents se pose des questions similaires : au Caire cadres et fonctionnaires quadragénaires et quinquagénaires s'inquiètent du manque de maîtrise de la langue arabe par la jeune génération.

Dans ce climat, les entreprises françaises ont été extrêmement pragmatiques, elles ont agi. Les premières initiatives de mise à niveau apparues sous des appellations diverses afin de ne pas heurter les sensibilités des uns et des autres ont été très largement suivies par l'ensemble des grandes entreprises et par les PME. Afin de n'être point trop imprégnées d'une coloration scolaire, ces initiatives ont rapidement allié

## ART/CULTURE & Entreprise2018

à l'enseignement du français, celui de la culture générale ainsi que la philosophie et la connaissance des arts. Le succès de ces formations a été décuplé par leur propagation en formation continue.

Que sont concrètement ces initiatives ? Les modalités selon les besoins des salariés et des entreprises varient. Quelques exemples donnent à voir la forme que ces actions de terrain vont être amenées à prendre :

- Un atelier annuel d'écriture pour travailler grammaire, orthographe et style dans un premier temps, puis des jeux pour apprendre à rédiger un mémorandum en 30 minutes ou une note de synthèse à partir d'un grand nombre de sources ;
- Des conférences hebdomadaires organisées sur le site d'une grande entreprise informatique. Pendant trois mois, les salariés vont s'initier à l'art moderne et contemporain. Ils vont par la même occasion enrichir leurs compétences analytiques et modifier leur appréciation des problèmes qui se posent à eux au quotidien ;
- Un cycle de conférences fondées sur la littérature et la philosophie permettant une remise en perspective ludique des connaissances en culture générale. Proposées sur la base du volontariat à l'heure du déjeuner, ces séances vont offrir aux salariés d'une entreprise excentrée un temps de cohésion inter-départements et vont renforcer la culture d'entreprise ;
- Un cycle hebdomadaire basé sur le cinéma et les séries télévisées va permettre de faire réfléchir des cadres d'origines et de formations diverses à leurs pratiques managériales de façon ludique. Cela permet d'enrichir leur vision du management et d'aborder de façon opérationnelle les questions qu'ils se posent au quotidien ;
- Des conférences mensuelles en histoire de l'art orientées sur la représentation du corps humain de l'art classique à aujourd'hui destinées à des professionnels du secteur médical. Membres des professions libérales, les participants ont pu se forger une expérience commune lors des ces rencontres qui ont été un moment d'apprentissage et de partage d'expérience dans un contexte favorable.

L'ensemble de ces actions menées par les entreprises en faveur de la culture et de l'art favorise au cours de la décennie à venir le long terme, le travail de fond et l'efficacité discrète d'une pluralité de projets modestes et peu médiatiques. Ainsi, l'engagement des entreprises de 2010 dans l'art et la culture se fait non seulement de manière symbolique mais il est d'autant plus vif et dynamique qu'il se joue aussi au quotidien et concerne l'ensemble des salariés.

### **Eve Lamendour**

IEMN – IAE

Attachée d'enseignement, Doctorante en gestion

Université de Nantes

eve.lamendour@univ-nantes.fr

## ART & CULTURE : UN RÔLE DE PLUS EN PLUS IMPORTANT DANS LES ENTREPRISES ET LA VIE ÉCONOMIQUE

L'ART ET LA CULTURE VONT DE PLUS EN PLUS CONCERNER L'ENTREPRISE DANS L'AVENIR, ET ONT DÉJÀ LARGEMENT COMMENCÉ DE LE FAIRE, POUR TROIS RAISONS AU MOINS : UNE RAISON DE MÉTHODE : L'ART COMME PRATIQUE EST EXEMPLAIRE DE L'INNOVATION SI NÉCESSAIRE AUX ENTREPRISES DÉSORMAIS, UNE RAISON POLITIQUE AU SENS FORT, LIÉE À LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES. UNE RAISON "SECTORIELLE" ENFIN, LIÉE AU DÉVELOPPEMENT ACTUEL DE L'INDUSTRIE DU LUXE.

### **Une méthode et une attitude**

L'art et la culture concernent éminemment l'entreprise d'un point de vue méthodologique : la créativité, la capacité d'imaginer l'inimaginable, la capacité à donner forme à ce qui n'est tout d'abord qu'un projet, l'élan vers l'inconnu, et la sensibilité subtile qui ouvre les horizons des artistes, sont autant de manières de favoriser l'innovation dans les entreprises.

Les entreprises sont de plus en plus soumises à la tension entre la nécessité d'être efficaces de manière visible pour leurs actionnaires et les différentes parties prenantes, et la nécessité tout aussi radicale, bien que difficilement identifiable au quotidien, d'évoluer sur le moyen et le long terme en innovant – que cela soit par une réactivité et une capacité d'adaptation essentielle à leur évolution dans un environnement de plus en plus imprévisible et changeant, ou par une capacité proactive d'innovation qui les met à la pointe de cette évolution. C'est sur ce dernier point que l'art et la culture seront de plus en plus indispensables aux entreprises dans l'avenir : la capacité d'innover et de s'adapter sans cesse dépend directement de la capacité à entendre, écouter, imaginer un projet, rêver l'inouï, qui caractérise fondamentalement l'art et la grande culture.

## ART/CULTURE & Entreprise2018

### Signification et déploiement de la notion de RSE

Art et culture encore au cœur des entreprises, car l'illusion d'entités économiques séparées du "reste" de la vie des femmes et des hommes – la vie "politique" au sens noble du terme – est bel et bien dépassée. Nous vivons à une époque qui appelle les entreprises à jouer de plus en plus le rôle de fédérateurs d'intérêts, de rassembleurs de femmes et d'hommes en interne comme en externe, de modèles s'il le faut, et en tout cas d'acteurs structurants pour la vie de tous les jours, maintenant et dans l'avenir. Ces rôles et missions prennent actuellement les noms de "responsabilité sociale", de "développement durable" pour lequel l'économie a un rôle tout à fait décisif à jouer, et d'éthique. Les entreprises sont enfin de nouveau comprises comme inscrites dans les réseaux complexes et multiformes de la vie en général, soit de la vie sociale, politique et culturelle.

### Un secteur

Le domaine du luxe connaît actuellement une montée en puissance inédite, caractérisée par le déplacement de son économie des vieilles contrées européennes à l'origine de l'industrie du luxe – par excellence la France et l'Italie – vers les pays émergents dont l'Asie en particulier. Or, le secteur du luxe est à l'origine même caractérisé par une dominante esthétique, artistique par conséquent et culturelle déterminante. L'industrialisation croissante du domaine n'enlève rien à cette caractéristique : le luxe doit désormais composer avec la contradictoire tension entre production à grande échelle et culture d'une certaine notion d'élitisme culturel et esthétique. Or, cette évolution est en harmonie avec certaines des questions structurantes de l'art et de la culture au XX<sup>e</sup> et au début du XXI<sup>e</sup> siècle : art de la rue, cultures du quotidien affrontent la question de l'esthétique du banal et de l'ordinaire, exactement de la même façon que le secteur même du luxe doit désormais compter à la fois avec l'exceptionnel et une certaine forme d'élitisme qui définit le luxueux désirable, et le répétable, économiquement abordable par toutes et tous, qui caractérise l'industrialisation du secteur.

Pour ces trois raisons,

- 1) parce qu'il est impératif de lutter collectivement pour que la durabilité du développement social et économique soit garantie pour les générations actuelles et futures,
- 2) pour mener une telle lutte il faut savoir innover vraiment,
- 3) que le luxe appartient ou devrait désormais appartenir à tous, l'art et la culture sont appelés à jouer un rôle de plus en plus important au sein des entreprises, et dans la vie économique en général.

**Laurent Bibard,**  
Professeur à l'ESSEC

# BUREAUX / ESPACES DE TRAVAIL & Entreprise2018



**Le travail change, le bureau aussi. Les espaces de travail s'adaptent à la mobilité croissante des salariés. De l'entreprise à la carte au bureau nomade, de nouvelles façons de vivre au bureau apparaissent. D'ailleurs selon une étude de Sociovision Cofremca, un salarié moyen ne passe guère plus de 40 % de son temps de travail dans son bureau au profit de réunions, déplacements, discussions entre deux portes ou devant la machine à café. Aussi le moment est-il bienvenu pour penser de nouveaux espaces propices au travail tout en restant humains et conviviaux...**

## QUELS ESPACES DE TRAVAIL EN 2018

### ESPACE RESSOURCE ?

### ESPACE EXPÉRIENCE ?

### ESPACE CO-CRÉATIF ?

Nous sommes entrés dans l'économie du savoir, où l'avantage concurrentiel d'une entreprise réside dans les compétences et talents de ses employés – Capital Intellectuel – et dans les relations qu'ils tissent – Capital social – afin de créer de la valeur ajoutée. L'interaction, le travail en réseau – et notamment les réseaux sociaux informels basés sur la confiance – la collaboration, la co-création, l'animation participative et les modes de travail collaboratifs préfigurent ce que sera le travail à l'avenir. Quelques tendances se profilent depuis quelques années, telles :

- la diminution de l'espace individuel attribué aux collaborateurs,
- l'augmentation des espaces dédiés au travail en équipe et au travail collaboratif,
- l'augmentation du télétravail et des modes de travail flexibles,
- l'usage généralisé des technologies permettant le travail à distance, la collaboration et la connectivité permanente,
- l'apparition de nouvelles situations et lieux de travail,
- et plus globalement une prise de conscience du rôle que l'espace peut jouer dans la stratégie de l'entreprise.

Progressivement, un glissement s'opère dans lequel l'espace de travail n'est plus uniquement considéré sous un angle purement financier et des critères de rentabilité. En premier lieu, il contribue à la performance des collaborateurs par la prise en compte de leurs besoins et de leur bien-être physique et psychologique. Dans un second temps, il peut être considéré comme une ressource dans l'atteinte des objectifs organisationnels, et enfin être le lieu d'une expérience positive, dépositaire d'une valeur d'estime et d'usage supérieure. Dès lors sa conception intègre des principes de design (notamment le co-design, la co-création ou les méthodologies participatives) qui permettront de le doter de nouvelles formes, fonctions et rôles.

# BUREAUX / ESPACES DE TRAVAIL & Entreprise2018

Rentabilité	Performance	Ressource	2018 ?
"efficiency", optimisation des coûts, critères quantitatifs	effectiveness, "productivité", critères qualitatifs	Levier dans l'atteinte des objectifs organisationnels	Expérience et valeur d'usage supérieures

En 2018, on peut imaginer que les espaces de travail :

- favoriseront l'innovation et la création de valeur ajoutée,
- faciliteront la communication, l'interaction, la collaboration et la co-création,
- seront un levier d'attraction et de fidélisation des talents et des collaborateurs,
- faciliteront la création de connaissances nouvelles, la gestion des connaissances et des savoirs (l'apprentissage, la transmission, le partage des connaissances explicites et tacites),
- permettront d'optimiser les processus de travail, d'accélérer prise de décision et mise en œuvre,
- favoriseront l'accompagnement du changement,
- permettront à quatre générations, aux attentes et aux aspirations très différentes de travailler ensemble,
- accueilleront une diversité de modes de travail, de culture et d'origines.

L'environnement de travail de GOOGLE à Zürich, inauguré en mars 2008, constitue un point de départ intéressant. Jamais un espace de travail n'aura été autant médiatisé sur le net et volontairement présenté comme un outil de management. Ainsi, les objectifs liés à cet espace de travail furent clairement d'attirer et de retenir les collaborateurs les plus talentueux, de favoriser l'interaction et le travail collaboratif, d'assurer un confort et un bien-être suprême, et de créer toutes les conditions d'une expérience à nulle autre pareille. Cabines de massage, salle de gym, lounges qualitatifs, salons de réunion cosy, bulles pour travailler seul et se concentrer ou travailler en petits groupes (dans des cabines de télésiège redécorées ou dans des igloos tropicalisés). Ce lieu, co-créé avec les futurs collaborateurs, peut légitimement se targuer d'être une référence, tant en matière d'espace vecteur de l'identité de l'entreprise (espace Marque ou encore "branded spaces") qu'en matière "d'espace-expérience".

## Du contrôle à la co-création

	Années 1990-2000	Années 2000	Année 2018
Modèle organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individu</li> <li>• Hiérarchies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes</li> <li>• Matrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux relationnels et informels</li> <li>• Communautés de pratique</li> <li>• Cercles de connivence</li> <li>• Réseaux sociaux virtuels</li> <li>• Coopérations faibles</li> </ul>
Management	<b>Par le contrôle</b>	<b>Par objectifs</b>	<b>Par la confiance</b>
Qui ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des cols blancs qui administrent et exécutent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De nouveaux cols / travailleurs du savoir blancs</li> <li>• qui initient, sont force de proposition, qui créent de la valeur</li> <li>• Des Indépendants / free lance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailleurs du savoir co-créatifs</li> <li>• Créatifs culturels</li> <li>• Auto-entrepreneurs</li> <li>• Free agents créatifs</li> </ul>
Mode relationnel Modes de travail	COMMUNICATION Je communique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter</li> <li>• Créer</li> <li>• Communiquer</li> </ul>	INTERACTION Nous interagissons <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer</li> <li>• Construire</li> <li>• Interaction</li> </ul>	COLLABORATION ET CO-CREATION <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous co-créons</li> <li>• Innover</li> <li>• Dépasser</li> <li>• Collaborer / Co-élaborer</li> </ul>
Quoi	Tâches individuelles	Process / Projet Travail en équipe	Innovation et dépassement Dynamiques informelles Travail en réseau (organisationnel, informationnel, relationnel)
Espaces	Reflète la hiérarchie et l'organigramme Les employés étaient plus ou moins "enchaînés" à leur poste de travail. Les organisations étaient structurées de façon pyramidale et la communication très formelle. Les espaces respectaient la structure hiérarchique avec des bureaux individuels et des salles de réunions formelles.	Organisé autour des équipes et des activités. Autonomie croissante des salariés, avènement du travail en équipe projet, d'organisations matricielles et transversales. On crée des espaces dédiés au travail en équipe en plus des espaces individuels. On augmente la proportion d'espaces partagés et d'espaces propices à l'interaction.	Levier dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Recherche d'un équilibre entre travail individuel, travail en équipe, travail en réseau. L'espace devient un outil stratégique, il permet d'innover, d'attirer et de retenir les meilleures compétences, il favorise la collaboration, il renforce les réseaux sociaux informels qui créent de la valeur ajoutée et optimisent les processus, il accélère les prises de décisions, il permet de se ressourcer, de se former, de s'épanouir et d'être créatif, il est vecteur d'image, il facilite les différents process, il permet à des personnes de culture différentes de travailler ensemble.

## BUREAUX / ESPACES DE TRAVAIL & Entreprise2018

### L'espace traditionnel s'efface progressivement

Traditionnellement, l'espace de travail reflète la structure organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, la hiérarchie, l'organigramme, le statut déterminent l'attribution de l'espace, l'allocation des surfaces, le type de mobilier. Chaque personne dispose d'un poste de travail attribué, qui répond à la totalité des besoins quotidiens de son utilisateur. Ce type d'espace, s'il est décrié aujourd'hui et considéré comme un frein à la communication, l'interaction et au travail en équipe, reste parfaitement adapté aux services où la présence au bureau est nécessaire et la structure hiérarchique complexe. La priorité y est donnée à l'espace personnel. Les réunions se déroulent de façon formelle dans des salles de conférence cloisonnées ou dans des zones dédiées. Il peut être également être décliné dans des espaces cloisonnés, semi-ouverts ou ouverts. En mode cloisonné, les managers disposent de bureaux individuels, les collaborateurs de bureaux pouvant accueillir de 2 à 4 personnes. Un tel aménagement offre un confort acoustique et une privatisation optimale pour la concentration. En mode ouvert, l'espace traditionnel offre des groupes de quatre à huit postes et quelques bureaux cloisonnés. Cet aménagement améliore la communication et le partage spontané d'informations grâce à la proximité et le rapprochement des personnes.

Dès les années 90, les entreprises furent confrontées à l'avènement de la mondialisation, aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, à la nécessité de réinventer de nouveaux modèles organisationnels et modes de management. Le démantèlement des pyramides hiérarchiques amena des organigrammes plats, des structures transversales ou matricielles, le développement du travail en équipe et en mode projet, ainsi qu'une autonomie croissante donnée aux collaborateurs. De manière plus fondamentale encore, c'est la relation de l'entreprise à ses collaborateurs qui s'en trouve transformée. De l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines, cette relation devient plus complexe : l'employabilité pose véritablement le défi pour les employeurs de veiller à l'avenir au maintien de la capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. L'autonomie et la plus grande liberté d'action donnée aux collaborateurs sont les clés d'une motivation, d'un engagement et d'une implication nouvelle.

De manière globale, les évolutions des modes de travail mettent l'accent sur le développement des compétences individuelles, qui devient un élément clé des processus de travail de l'entreprise et la reconnaissance des collaborateurs comme seule véritable avantage concurrentiel. Chaque collaborateur voit les limites de sa fonction évoluer, il peut s'insérer de façon plus dynamique dans les projets et les processus de l'entreprise. Dès lors l'aménagement de l'espace n'est plus principalement dicté par un schéma hiérarchique, mais résulte de l'analyse des besoins et des activités des individus, des équipes et des groupes. L'espace est organisé de manière à ce que les processus puissent se dérouler de la manière la plus performante. Il s'agit de faire le lien entre l'organisation, sa culture, son métier, ses modes de travail et ses espaces. L'aménagement doit donc être en cohérence avec l'organisation de l'entreprise, structuré par pôles d'intérêts, par activité, selon le métier, et non plus selon le statut. Soit une véritable prise en compte des fonctions de l'environnement de travail. L'accroissement de l'autonomie des collaborateurs engendre des initiatives et exigences importantes quant au bon fonctionnement et la souplesse d'utilisation de leur lieu de travail. Ainsi une salle de réunion ne peut plus être

un lieu statique, où les mobiliers sont impossibles à déplacer. Il s'agit – par le design des solutions et équipements – de permettre de tenir dans le même espace une réunion formelle, un brainstorming devant des panneaux géants, une présentation multimédia, une session de formation, des sessions de travail en sous-groupe, et de permettre le passage instantané d'un mode de travail à un autre.

De même, le travail en équipe, qui devient une des formes majeures de l'organisation du travail, demande à ses participants un travail à la fois individuel et collectif, une grande réactivité et une forte créativité. Le passage permanent du travail individuel au travail collectif, ainsi que la différence d'activités au sein même de l'équipe, requièrent de repenser la conception et les fonctions de l'espace. Selon le type d'équipe, ses besoins et ses activités, on peut imaginer des espaces spécifiques. Une équipe de centre d'appel n'aura pas les mêmes besoins, modes d'organisation et espaces qu'une équipe-projet.

### Exemple de d'aménagement d'un espace-projet

Une équipe-projet réunit au sein d'un même espace et autour d'un même objectif des individus de compétences différentes, pluridisciplinaires et complémentaires. Ils dépendent fortement les uns des autres et l'interaction spontanée, immédiate, l'échange d'idées et la circulation des informations sont essentielles dans la conduite de leur projet. Toutes les formes d'échanges formels ou informels, sont indispensables au travail de l'équipe : réunion, brainstorming, collaboration à 2, à 3, 4, ou encore le coaching. Le travail en équipe projet devra prendre en compte :

- l'évolution du nombre de membres de l'équipe dans le temps,
- l'importance de la mobilité des membres de l'équipe,
- l'équilibre entre travail individuel et dynamique de groupe,
- l'accueil de partenaires, fournisseurs, sous-traitants tout au long du projet.

L'aménagement d'un espace-projet peut donc être organisé en fonction du type d'activités à accomplir. Basé sur un principe d'interaction maximum, un lieu est donc attribué à l'équipe, constituant un espace partagé et évolutif selon les besoins. Pensé comme un support de l'équipe pour atteindre ses objectifs, ce type d'espace doit permettre un équilibre entre travail individuel et collectif. Il facilite l'interaction, la création, ainsi que l'échange d'idées et d'information. L'espace projet comporte des zones attribuées aux individus et des zones d'activités

## BUREAUX / ESPACES DE TRAVAIL & Entreprise2018

partagées. La zone centrale, qui permet d'organiser de multiples formes d'échanges est au cœur de l'activité de l'équipe. Les postes attribués sont placés en périphérie, afin de favoriser la concentration et le travail individuel. La fonctionnalité de ces postes répond précisément aux besoins de l'activité principale de l'utilisateur (créer et traiter). Ces postes compacts peuvent être complétés par des tables nomades nécessaires à la collaboration informelle et spontanée à 2 ou à 3. Les panneaux mobiles permettent à chaque individu de déterminer le niveau de privatisation et d'interaction souhaitée. L'aménagement permet de gérer la croissance de l'équipe : les frontières de l'espace d'équipe se reconfigurent facilement tout au long du projet grâce à la mobilité des éléments nomades (tables, panneaux, rangements, panneau d'affichage). Les postes d'appoint permettent d'accueillir de nouveaux membres ou des prestataires externes pour une durée limitée. Les espaces partagés comportent une zone centrale ouverte et flexible qui incite à l'interaction spontanée, où le mobilier nomade permet de multiples reconfigurations. Ainsi des activités différentes, avec des durées variées peuvent être menées. La mobilité des éléments nomades permet de passer rapidement d'une activité à une autre. Cette zone répond véritablement à des besoins collectifs, notamment en matière de présentation, d'expérimentation, de sessions de création et de partage d'information. Des espaces cloisonnés sont réservés pour des activités ponctuelles : nécessitant beaucoup de concentration (cellule de concentration individuelle), exigeant de la confidentialité dans la prise de décision ou le coaching (bureau du chef d'équipe), demandant un meilleur confort, une intimité acoustique et visuelle pour le partage d'informations sensibles et les échanges en toute confiance (telle une réunion formelle lorsque l'équipe présente l'avancement du projet à d'autres services de l'entreprise).

### L'aménagement d'un espace par activités

L'avènement des technologies de l'information et de la communication et les évolutions des modes de travail donnent régulièrement l'opportunité de s'interroger sur un avenir où le bureau-espace physique disparaîtrait pour nous permettre de travailler n'importe où. L'espace physique entrerait donc en compétition avec l'espace virtuel ou informationnel, ou selon la formule d'un fabricant d'ordinateur portable, "qu'importe le bureau, pourvu que l'on soit connecté". Par ailleurs, la notion de bureau mobile renvoie à la fois à l'environnement physique du travailleur nomade et à un environnement logiciel. Il paraît logique de travailler là où cela fait du sens, de repenser la conception des espaces de travail afin qu'ils permettent aux différents profils d'utilisateurs de travailler efficacement et d'offrir une infrastructure qui soit supérieure à celle que l'on pourrait trouver ailleurs. L'aménagement d'un espace par activité reflète cette double logique d'une ressource pour les utilisateurs et les différentes fonctions de l'entreprise.

La conception d'un aménagement par activité repose sur le principe d'un espace optimisé pour un type d'activité. Ainsi les collaborateurs se déplacent d'un espace à un autre selon la tâche à effectuer. L'aménagement se compose d'une variété d'espaces différents incitant les utilisateurs à se déplacer selon qu'ils aient besoin d'un bureau cloisonné confortable pour des travaux de concentration, ou d'un poste de saisie informatique en libre service ou d'une salle de réunion. Les utilisateurs résidents dont l'activité est essentiellement individuelle disposent d'un poste attribué. Pour les autres utilisateurs, la mobilité permet de prolonger le territoire de travail à l'extérieur de l'entreprise (bureaux satellites, travail à domicile) et joue un rôle d'accélérateur dans les échanges d'informations. Sur le site, les travailleurs nomades disposent de postes non-attribués en libre service ou réservés. Pour ces travailleurs nomades, une forme de territoire personnel est maintenu par des rangements mobiles attribués, des cases courrier. Il importe également qu'ils puissent avoir le maximum de contacts et d'échanges informels avec les collaborateurs résidents. Le nombre de postes de travail est inférieur au nombre de collaborateurs, mais la capacité d'accueil est plus importante grâce à la multiplication des espaces de réunions et des espaces de convivialité qui stimulent les interactions spontanées. Les différents espaces sont également conçus en fonction de la durée et de la fréquence d'occupation.

### Quels espaces pour le travail 2018 ?

La maîtrise des processus d'innovation, le développement du capital intellectuel de l'entreprise, le partage des savoir-faire entre collaborateurs sont les nouvelles clés de la performance des organisations du XXI<sup>e</sup> siècle. Au delà des activités formelles, l'espace a vocation à supporter des processus informels et relationnels qui constituent le fonctionnement tacite de l'organisation, ainsi que les nouveaux modes de travail en réseau. Travailler devient coopérer au sens le plus large. Le travail en équipe continue de croître, de plus en plus de visiteurs, de consultants, et de clients sont présents. Priorité est donnée à la collaboration, le partage des connaissances et la mobilité. L'espace de travail devient le lieu privilégié des activités collectives et surtout des échanges facilités. Il s'agit de favoriser à la fois les activités explicites et les dynamiques informelles et tacites par une variété d'espaces et notamment d'espaces de socialisation et de transmission de savoirs. L'aménagement privilégie les espaces accessibles au plus grand nombre d'utilisateurs. Ces derniers peuvent disposer de salles de réunion polyvalentes, se détendre dans des espaces propices à la contemplation et à la prise de recul, ou dans des zones plus ludiques, ou encore s'isoler dans des bulles de concentration. Les zones ludiques sont conçues pour que les personnes puissent se détendre et décompresser. L'espace de contemplation quant à lui favorise la détente physique et morale, il permet de se ressourcer et peut également servir d'espace de réflexion. Tous ces espaces permettent d'équilibrer travail et socialisation et soulignent l'importance de l'interaction informelle pour créer des relations de confiance entre les individus. Les travailleurs nomades, les clients, ou tout autre visiteur disposent également d'une variété d'espaces (zone dédiée comportant des postes de travail, des salons, un lounge ou un café, un espace reprographie, des salles de réunion). Ils peuvent ainsi travailler seul en attendant un rendez-vous ; travailler en binôme ou en groupe avec des personnes internes ou externes à l'organisation et réaliser des travaux en commun de courte, moyenne ou longue durée. Un consultant peut ainsi disposer d'une zone privée et confidentielle pour la durée de sa mission. Les utilisateurs en permanence sur le site peuvent disposer de postes attribués, regroupés au sein de zones plus privatives. L'aménagement aura véritablement pour vocation de faciliter l'appropriation des espaces par les utilisateurs, de supporter les réseaux informels qui au delà des structures fonctionnelles permettent à une entreprise d'innover, de développer plus rapidement produits et services, d'accroître son capital intellectuel, d'attirer et de retenir les compétences et les personnalités les plus talentueuses et les plus dynamiques.

## BUREAUX / ESPACES DE TRAVAIL & Entreprise2018

Une proportion d'espace plus importante dédiée à la collaboration et aux modes de travail collaboratifs ne sauraient cependant faire oublier que l'être humain a besoin de disposer d'un espace personnel, ou pour le moins d'un point d'ancrage. Un tel territoire :

- l'assure de son appartenance et de son intégration à un groupe ou à une entité,
- respecte ses besoins physiques (travail dans les conditions d'ergonomie adaptées) et psychologiques (rôle du travail, du poste de travail et de l'environnement de travail au sens large dans la construction de l'identité),
- joue un rôle structurant dans une période de changement permanent et de perte de repères,
- lui permet de sécuriser ses objets personnels et professionnels,
- lui permet de se connecter à différents réseaux et d'accéder à de multiples ressources.

L'aménagement 2018 pourrait donc être un aménagement où les utilisateurs disposeraient au-delà d'un territoire personnel de la liberté de gérer flux d'information et niveau d'interaction. Par la mise en œuvre de diverses technologies, mobiliers et typologies d'espaces, les collaborateurs pourraient déterminer le niveau de privatisation ou la confidentialité selon leur besoin, choisir quand, où et comment ils échangent avec d'autres personnes. Il s'agit également de respecter un besoin d'intimité, de ne pas être en permanence observé, distrait ou dérangé sans qu'on le souhaite.

### Créer les conditions de la confiance et de la co-création

A l'ère de la communication instantanée, des réseaux sociaux et des travailleurs mobiles, il devient fondamental de distinguer la collaboration d'un mode d'échange renforcé. La collaboration est en effet un processus bien plus intense et plus exigeant que la coopération. Il est plus difficile à établir et requiert de la confiance, de l'empathie, une vision partagée et un engagement dans l'atteinte des résultats. Le véritable travail collaboratif est rare. En effet, il ne se limite pas à un échange ou un partage d'information renforcé. Son essence réside en ce que chaque interlocuteur permet à l'autre, aux autres de créer de la valeur ajoutée. Ainsi collaborer c'est donner à l'autre les moyens de contribuer à l'atteinte des objectifs. De manière plus imagée, c'est un joueur qui permet à son co-équipier de marquer le but. Ou encore un acteur qui au-delà d'incarner son personnage permet à ses partenaires d'exprimer tout leur talent. La collaboration ne se décrète pas, elle requiert du temps, une écoute, un partage. Selon Laurence Prusak, Directeur de l'institute IBM pour le Knowledge Management : *"Sans interaction en face à face, de manière informelle, afin de développer une relation de confiance, de partager un cadre de référence ou un contexte, de se confronter expériences, de développer un vocabulaire commun, de se comprendre, une sorte d'entropie vous gagne et vous perdez toute dynamique. Vous aurez certes des échanges, mais vous n'aurez pas de réel partage d'information ou de savoirs, vous n'aurez pas de création de valeur ajoutée, de nouvelles idées ou de solutions inédites."*

Peu d'aménagements, de mobiliers ou équipements concourent à créer des espaces fonctionnels et dotés d'un confort minimum afin de favoriser la collaboration. En effet, ils ne contribuent guère au bien-être physique et psychologique, à créer une atmosphère source de motivation et d'inspiration, à provoquer la surprise, voire des états "disruptifs" qui amènerait des solutions radicalement innovantes. Bien souvent, il s'agit de s'adapter à l'environnement (éclairage standard, salles aux murs aveugles, sans correction acoustique, accès peu aisé aux réseaux, pauvre qualité de l'air,

peu d'originalité dans l'architecture intérieure). L'importance des échanges informels et de l'interaction spontanée n'y est guère prise en compte alors qu'elle est source d'innovation. Les espaces ne permettent pas de passer en un instant d'un mode de travail individuel à un mode de travail collectif et sont rarement reconfigurables. Ils n'offrent pas une variété de zones pouvant accueillir différents modes de travail (se concentrer, se détendre, se ressourcer, rechercher des informations, échanger informellement). Les équipements technologiques s'ils permettent d'afficher des informations, en revanche n'en favorisent pas le traitement, la création d'une vision partagée, la fertilisation croisée, la synthèse créative, la pensée latérale, systémique ou multidisciplinaire. De larges surfaces d'affichage permettraient par exemple de stimuler la production d'idées et de faciliter la construction d'une vision partagée. L'utilisation de logiciels de mapping faciliterait également le partage de différents cadres de référence, la production de nouvelles idées, leur structuration ainsi que l'accélération de la prise de décision.

Créer les conditions d'une collaboration efficace repose également sur la maîtrise de méthodologies participatives et de modes d'animation spécifiques. En effet, créer de la valeur ajoutée ensemble et collaborer n'est pas inné. Les méthodologies participatives sont un ensemble de techniques précises et éprouvées qui stimulent la créativité et la réflexion collective. Elles favorisent une expérience intense qui amène à une vision partagée, une co-création de solutions et une mise en action collective. Elles peuvent s'articuler autour de phases de travail individuel, de travail en sous-groupe, de phases de restitution et de partage. L'utilisation de ces techniques d'animation participatives sont garantes de la possibilité donnée à chaque collaborateur de s'exprimer et de créer de la valeur ajoutée. En effet, la réflexion et la production d'idées en mode individuel précédant le travail en sous-commissions permet à l'individu d'être force de proposition et de contribuer à la dynamique de groupe. L'application de ces méthodologies à des projets complexes détermine non seulement la qualité et le nombre de solutions générées, mais est garant de l'appropriation des plans stratégiques ainsi "co-élaborés" et de la motivation des collaborateurs à les mettre en œuvre. On peut imaginer que les méthodologies participatives permettront aux modes collaboratifs de se diffuser bien plus largement en ce qu'ils seront appréciés dans leur dimension de co-création et de co-action.

La co-création serait une approche permettant véritablement de repenser la conception, d'optimiser et d'accélérer la réalisation de projets de transformation, à travers des méthodologies innovantes, créatives et participatives. Appliquée à la conception des espaces, la co-création n'aurait pas pour but de stimuler la créativité dans l'absolu ou d'enseigner aux collaborateurs les bienfaits du travail en groupe. Son objectif serait véritablement de produire un ensemble de solutions et de propositions, ainsi qu'un plan de mise en œuvre effective. La co-création permettrait donc la conception d'espaces de travail prenant en compte la culture et les valeurs, le système



# BUREAUX / ESPACES DE TRAVAIL & Entreprise2018

de représentation de l'entreprise et également ses aspirations à une transformation et un changement positif pour tous. Idéalement, toutes les possibilités d'intervention sur la ressource spatiale (mobiliers, éclairage, tableaux interactifs, objets et matériaux, acoustique, personnalisation) illustreraient le passage des collaborateurs d'un statut passif à un rôle actif. Au-delà d'optimiser les différents modes d'animations, espaces et équipements auraient vocation à servir de catalyseur et à créer et faire vivre une expérience qui soit un vecteur de transformation pour les collaborateurs. L'environnement deviendrait source d'inspiration, il permettrait de prendre du recul, d'ouvrir de nouvelles perspectives, il stimulerait la créativité, il contribuerait à l'épanouissement. **Les collaborateurs pourraient se détendre, se ressourcer, expérimenter, se former, découvrir, explorer, ressentir, s'inspirer, s'étonner, échanger, se remémorer, élaborer, créer.** Les ambiances lumineuses, visuelles, musicales varieraient selon les activités, les styles de travail et les souhaits. Les collaborateurs auraient toute latitude pour aller rechercher de l'information dans les bases de données, utiliser les chemins de méditation ou les bulles individuelles pour se concentrer, déambuler le long de chemins de conversation pour échanger selon des modes différents comme l'attention flottante, qui permet une autre écoute.

Elaboration d'idées, de stratégies, analyses, évaluations, synthèses, expérimentation, exploration, itérations, découvertes, choix, recherche d'un consensus, alignement, construction d'un plan d'action, appropriation. La co-création pourrait permettre d'aborder les activités et le travail sous de nouveaux angles, par l'apport de nouvelles disciplines, telle l'anthropologie ou les sciences cognitives.

Ainsi la recherche de l'état de "flow" pourrait ouvrir de nouveaux horizons dans la conception des espaces. D'après les recherches du psychologue Mihaly Csikszentmihalyi, le "flow", imparfaitement traduit par l'état de flux ou encore l'expérience optimale de bonheur peut être défini la manière suivante :

- En état de "flow", nous sommes complètement à ce que nous faisons, engagés, concentrés, que cela soit dû à notre curiosité intellectuelle ou le résultat d'un apprentissage.
- Nous vivons une sorte "d'extase", comme si nous étions en dehors de notre réalité quotidienne habituelle.
- Nous ressentons une grande clarté, une fluidité, une maîtrise parfaite quand à ce qui doit être accompli et la manière dont nous progressons.
- Nous savons que ce que nous faisons est réalisable, que nous avons les compétences et les talents nécessaires et nous ne sommes ni anxieux ni gagnés de temps à autre par l'ennui.
- Nous sommes emplis d'un sentiment de sérénité. Nous n'avons aucune inquiétude, ni ne ressentons une toute puissance euphorique bien que nous évoluions vers des solutions que nous n'aurions jamais imaginées.
- Plongés dans notre activité, nous ne voyons pas le temps passer et vivons une expérience particulière et mémorable.

## De nouvelles fonctions

Les espaces de travail pourraient donc être construits autour de nouvelles fonctions afin de créer une expérience particulière. Les déterminants de cette expérience ne seraient donc pas uniquement des équipements, mais bien les hommes, les méthodologies participatives et la ressource spatiale. Cinq dimensions pourraient être prises en compte : les fonctions explicites, les fonctions tacites, les fonctions expérimentales, les fonctions sensorielles, les fonctions symboliques.

- 1/ La dimension explicite : le besoin est exprimé de façon fonctionnelle et fait par exemple appel à des équipements classiques (sièges, tables, dessertes etc.).
- 2/ La dimension tacite : le besoin est latent, non exprimé mais a été observé : il s'agit par exemple du détournement d'un mobilier pour l'adapter à une autre fonction que celle assignée au départ. Il peut s'agir aussi d'un utilisateur se recréant une bulle exprimant ainsi un besoin de privatisation ou de confidentialité.
- 3/ La dimension expérimentale : il s'agit d'inciter les utilisateurs à s'approprier et à expérimenter des mobiliers et des artefacts innovants, inventant de nouveaux usages, de nouvelles fonctions ; provoquant une expérience de "disruption", encourager à penser "out of the box".
- 4/ La dimension sensorielle : la prise en compte des 5 sens, des perceptions (choix des matériaux et finitions, "effets de surprise", objets insolites), le confort physique et psychologique, le recours à la réalité augmentée permettent de stimuler les processus cognitifs, l'apprentissage et insufflent une nouvelle inspiration.
- 5/ La dimension symbolique : les qualités de l'environnement renvoient à l'imaginaire et à des univers de représentation symbolique, et transforment le regard des utilisateurs sur leur environnement de travail.

L'Espace Ressource	L'Espace Marque	L'Espace Expérience	L'Espace Durable	L'Espace Co-créatif
C'est un outil au service des objectifs organisationnels de l'entreprise, d'optimisation de la performance. C'est un espace de services, de continuité du business et de sécurité.	Il est l'expression de la culture, des valeurs, de l'imaginaire de l'entreprise. C'est un espace signature, outil de communication, d'inspiration et de motivation par l'image de marque.	Basé sur l'expérimentation, l'alliance du réel et du virtuel, la réalité augmentée, l'intelligence ambiante, l'effet de surprise, l'étonnement, la disruption, le jeu.	Porteur d'un projet collectif, basé sur le lien social, le respect de l'environnement, éthique, humaniste, qui privilégie la transmission de savoirs et de savoir-faire.	Il permet la mise en oeuvre de nouvelles formes de travail participatives et co-créatives, stimulant la créativité, l'intelligence et le génie collectif.

# BUREAUX / ESPACES DE TRAVAIL & Entreprise2018

## Des bureaux 2008 aux environnements 2018

Ni Google, ni aucune étude, ou recherche d'envergure ne saurait démontrer une corrélation inattaquable entre la qualité de l'espace de travail et la performance de l'entreprise. En revanche, il est indéniable que la conception d'un nouvel aménagement est bel et bien un projet complexe requérant un management spécialisé et l'intervention de nombreux experts. Aménager n'est pas disposer le maximum de bureaux dans le minimum d'espace. Ou encore de faire fonctionner une organisation dans un bâtiment, en intégrant la technologie et en tenant compte du métier de cette entreprise et des attentes de ses collaborateurs. Si quatre expertises majeures doivent être conjuguées afin de concevoir un espace – de la logique immobilière, à la logique organisationnelle, en passant par la logique technique (flux et machines) et la logique d'image – l'espace renvoie également à une réalité essentielle : sa représentation dans l'esprit et la perception des utilisateurs qui y vivront au quotidien.

C'est pourquoi on pourrait envisager d'une part de se séparer du mot bureau (source par ailleurs de confusion, puisqu'il désigne à la fois l'immeuble, l'espace de travail, la pièce de travail, le poste individuel ou encore le meuble) pour utiliser de façon plus large la notion d'environnement de travail. Et d'autre part, de co-créer des solutions avec les personnes qui seront amenées à y vivre et y travailler, afin qu'elles soient acteurs et ambassadeurs des décisions prises. Un environnement serait à la fois un lieu physique et virtuel qui allierait trois dimensions :

- des utilisateurs, leur créativité et intelligence collective,
- des activités et des processus participatifs et co-créatifs,
- des ressources spatiales et des équipements.

En s'inspirant de Damasio dans son ouvrage "L'erreur de Descartes", on pourrait imaginer que les environnements 2018 soient des lieux et des situations porteurs de sens, des expériences enrichissantes alliant intelligence rationnelle, intelligence émotionnelle, intelligence sensorielle et intelligence relationnelle. Et que l'Humain soit par la co-création réellement au cœur de leur processus de conception.

### Françoise Bronner

Journaliste, créatrice de CREATRICKSTER et SE DESIGN  
francoisebronner@gmail.com

## BUREAUX : CINQ TENDANCES ÉMERGENTES

Maire de New-York et grand défenseur des espaces de travail ouverts, Michael R. Bloomberg défend que "l'implantation des bureaux reflète la culture d'une organisation, et de plus en plus, elle reflète l'état de notre économie". De fait, de plus en plus de concepteurs d'environnements tertiaires se rendent à l'évidence que ceux-ci doivent d'abord être alignés sur les dimensions essentielles structurant le fonctionnement des entreprises\*\*. Les options esthétiques conservent une place\*\*\*, mais elle s'affirme secondaire en comparaison des besoins de supporter les processus de production, stratégies de développement, ressources humaines et systèmes de reconnaissance. L'évolution de la nature même du lieu de travail, de sa localisation comme de son rôle, adopte des voies qui souvent semblent paradoxales, voire contradictoires. A quoi ressemblera le bureau de 2018 ?

- Des technologies de l'information et de la communication convergentes, omniprésentes, voire oppressantes, ou bien simplificatrices des procédures et libérant enfin la créativité tout en favorisant la productivité ? Chacun transportera son bureau dans sa poche et donc ne le quittera jamais vraiment et il faudra beaucoup de volonté pour s'assurer d'un bon équilibre de vie et travail. D'un autre côté, l'idée du "bureau itinérant" ne vient-elle pas en contradiction avec la remise en question sérieuse de l'automobile à tout faire et l'encouragement au plus grand usage des transports en commun ?
- Des infrastructures physiques toujours plus imposantes ou la reconquête de l'espace urbain traditionnel ? En 2008, la course au gigantisme bat son plein dans le secteur des immeubles de bureau, tant à La Défense qu'à Shanghai, Dubaï ou Moscou, mais ces constructions éloignent souvent les équipes des centres-villes. Ainsi presque quotidiennement, une grande entreprise parisienne annonce le regroupement de ses services dans un nouvel ensemble localisé en périphérie, voire en grande banlieue. Cela satisfait au souci des aménageurs et peut permettre un fonctionnement plus rationnel. L'impact des tensions sur l'énergie, l'attachement de nombreux personnels à l'ambiance des quartiers animés aux commerces nombreux et opportunités de rencontres fortuites conduira-t-elle en 2018 à un retour massif de plates-formes de rencontres aux centres des villes ?

\* BusinessWeek, 2008, August 25 - September 1, p.33\*

\*\* A. C. Levin . Solving the right problem: a strategic approach to designing today's workplace. Design Management Review, Spring 2007

\*\*\* Horgen, Torid, Joroff, Porter, Schon. Excellence by Design: Transforming workplace & work practice. John Wiley, New York, 1999.

## BUREAUX / ESPACES DE TRAVAIL & Entreprise2018

- Un entassement grandissant de véritables masses "d'employés de bureau" ou la généralisation du travail à domicile assorti de lieux de rencontres dans les univers virtuels et parfois autour d'une véritable table en chêne ? Si aux Etats-Unis, des IBM, Microsoft ou Safeco réussissent dans leur incitation à maintenir chez eux de nombreux salariés, le mouvement peut-il vraiment se généraliser dans une Europe à l'habitat plus exigu et au souci de socialisation au travers du lieu de travail plus marqué ? Les nombreuses "distractions" du domicile ne réclame-t-elle pas de l'employé une considérable discipline individuelle, ainsi que des systèmes d'évaluation de performance moins subjectifs que ceux encore en place ? Jusqu'où pourra-t-on se projeter dans des mondes artificiels, tels que Second Life et d'autres, et produire de la relation de travail fructueuse au travers d'avatars ?
- Multiplication des petites boîtes fermées ou espaces ouverts favorisant les échanges mais réduisant l'intimité ? C'est sans doute Frank Lloyd Wright qui a le plus contribué à diffuser le concept d'espace ouvert de travail au travers de sa conception très remarquée, au début du vingtième siècle, du siège de l'entreprise Johnson Wax à Racine dans le Wisconsin. Dans ce lieu mythique, aujourd'hui désaffecté, on peut observer l'alignement des piliers de béton évasés vers le haut soutenant la structure du toit plat et censés représenter un bois dans lequel s'essaiment une longue série de bureaux identiques. Autorisant les agencements les plus flexibles et un niveau élevé de productivité des surfaces, favorisant l'intégration d'informations de sources multiples dans les projets complexes et positivement perçu par les jeunes talents juste sortis d'écoles, les plateaux de bureaux sans cloison ni distinction de statut des utilisateurs divers se sont assez naturellement répandus dans les télécommunications, siège de Bouygues Telecom parmi bien d'autres, ou le conseil, ancien quartier général d'Accenture sur les Champs-Élysées par exemple. Du moins en France, l'attachement à l'espace privé, pour des motifs de représentation, de possibilité de meilleure concentration, ou le simple souci de bien-être, est réapparu en force. Ainsi des alignements de quantité de bureaux fermés, souvent desservis par d'interminables couloirs ont repris position dans de nombreux immeubles. En 2018, allons-nous continuer à fermer nos portes ou au contraire favoriser l'ouverture aux échanges, aux idées, voire aux émotions ?
- Le bureau comme lieu de contrainte, voire d'hostilités, ou espace privilégié d'expression et de sérénité ? La recherche permanente d'une performance des organisations toujours plus élevée induit une montée des tensions dans les entreprises. Les témoignages, études et statistiques de santé publique le dévoilent assez clairement. La crainte de désormais fréquentes délocalisations d'activités tertiaires, le développement général d'une plus grande précarité de l'emploi, la concentration des heures durant sur les écrans des ordinateurs, ou tout simplement les directives elliptiques d'un management lui-même troublé accentuent le stress déjà inhérent à tout travail exigeant. Les entreprises "ordinaires" vont-elles tenter de compenser ce phénomène qui peut devenir contre-productif en généralisant le recours à l'évaluation de la santé émotionnelle des personnels, à la manière de Qantas, Sanofi-Aventis ou certaines filiales de BMW ? L'agence de publicité londonienne Iris Worldwide n'a-t-elle pas créé en son sein une fonction de "Chief Happiness Officer" alors que le cabinet d'avocat californien PLA Piper a entraîné la totalité de ses 400 employés pour une journée à Disneyland ? Voudra-t-on suivre Google dans ces efforts pour multiplier les services aux employés sur sites et hors sites, de la garde d'enfants au coiffeur, des cours de philosophie à l'organisation de vacances ? Et comment cohabiterons les générations de contributeurs dans les bureaux d'un 2018 qui verra certainement sur le même plateau œuvrer des cadres de 25 ans et des techniciens de 70 ans et plus ?

**Hervé Mathe,**  
Professeur à l'ESSEC

# CAPITALISME

## & Entreprise2018

### CAPITALISME 2018 : LE CHANGEMENT DANS LA CONTINUITÉ

Après l'effondrement du modèle collectiviste d'organisation économique dans les pays de l'Est de l'Europe et son abandon de facto par la Chine, les quelques politiciens ou pays qui continuent à le défendre font sourire. Si les variantes du modèle capitaliste sont nombreuses, les fondements sont les mêmes : respect de la propriété privée et allocation des ressources par le marché. Ces principes ne peuvent que perdurer et leur application se renforcer, car eux seuls garantissent la liberté d'action des individus.

S'il ne s'agit dans ce texte que d'intuitions, à terme des nouveaux marchés devront apparaître, sous l'emprise d'une forte dynamique de l'innovation dont seul le capitalisme a la recette. La vague de déréglementation des secteurs traditionnellement sous le contrôle de l'Etat – transports, énergie, recherche – devrait se poursuivre, en Europe notamment. Le développement du secteur financier devrait continuer avec l'apparition de nouveaux produits et nouvelles techniques d'évaluation, bien que l'émergence de bonnes pratiques et règles d'organisation ne sera pas exempte de frictions et crises. Mais il s'agit là du prix à payer pour une meilleure allocation des capitaux vers les projets utiles et pour faire fructifier au mieux les économies de tous les épargnants, grands ou petits. Au cœur du capitalisme de demain nous trouverons une plus large gamme des prix pour des ressources disponibles dans le futur, donc aléatoires.

Contrairement à une idée reçue, le rôle des Etats ne sera pas diminué, mais transformé. Moins d'intervention directe en tant qu'acteur se substituant au secteur privé, mais plus de vigueur pour maintenir le respect des lois. Renforcer, pas atténuer la concurrence, sera la meilleure manière de protéger les consommateurs contre les abus potentiels des grandes firmes. Qui dit concurrence dit ouverture des marchés à l'international. Non seulement biens et services devront circuler plus librement, mais aussi capitaux et travail. Le patriotisme économique qui consiste à favoriser la formation de champions nationaux inefficaces au profit d'entreprises multinationales efficaces prouvera ses limites. Très probablement les Etats continueront à fournir certains biens publics. L'éducation et la santé publique maintiendront leur statut d'objectifs prioritaires, auxquels s'ajoutera une plus forte présence de la protection de l'environnement et de la sécurité. Les tensions liées au vieillissement des populations devront s'accroître et engendreront une refonte du système de sécurité sociale, probablement orientée vers un recours plus fort à l'épargne privée.

Aujourd'hui les médias aiment nous faire peur, en instillant le doute dans la capacité de l'humanité à faire face aux défis du 3<sup>e</sup> millénaire. Les journaux abondent de commentaires sur tel ou tel échec économique et passent sous silence les succès. Or, il ne faut pas être dupe : sur plus de deux siècles, les réalisations des pays capitalistes l'ont emporté largement sur les difficultés et le niveau de vie de leurs citoyens s'est constamment amélioré. Il n'y a aucune raison pour que cette tendance forte s'inverse. Malheureusement pour la qualité de l'information publique, les optimistes vendent moins de livres que les prophètes de l'apocalypse.

**Radu Vranceanu,**  
Professeur à l'Essec



**"Avec le mouvement socialiste international, Karl Marx a lancé une tentative remarquable de concevoir le monde dans sa globalité. C'est un penseur extraordinairement moderne parce que ses écrits ne dessinent pas les contours d'un Etat socialiste organisé, mais ceux du capitalisme du futur."**

**Jacques Attali.**

**Quels seront les contours du capitalisme en 2018 ? Une bonne question dans un monde en proie à des évolutions rapides et irréversibles tant sociétales, qu'économiques ou politiques...**

# CLIMAT & Entreprise2018

## BIENVENUE DANS L'ÉCONOMIE CLIMATIQUE

LE CLIMAT VA ENTRER DANS LE BUSINESS ET PAS SEULEMENT PAR LA PETITE PORTE DU BILAN SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE. ANTICIPATIONS DES DÉRÈGLEMENTS, RATIONALISATION DES CHOIX ENVIRONNEMENTAUX, CRÉATION DE NOUVEAUX MODÈLES : L'IMPACT DE L'HOMME SUR LA NATURE SOUFFLERA EN 2018 LE CHAUD ET LE FROID ÉCONOMIQUE.

Même si citoyens et entreprises se sentent de plus en plus concernés par les questions environnementales, ils ont tendance à sous estimer l'urgence de la situation. Rajendra Pachauri préside le GIEC, le groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat auquel collabore toute la communauté scientifique mondiale et qui fait référence en matière de suivi des changements climatiques. Dans un entretien au journal Le Monde le 8 juillet 2008, cet expert, prix Nobel de la Paix, a présenté la situation : *"Pour contenir la hausse des températures en deçà des 2°C, 2,4°C, qui est, selon nos travaux, la ligne à ne pas franchir pour ne pas se mettre gravement en danger, il ne nous reste que sept ans pour inverser la courbe mondiale des émissions de gaz à effet de serre. C'est très peu."*

### Constat à froid

Moins d'une décennie pour agir mondialement. Le dernier rapport du GIEC, publié en février 2007, brosse le tableau planétaire : *"Le réchauffement climatique est sans équivoque. On note déjà, à l'échelle du globe, une hausse des températures moyennes de l'atmosphère et de l'océan, une fonte massive de la neige et de la glace et une élévation du niveau moyen de la mer."* Les scientifiques du GIEC indiquent que la température à la surface du globe se met à augmenter très vite, sur l'échelle temporelle du climat. Elle s'est accrue de 0,6°C depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle – de 0,9°C en France. Et la température pourrait engendrer une hausse supplémentaire de 1,8 à 4°C au cours du XXI<sup>e</sup> siècle. Ce qui est pointé du doigt, c'est bien sûr l'activité humaine, le développement économique fondé sur l'utilisation des sources d'énergies fossiles, comme le charbon et le pétrole. Cela a entraîné des émissions croissantes et excessives de gaz à effet de serre. Et malgré les stratégies d'atténuation de ces émissions et les pratiques de développement durable, les experts du GIEC savent que les émissions mondiales des gaz à effet de serre vont continuer de s'accroître dans les prochaines décennies : *"elles augmenteront de 25 à 90 % entre 2000 et 2030, les combustibles fossiles gardant une place prépondérante parmi les sources d'énergie jusqu'en 2030 et au-delà."*



**"Le souci de la santé humaine est l'une des meilleures raisons d'étudier les effets du changement climatique planétaire. Les incidences combinées du changement climatique sur le milieu physique, les écosystèmes, l'économie et la société se reflètent dans la santé..."**

**"Organisation mondiale de la Santé. Climate change and human health: impact and adaptation, 2000. Document WHO/SDE/OEH/004, Genève et Rome, 48 p."**

**Le climat prend une place incontournable dans la vie économique d'aujourd'hui et son ampleur ira grandissant. Il ne s'agit plus de savoir s'il fera beau ou mauvais pour le prochain weekend en Normandie, mais quelles seront les conséquences sur le fonctionnement et l'utilisation des outils économiques..."**

# CLIMAT & Entreprise2018

## Nouvelles cartes

Quelles vont être les conséquences de ce dérèglement de la planète ? Elles sont et seront multiples, entre réchauffement des terres émergées, diminution des nappes neigeuses, hausse estimée des vagues de chaleur ou encore épisodes de fortes précipitations. En Europe, les experts mondiaux s'attendent à une augmentation des inondations, dans les terres et sur les côtes. De plus, "les régions montagneuses devront faire face au recul des glaciers, à la réduction de la couverture neigeuse et du tourisme hivernal ainsi qu'à la disparition de nombreuses espèces", précise le rapport du GIEC. Le sud de l'Europe devra pour sa part faire face à une augmentation des températures élevées et à la sécheresse. Les changements climatiques devraient "nuire à l'approvisionnement en eau, au potentiel hydroélectrique, au tourisme estival et, en général, aux rendements agricoles." Il ne s'agit pas là de catastrophisme mais de simples constats dressés par les meilleurs spécialistes.

## Effets de balancier

Dans ce contexte d'insécurité climatique, comment peut-on encore ne pas se poser la question de l'impact de l'évolution sur son activité ? Cette année, en France, EDF a déjà été confrontée à la fonte des glaces... à Chamonix. Une centrale hydro-électrique est en effet installée à 1490 mètres d'altitude, sous le glacier de la Mer de glace pour capter l'eau issue du glacier. Créée sous 200 mètres de glace, cette centrale sera bientôt découverte. "En 1970, nous ne pensions pas que quarante ans après, le glacier serait autant remonté. Il nous faut maintenant nous adapter pour continuer l'exploitation", a expliqué en avril dernier au journal Le Figaro Pierre-Marie Clique, le directeur délégué de l'unité de production hydraulique Alpes d'EDF. Un nouveau site va ainsi être construit, quelque 1000 mètres plus haut pour retrouver un bon niveau d'épaisseur de glace. Au-delà de cet exemple, de multiples impacts sont attendus dans les prochaines années, qu'ils soient positifs ou négatifs, d'un point de vue strictement économique, en fonction des secteurs d'activité. Il est prévu, entre autres, une baisse du nombre de jours et nuits froides et une réduction des températures les plus basses. Et à l'inverse l'augmentation du nombre de journées et nuits chaudes et plus chaudes qu'auparavant. Le tourisme hivernal a du souci à se faire... Tandis que les vendeurs de climatiseurs ont tout à se réjouir. Du côté des transports, des perturbations moins fréquentes sont attendues, pour cause de neiges et verglas plus rares. Enfin, dans l'agriculture, les régions chaudes doivent s'attendre à une baisse de leurs rendements ou du moins en France à un autre calendrier annuel des récoltes – avancées pour certaines, remises en cause pour d'autres.

## Actions concrètes

Bien sûr, dans 10 ans toutes les entreprises françaises ne seront pas encore directement touchées dans leur cœur de métier. Mais par contre, elles auront dues, toutes, intégrer la réflexion stratégique de l'environnement et du climat dans leurs processus. Dans le numéro de mai 2008 de Business Digest, Anne Gouyon, directrice associée du cabinet de conseil en stratégie BeCitizen, détaille le concept d'Economie Positive – marque déposée par le cabinet : "L'Economie Positive revient aux fondamentaux de l'entreprise : la création de valeur et de bénéfices – en démontrant que l'environnement se gère comme un enjeu stratégique, sur lequel reposent les leviers de croissance de demain. (...) Pour une entreprise ou une collectivité, l'Economie Positive répond à un impératif stratégique, anticiper l'évolution du contexte macroéconomique : coût croissant des émissions de carbone, hausse du prix de l'énergie, de l'eau et des matières premières, contrainte croissante sur la gestion des déchets, des produits toxiques et de la biodiversité, etc." Et BeCitizen propose sa démarche pour gérer les ressources de l'entreprise, en les réduisant, les réutilisant, les recyclant ou les substituant. Le concept tord le cou aux approches souvent pratiquées du développement durable comme une obligation et un prétexte de communication plutôt qu'un axe stratégique.

Certaines sociétés françaises ont déjà pleinement conscience des enjeux. C'est le cas d'un groupe bancaire, qui a décidé d'inscrire les problématiques environnementales dans ses axes prioritaires. Cela lui demande d'instiller, à chaque niveau hiérarchique, une nouvelle démarche, très concrète. Le pôle de gestion immobilière, qui gère les immeubles du groupe, a dressé, dans un premier temps, un bilan extrêmement complet des nuisances causées par ses activités, quelles qu'elles soient : depuis les transports des salariés jusqu'aux émanations de la cantine d'entreprise. Puis à tous les niveaux, en interne et chez ses prestataires et fournisseurs, il préconise de nouvelles solutions, dans le choix des matériaux de construction, des procédures internes, des fournitures, des modes de déplacements, etc. Et un contrôle permanent des mesures et des efforts est désormais réalisé et inclus dans le pilotage de l'entreprise.

## Big Bangs

Au niveau de la production énergétique, de vrais big bangs devraient se produire. Le secteur lui aussi va être impacté par les nouvelles tendances et approches entrepreneuriales. Joël de Rosnay, président du comité de développement stratégique du forum Netexplorateur prévoit par exemple l'émergence d'un nouveau peer to peer – cette forme d'échanges directs entre particuliers : "Les citoyens fabriqueront eux-mêmes leur énergie renouvelable et proposeront d'échanger leur excédent via Internet. D'ailleurs, Google investit largement dans les énergies nouvelles, ce qui est un signe prometteur du développement du secteur." Valeur montante du grand froid dans les discours de communication, création de nouveaux business écolo/éthique, développement d'un tourisme climatique, préférences de consommation dictées par des choix environnementaux raisonnés : la modification du climat n'a pas fini d'impacter sur les processus et modèles économiques. Que ce soit pour anticiper les effets des changements climatiques sur son activité, pour améliorer son propre bilan énergétique ou pour rationaliser son budget, la question environnementale devra en 2018 faire partie du cœur stratégique du business.

**Laure Deschamps** / Journaliste Nomade

Tel. 06 63 14 85 53

51 rue des Morillons / 75 015 Paris

laure@redacnomade.com / www.redacnomade.com

## CLIMAT & Entreprise2018

### L'ENTREPRISE VERTE

Il est toujours difficile de prévoir l'avenir. Surtout à l'avance. Mais, en ce qui concerne les grands changements qui vont bouleverser l'entreprise, une chose, du moins, est assurée, certaine et pour tout dire parfaitement indéniable : chaud, le printemps sera chaud.

Comme l'été, bien sûr, et l'automne. Et l'hiver.

Le réchauffement climatique va bouleverser un certain nombre de données économiques ; et il est temps de s'y préparer. Les experts du GIEC\* prévoient, pour 2100, un accroissement de l'ordre des températures compris entre 1,1° (si nous faisons, dès maintenant, un effort colossal pour réduire l'émission de gaz à effet de serre) ; et 6,4°, si tout se passe mal.

Or, dès à présent, les premiers scénarii noirs, émis par le Giec, sont d'ores et déjà dépassés. En plus sombre...

Sans aller jusqu'aux extrêmes, il est donc, dès maintenant, certain que l'augmentation de température sera comprise entre 2 à 4° avant la fin du siècle.

Et alors ?

Ma foi, avec 2° de plus, il fera aussi chaud à Brest, qu'il fait chaud à Milan aujourd'hui.

Avec 4° de plus, il fera aussi chaud à Lille qu'à San Sebastian ; à Paris qu'à Nice de nos jours. Marseille connaîtra le climat de Ouarzazate ; et l'on fera du Bordeaux à Edimbourg, ainsi que quelques Pommard intéressants, aux alentours de Varsovie.

Ce petit détail aura un léger impact, on s'en doute, sur une série de facteurs économiques (outre les viticulteurs, les marchands de crème glacée ou de ventilateurs me comprendront)\*\*.

Mais surtout... ce changement climatique, et les conséquences qu'il va entraîner au niveau mondial, notamment en termes de santé publique et de migrations, ne laissera pas d'autre choix à l'entreprise, que de devenir écologiste.

L'affichage obligatoire des performances environnementales des appareils ménagers, le Diagnostic de Performance Énergétique appliqué à l'immobilier, le bonus/malus écologique mis en place sur l'automobile, puis sur les frigos ; la taxe sur les voyages aériens, ne sont que des zakouskis aimables de ce qui attend le monde économique.

Qu'elle le veuille ou non, sous la pression des gouvernements et – surtout – des consommateurs, l'entreprise, demain, devra passer au vert.

On le sait. Spinoza aussi, le savait : "Natura non imperatur nisi parendo", on ne commande à la nature qu'en lui obéissant. Déjà, en 2008, un tiers des entreprises doivent fournir un bilan carbone à leurs clients et partenaires, si elles veulent faire du business\*\*\*. Mais demain, c'est toutes les entreprises qui devront impérativement fournir à leurs consommateurs et à l'Etat fournir un bilan de leur impact environnemental global.

\* Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat. Dernier rapport : novembre 2007.

\*\* Ainsi d'ailleurs que quelques autres responsables d'activités diverses, comme les fabricants de piscines et de maillots de bains, de pull-over, de mouflés, de skis et de remontée mécaniques, les hôteliers et cafetiers, l'ensemble des secteurs travaillant pour des personnes sensibles aux canicules (enfants, malades, 3<sup>e</sup> âge), les agences de voyage et plus généralement tout le secteur du tourisme, les fabricants de deux roues et de décapotables, les agriculteurs et les pépiniéristes, les professionnels des couvertures chauffantes de poêles et de chauffage central, les importateurs d'éventail, les spécialistes du chocolat chaud, etc.

Oui, global.

Et l'on mesure mal ce que cela peut signifier concrètement, pour l'entreprise. Un premier volet, simple, est facile à percevoir : produire vert, c'est d'abord... produire efficace. Mieux gérer. Moins consommer d'énergie, d'eau, de matière première. Inutile d'y insister – même si le gâchis est encore de mise dans bon nombre d'entreprises.

Mais produire vert, c'est aussi, combiner l'ensemble des facteurs afin de minimiser ses pollutions. Exemple : en 12 ans, suite à la délocalisation des entreprises, à l'évolution de l'emploi et à la hausse des prix de l'immobilier, "la péri urbanisation et la moindre stabilité de l'emploi ont généré une multiplication par près de 5 de la distance domicile-travail et une multiplication par près de 7 de l'usage de la voiture pour ce motif"\*\*\*\*.

Produire vert, c'est donc, très vite, optimiser les flux de transports de ses salariés. Demain, les entreprises devront, prioritairement, relocaliser au sein de leurs bassins d'emploi (sur des zones desservies par les transports en commun), et/ou construire des logements attenants à ses établissements (l'avenir risque de nous ramener au vieux modèle Michelin...). Et pour tout emploi qui le permet, favoriser le télétravail et les réunions virtuelles (vidéo-réunions, etc.)... De là, également, une évolution totale du mode de management et des rapports sociaux, à prévoir et à anticiper.

Produire vert, bien sûr, c'est aussi revoir toute sa supply chain, et ses produits. En penser l'intégralité du cycle de vie (conception, production, distribution, usage, recyclage), pour les rendre moins polluants. Les rendre plus légers, en réduire leur emballage. Revoir la fréquence de leurs transports, pour diminuer leur impact environnemental (adieu les flux tendus, retour des stocks ?!).

Certains le font déjà ; et ils y gagnent : le groupe de distribution anglais Tesco a ainsi imposé à ses fournisseurs une refonte de leurs bouteilles de vin. Résultat : 2 600 tonnes de verre en moins chaque année, et des millions d'euros et de tonnes de CO<sub>2</sub> économisés.

\*\*\* IBM Institute for Business Value Global - Corporate Social Responsibility survey - 2008.

\*\*\*\* Futuribles / Etude rétrospective et prospective des évolutions de la société française (1950-2030). En 1960, un actif parcourait 3 km par jour en moyenne. Contre 40 en 2000.

## CLIMAT & Entreprise2018

Mais encore une fois, tout ceci est connu, perçu, compris ; dès maintenant. Et cela ne suffira pas. L'entreprise verte, la vraie, c'est encore autre chose. C'est la fin de la production. Car toute production entraîne une pollution.

Demain, l'entreprise verte aura abandonné ce système infernal d'obsolescence intégrée, poussant à produire sans cesse des objets volontairement fragilisés, vendus successivement à grand renfort de publicité tapageuse, afin d'exacerber péniblement des désirs superfétatoires.

Demain, l'entreprise verte produira – très peu, très bien et très écologiquement – quelques très rares produits, d'une durée de vie maximale\*... Qu'elle ne vendra pas. Et elle gagnera, ainsi, beaucoup d'argent.

Une de ces entreprises du futur existe. Un fabricant de moquette américain. Interface, bien sûr. Leader mondial de la moquette de bureau. Au départ, rien de plus polluant à produire... et à recycler. Son patron, Ray Anderson, voulait agir pour la Planète, il l'a fait, avec Entropy. Une moquette solide, produite écologiquement, d'origine végétale. Qui ne se vend pas, mais qui se loue, par abonnement. Le carré de moquette une fois usé, Interface le remplace, le reprend, le recycle (en un nouveau carré de moquette). Bilan écologique : des déchets divisés par trois, un impact écologique zéro prévu pour 2020. Bilan comptable : un doublement du chiffre d'affaires.

Bien plus qu'un produit, l'entreprise verte, demain, vendra de l'usage et du service : non pas de la moquette, mais de la conception, de l'utilisation, et de la réutilisation écologique de carrés de moquette.

Mais bien sûr, cela ne suffira pas.

Alors, après demain, l'entreprise ne produira plus du tout. Elle ne louera pas non plus. Mais elle gagnera quand même beaucoup d'argent.

Déjà, un certain nombre d'entreprises vendent des "fabbers" : des imprimantes 3D, en anglais des "digital fabricators" ou "factories in a box" (des ... "usines en boîte"). Le système est simple. Un matériau – type résine – est installé dans une de ces imprimantes, un logiciel fourni le design – exemple : une tasse à café –, et "l'imprimante" produit la tasse à café, à l'aide d'un faisceau laser\*\*.

Rien de plus vert.

Demain, le commerçant de quartier – voire le consommateur final – disposeront d'une résine écologique et recyclable sur place, et d'un fabber (écologiquement et durablement conçu, sur la base d'un standard industriel mondial). Ce qui leur permettra, à la demande, d'imprimer les produits désirés, dont la tasse à café "achetée" par le client.

\* La durée de vie du produit devra, d'ailleurs, être mentionnée sur l'étiquette. Il ne s'agit même plus d'une prévision hasardeuse : l'idée a déjà été émise lors du Grenelle de l'environnement... et elle sera, certainement, bientôt retenue. De même que les étiquettes de supermarchés doivent tout à la fois indiquer le prix des produits alimentaires – et leur prix au kilo –, les étiquettes risquent prochainement de devoir mentionner la durée de vie de l'objet, et ... son prix / an (le prix du produit rapporté à sa durée de vie).

\*\* Voir notamment la société Desktop factory, qui en propose déjà à moins de 1 500 dollars... <http://www.desktopfactory.com/>

Ceci semble étrange, mais ne fait qu'accompagner une tendance lourde, qui affecte déjà tous les secteurs, à commencer par celui de l'énergie : la délocalisation, jusque chez le client final, des éléments de la production. Car, comme le panneau solaire, ou comme l'éolienne horizontale qui s'implante maintenant sur le toit des HLM, le fabber est écologiquement sensé.

Finis la fabrication de masse (polluante), le transport des marchandises (polluant), les transports des ouvriers vers l'usine (polluants), la perte en ligne et les déchets (polluants) : ne circuleront plus, sur les routes (de l'information), que des semi-remorques de "programmes-produits". Ce qui est beaucoup moins pénible pour l'environnement : tant il est vrai qu'un kilo-octet est beaucoup moins lourd qu'un kilo de plomb.

L'entreprise, alors, ne vendra plus que des tasses virtuelles, des cyber-soucoupes, de e-produits. Donc, en fait : de l'intelligence, de la créativité, de l'imagination\*\*\*.

A ce stade, enfin, elle sera véritablement devenue verte.

En réalisant, par là même... une belle, une très belle valeur ajoutée.

### François Camé

Journaliste / ETIK-PRESSE

[fc@etik-presse.com](mailto:fc@etik-presse.com)

[http://fcame.club.fr/etik/plaquette02\\_1.html](http://fcame.club.fr/etik/plaquette02_1.html)

\*\*\* Oh, certes. Dans nos schémas de pensée actuels, évidemment, il y a un risque... Un certain nombre de petits malins inventeront certainement, à plus ou moins long terme, un moyen de pirater ces "programmes-produits". De "hacker" les tasses à café, de "cracker" les pots de fleurs. Ce qui minorera les profits. Bien sûr. Mais entre temps, nos schémas de pensée auront évolué. Nos business models et donc nos profits aussi. Car, cela va de soi, l'entreprise verte sera, aussi, une entreprise "coopérative" (voir ci-après : l'entreprise coopérative).



# CONSOMMATEUR & Entreprise2018

## CONSOMMATEURS : LA SCHIZOPHRÉNIE VOUS GUETTE



**Une seule chose à retenir, le consommateur du futur est tout et son contraire... Il veut du hard-discount pour le courant, il veut du luxe pour un plaisir maximum et à n'importe quel prix. A chaque instant il est lui et un autre, pourtant en 2008, il perd le moral ! Que lui réserve l'avenir ? La baisse du pouvoir d'achat, la crise financière modifieront-elles durablement ses comportements ?**

LA CONSOMMATION EST EN TRAIN DE VIVRE DE PROFONDS CHANGEMENTS. TOUS LES SIGNAUX LE MONTRENT AUJOURD'HUI ET LES MARQUES ONT CONSCIENCE QU'ELLES VONT DEVOIR S'ADAPTER À DE NOUVEAUX CONSOMMATEURS, AUX FACETTES MULTIPLES, ÉGOÏSTES UN JOUR, SOLIDAIRES UN AUTRE, CONFIANTS UNE SEMAINE, FUYANTS LA SUIVANTE.

Mais où se trouvent ces fameuses soldes privées ? Jacques sort son portable et lance un petit SOS sur la zone du 8<sup>e</sup> arrondissement marseillais. Les réponses des consommateurs connectés ne tardent pas, lui soufflant dans son oreille que qu'il doit prendre la prochaine à droite. Son vélo aussitôt vibre pour lui rappeler qu'il est interdit de téléphoner en roulant et qu'il enclenche le système de brouillage. Cette scène vous semble presque familière. Dans 10 ans, elle vous semblera évidente. Nombreux sont ceux qui se demandent à quoi peuvent bien servir des plates-formes web comme Twitter : ce site permet aujourd'hui à quiconque d'envoyer en permanence des mini messages instantanés à sa communauté pour tout et ne rien dire, qu'il fait beau, qu'on mange des spaghettis, ou bien encore qu'on s'ennuie au bureau. Une manière d'être connecté en permanence et de témoigner des tout petits instants de sa vie quotidienne. Futile, le même système communautaire devient utile pour orienter un "ami" perdu aux abords d'un magasin, prévenir instantanément tout le cercle de fans identifiés d'une marque d'une promotion intéressante ou encore lancer une idée de boycott d'une chaîne prise en flagrant délit d'irrespect environnemental. Internet n'a pas réinventé les usages : les Cibistes routiers se prévenaient hier des contrôles. Aujourd'hui, il suffit aux utilisateurs du GPS Coyote System d'appuyer sur un bouton pour prévenir instantanément tous les autres automobilistes équipés du même boîtier et situés à leur proximité, de la présence d'un radar. Cependant, le Web a amplifié les effets communautaires de la consommation. Et le phénomène ne fait que débiter.

Le client est devenu roi

Les marques savent pertinemment qu'elles ne peuvent plus fonctionner sur les anciens modèles de relation client. Auparavant, elles menaient le jeu : elles maîtrisaient la communication de leurs produits. Elles entament depuis peu une gigantesque transformation dans leurs processus de vente et de promotion : car le pouvoir de communication est passé du côté du consommateur. Les avis du cercle famille et amis ont toujours pesé dans la balance d'une décision d'achat. Mais ces avis ont trouvé de formidables nouveaux transmetteurs : l'e-mail au départ, puis les forums, les comparateurs de produits et de prix, les blogs ou encore les réseaux sociaux. Et demain des systèmes indépendants des marques verront le jour, contrôlés par les consommateurs eux-mêmes, rassemblés en communautés d'intérêt, géographiques ou encore typologiques. Les consommateurs dialoguent déjà entre eux en faisant circuler à leur guise infos, tests, critiques positives ou négatives d'un produit et d'une

## CONSUMMATEUR & Entreprise2018

marque. "Désormais nous ne sommes plus acteurs de la seule société de l'information, mais acteurs de ce que l'on pourrait appeler la "société de recommandation", écrit Joël de Rosnay dans son ouvrage 2020, les scénarios du futur\*. En effet, les internautes ont l'opportunité de participer à l'élaboration d'un faisceau d'informations utiles à d'autres en créant des contenus, des systèmes d'évaluation ou des journaux en ligne notamment."

Une étude de juin 2008 de Fleishman-Hillard – Harris Interactive réalisée auprès de presque 5000 consommateurs en France, au Royaume Uni et en Allemagne démontre la force de l'impact d'Internet. 81 % des Français déclarent avoir la sensation de gagner du temps grâce au Web et 50 % d'entre eux indiquent que ce média les aide à prendre de meilleures décisions d'achats. D'un autre côté, 28 % seulement d'entre eux déclarent avoir confiance en l'information fournie par les entreprises sur Internet ! Le consommateur connecté de 2008 s'est largement émancipé des discours marketing et a retourné la situation. L'étude conclut qu'Internet a deux fois plus d'influence auprès des consommateurs que la télévision, un résultat qui aurait semblé hallucinant il y a dix ans. Et dans 10 ans ? Qu'en sera-t-il quand toute la France, ou presque, sera connectée ?

### Du pouvoir et du doute

"Les entreprises sont confrontées à un consommateur infra-individuel : c'est un individu multiple, fragmenté et en réseau qui garde le lien avec sa "toile" via les nouvelles technologies, comme le téléphone mobile, Internet et les sites communautaires. Les marques devront développer des démarches plus partenariales vis-à-vis de lui, et avant tout, le connaître en finesse dans ses nouveaux modes de fonctionnement", estime Raphaël Berger, le responsable adjoint du département consommation du Crédoc. La France compte de l'ordre de 36 millions d'internautes – soit des individus de 11 ans et plus qui se sont connectés dans les 20 derniers jours – d'après le dernier baromètre Médiamétrie Netratings. En 2018 les modes d'accès au Web seront multiples et totalement intégrés dans notre vie quotidienne, via des puces, des codes barres, des téléphones, des vitrines de magasins ou des rampes d'escalators. Pour déclarer ses impôts, demander des allocations, rechercher un emploi, le Web ne sera plus une option mais un passage obligé. Le consommateur connecté d'aujourd'hui est multiple et fragmenté, disent les observateurs. Celui de demain sera schizophrène. Car, cela est bien connu : détenir le pouvoir n'empêche pas de douter, bien au contraire. Voici cinq types de consommation, contradictoires pour certains, qui devraient tirailler le client de 2018 :

### L'affranchi technicoïde

Voici un consommateur qui se sent libre et tourné vers lui-même. Peu importe à vrai dire la technologie utilisée. Ce qui compte c'est la qualité du service proposé et l'adéquation de ce service avec ses propres attentes. Ce client, quel que soit son âge, est habitué à utiliser en permanence les services à distance. Et il n'éprouve aucune crainte à tester et développer de nouveaux usages en ligne. L'ordinateur fixe n'a plus de sens pour lui, habitué à ouvrir son mobile et à surfer en ligne quel que soit l'endroit où il se trouve. Dans sa poche se trouve une clé usb nouvelle génération, dotée de tous ses logiciels et documents, qui lui permet de travailler ou de s'amuser dans le même environnement où qu'il se trouve et sur n'importe quel terminal. Habitué à avoir accès à des services gratuits, il adhère au modèle de relation client qui en découle. Il estime en effet que délivrer des informations sur lui-même, ses habitudes de consommation et ses goûts fait partie de la règle du jeu. Il pense même que c'est un plus : on lui propose ainsi des produits et marques qui correspondent vraiment à ses envies et besoins.

### L'expert comparatif

Dans 10 ans, les réflexes comparatifs devraient être toujours bien ancrés dans les esprits : crises énergétiques, crises alimentaires, persistance des peurs communautaires, redéfinition de l'échiquier économique mondial : l'homme 2018 vit dans l'insécurité financière ou dans son ressenti. La recherche du prix juste est exacerbée. Avec la géolocalisation fine, il devient d'ailleurs de plus en plus facile, pendant qu'on achète un produit dans un hypermarché, de demander en temps réel à un autre consommateur, en train de faire ses courses dans une autre enseigne, s'il constate un écart de prix significatif. Des communautés indépendantes de toutes marques se sont créées pour répondre à ce besoin de comparer et les lobbies de la grande distribution n'ont cette fois rien pu faire. Le client zappeur de 2008, acheteur en hard discount comme en enseigne de luxe, a aiguisé ses armes.

### Le bio responsable

54 % de Français indiquaient en décembre 2007, dans un sondage IFOP Planet Care pour le magazine LSA, que l'environnement entrait de manière très importante dans leur critère de choix des produits. 77 % d'entre eux, selon cette fois un sondage Opinion Way pour LSA en octobre 2007, se disaient prêts à boycotter un distributeur semblant néfaste pour l'environnement. Et 82 % se déclaraient prêts à boycotter une marque. "On voit naître un nouvel acteur social, un consommateur d'un nouveau genre utilisant les ressources de la consommation et sa part de PIB dans l'économie (60 %) pour agir sur le monde, parfois en toute conscience politique, parfois non", indique en juin 2008 l'agence Thema, spécialiste de la sociologie de la consommation, dans la conclusion de son étude sur les "changements climatiques dans la consommation". En 2018, la consommation éthique et responsable est sortie de l'ornière. Bio et commerce équitable sont en train de se regrouper sous l'influence de labels planétaires. Et les entreprises ont intégré dans leurs processus des notions très concrètes d'équité d'échanges économiques et de respect environnemental. Le consommateur responsable s'intéresse peu aux modes et canaux qu'on lui propose. Il cherche du sens dans le produit qu'il acquière et a pris le réflexe de vérifier son mode de fabrication.

## CONSOMMATEUR & Entreprise2018

### Le prudent ou l'invisible

De la même manière que le consommateur 2018 plaide pour des achats raisonnables, il vote pour une utilisation raisonnée de la technologie. *"La technologie n'est jamais neutre, mettait en garde en 2008 Dominique Maniez, auteur des 10 plaies de l'Internet\*. J'en suis arrivé à la conclusion que les gens sacrifient complètement leur vie privée pour exister sur Internet. Et, en tant qu'utilisateurs de services en ligne, ils ne prennent même pas la peine de lire les contrats, de se renseigner sur la politique de confidentialité des sites qu'ils utilisent. Combien d'utilisateurs de Gmail savent que leurs e-mails sont analysés sémantiquement pour leur proposer de la publicité ciblée ?"* Dix ans plus tard, la prise de conscience de la préservation de la vie privée a fait du chemin. Pour les consommateurs prudents, il s'agit de choisir avec vigilance les services en ligne proposés. Et de maîtriser la donnée, en ne délivrant d'informations sur soi qu'en connaissance de cause. Pour les stratèges de l'invisible, c'est un petit jeu permanent du chat et de la souris. Ne pas laisser de traces en ligne, refuser de divulguer toute information personnelle, ne pas être repéré ni géolocalisé : la démarche demande une attention soutenue. Mais les adeptes de l'anti-technos ont créé ensemble tous les outils technologiques et services d'alerte nécessaires à la gestion de cette démarche d'invisibilité.

### Le co-partenaire

Puisque le consommateur recherche des produits adaptés et personnalisés, pourquoi ne pas aider ses marques préférées à les concevoir ? *"Le consommateur considère la marque comme un partenaire et celle-ci essaie en retour de concevoir le produit sur mesure. Cette coproduction entre les marques et les consommateurs met en exergue l'ère de l'égo-casting ou règne l'ultra-personnalisation de l'offre"*, anticipait les Pages Jaunes et le Credoc fin 2007, parmi les tendances à 10 ans de la consommation. Dans les nouveaux schémas marketing de l'entreprise, le client est considéré comme une entité à part entière. Il intervient dans les process et dans les décisions : le marketing soumet à sa communauté de clients des idées de nouveaux produits et services, afin d'avoir un retour, avant même le lancement d'une nouvelle production. Le consommateur co-partenaire ne voit que des avantages à la formule : on lui prépare du sur-mesure, correspondant réellement à ses attentes du moment.

**Laure Deschamps / Journaliste Nomade**

Tel. 06 63 14 85 53

51 rue des Morillons / 75 015 Paris

laure@redacnomade.com

www.redacnomade.com

Juillet 2008

\* Les 10 plaies d'Internet – les dangers d'un outil fabuleux.  
Editions Dunod, mars 2008.

## LE CONSOMMATEUR DU FUTUR : PRISE DE CONSCIENCE ET QUÊTE DE SENS

PARFOIS IL FAUT ANNONCER UN FUTUR NOIR POUR POUVOIR Y ÉCHAPPER. LE CINÉMA NOUS APPREND BEAUCOUP SUR LA QUESTION. DANS LE FILM "FAHRENHEIT 451", TRUFFAUT S'INSPIRE DU ROMAIN DE RAY BRADBURY QUI IMAGINE UN UNIVERS FUTURISTE OÙ LES LIVRES SONT INTERDITS ET BRÛLÉS. CELA DANS LE BUT DE MONTRER L'IMPORTANCE DE LA CULTURE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ, QUI, SANS ELLE, SE VOIT COMPLÈTEMENT DÉNUÉE DE TOUTES VALEURS HUMAINES, AU PROFIT DE LA CONSOMMATION DE MASSE ET D'UN BONHEUR SANS CONSISTANCE.

### Consommateur 1.0

L'acte de consommer un bien ou service a toujours existé, mais au long des 60 dernières années nous avons vu l'évolution de la société de consommation et la plongée dans cette société de l'ère de l'abondance où tout est disponible sur les gondoles et les nouveaux produits et services n'arrêtent pas de faire irruption dans notre vie.

La démocratisation des biens de consommation est une réalité, l'individu s'est transformé en consommateur et plusieurs individus en société de consommation. Mais au départ c'est toujours un individu qui manifeste son désir à consommer. Mais consommer quoi ? Consommer comment ?

Toutes les nouveautés exhibées dans les réclames puis dans les spots publicitaires, tout ces "must haves" qu'il fallait avoir pour être plus beau, plus intelligent, avoir un sourire plus éclatant.

La croissance économique a permis que de plus en plus de personnes puissent accéder aux biens ou bénéfices auxquelles elles n'accédaient pas auparavant.

A titre d'exemple, aujourd'hui le balayeur possède ainsi que le jeune cadre un téléphone portable, parfois, grâce au type d'abonnement, c'est le même modèle. Les pistes sont brouillées. Nous sommes arrivés dans l'ère de l'abondance. D'après ces indices comment pouvoir prédire le profil du consommateur dans quelques années et comment en s'inspirant du romain de Bradbury ne pas prévoir un futur noir pour la consommation, mais quelque chose qui donne envie d'y participer.

Pour rester dans l'univers cinématographique, "Brazil" de Terry Gilliam nous montre la peur de l'État et le refuge dans la consommation. Les films qui mettent en scène la société de consommation la peignent toujours en noire. Essayons de lui trouver une autre couleur.

# CONSOMMATEUR & Entreprise2018

## Consommateur 2.0

Les transformations de ces dernières années ont façonné une nouvelle société de consommation avec des codes et des comportements qui commencent à défier les stratégies marketings les plus pointues. Grâce à l'évolution du niveau de culture, l'individu consommateur possède de plus en plus d'information, quelqu'un qui a plus d'information est à même de pouvoir prendre une meilleure décision. Les outils classiques de la radio (environ 70 ans) et télévision (50 ans) de diffusion d'information, donc de la publicité se sont vus dépassés par l'évolution d'Internet (10 ans). L'autre révolution importante est le téléphone portable (5 ans) qui rend l'information instantanée.

Le rapport de force entre une entreprise ou marque toute puissante et l'individu qu'il fallait consommer pour continuer à exister dans un monde de paraître est en train de devenir plus musclé. On voit également l'apparition des associations de consommateurs, des magazines comme "30 Millions de consommateurs" ; aujourd'hui "60 millions de consommateurs". L'individu est maintenant complètement outillé pour affronter les industriels.

Le consommateur est en train de s'organiser et de faire peser son opinion auprès des entreprises. Il est conscient de son pouvoir et commence à s'en servir.

Au sein du Web 2.0, les interfaces permettent aux internautes d'interagir avec le contenu des pages mais aussi entre eux. Des "influenceurs" qui créent leurs blogs sont capables de mobiliser d'autres consommateurs en faveur d'une cause ou d'une nouvelle façon de consommer. Le village global avec son marché local.

Cette révolution de l'utilisation d'Internet a fait naître un nouveau type de consommateur, plus acteur, plus impliqué et avec plus de pouvoir : le consommateur 2.0. Comment aujourd'hui mieux comprendre et appréhender ce client particulier ?

Les préoccupations de ce client si particulier pointent vers l'écologie, le développement durable et l'éthique. Le pouvoir d'achat a également une place importante dans les forums de discussion.

Les injonctions "5 fruits et légumes par jour" "fumer tue" "à consommer avec modération" sont le résultat des procès gagnés par les consommateurs contre les entreprises.

L'abondance d'informations permet d'avoir connaissance de la traçabilité du produit, l'éthique, son empreinte écologique, et des informations notamment sur l'entreprise qui réalise le produit. Le boycott est la nouvelle arme des groupes de consommateurs. Ce bras de fer parfois un peu tendu entre entreprises et consommateurs est en train de façonner une nouvelle société de consommation.

La jeune génération se sent de plus en plus concernée par la préservation de la planète et la façon de consommer joue un rôle fondamental pour cette préservation. Il suffit d'écouter les commentaires des enfants avec leurs parents dans les supermarchés. Ces derniers, d'ailleurs, sont déjà en train de façonner leur comportement d'achat pour les prochaines années.

Des nouveaux comportements et nouveaux groupes de consommateurs avec des critères plus rigides d'achat voient le jour. Il faut également signaler l'apparition des groupes de "non consommateurs". Un des exemples "The Compact" qui prônent le principe de la décroissance.

D'ailleurs plusieurs groupes de gens ont réduit leur consommation au minimum nécessaire pour donner du sens à l'acte d'achat. Dans un monde d'abondance, pouvoir donner du sens à son acte d'achat permet de renouer avec le plaisir de consommer.

Dans un monde de multi-choix parfois le non choix est le pouvoir ultime de la société de consommation.

## Consommateur 3.0

D'après ces informations, découvrez le profil du consommateur de demain :

**Il est multi-tasking** : Il fréquente plusieurs réseaux et se nourrit de plusieurs sources d'information en même temps.

**Il est bien informé** : Il sait déjouer les discours marketing et il est moins influençable par la publicité.

**Il garde le contrôle** : Il contrôle les infos qu'il accède et quand il veut ces infos.

Pour pouvoir séduire ce consommateur caméléon, les marques vont devoir d'abord jouer la transparence et dans un degré supplémentaire devenir une marque/ produit qui apporte du contenu avec un rôle social. Fournir une expérience sera tout aussi important que fournir un produit. Proposer moins de matière mais plus de valeur. Affranchi du poids social, sa consommation est dictée par l'accomplissement de soi. La consommation se dématérialise au profit d'une expérience ou d'une sensation individuelle ou collective. La quête de sens sera le moteur de la nouvelle génération de consommateurs. L'évolution de demande des livres de philosophie, suggère une transmutation des valeurs de la société.

## CONSOMMATEUR & Entreprise2018

La consommation du futur devra concilier plusieurs attentes, parmi les plus importantes :

### Culturelle

Succès des produits "remue-méninges"

- Nintendo – Cours de cuisine Brain Age
- Cahier de Vacances pour adultes – philosophie
- La collection "les nuls"

### Expérience

Avoir une expérience ou une sensation devient aussi important qu'avoir un produit :

- <http://www.sweemo.com/> – Live more than on life, est un site de vente aux enchères pour acheter, vendre ou permuter des "expériences excitantes" dans les domaines de l'entertainment, de l'adrénaline, lifestyle, voyages et groupes.

### Conscience écologique et éthique

- Evolution des produits bio
- Prise de conscience sur la consommation locale
- Commerce et tourisme équitable

Pour finir, le portrait du consommateur en mutation, voici un très bon exemple sur le pouvoir des consommateurs et leur action sur les entreprises : LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) Sous cette appellation se retrouvent 19 % des adultes américains avec un pouvoir d'achat d'environ U\$ 209 milliards de dollars. Ce mouvement est apparu il y a quelques années dans les quartiers branchés de Californie inspire tous ceux qui veulent un mode de vie autour du bien-être et du développement durable. Sur leur site, plusieurs initiatives avec des marques pour concevoir des produits qui répondent à leurs attentes. Un mouvement qui prend de l'ampleur.

### **Shirley Braga Postel**

*Direction de l'Innovation*

*Etudes & Veille Stratégiques*

*Tel: +33 (0)1 47 56 45 66*

*Email : sbraga-postel@strategy.loreal.com*

## UNE AUTRE IDÉE DE LA CONSOMMATION

Les années à venir vont contribuer à modifier l'idée même de consommation. Certaines tendances de la consommation paraîtront des développements à peine exagérés du présent, d'autres sembleront davantage en rupture, mais toutes signent une redéfinition de la manière d'envisager le progrès. Conciliant sophistication (médecine, véhicules propres, moyens de communication) et retour aux basiques (moins d'équipement, plus d'authenticité, davantage de temps pour son entourage, une empreinte écologique amoindrie), les consommateurs vont changer de repères. Le changement sera très progressif pour certains quand d'autres groupes d'individus vont très rapidement chercher à modifier radicalement leur rapport à la consommation de façon volontariste. De cette évolution, quatre grandes tendances semblent devoir marquer les 10 prochaines années :

### Le retour à la raison

Le premier signe de ce retour à la raison est la décroissance qui sera comprise par les consommateurs bien avant que les entreprises ne saisissent l'ampleur du changement dont le mot est porteur. Des comportements anciens vont réapparaître comme la consigne des emballages réutilisables. D'abord visible par quelques comportements individuels de consommateurs militants, puis de petits producteurs sur les marchés, la consigne va s'imposer aux industriels et à la grande distribution sous la pression des groupes et associations de consommateurs et par la demande des collectivités territoriales qui y voit un moyen de réduire les déchets à traiter. Dans la même veine, l'artisanat de la réparation en voie de disparition va connaître un nouvel essor pour les produits les plus divers : chaussures, électroménager, électronique ou informatique. Le "fait à la maison" connaît déjà un regain d'intérêt en matière d'habillement, de décoration et de cuisine. Dans ce domaine particulièrement sensible pour les français, va éclore une génération de gourous de la cuisine prêchant conserves et confitures maison. Des pratiques désuètes vont redevenir d'actualité : comment ne pas citer le grand retour des toilettes sèches, vieux souvenir du confort rural. A côté de cela, on observera le développement du recyclage de façon bien plus systématique que cela n'est pratiqué aujourd'hui. Jeter ne pourra plus être un geste anodin, il se fera avec parcimonie, de façon contrôlée par la collectivité. Ces changements impulsés par des consommateurs se sentant de plus en plus citoyens avant tout vont profondément modifier les habitudes des entreprises. D'une part, la montée de l'entreprise individuelle et des SCOP va tendre à modifier l'équilibre des forces au sein du patronat, d'autre part la tendance lourde à la décroissance va malgré les atermoiements des politiques devoir être actée par les industriels. La croissance des entreprises ne se fera plus sur les mêmes modes que précédemment. Les hommes et femmes du marketing et des finances vont être amenés à revoir leurs modèles.

Les loisirs eux-mêmes se modifieront, le goût des voyages lointains, exotiques va tendre à s'effacer derrière les voyages à sens : les séjours d'aide au développement, les voyages généalogiques à la recherche des racines de sa famille, les voyages astrologiques ou religieux (pèlerinages chrétiens ou musulmans, rassemblements de diverses confessions) dans lesquels chacun se cherchera une nouvelle communauté d'élection. Ces déplacements font la part belle aux groupes et à la tribu : ce n'est plus l'individu ou une famille resserrée qui se déplace, c'est la parentèle élargie ou le groupe amical voire un collectif plus vaste.

L'urbanisme va se trouver modifié : la France va connaître une nouvelle densification de ces villes. La distinction s'était brouillée dans le paysage français des villes, banlieues, des quartiers résidentiels et des bourgs ruraux ; elle va connaître un renouveau. Les freins à l'automobile (embouteillages toujours plus nombreux, places de parking toujours plus réduites, cherté de l'essence, image défavorable dans un contexte de développement durable) vont être l'atout du pouvoir public pour faire accepter le projet de réduction de l'étalement urbain. On le voit ici, des influences croisées liées à des consommateurs militants, à des producteurs individuels et aux pouvoirs publics notamment à l'échelle locale vont impulser un changement fort dans les habitudes de consommation.

## CONSUMMATEUR & Entreprise2018

### La nostalgie

A la recherche de sécurisation, le consommateur se tourne vers un passé mythifié. Revu et corrigé par la vague rétro, le passé fait revivre une imagerie ancienne réactualisée. Après la New Beetle, la mini Cooper, la Fiat 500, le secteur des transports va persister dans la voie de la nostalgie. Les grandes marques automobiles réinventent un passé rêvé, les deux roues déclinent l'art du vivre de la Vespa ou du Solex quand la vitesse n'est plus de mise et que les coûts pétroliers font des déplacements un nouveau luxe. Le transport ferroviaire va lui aussi user de ce goût passéiste pour réinventer les croisières ferroviaires, remises à la mode et destinées à des profils très divers de consommateurs : une clientèle exclusive mais aussi des étudiants branchés par les programmes Erasmus et des voyageurs individuels, fans de la prose du Transsibérien ou à la recherche d'aventure au long cours.

Mais la vague nostalgique va concerner l'ensemble des domaines de la consommation : habillement, équipement de la maison, loisirs, la musique et les séries télévisées en particulier. Dans l'alimentation, l'histoire des marques sera toujours davantage mise en avant comme garant de l'authenticité des produits quand la suspicion sur leur origine reste présente et que tout ce qui sent l'industrie connaît un désamour de la part des consommateurs. Les mythes publicitaires vont prendre une place plus importante que jamais et témoigner d'une inventivité sans pareille.

La vague nostalgique non seulement rassure mais déculpabilise. Elle permet aux consommateurs de concilier un désir de bien faire et le plaisir de consommer qui n'est pas éteint même s'il s'est fait raisonnable. Pour comprendre véritablement le poids de cette tendance, il faut avoir en tête l'effet de la pyramide des âges propre à la quasi-totalité des pays développés : une population vieillissante qui se sent souvent en rupture avec une jeunesse numériquement marginale. Cet aspect démographique va générer des effets contradictoires : on observera des tendances au rapprochement au sein de la famille mais aussi des tensions marquées entre générations. D'un côté, les parents en devenant grands-parents vont conserver le rôle fort de la famille : aide financière, partage tardif du même logement (c'est déjà une tendance nette en Italie), d'un autre côté, les temps de loisirs vont tendre à marquer et séparer plus nettement les différents groupes d'âge. Au-delà de la sphère familiale, il sera de plus en plus malséant pour des quadragénaires de partager des pratiques de loisirs avec un autre groupe d'âge ou tout simplement de fréquenter les mêmes lieux. En dehors de la sphère familiale, chacun cultivera une nostalgie qui lui est propre.

### Le lien

Plus que les produits ou services, c'est le lien social ou tribal qui va prévaloir pour les consommateurs. Il s'agit avant tout de se joindre au groupe. Les consommateurs vont être à la recherche de contacts. Le téléphone portable a été un des premiers marqueurs forts de ce comportement qui peut paraître grégaire, il va pourtant ne faire que s'accroître dans le futur. Les communications et le ciblage des médias vont se sophistiquer pour répondre encore mieux à cette tendance. Les diverses communautés trouveront sur internet leurs sources d'informations et de loisirs. Le poste de télévision disparaîtra au profit de l'écran multimédia diffusant internet, faisant office de visiophone, donnant accès aux programmes choisis et visualisés à l'heure voulue. Et dans la pléthore d'offres, ce sont les communautés électives qui serviront de repères et permettront à chacun d'exister dans un groupe. La segmentation par groupe d'âge initiée par le marketing va alors connaître un bonheur inégalé : si les communautés apparaîtront se constituer sur un pôle d'intérêts communs, très vite le critère de l'âge va déterminer ce que ces intérêts peuvent être. Chaque groupe d'âge va se voir doté d'une panoplie spécifique : habillement, vocabulaire, loisirs. La chose n'est pas nouvelle, elle prendra un caractère plus coercitif de fait de la pression sociale à se conformer aux pratiques de son groupe d'appartenance.

En termes de loisirs, vont se développer les vacances sous bulle. Dans ces villégiatures dans un univers homogène, l'on pourra partir en famille ou groupe d'amis ou bien rejoindre un lieu où l'on est assuré de ne trouver que ses pairs. Pour la clientèle exclusive par exemple, va se développer une offre de séjour assurant une expérience de vacances réussies. A travers l'Europe et sur les autres continents, vont fleurir des villages authentiques et modernes à la fois, conciliant la recherche de l'authenticité et le goût de la modernité, et favorisant les contacts nouveaux entre pairs. L'on verra des cadres supérieurs britanniques, français ou néerlandais venir trouver une bulle typique et protectrice à la fois dans des villages de Dordogne, de Toscane ou de Tanzanie. Ce monde rural revisité par la modernité verra des hameaux minutieusement reconstitués mais dotés de wifi et d'un bar ou d'une albergo typique où chacun sera assuré de passer la soirée en échangeant en anglais ou en français au fin fond de la Toscane avec de nouvelles relations qui sortent des mêmes écoles, font les mêmes carrières et ont les mêmes préoccupations.

### L'enfant gâté

Le syndrome de l'enfant gâté désigné aussi par un pastiche "parce que je le mérite" d'un fameux slogan va toucher toutes les générations. Chacun veut le mieux de ce qui est disponible (loisirs, apparence, conjoint, travail) pour lui. Cette tendance à l'individualisme va coexister avec le désir d'être reconnu dans son groupe d'appartenance, souvent nous l'avons dit un noyau cohérent de personnes d'un même groupe d'âge et de même formation. Cette coexistence ne se fera pas toujours sans tension. Ce syndrome de l'enfant gâté va voir certains retraités revendiquer des loisirs individuels ou de couple et se désimpliquer de la famille, se rendant indisponibles pour leurs enfants et petits-enfants quand leurs activités (associatives, culturelles, de loisirs créatifs, de voyages, etc.) les retiennent et leur permettent de se réaliser enfin pleinement.

Dans le domaine professionnel, ce syndrome va radicaliser le gap générationnel : la rupture se fera particulièrement sentir entre les nouvelles générations et les professionnels déjà installés dans l'entreprise. Dans le monde des cadres, on verra des jeunes diplômés partir tôt du bureau parce que leur vie les attend dehors quand leurs aînés ont pris l'habitude de se rendre disponibles quand il s'agit de boucler un dossier. De même, les stagiaires issus des grandes écoles vont souvent refuser des tâches indignes d'eux que leurs supérieurs hiérarchiques interloqués se retrouveront à mener à bien. Les entreprises auront là à gérer une nouvelle forme de carriérisme désimpliqué de la part de salariés-consommateurs et à prendre en compte une montée de l'incompréhension entre générations.

### Eve Lamendour

EMN – IAE / Attachée d'enseignement, Doctorante en gestion / Université de Nantes  
eve.lamendour@univ-nantes.fr

# DESIGN & Entreprise2018

## L'ENTREPRISE 2018 VUE PAR DES DESIGNERS

PARIS, JEUDI 8 MARS 2018, 8H30, MARC, CHEF DE PRODUIT D'UN GROUPE DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE, FINALISE LE RAPPORT "HEALTH CHOCOLATE", RELATIF À UN PROJET DE NUTRIGÉNOMIQUE\*.



**Design, un mot qui fait peur au commun des mortels car depuis longtemps associé au luxe, à l'exception créative d'un groupe restreint d'initiés. Pourtant, il semble que de plus en plus, le design soit intégré au management, par son action fédératrice autour d'un projet commun à tous les salariés d'une entreprise, créatif et innovant, et à la stratégie des entreprises par la réponse qu'il peut apporter aux nouveaux modes de travail et d'organisation. Alors le design mettra-t-il dans l'avenir des couleurs dans le monde du travail ? A suivre...**

En quelques minutes, un logiciel a rassemblé toutes les données relatives au sujet contenues dans son ordinateur et les a synthétisées. A peine le temps de s'étirer se dit-il en reculant son siège afin de s'extraire de sa coque de travail mobile. L'immense plateau baigné de lumière du service marketing est encore bien calme à cette heure, mais il ne tardera pas à ressembler à une vraie ruche, heureusement que son "cocon" est insonorisé. Marc remarque qu'il manque les dernières réglementations en vigueur, il envoie un email à Sibylle, la nouvelle recrue du service juridique, afin qu'elle les mette à sa disposition dans la table interactive multi-touch de la salle de réunion, un outil permettant le partage des données de différents services de l'entreprise, sous réserve de droits d'accès définis en amont de chaque projet. Dans un quart d'heure, il soumettra son étude à Diego, son homologue madrilène, et à Samuel, le responsable du projet, qui, aujourd'hui, travaille depuis son salon de la banlieue ouest ; il suffira que leurs hologrammes apparaissent autour de la table interactive pour que la réunion commence.

Samuel n'est pas mécontent de pouvoir éviter un trajet ce matin. La veille, il a travaillé tard chez lui, très tard, jusqu'à ce que son bureau convertible lui signale que trop, c'est trop, en éteignant son ordinateur et en se transformant en mobilier de repos. Sans lui demander son avis. Sacrés capteurs ! Grâce à ceux dont est équipé son bureau intelligent, impossible de feindre la pleine forme quand se cumulent tous les signes de fatigue... Si sa demi-nuit de sommeil avait pu lui apporter les réponses aux problèmes sur lesquels il bute, il serait carrément content. Hélas, il est loin de les avoir résolus et ce n'est pas seul qu'il y parviendra : le rapport de Jean est tombé hier soir. Jean est philosophe et conseiller éthique indépendant, il intervient sur plusieurs projets de nutriginomique et tire la sonnette d'alarme : l'ADN, c'est bien beau, mais jusqu'où peut-on aller, comment éviter les dérives, comment les identifier pour les prévenir... ? L'éthique étant une des priorités de son entreprise, pas question de faire l'impasse sur ce point. La réunion du jour promet pas mal de discussions qui iront bien au-delà des problématiques marketing, qui, décidément, n'est plus ce qu'il était...

Tandis que Marc se réjouit d'avoir bouclé son dossier en un rien de temps et que Samuel médite sur la complexité du "marketing enrichi", Diego, à Madrid, s'inquiète du retard de son métro. Bien sûr, il pourra se connecter et être présent à l'heure dite à Paris – du moins, son image holographique –, mais il se soucie de tous ces voyageurs autour de lui, pas évident d'aborder un projet hautement stratégique dans les transports en commun... À quand l'enveloppe isolante invisible ou toute autre solution garantissant la confidentialité des échanges ?

\* Après les alicaments, viendront les produits de nutriginomique, un des principaux chantiers de groupes comme Danone et Nestlé, fondé sur l'adaptation des aliments au profil ADN de chacun d'entre nous (source Management, n°203, août 2008).

## DESIGN & Entreprise2018

Hyper-technologie, connexions en tous lieux, travail collaboratif, télétravail, frontières plus floues entre vie professionnelle et vie personnelle, intervention de nouveaux acteurs non issus de la sphère économique apportant des points de vue différents dans la façon d'aborder les problématiques de l'entreprise, fin des hiérarchies traditionnelles, nouveaux espaces de travail, objets intelligents, valeurs éthiques et humanistes en hausse... l'entreprise de 2018 tiendra-t-elle compte de ces données ou bien ne sera-t-elle pas si éloignée de celle de 2008 ? "Compte tenu qu'en dix ans la vitesse de changement des entreprises est beaucoup plus lente que la vitesse de renouvellement de leurs offres, les organisations évoluent en effet plus lentement que les technologies, elles seront certainement très proches de celles que nous connaissons aujourd'hui", observe Alain Cadix, directeur de l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle (ENSCI – Les Ateliers). Cependant, "le rêve est utile, certaines prospectives verront le jour, elles feront évoluer le management vers plus d'autonomie dans la façon de travailler", remarque Anne-Marie Sargueil, directrice de l'Institut Français de Design qui, depuis 1951, accompagne les entreprises dans une démarche créative et citoyenne et décerne le label Janus aux produits qui répondent le mieux aux critères d'éthique, d'apparence, de matériaux employés et d'intérêt pour l'utilisateur.

### L'entreprise qui mise sur l'Homme

"La génération Y de 2008, génération d'Internet et des OGM, formée et recrutée via le bac S, scientifique, ne jurant que par la raison absolue, illustrée – c'est un exemple – par un diplômé d'HEC toisant un diplômé de la Fac de Philo de Paris 1, pourrait à l'avenir faire le constat que la technique sans les usages, la raison sans le cœur, ça ne marche plus", pointe Jean-Louis Fréchin, fondateur de l'agence No Design. Les avancées technologiques posent des questions complexes dont il faut tenir compte pour éviter un risque de déshumanisation du monde. Une des voies à suivre, ouverte par les américains qui ont centré leur attention sur l'entreprise citoyenne (en termes d'environnement, de rôle social, de responsabilité, problématiques abordées notamment au sein de la Fondation Bill Clinton), serait celle qui permet de sortir des modes de raisonnement binaires opposant les "anti tout" issus de la pensée de Rousseau et les "techno à fond" adeptes de Voltaire, de croire en l'homme pour en finir avec la technique triomphante sans les valeurs humanistes. Il est intéressant de constater que Microsoft parle aujourd'hui le même langage que le philosophe Pierre-Damien Huygues, responsable de la section design à la Faculté d'Arts Plastiques de Paris 1 Sorbonne, qui prône d'enrichir le monde plutôt que de l'exploiter.

L'Homme donc, acteur mais aussi client de l'entreprise, lui qui par sa plus grande autonomie et exigence en tant que personne pousse les entreprises au changement, vers quoi les amènera-t-il en 2018 ?

A revenir en premier lieu aux basiques de l'être humain, à tenir compte de la valeur cognitive et émotionnelle de ses cinq sens, de ses besoins physiologiques pour son bien-être et sa performance. Des espaces de détente, dont les agences de communication ou de design furent pionnières dans les dernières décennies, se généraliseront dans la plupart des secteurs, les entreprises les plus innovantes iront plus loin en créant des espaces de sieste, inspirées entre autres de la cellule Narco, créée par Marie-Virginie Berbet, biologiste et designer qui travaille sur le stress et les émotions, et qui permet une sieste courte de dix minutes pour le bénéfice commun de l'entreprise et du salarié. "Le but est de réussir à réintégrer notre nature dans notre mode de vie qui a dérégulé nos rythmes, cette cellule n'est pas conçue pour s'installer dans le sommeil mais pour prévenir les pathologies liées à la fatigue\*\*", précise-t-elle. Autre dispositif menant à la prise en compte des rythmes chrono-biologiques dans le cadre du travail : un sous-main équipé de capteurs physiologiques (pouls, etc.) et comportementaux (niveau d'activité de la personne), relié à une lumière s'adaptant au rythme de la personne ; grâce à lui, on limite les comportements qui génèrent le stress, en permettant soit de se relaxer en phase de pic d'activité, soit de se stimuler en période de baisse de vigilance.

\* Le rapport Giordanella, remis au Président Jacques Chirac en décembre 2006, faisait un état des lieux du sommeil et des propositions pour sa meilleure prise en compte dans tous les aspects de la vie. Il signalait notamment que les salariés de grandes entreprises se cachent dans les toilettes pour faire la sieste.

Les entreprises seront aussi amenées à reconsidérer le corps des individus pour réduire le décalage entre la poussée technologique fulgurante et le cadre de vie professionnel en introduisant notamment des postures de travail contemporaines – elles supposeront des avancées comportementales notables. Travailler au sol, comme le suggère Olivier Peyricot, designer lauréat de la consultation "travailler autrement demain" organisée par Actineo (Observatoire de la qualité de vie au bureau) et VIA (Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement), pourquoi pas ?

L'Homme en tant que salarié sera considéré comme un créateur de valeur, les entreprises auront alors à envisager pour lui de nouveaux signes de statut, passant notamment par l'aménagement de son bureau mais aussi par de nouveaux modes de rémunération. "Si on part du principe que la personne crée de la valeur, on ne peut limiter sa rétribution à un salaire, des solutions de type droits d'auteur ou royalties doivent apparaître et déterminer le partage du gain entre l'entreprise et le salarié", explique Françoise Bronner, journaliste, conceptrice d'aménagements et spécialiste de mobilier tertiaire.

Enfin, l'Homme en tant que consommateur sera perçu comme un destinataire et la notion d'expérience reçue par le destinataire remplacera celles de produits et services. "Les entreprises ne doivent pas oublier le fait que les consommateurs achètent aussi pour faire plaisir à l'autre, il faut replacer la question de l'amour, du plaisir, du confort dans leur réflexion sur ce qu'elles proposent à leurs clients", insiste Jean-Louis Fréchin.

### L'entreprise qui explore l'entre-deux

L'entre-deux, l'interstice – espace cher à Gilles Deleuze dont la philosophie imprégnée de notions comme la connexion et l'hétérogénéité (à l'image du rhizome qui se multiplie, s'étend) a influencé la création d'Internet –, le pli à l'intérieur duquel peuvent se nicher de nouvelles possibilités – ce que les entreprises nomment innovation – suppose quelques contorsions ou changements d'attitudes pour être exploré.

"Dans certains cas, il est dangereux de ne pas se pencher au-dehors, prendre les problèmes à l'envers serait parfois un plus !", s'exclame Anne-Marie Boutin, Présidente de l'APCI (Agence pour la Promotion de la Création Industrielle), qui, en 2008, fustige la lenteur et la frilosité de bien des organisations. Les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles ayant compris et intégré dans leur fonctionnement l'agilité, le travail collaboratif inter disciplines, le mode projet, dans le sens se projeter, aller de l'avant : l'automobile, le sport, l'électroménager,



## DESIGN & Entreprise2018

la mode et le luxe ; leurs activités bien que différentes tournent autour d'un point commun : le mouvement. En 2018, les entreprises les plus innovantes seront celles qui auront adopté la pensée design (design thinking) promue notamment par Anne-Marie Boutin, une pensée globale, dynamique, intuitive, associative, synthétique, capable de mélanger des chiffres et des valeurs, osant des métissages et des regroupements improbables, réduisant ainsi les distances entre univers métiers ou culturels différents. Ce seront des organisations apprenantes, qui, face aux mutations provoquées par les avancées technologiques qui font que tout est connecté, se mettront en situation d'apprentissage pour décrypter l'inconnu. Elles créeront du lien, opèreront par médiation, se fonderont sur les expériences acquises des personnes, valoriseront l'échec, "face à l'hyper technologie, l'art est une alternative ; face à l'inconnu, face au risque, il n'y a pas d'école, pas de savoir", pointe Jean-Louis Fréchin. Des approches comme Play Factory du designer italo-japonais Isao Hosoe, procèdent de cet entre-deux et rompent avec les codes traditionnels de l'entreprise. "Dans notre imaginaire, le concept de factory (atelier, fabrique, usine) évoque un mouvement mécanique ou une atmosphère dominée par un gris uniforme, sans aucune nuance. A priori, le jeu ou toute activité ludique semblent complètement exclus d'un tel univers. Mais que se passerait-il si nous introduisions "un peu de jeu" dans un tel environnement ? C'est une activité spontanée, profondément créative et créatrice, à travers laquelle il est possible d'accepter les erreurs : à partir d'un évènement inattendu, imprévisible, il se peut alors que quelque chose de nouveau, d'inédit soit créé. Le jeu développe la créativité sans imposer, ni contraindre...", répond Hosoe à ceux qui s'étonnent qu'un tel concept puisse être associé au monde du travail.

L'entre-deux peut également être exploré pour utiliser les ressources en marge de l'entreprise, celles des personnes qui n'ont pas encore mis un pied dans le monde du travail, les étudiants diplômés, celles de personnes en fin de carrière, les seniors, celles des personnes entre deux emplois, ou encore, celles des personnes discriminées, comme les personnes ayant un handicap. Une démarche de design for all peut être facteur d'innovation sociale, soit en proposant des objets ou agencements de l'espace qui servent à tous, soit en incluant d'autres tempos dans un contexte d'accélération toujours plus poussée comme le signale Anne-Marie Sargueil.

### L'entreprise de toutes les mixités

La mixité ne procède d'aucune règle définie, tout est dans tout et réciproquement disait Pierre Dac, on peut imaginer que les entreprises seront les mêmes dans dix ans, à ceci près que les personnes, en tant que personnes autonomes et non en tant que salariés, auront créé d'autres options dans l'entreprise en faisant rentrer des bouts de leur vie personnelle dans leur vie professionnelle, et ceci est valable aussi venant des patrons, "nous sommes imprégnés d'une culture sciences humaines qui nous donne les moyens d'y parvenir", note Anne-Marie Sargueil.

Mixité en termes de statuts tout d'abord, dans un contexte de cycles de plus en plus courts en effet, les gens alterneront des périodes de salariat avec des phases de chômage ou de travail en tant qu'indépendant, ils devront être capables de passer d'un statut à l'autre, de travailler chez eux ou pas, seuls ou en équipe, etc. "L'homme est un animal social et ne peut fonctionner, travailler isolé ou uniquement connecté au virtuel. Demain, il travaillera comme il consommera de l'énergie (un peu de pétrole, un peu de solaire...), il fabriquera une vie à la carte, avec du confort, et sera amené à concevoir lui-même sa carte", remarque Régine Charvet-Pello.

Par ailleurs, les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle vont s'estomper, générant un risque de confusion entre les deux, d'autant plus fort que "l'individu, valorisé et donc surinvesti aura du mal à se fixer des limites", explique Dominique Sciamma, responsable du pôle design interactif au Strate Collège Designers. Pour compenser les contours plus flous entre la sphère privée et la sphère professionnelle, plusieurs hypothèses peuvent être envisagées. Dans le cadre du télétravail par exemple, il faudra définir chez soi l'espace de travail, qui pourra être dédié ou faire partie du mobilier. Ce mobilier sera-t-il suffisamment intelligent pour nous jeter dehors quand nous en faisons trop – une version à domicile du siège éjectable –, l'outil de travail se mettra-t-il en grève quand un certain niveau de fatigue sera atteint ? Les voitures d'aujourd'hui repèrent les signes de somnolence, les bureaux de demain feront certainement encore plus, dans dix ans en effet, les ordinateurs auront multiplié leur puissance par cent, leur fonctionnement sera de l'ordre de la réaction plus que du calcul (même si cela reste du calcul), les objets, bourrés d'électronique et de logiciels, auront des comportements, décideront de quoi faire en fonction de l'environnement.

Il y aura aussi mixité entre mode sédentaire et nomade. En 2018, le Web 4.0 sera bien embarqué et permettra d'être connecté à tout, les transports en commun seront-ils des lieux de travail, la mobilité deviendra-t-elle la règle ? Comment s'isoler alors, accéder à l'information, où seront les ressources, sur nous-mêmes, dans le métro ? Si en 2008, un slogan scandé par les fabricants de technologies fait fureur, "qu'importe le bureau du moment qu'on est connecté", il sera certainement couvert en 2018 par d'autres voix, le Japon par exemple est déjà actuellement en train d'interdire le fait de travailler n'importe où pour préserver la confidentialité. "La question de la mobilité est un faux débat car on est toujours dans un lieu ; on peut également douter de la validité de ce discours, et la mobilité n'est pas forcément source de performance", signale Françoise Bronner. Par ailleurs, l'innovation, la résolution de problèmes passent par la rencontre entre les gens, le lieu doit donc créer des opportunités de rencontre.

Mixité encore, dans les modèles économiques : "ne pas être dans LA vérité et la loi pure et dure, penser à un business model qui s'inspire de tout, combiner modèle capitaliste et modèle éthique, passer de l'un à l'autre, comme Bill Gates qui, ces dernières années, a engagé Microsoft dans une politique de développement durable, ou encore le bangladais Muhammad Yunus, prix Nobel d'économie en 2006, surnommé le banquier des pauvres pour avoir créé la première institution de microcrédit", note Anne-Marie Sargueil.

## DESIGN & Entreprise2018

### L'entreprise qui bouscule les hiérarchies et s'appuie sur les compétences

Si la fin des hiérarchies n'est pas annoncée, car d'après Alain Cadix, il y aura toujours nécessité d'un arbitrage, d'une décision – les entreprises superposeront donc une organisation hiérarchique, une organisation matricielle et une organisation en réseau –, elles seront fortement bousculées par le développement du mode projet. "Plus que le pouvoir, ce sont les compétences des salariés qui induiront leur positionnement dans l'entreprise. Par ailleurs, la valeur ajoutée se situant dans la conception, on demandera aux salariés de penser de plus en plus, or si l'individu pense dans son travail, il pense aussi pour lui : les politiques et les dirigeants d'entreprises devront en tenir compte", note Dominique Sciamma. Pour gagner des marchés, il n'y a pas d'autre solution que de hausser le niveau, les entreprises capitaliseront sur l'intelligence du salarié, qui lui devra concevoir, élaborer de plus en plus, il faudra donc le former en conséquence pour le maintenir à la pointe des connaissances. Le fonctionnement par projets amènera sans doute à concevoir des formations plus légères, plus courtes, par exemple sur un sujet précis concernant un projet particulier. Et si l'entreprise 2018 annonçait la fin de tâches chronophages et à faible valeur ajoutée, comme les tâches administratives ? Si l'administratif devenait un administratif opérationnel, uniquement lié aux projets en cours ? Il s'agirait alors d'automatiser tout ce qui peut l'être, de prendre en compte la montée en puissance de la dématérialisation des flux et de placer son temps et son énergie sur d'autres activités comme le conseil, le relationnel en interne, les relations clients...

### L'entreprise 2018 : lieu de travail ou lieu de rencontre ?

Dans dix ans, quelle seront les conséquences des avancées technologiques sur le territoire de l'entreprise, deviendra-t-elle un hub, une super interface ? "L'entreprise du futur pourrait être envisagée non plus comme un lieu de travail et de stress, mais comme une entreprise dans laquelle on accède de partout et à tout moment, pour une meilleure performance. Elle pourrait agréger la masse d'informations nécessaire à la gestion de son activité et en faciliter l'accès, mais elle pourrait être aussi un lieu d'événements propice au vrai relationnel entre les personnes, c'est-à-dire favorable à la rencontre physique", propose Olivier Bergeron, fondateur de l'agence de design sensoriel byVOLTA.com. Dans la mesure où elle externalise de plus en plus certaines fonctions, l'entreprise peut en effet, selon Régine Charvet-Pello, devenir davantage un lieu de partage de valeurs, de relation plus que de production de travail. Selon les emplois, on n'ira pas dans l'entreprise tous les jours, mais la venue dans l'entreprise, aux étapes importantes d'un projet par exemple, "fera événement" en quelque sorte comme le signale Alain Cadix.

Qu'elle devienne lieu d'événement ou qu'elle reste essentiellement un lieu de travail, l'entreprise du futur doit être un lieu intelligent. Pour Anne-Marie Sargueil, le discours actuel sur la qualité de la vie au bureau alors que l'on propose majoritairement des espaces aussi fermés, étroits, sombres, est inacceptable. "La créativité ne peut pas s'exprimer dans la contrainte, hormis celle qu'on s'est fixée, et la créativité, c'est de la productivité, de la création de valeur", précise-t-elle. Il faut donc des lieux à mi-chemin entre ce qu'on a chez soi et le monde de l'entreprise où la notion de collectif est importante, injecter dans la notion de "boîte", des espaces de vie, ouverts, confortable, aller aussi vers les valeurs de confort qui permettront le développement d'espaces de tranquillité, d'agrément. Une entreprise qui vit.

### LE SENSORIEL POUR COMPENSER LE VIRTUEL ET INTERAGIR AVEC SON ENVIRONNEMENT

"Il existe une frustration vis-à-vis du réel du fait du développement du virtuel depuis la fin des années 90", note Ignazio Mottola, fondateur de BartProject Interactive Design. Ce développement a eu un impact certain sur toutes les enseignes vendant entre autres des équipements nouvelles technos, de type Fnac ou Darty, car les gens font maintenant leur repérage de produits dans les points de vente pour ensuite comparer les prix et acheter sur le Web. "Possible que dans dix ans ce type de magasin se transforme en show-room, les sites de e-commerce se mutualisant pour les créer", imagine Ignazio Mottola, ou qu'ils soient amenés à réfléchir à une autre façon d'attirer et de retenir les clients, en suggérant plus qu'en accrochant. La vitrine audio-active conçue par byVOLTA.com pour la Fnac et couronnée par un Janus du Commerce en 2008 illustre cette approche plus sensible du client. Le concept ? La vitrine est une peau qui fait le lien entre le magasin et la rue, elle relie le magasin et le passant, discrètement, en lui donnant envie de s'approcher de la vitrine pour "toucher" la musique. Dans un environnement envahi par le virtuel, les gens sont de plus en plus éloignés de la matière, "et plus ils sont dans cet éloignement – qui touche autant les services, les relations que les objets –, plus ils sont exigeants au niveau de la qualité physique de l'objet quand ils sont confrontés à lui dans le réel. Ils auront donc les mêmes exigences quand ils travaillent que lorsqu'ils consomment", note Régine Charvet-Pello, fondatrice de RCP Global Design, agence de design sensoriel. Une rencontre entre la standardisation industrielle et une demande individuelle très pointue va donc pousser les entreprises à rechercher le moyen de se différencier ; le design sensoriel est un moyen d'y parvenir car il découle de la réflexion du positionnement de l'objet et de son utilisateur dans le monde virtuel. Ainsi, la société Legisway, éditeur d'un progiciel permettant aux grands groupes de gérer leurs contrats, réfléchit actuellement à la façon d'améliorer son offre et mise sur le look and feel. "L'objectif est de travailler mieux et plus vite, de manière plus sécurisée et ainsi, de faire en sorte que les contraintes contractuelles de nos clients soient des leviers de business pour eux, le contrat devient en effet un outil de compétitivité que ce soit au niveau commercial, comptable, juridique, etc. Nous réfléchissons avec byVOLTA.com, à une interface intuitive, sous la forme d'une table interactive facilitant le travail collaboratif, pour faire converger notre technologie et une ergonomie qui rendra notre progiciel plus simple et agréable d'utilisation, permettant ainsi à des équipes juridiques la plupart du temps en sous-effectif de gagner du temps dans leur travail", explique Delphine Lanchy, directrice commerciale de Legisway. Pour Olivier Bergeron, fondateur de byVOLTA.com, les interfaces collaboratives, la technologie cachée (fresh technology) qui permet d'interagir avec son environnement, vont modifier la façon de travailler, apporter plus de confort d'utilisation (lors de la lecture sur écran par exemple) mais aussi, modifier peu à peu les façons de raisonner puisque le rapport à l'outil deviendra plus sensoriel, plus personnalisé.

### LE RETOUR EN FORCE DE LA MARQUE ET DU LOCAL

Dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel, dans un contexte d'incertitude (politique, économique, d'approvisionnement), les entreprises vont chercher à réduire le risque : "le graphisme, le packaging doivent le permettre. La garantie viendra entre autres de la marque qui supplantera les MDD (Marques De Distributeurs)", observe Alain Cadix. Qui dit marque, dit ADN de la marque, et suppose une affirmation de son identité culturelle. "Quand on achète français, on achète un savoir-vivre, une finesse, une élégance..., être de quelque part a donc une valeur", explique Jean-Louis Fréchin. Demain, il ne suffira plus d'estampiller "made in France" sur un produit mais de faire ressortir tout ce qui évoque les caractéristiques d'un produit français. Gare cependant aux nationalismes qui ressurgissent en période de crise et de complexité.

**Sophie Girardeau**

Communication/Conception/Rédaction

Journaliste - Auteur

06 83 47 21 12 / s.girardeau@free.fr

# DISTRIBUTION & Entreprise2018

## UN HYPER EN 2018

**Lorsque cet hyper de 12 000m<sup>2</sup> ouvrit en novembre 1969** au bord de l'autoroute, il était au milieu de quelques hectares de champs, la commune d'accueil avait 5000 habitants au milieu de communes de 5000 à 10000 habitants chacune. Avec sa cafétéria en étage avec vue sur l'autoroute, l'une des premières de France, il avait un air futuriste, visionnaire de l'an 2000. Le premier Prisunic était à 3 km, le premier hypermarché (en fait un centre commercial avec un supermarché alimentaire) à 15 km.

**Pour ses 10 ans**, je crois me souvenir que sa galerie marchande de quelques boutiques avait été complétée par une grande surface de meubles et ménager-TV ce qui en faisait avec environ 20 000 m<sup>2</sup> l'un des plus grands sinon le plus grand centre commercial de la région, voire du département. Son parking de 2000 places brillait des pare-brises des voitures alignées impeccablement en épis perpendiculaires à la façade. La visite du samedi après-midi était réglée comme du papier à musique pour les 300 000 habitants de proximité immédiate, à 15/20 minutes de voiture.

**Pour ses 40 ans**, dans un an, il sera au cœur d'une zone pavillonnaire de quelques années déjà. La population a profondément changé depuis son ouverture glorieuse et revendiquée. Les usines sidérurgiques ont pour ainsi dire disparu, il ne reste que quelques ouvriers hautement spécialisés. Les mines ont fermé depuis longtemps. Les gueules noires ou ouvriers sidérurgistes de 1969 pour qui la "Mob" bleue était le moyen de transport naturel à moins que ce ne soit le car ou le vélo, sont tous à la retraite depuis longtemps et font figure d'anciens racontant une époque aujourd'hui digne du musée pour ne pas dire de Germinal, pour ceux qui vivent encore. L'industrie automobile a pris le relais de l'emploi mais les cols blancs sont aujourd'hui bien plus nombreux que les cols bleus, cols bleus aux mains propres et fines qui n'avaient rien à voir avec les "paluches" rugueuses et massives des ouvriers de 69. Dans un an, il n'y aura pour ainsi dire plus de familles nombreuses de 4 enfants et plus. Les magrébins et africains auront fait oublier les ritals, yougos et polacks d'il y a 40 ans et plus profondément intégrés à société française. L'hyper n'est plus unique, dans la vallée qui s'étire sur près de 140 km, il y a un supermarché (hard-discount ou soft-discount ou classique) tous les 2 km de zone à population dense et les hypermarchés avec centres commerciaux très fournis (de 20 000 m<sup>2</sup> sous un même toit à plus de 40 000 m<sup>2</sup> en parc commercial) se sont multipliés pour en faire l'une des zones les plus denses de France. Comme partout, les spécialistes (bricolage, meuble, ménager, sport, jardinage, textile, chaussure, etc.) se sont multipliés en ville comme en périphérie. Les plus grandes villes se sont piétonnisées.

**En novembre 2018, l'hyper fêtera sa réouverture pour ses près de 50 ans !** En fait, il ne s'agira pas de réouverture au sens premier puisqu'il n'a jamais vraiment fermé. Mais pendant 2 ans, le centre commercial presque dans son ensemble – de nombreuses boutiques ont fermé et les m<sup>2</sup> des locomotives se sont réduits – n'a pas cessé d'être déplacé, soit dans le bâtiment en démolition progressive, soit sous tente, soit en partie dans les nouveaux bâtiments ...

Comme le terrain était à la sortie de l'autoroute urbaine et gratuite et à moins de 2 km de la gare SNCF (en fait, on ne dira plus gare SNCF, mais gare RFF, Réseau Ferré de France), il avait acquis une valeur immobilière importante. L'autoroute à 3 voies est pour ainsi dire saturée de 6h à 22h.



**Paris, le 4 juin 2008 – Il existe une étroite corrélation entre le développement durable et la chaîne logistique du futur pour les secteurs des produits de grande consommation et de la grande distribution. Tel est le principal enseignement d'une nouvelle enquête intitulée "La chaîne logistique du futur à l'horizon 2016 : répondre aux besoins des consommateurs en respectant l'environnement", publiée conjointement par le CGI (Global Commerce Initiative) et Caggemini. Ce rapport présente un nouveau modèle de la chaîne logistique intégrée qui, au-delà des critères habituels (disponibilité des produits en rayon, réduction des coûts, performance financière), tient compte de paramètres environnementaux, tels que la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et de la consommation d'énergie, une meilleure traçabilité et une diminution des engagements liés au trafic.**

## DISTRIBUTION & Entreprise2018

Les murs anti-bruits l'ont isolée et il est question de la couvrir pour y tester un nouveau mode transport de véhicules électriques à flux contrôlé, mais pour le moment les voitures sont encore à peu près libres de circuler. En revanche, la ligne de chemin de fer dessert la conurbation de près de 140 km de long, plus de 2 millions d'habitants, mêlant universités et pôles recherche, production automobile et haute technologie, industries agro-alimentaires et centres de décisions européens, centres de logistiques et centres administratifs et de santé et soin. Entre les dessertes locales de passagers et marchandises et les trains de transit internationaux, il y a quasi saturation. Le canal qui longe la rivière locale a été réaménagé et dessert la région en marchandise lourde, dont le centre commercial qui est à moins de 800m du canal.

L'emplacement de l'hypermarché s'est trouvé à un nœud entre une gare, une sortie d'autoroute et un port fluvial. Les hectares de terrains tendaient les bras à une opération immobilière importante poussée par la commune hébergeant le terrain et la communauté de communes ayant besoin de ce poumon d'extension pour répondre aux exigences (à la législation et à la taxation) de densité d'habitat et d'activités. C'est donc un ensemble immobilier de 3 à 6 étages qui a été construit, mêlant habitat, emplois, écoles et formation, loisirs et bien sûr commerce mais aussi parcs et jardins familiaux tant au sol et sur les toitures d'immeubles. L'ancien centre commercial a à peu près récupéré ses m<sup>2</sup> répartis sur 2 à 3 niveaux mais a surtout muté en développant une offre de loisirs et d'espaces de sport et santé permettant un élargissement des horaires de fréquentation. Le parking connaît une occupation plus régulière en alternant les temps de clients, d'emplois, de loisirs et de formation. Un transport local autonome et en site propre répond aux attentes de la population âgée en journée, aux employés en début et fin de journée, aux clients en fin de journée et de semaine, aux activités de loisirs et sports à d'autres moments et autres jours. Ce moyen de transport couvre la zone géographique des 300 000 habitants de 1978, sauf que la zone couvre près de 400 000 habitants et que son profil a largement changé : plus de foyers avec de moins de personnes par foyer, plus âgé en moyenne, moins homogène culturellement.

Sauf pour travailler – on ne déménage pas à chaque changement d'emploi, les déplacements par voiture se font plus rares sur la conurbation – on trouve à peu près tout sur place. L'hypermarché s'est largement transformé, en fait il n'existe plus en tant que tel, même si sa surface de vente persiste. Constatant la multiplicité des profils de sa zone de chalandise, il a divisé sa surface consacrée à l'alimentation en autant de profils : le hard-discount est d'accès ultra-rapide, la commande par Internet est livrée directement dans une zone séparée limitrophe du parking, un marché a ouvert dans sa zone la plus proche du canal, la surface pour célibataires (attention, un célibataire est un "foyer d'une personne" et non un jeune de 20 à 30 ans !) et pour repas rapide par exemple pour les employés est en bordure du centre commercial pour conserver une ouverture jusque minuit 7j/7j, le cœur de l'hypermarché dans sa fonction autonome regroupe différentes boutiques spécialisées où l'on peut payer séparément ses achats ou en payé regroupé les achats de toute la surface, évidemment la livraison est possible. Une grande partie de la surface non alimentaire de l'hypermarché a été réinventé comme un ancien "magasin populaire", un magasin où il fait bon se promener ... sans chariot.

Le centre commercial est enfin un centre de vie dans ce qui était attendu depuis 50 ans ! Son architecture s'est construite selon les plans de villes et non selon les plans des centres commerciaux classiques des années 1970-2010. Des espaces sociaux et de rencontre ont ouvert pour répondre aux attentes de toutes les générations et de toutes les associations qui pullulent dans les villes.

Dans ce nouvel espace, la ville a enfin repris ses droits, l'hyper n'est plus à la course aux m<sup>2</sup> et aux prix bas, le consommateur-citoyen trouve l'épanouissement qu'il attend. Alléluia !

Hummm, vous trouvez le schéma trop idéaliste ? ... Pourquoi pas ... En 2018, la nappe de pollution a envahi la conurbation de 2 millions d'habitants. C'est donc une immense bulle qui a recouvert le centre commercial lui assurant un air pur de 17h à 21h chaque soir sauf le dimanche et le lundi ... Trop noir ? ... En 2018, la taxe carbone et le prix des carburants ont raréfié les déplacements des consommateurs. Des autobus électriques en réseau couvrent la région immédiate. Avec des achats faits finalement à pied – mais conclu le plus souvent par une livraison – l'hypermarché a profondément modifié la nature de son offre ... Trop rose ? ... A vous de construire le futur qui vous convient, tout est ouvert ! Mais attention, avec un pouvoir d'achat en berne, une pollution qui devient de plus en plus dangereuse, des contraintes évidentes de densification urbaine ... 2018 c'est vraiment demain.

### **Philippe Cahen**

*Mission, Animation et Formation en Prospective*

[www.philippecahen.com](http://www.philippecahen.com)

[cahen.philippe@orange.fr](mailto:cahen.philippe@orange.fr)

Tel : + 33 1 44 49 94 96 et + 33 6 09 75 86 35

## DISTRIBUTION & Entreprise2018

### LA BOUTIQUE DU FUTUR

La boutique du futur, compte tenu du coût de l'énergie, sera de proximité en un sens élargi : proche des clients mais vendant des produits dont la production ne viendra plus nécessairement du bout du monde en dégageant un maximum de CO<sub>2</sub>.

Elle se situera en centre ville ou dans les quartiers et les villages plutôt qu'en périphérie lointaine. Si elle nécessite l'emploi de la voiture individuelle, elle sera située dans un lieu commode entre le lieu de domicile et le lieu de travail, sans obliger à faire de longues distances supplémentaires.

Tout sera désormais compté dans le prix réel de vente et particulièrement le coût de transport, qu'il s'agisse du coût financier ou de l'impact sur l'environnement. Les consommateurs et la réglementation étant devenus particulièrement vigilants en ces domaines.

Cette boutique fera appel aux technologies les plus sophistiquées pour son aménagement, sa décoration et son éclairage de telle sorte qu'elle produira un maximum d'effet pour un minimum de consommation énergétique. Les économies de consommation réalisées grâce à l'utilisation des "leds" permettront une climatisation et un chauffage efficace face aux modifications climatiques. Ces confort supplémentaires, dans la mesure du possible, feront appel à des compléments d'énergies renouvelables.

Son isolation thermique et phonique sera particulièrement soignée de même que sa modularité qui permettra de suivre modes et saisons sans travaux lourds. Les matériaux, les revêtements et peintures seront choisis avec un respect minutieux de la protection de l'environnement et de la santé de ses consommateurs. Les substances allergisantes et cancérigènes feront l'objet d'une traque obstinée et minutieuse.

Cette précaution sera rendue plus nécessaire encore par la généralisation du marketing poly-sensoriel : la vue bien sûr, mais aussi l'ouïe, l'odorat, le goût et le toucher seront sollicités pour créer l'ambiance globale du point de vente. Pour dynamiser les ventes, on ajoutera une architecture sonore et olfactive à l'architecture visuelle et lumineuse.

La boutique du futur sera d'un accès aisé et d'une ergonomie facilitant la vie des personnes âgées et des handicapés.

Sa démarche citoyenne sera complétée par une vigilance permanente sur l'aspect "équitable" des produits mis en vente : pas question de se laisser aller à choisir des produits à coût provenant d'un dumping social ou de l'exploitation de femmes, d'enfants ou de populations fragiles.

Elle exhibera fièrement son score en tous ces domaines par un label garantissant ses performances et le respect de la déontologie environnementale et sociale de toute la chaîne de satisfaction des consommateurs dont elle sera la vitrine ultime.

La boutique du futur sera hyper-réactive grâce aux technologies de l'information et de la communication. Sa vieille économie permanente lui permettra d'être toujours à la pointe de la gestion, du marketing et de la communication interactive avec ses clients et sa zone de chalandise.

Plus besoin pour le chef d'entreprise de passer des heures devant un écran face à un fatras d'informations plus ou moins vérifiées, de publicités inutiles ou de spam parasites ! La gestion des flux lui permettra de ne recevoir que les informations filtrées qu'il aura choisies pour leur efficacité dans l'aide à la décision et à l'anticipation.

Son tableau de bord permanent lui permettra de prendre les bonnes décisions, de gérer ses approvisionnements, sa politique commerciale et sa communication, avec un maximum de fiabilité. Grâce aux technologies nouvelles, la gestion des marchandises et la gestion des flux d'information ne seront plus séparés mais interactifs. De ce fait le décideur saura conjointement pour un produit donné : où en est son stock, quelle est la marge générée par le produit, quelle proportion a été vendue au taux de marque originel, quelle proportion en solde, quel type de clients est acheteur de ce produit. Cette information sera disponible en temps réel, que le commerçant ait une ou plusieurs boutiques.

Sa réactivité sera donc maximale, qu'il s'agisse de procéder à de nouveaux achats, de construire ses vitrines réelles et virtuelles en sélectionnant des produits vedettes ou de déclencher une promotion visuelle et par mail pour donner un second souffle à un article décevant.

Ces outils informatiques ne seront plus ajoutés comme des corps étrangers et pas toujours esthétiques. Ils seront intégrés au décor et à la mise en scène de la boutique. Leur qualité sera visible et lisible par les clients ; elle sera significative du niveau de gamme et du standing du commerce.

L'étiquetage intelligent mis en œuvre dès la production ou le conditionnement permettra le suivi du produit dès sa mise en rayon. Il entrera dans les stocks. Son prix sera calculé en fonction du taux de marque choisi, il s'affichera sur l'étiquetage électronique intégré au mobilier. Il sera de même sécurisé, si par hasard quelqu'un oubliait de passer par la caisse, il déclencherait les alarmes...

Enfin puisque la technologie aura permis de minimiser un grand nombre des soucis quotidiens du commerçant, tous les efforts de la boutique du futur seront tournés vers la relation humaine car l'accueil, le sourire et le sens du service feront toujours la différence quel que soit le niveau technologique de la société. Rendre son client heureux, c'est la valeur fondamentale du commerce depuis que le monde est monde !

**Le CEFAC** [Centre d'Etudes et de Formation des Assistants techniques du Commerce, des Services et du Tourisme],  
membre du Club de l'Economie Numérique  
[www.club-econumerique.org](http://www.club-econumerique.org)

[www.club-econumerique.tv](http://www.club-econumerique.tv)

Le Club de l'Économie Numérique est une entité de MPE.NET SAS, une société de Bestofmedia Group.

## DISTRIBUTION & Entreprise2018

### A QUOI RESSEMBLERA LE MAGASIN DE DEMAIN SELON TNS SOFRES

Une étude internationale pour déterminer les technologies de demain. Réalisée en novembre 2007 auprès de 4 600 personnes dans 8 pays [USA, Canada, UK, France, Espagne, Allemagne, Chine, Japon], cette étude online a pour finalité d'observer, cerner et comprendre les attentes et les besoins des consommateurs. 12 concepts ont été proposés aux personnes interrogées et évalués en termes d'attrait / de nouveauté/ d'intention d'usage/ de probabilité d'une mise en place d'ici 2015. Il s'agit de nouvelles technologies qui ouvrent de nouvelles voies de communication avec les clients sur le lieu de vente, mais pour lesquelles se posent les questions propres à toute innovation : est-ce des gadgets ou de véritables services ? Quels enjeux éthiques induisent-elles ?

Des innovations qui facilitent la vie 5 concepts ont été particulièrement plébiscités par les shoppers :

- Le paiement biométrique par empreinte digitale, le client règle ses achats en plaçant son doigt sur un lecteur d'empreinte digitale. Ce processus élimine totalement le besoin d'avoir sur soi de l'argent liquide, des chèques ou une carte de crédit. 55 % des participants à cette étude ont l'intention de l'utiliser. 62 % pensent d'ailleurs que ce service, attrayant et innovant, sera mis en place d'ici 2015. L'attrait est de 45 % [pour une moyenne de 33 % d'attraction sur l'ensemble des concepts testés]. La France, derrière la Chine et l'Espagne, arrive en tête des pays les plus enthousiastes pour ce concept.
- La Cabine d'essayage interactive. Via un écran tactile, le client peut communiquer avec le personnel de vente depuis la cabine d'essayage. Il peut ainsi demander différentes couleurs, tailles, des accessoires qui se rapportent à ce qu'il a choisi sans avoir à retourner dans les rayons pour rechercher de l'aide. 50 % des shoppers ont l'intention de l'utiliser et 70 % pensent que cette cabine sera présente d'ici à 2015.
- Le chariot intelligent dispose d'un écran vidéo et de contrôles de navigation sur la poignée. Grâce à ce système, les clients peuvent localiser les produits dans le magasin, accéder à leurs listes de courses, télécharger des recettes, vérifier les prix, recevoir des promotions, des coupons de réduction et même scanner leurs achats pour gagner du temps à la caisse. Ce concept génère un réel engouement, de part sa nouveauté notamment [65 %] mais seulement 35 % des personnes interrogées sont attirées par ce concept.
- Le miroir de la cabine d'essayage interactive. Il ressemble aux autres miroirs mais c'est, en fait, un écran digital de haute résolution avec une caméra intégrée. Il retransmet en direct des images holographiques d'habits sur l'écran. Le client peut ainsi voir à quoi il ressemble dans les habits et transmettre en direct une vidéo des essais à ses amis pour avoir leur avis. Ce concept futuriste ne fait toutefois pas l'unanimité : l'attrait global n'atteint que 32 % et l'intention d'utiliser 39 %. Seuls 49 % des personnes interrogées, majoritairement chinois et espagnols, pensent que cette technologie sera disponible d'ici 2015.
- Recevoir des informations produits ou promotionnelles sur son téléphone mobile géolocalisé. Le client s'inscrit sur un réseau qui, selon l'endroit où il se trouve, lui enverra des SMS sur des produits et des offres pouvant l'intéresser et situés dans des magasins à proximité. Ce service apparaît comme peu attractif, car peu nouveau [35 %] et dont l'intention d'usage est particulièrement faible [19 % pour une moyenne sur tous les concepts de 40 %]. Toutefois, ce concept semble inéluctable.

En effet, 72 % des personnes interrogées [pour 65 % de moyenne] voient ce service mis en place dans les années à venir.

Eric Montazel, Directeur Conseil Retail & Shopper Insights de TNS Sofres déclare : "Cette étude révèle un réel potentiel pour les innovations qui facilitent la vie du consommateur et qui lui font gagner du temps. Au vu des résultats des différents pays sondés, le consommateur global n'existe pas...et le distributeur global non plus. La distribution reste une activité qui doit s'adapter à la culture et à l'environnement local."

## LA DISTRIBUTION DE DEMAIN

Pour imaginer la distribution de demain, il faut revenir aux fonctions que la distribution remplit et en imaginer le futur. La distribution remplit deux fonctions fondamentales qui ont toutes deux des effets structurants sur le monde dans lequel nous vivons. Cela est vrai depuis l'origine des échanges, donc depuis la nuit des temps, et dans toutes les cultures, civilisations et états de développement économique. De plus ces trois clés sont stables. On peut donc raisonnablement penser qu'elles resteront les clés de la distribution de demain.

La fonction première de la distribution est de permettre d'échanger des biens ou services entre acteurs prêts à céder quelque chose qu'ils contrôlent en échange d'autre chose qu'ils n'ont pas. C'est une fonction que l'on peut globalement qualifier d'économique, même s'il ne s'agit pas toujours d'échanges marchands, ni toujours d'échanges entre deux parties, ni toujours de recherche d'égalité dans les termes des valeurs échangées tels que perçus par les acteurs. Elle a deux aspects, l'un physique, l'autre organisationnel. Avec le temps les équations "de ces deux aspects ont considérablement changé, les dernières années ayant vu une accélération des changements et même une véritable mutation. Les deux facteurs les plus visibles sont l'évolution technologique et l'évolution des attitudes des acteurs, et notamment de la part des "acheteurs" qui répondent à ces évolutions et les suscitent. Il est très vraisemblable que ces évolutions vont se poursuivre à une rapidité élevée et qu'en comprendre l'évolution implique justement de comprendre les évolutions des technologies et des attitudes.

## DISTRIBUTION & Entreprise2018

La fonction seconde de la distribution est sociale. Depuis la nuit des temps également, les échanges ont réuni les hommes, et par là assuré leur présence en un lieu et à un moment donnés, et ils ont donc provoqué le débordement de la fonction première vers, au sens propre, la vie et l'organisation de la cité, et donc de la "politique". C'est donc une fonction que l'on peut qualifier de "sociale".

Les effets induits structurants des deux fonctions évoquées sont ce que l'on peut globalement qualifier de "moteur d'aménagement de l'espace humain", aménagement du territoire, mais aussi aménagement des organisations, avec des liens d'induction entre les deux. Si la construction des voies romaines était sans doute essentiellement de considération militaire, les foires du Moyen Age, la construction de voies de communication "à grand gabarit" de désenclavement sous Colbert, celle des chemins de fer, et plus près de nous le développement de l'aérien et récemment celui d'internet et des "autoroutes de l'information" ont eu avant tout des motivations de développement économiques par les échanges de type commercial, c'est-à-dire par la distribution d'"excédents" mieux valorisables "ailleurs" qu'en leur lieu de première disposition, et dans la reconnaissance qu'il y a création de valeur "récupérable" en changeant le lieu et le temps de la disponibilité.

Une des grandes novations des dernières décennies a été la montée en puissance de la "distribution non destructive", c'est-à-dire, soit de l'acquisition par "copie" d'une disponibilité d'usage, l'original restant entier dans les mains de son propriétaire initial, soit la vente de services dont la disponibilité aux autres n'est pas entamée par le transfert de la capacité d'usage à un individu. Ce sont des évolutions qui vont probablement se poursuivre massivement du fait de la non dépendance du lieu et du moment où la distribution exécute sa fonction économique à la présence d'agents humains en contact direct. D'autant plus qu'à côté de la distribution par automates qui concerne produits physiques et certains services, on peut souvent associer à la distribution à distance des délocalisations et détemporisations.

Ainsi le phénomène 24/7 est très structurant dans ce type de distribution alors que la distribution "physique" reste partout dépendante des lois sociales locales. Et prendre des habitudes d'achat du type n'importe où, n'importe quand, déborde sur les attentes envers la distribution classique. Fondamentalement le moteur du changement d'attitudes est la "prise de pouvoir" par des consommateurs qui ne veulent plus connaître ni le jour ni l'heure, et qui ont suffisamment d'expérience et d'autonomie pour inverser le sens du pilotage de la distribution de l'aval vers l'amont, alors même que la technologie permet de remplacer, dans des conditions économiques acceptables, le "gravitaire" qui poussait économiquement la distribution dans ses capillaires, par des "déclencheurs" que les acheteurs maîtrisent.

Reste bien sûr l'avenir de la distribution des milliards de produits que nous "consommons" chaque année et qui sont du type traditionnel, c'est-à-dire que leur consommation ou usage entraîne la destruction. Il s'agit de l'avenir des formats de distribution classiques de notre époque et des centaines de milliers d'emploi qu'ils assurent. Les nouvelles ne sont pas catastrophiques, mais elles ne sont pas excellentes. Aujourd'hui un acte d'achat est fondamentalement "composite". Nos "boîtes à chaussures" périphériques dénoncées en leur temps par des hommes politiques pourraient connaître le sort des pionniers de la "roue de la distribution" et perdre la préférence des acheteurs si ce qu'elles apportent : choix, prix, disponibilité immédiate, et une certaine "joie d'achat" est mieux fait par d'autres systèmes.

Les changements de paradigme (transport, coût d'accès, temps, moment, plaisir, corvée, capacité au "multi-tâches" etc...) pourraient provoquer de sérieuses restructurations. Les clients n'ont jamais été fidèles à un système dépassé quand "mieux" devenait massivement disponible. Tout est dans le concept de "mieux". Mieux comprendre ce qu'est la "valeur" pour l'acheteur et pour le consommateur, et se redéployer pour en apporter plus sous les formes les plus désirées, fera la différence, et peut permettre à des formats actuels qui furent modernes il y a peu, de rebondir avec vigueur. Ne pas y réussir, sera fermer les bras. Le marketing a de l'avenir dans la distribution !

**Daniel Tixier,**

*Professeur à l'Essec, Titulaire de la Chaire Produits de Grande Consommation*

# ECOLE / ENSEIGNEMENT & Entreprise2018

## VERS UNE FORMATION AU LONG COURS

Pour comprendre la situation actuelle, un peu d'histoire récente est nécessaire. Si l'on se place en 2019 pour regarder en arrière, on observe que les changements de la décennie ont été nombreux et ne se sont pas passés sans heurt. Ils témoignent cependant d'une forte implication des pouvoirs publics ainsi que des entreprises dans la question de la formation. L'enseignement a été désigné "enjeu essentiel aux sociétés du XXI<sup>e</sup> siècle." Globalement en dix ans, les nouvelles technologies se sont installées dans l'enseignement sans changer le rapport essentiel de l'encadrement des élèves et étudiants par le corps enseignant. Celui-ci a finalement connu un renforcement symbolique (modification des grilles de rémunération, hausse des salaires et plus grande exigence en termes de responsabilité administrative) et un renforcement pragmatique (le maintien des effectifs enseignants malgré la baisse des effectifs d'élèves a permis de constituer de classes moins nombreuses, plus faciles à encadrer). La journée de cours a été allégée à tous les niveaux de l'éducation et le tutorat a été renforcé sans pour autant que les cours magistraux disparaissent.

### Le secondaire : des années pour apprendre et pour se découvrir

Globalement, le collège reste centré sur les savoirs fondamentaux et le lycée orienté sur la découverte. Le choix de matières privilégiées est cependant effectif dès la quatrième et les savoir-faire de l'artisanat, de l'industrie et des arts appliqués occupent une place à l'égal des disciplines tirant vers l'abstraction comme les mathématiques. Ce changement est moins le fait d'un renversement de la hiérarchie entre disciplines que le fait de reconsidérer la valeur de savoir extrêmement divers par une société post-moderne habituée à placer sur un même plan des choses variées. Le fait que les autres nations européennes aient fait en masse un choix différent pour ce qui est de la place prédominante des mathématiques et que les programmes d'échanges d'étudiants mais aussi d'enseignants ainsi que la mobilité des cadres a facilité cette évolution. La sélection par cette dernière discipline a vécu : le mouvement a été impulsé par l'enseignement supérieur quand les grandes écoles d'ingénierie ou de commerce, mais aussi les écoles de médecine, d'architecture ont modifié leurs critères de recrutement pour accepter des profils plus variés que précédemment. Littérature, économie, langues, histoire, sciences ont retrouvé une place de choix dans les programmes aux côtés du théâtre, du dessin, de la mécanique, etc. Avec cette évolution, la question d'une orientation précoce dès le collège ne s'est pas posée en termes conflictuels, elle a répondu aux attentes de nombreuses familles qui jusque-là s'épuisaient dans une course aux cours de rattrapage, de remise à niveau et de cours d'explication des cours reçus au collège.

La démultiplication des matières au collège allant jusqu'à une discipline de découverte de l'esprit d'entreprise à la fin des années 2000 a laissé la place à un recentrage des matières sur les disciplines fondamentales. L'apprentissage couvre moins de domaines mais se fait davantage en profondeur. Par ailleurs, l'évolution démographique (baisse de la natalité et inversion de la pyramide des âges) a accompagné ce changement : les effectifs par classe sont moindres, atteignant au plus 20 élèves au collège comme au lycée.

La suppression du baccalauréat attendue de tous leurs vœux par d'aucuns, crainte ou rejetée par d'autres a donné lieu au début 2011 à plusieurs mois de grève dans les collèges, lycées et les universités. La longue concertation préalable n'a pu empêcher ces mouvements de contestation mais elle a permis que leur ampleur soit circonscrite à l'hiver et au début du printemps. Fin avril, les cours reprenaient pour se poursuivre jusqu'à juillet compris et à la rentrée décalée à fin septembre 2011, la réforme actée avait concerné l'ensemble des lycéens français. A l'image de leurs



**Selon certains travaux, dont ceux de Microsoft dans son programme "Partners in Learning" (partenaires de l'éducation), les compétences des citoyens et salariés pour le XXI<sup>e</sup> siècle seraient : la résolution de problème et la pensée critique, la communication orale, la communication écrite, le travail en équipe, le travail dans la diversité, l'utilisation des technologies, le leadership, la créativité, l'apprentissage tout au long de la vie, l'éthique professionnelle, l'éthique sociale. Nous pouvons donc sérieusement nous poser la question : l'école d'aujourd'hui répond-elle vraiment aux besoins des entreprises de demain ?**



## ECOLE / ENSEIGNEMENT & Entreprise2018

pairs dans de nombreux pays, ces lycéens sortent dorénavant des lycées avec un diplôme de fin d'études secondaires. Leur mention fondée sur les notes obtenues tout au long de leur scolarité en classes de première et de terminale leur permet d'intégrer l'enseignement supérieur. Cette mention est calculée sur la base de cinq matières de leur choix qui orientent leur parcours dans l'enseignement supérieur. En amont et en aval du secondaire, les changements ont aussi été notables.

### Le primaire : des élèves bénéficiant d'un enseignement de qualité dans un contexte amélioré

Malgré les pressions parentales, la maternelle reste accessible à partir de 3 ans et exceptionnellement de 2 ½ ans. Pour répondre aux attentes des parents, les crèches se sont encore développées. Par ailleurs, employeurs et gouvernement face à la nécessité de travailler davantage imposée aux salariés (et souvent parents) ont fait le choix d'une meilleure prise en charge de ce mode de garderie.

Pour le primaire, les enfants découvrent une école ouverte du lundi au samedi matin. Le mercredi reste férié. La semaine de quatre jours n'a pas fait long feu sous la pression des pédiatres voyant affluer dans leur cabinet des parents aux enfants épuisés et hyper nerveux. La journée de classe s'est allégée et les effectifs par classe ont pu être revus à la baisse du fait de la démographie (baisse de la natalité et hausse des migrations). Les classes de primaire comportent dix à quinze élèves. Le programme a connu peu d'évolutions : d'une part les savoirs fondamentaux de l'apprentissage primaire : savoir lire, écrire, compter ; d'autre part les activités d'éveil. Les modes d'apprentissage du français ont cependant vu s'affronter violemment les anciens et les modernes, certains prônant le retour à un enseignement renforcé du français, d'autres le rejetant ce qu'ils considéraient comme une position traditionaliste et réactionnaire. C'est la mesure de la moindre compétence linguistique de toute une génération de jeunes gens (étudiants, apprentis et jeunes salariés) qui en entreprise se sont vus dans l'obligation de reprendre des cours de remise à niveau qui a poussé le législateur à renforcer la place de la grammaire et de la littérature dans les apprentissages. Il est typique de l'écart de générations de noter que ce qui a choqué en premier lieu les députés de 2010 était le fait que les nouvelles générations partageaient moins des lectures ou des révoltes communes que des émissions de télévision favorites ou des marques de vêtements préférées.

### Le supérieur en ébullition : sélection, fusion, modification des moyens disponibles

La disparition du baccalauréat couplée aux forts taux d'échec en première année universitaire a obligé les établissements du supérieur à mettre en place une forme inédite pour certains établissements de sélection – orientation. L'entrée à l'université se fait sur dossier et donne lieu à un entretien préalable entre deux représentants de l'université (membres du corps enseignants ou de l'administration) et l'étudiant ou l'étudiante. La première année quelle que soit la discipline choisie comprend un fort enseignement d'ordre méthodologique et les réorientations en cours ou fin de cette première année vers d'autres filières sont facilitées. Cette réforme de l'entrée à l'université a été possible du fait de l'ajustement de moyens offerts aux établissements. Concrètement les frais d'inscription ont nettement augmenté et parallèlement les bourses publiques sont devenues plus nombreuses et plus conséquentes. Le système des bourses privées préexistantes s'est aussi développé considérablement permettant à de nombreuses entreprises de participer au financement des études des jeunes générations. Les entreprises ont en effet insisté sur la nécessaire adaptation de l'enseignement à leurs besoins. La voie qui a obtenu in fine l'accord des différentes parties est celle d'une meilleure adaptation de l'enseignement à son public étudiant, de la décision des contenus dévolue à l'université et du financement de bourses privées par les entreprises selon des critères définis par les entreprises avec les équipes universitaires. Les bourses privées représentent en 2019 plus de la moitié des bourses versées, soit une hausse de 170 % (en valeur calculée en euros constants) par rapport à 2009 et ce, malgré la baisse des effectifs étudiants.

Le parcours universitaire a maintenu la logique d'une licence en 3 ans susceptible d'être suivie d'une maîtrise en 2 ans. La sélection entre la 4<sup>e</sup> et la 5<sup>e</sup> année universitaire a disparu pour laisser la place à une sélection à visée d'orientation au moment de l'entrée en maîtrise. Le plus haut degré universitaire reste le doctorat obtenu 3 ans après la maîtrise.

La distinction française entre grandes écoles et universités a quasiment disparu en fin 2019, la majorité des établissements a en effet été amenée à fusionner au début de la décennie et le statut de ces établissements a été unifié malgré la persistance locale de quelques appellations particulières : faculté, école, institut. En effet, malgré la part toujours plus importante des nouvelles classes d'âge à intégrer l'enseignement supérieur, la démographie a fait que le nombre d'étudiants n'a cessé de baisser depuis deux décennies. Pendant un certain temps, différents établissements assuraient leur existence par un recrutement de plus en plus massif d'étudiants étrangers. La perte d'effectifs et la vaine concurrence entre différents établissements bénéficiant de moyens trop disparates et visant un même public ont suffi à justifier d'abord et à faciliter ensuite nombre de ces rapprochements.

### Se former au long cours

La vie professionnelle au cours de la dernière décennie s'est faite plus plastique : les salariés du public et du privé ainsi que les professions libérales sont amenés à travailler plus longtemps, l'âge de la retraite étant passé à 69 ans. Aucun gouvernement n'a encore osé passer cette barre symbolique bien que dans certaines sphères on parle désormais de fixer la limite à 72 ans. Dans ce cadre, les changements de carrière ne sont pas rares et les travailleurs dans leur ensemble doivent plus que jamais se former au cours de leur vie professionnelle. Ce sont les entreprises autant que les salariés qui sont demandeuses. Les universités réformées adaptent les horaires de leurs formations traditionnelles aux contraintes des salariés et proposent aussi de plus en plus de sessions de formation continue quand les cabinets et organismes privés ou associatifs développent en ce sens une offre tous azimuts.

Quant au discours sur la nécessité pour les salariés de prendre en charge par eux-mêmes leur formation au long de leur vie professionnelle, il s'est délité faute de substance. L'allongement du temps dédié au travail a remis entre les mains des entreprises l'obligation de veiller à la formation de leurs salariés et de financer de façon toujours plus importante cette fonction. La nouvelle réglementation impose pour le temps de formation un minima d'une demi-journée hebdomadaire trois mois par an.

**Eve Lamendour / IEMN – IAE**

Attachée d'enseignement, Doctorante en gestion / Université de Nantes  
eve.lamendour@univ-nantes.fr

## ECOLE / ENSEIGNEMENT & Entreprise2018

### ÉCOLE ET ENSEIGNEMENT DU FUTUR...

A HORIZON 10 ANS, LA TENTATION POURRAIT ÊTRE GRANDE D'ACCORDER UNE PLACE MAJEURE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS L'ÉVOLUTION DE L'ENSEIGNEMENT.

On peut pourtant prendre un pari contraire pour au moins deux raisons. Tout d'abord cela fait déjà plus de quinze ans que toute une série d'outils plus ou moins sophistiqués ont déjà permis de mettre en ligne des contenus multimédias, de créer des plates-formes d'échange, de développer le travail académique à distance, souvent au niveau international, et de façon asynchrone, au point où des professeurs et étudiants savent aujourd'hui réaliser de vraies productions sans réellement se rencontrer. Les usages ont déjà beaucoup évolué ; ils restent à améliorer ou réinventer, mais prenons le pari que la technologie ne sera pas en tant que telle un facteur de bouleversement. L'autre raison est démographique : à horizon 10 ans, de nombreux grands pays développés (Allemagne, Italie, Japon, ... et France dans une moindre mesure) subiront de façon encore plus évidente les effets d'une faible natalité structurelle. Les objectifs liés à l'économie de la connaissance conduiront à augmenter la proportion d'individus formés dans l'enseignement supérieur, mais globalement la tension sur la ressource humaine elle-même représentera probablement un enjeu beaucoup plus grand que l'intégration des nouvelles technologies.

Alors qu'est ce qui pourrait marquer le paysage de façon un peu nouveau d'ici à 10 ans ? Imaginons en rêvant un peu, trois évolutions :

- La première est liée à la nécessité de ré-apprendre aux jeunes à travailler avec les vieux... et réciproquement ! Le "spectre des âges" à manager dans les entreprises va s'élargir. Réintégrer au marché du travail des jeunes qui en sont exclus trop tôt et des "vieux" (plus de 55 ans ?), qui ont pris l'habitude de penser pouvoir le quitter rapidement, supposera de concevoir de nouveaux cursus à la fois internes aux entreprises et mixtes, en partenariat avec des institutions académiques. L'idée d'apprentissage tout au long de la vie est une tarte à la crème depuis longtemps. Gageons qu'à horizon 2018 cela devra inclure l'entrée, le plat principal et le dessert... et dans les repas quotidiens ! La société saura grâce à de nouveaux parcours pédagogiques capitaliser sur l'expérience des anciens et en transmettre efficacement les clés à des jeunes parfois résistants aux approches traditionnelles.

- La deuxième évolution sera la diffusion de modes de relations mutuellement fructueux entre écoles et entreprises. Les entreprises auront compris que la relation avec l'enseignement ne peut se concevoir que dans la durée, que, comme tout investissement dans la création d'un bien public, il n'est pas toujours possible d'en tirer un bénéfice immédiat, et que ce bénéfice est protéiforme, il ne se limite pas qu'au recrutement de ses futurs employés. Les écoles auront cessé de craindre la marchandisation de leur action et auront appris à enrichir en toute autonomie leurs contenus par des expertises et des visions du monde qu'elles ne possèdent pas. Les surfaces de contact entre les deux mondes seront donc à la fois plus grandes et moins "visqueuses".

- La troisième évolution sera possible grâce à une gestion modernisée de la ressource humaine enseignante. Un professeur d'université en début de carrière sera au moins aussi bien rémunéré que la secrétaire d'un associé de l'un des "big four", ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, et il aura au sein de son institution académique des perspectives qui l'encourageront à investir dans la production de recherche et l'accompagnement des étudiants. La France de 2018 n'aura de ce point de vue là plus rien à voir avec celle de 2008 et elle servira d'exemple aux autres pays européens déjà engagés sur la voie de la réforme. La contrepartie naturelle de cet investissement public considérablement augmenté sera notamment le développement de la mobilité internationale des enseignants et la généralisation de principes d'évaluation de la qualité, déjà à l'œuvre dans les meilleurs établissements. L'économie de la connaissance aura enfin reconstruit ses piliers opérationnels.

**Nicolas Mottis,**  
Professeur à l'Essec

# EDITION & Entreprise2018

## ÉDITION DU FUTUR

IL EST JUDICIEUX DE S'INTÉRESSER AUJOURD'HUI AU DEVENIR DES ENTREPRISES D'ÉDITION, NON SEULEMENT PARCE QUE NOUS ÉVOLUONS DANS DES CULTURES ET DES SOCIÉTÉS DE L'ÉCRIT, DU LIVRE, MAIS ÉGALEMENT DANS LA MESURE OÙ NOMBRE D'ENTREPRISES UTILISE DES SUPPORTS D'ÉDITION, TANT POUR LEURS DOCUMENTATIONS PROFESSIONNELLES, QUE POUR LEUR COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE ET LEURS ACTIONS COMMERCIALES.



**Les jours du livre papier sont-ils comptés ? Seront-ils relégués définitivement sur les rayonnages de nos bibliothèques pour décorer un mur en 3D ? La presse quotidienne est-elle définitivement à la merci des journaux gratuits à l'information sommaire et prédigérée ? Si l'on considère les tonnes de papier entassées encore dans nos bureaux, nos cartables et nos boîtes à lettres, il semble difficile de se projeter dans un avenir du tout numérique même par conscience écologique. Et vous, êtes-vous prêts à abandonner vos dossiers, à perdre le plaisir des sens procuré par l'achat d'un livre passionnant ? Rendez-vous en 2018...**

Historiquement l'édition est née de la librairie vers 1730, les libraires étant alors eux plus intimement liés à l'impression et à la fabrication des livres.

L'édition, telle que nous la concevons aujourd'hui ne s'est développée qu'au 19<sup>e</sup> siècle seulement, s'est industrialisée et informatisée au 20<sup>e</sup> siècle et traverse en ces premières années du 21<sup>e</sup> siècle une importante mutation due, à la fois, à la numérisation des textes / dématérialisation des livres, à l'impression numérique à la demande (POD), à l'émergence de nouvelles pratiques de lecture issues du Web 2.0.

En parallèle le modèle américain et sa distinction entre editor (éditeur) et publisher (entrepreneur en édition qui regroupe plusieurs maisons d'édition) tend à gagner l'ensemble des pays dits occidentaux.

Aujourd'hui la grande édition française sent son empire trembler sur ses bases.

Le 28 mai 2008 la ministre de la Culture, Christine Albanel a annoncé que le livre et la lecture allaient être rattachés à la future Direction générale du développement des médias.

Les dés sont donc jetés : en 2018, le livre (en tant que dispositif de lecture) sera un média, les livres (en tant que textes) seront des messages multi, pluri ou hypermédias, et les maisons d'édition des industries culturelles.

Depuis l'an 2000 et les vagues d'acquisitions concentrations et caetera, nous pouvons déjà presque parler de "majors de l'édition", comme nous parlons de majors du disque ou du cinéma.

Pour se développer économiquement les entreprises d'édition n'ont aujourd'hui pas tant besoin de lecteurs, que d'acheteurs de livres. A l'extrême, sur le papier (sic), produire des livres qui alimentent la chaîne diffusion/distribution, office/librairies, retours des invendus/pilon, suffirait presque à maintenir nombre d'entreprises dans une survie artificielle.

# EDITION & Entreprise2018

## Des orientations à prendre...

En 2008, les jeunes majors de l'industrie de l'édition doivent contrôler et ralentir la mutation du livre pour préserver leurs intérêts économiques. Ceci est légitime et raisonnable en considération des milliers d'emplois en jeu dans la fameuse "chaîne du livre".

Nonobstant les éditeurs vont devoir dans les années à venir :

- Désincarcérer l'édition de l'industrie du print.
- Désenchaîner les textes des livres.
- Penser réticulaire (et plus chaîne du livre).
- Repenser et adapter le CPI (Code de la propriété intellectuelle).
- Reconfigurer la distribution (accès, abonnements...).
- Mettre auteurs et lecteurs au cœur des projets éditoriaux.
- Gérer le rapport contenus professionnels/UGC (User Generated Content, contenus produits par les lecteurs).
- Intégrer la gratuité au sein de nouveaux modèles économiques.
- Adapter le marketing et les relations presse.

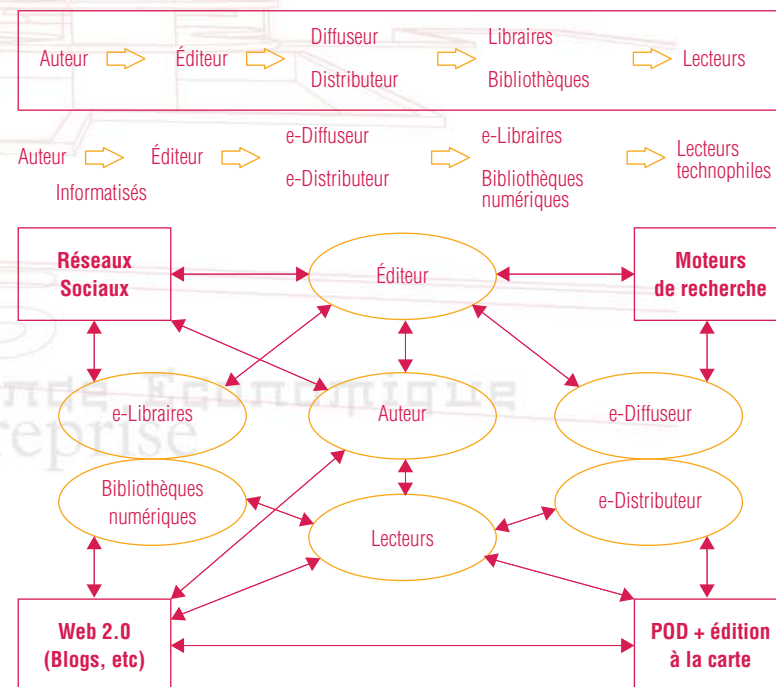
> Ces orientations permettent déjà de se faire une idée assez précise de ce que pourrait être l'édition en 2018.

Les éditeurs y gagneraient à ne pas mettre forcément leurs pas dans ceux qui les ont précédés, et notamment l'industrie du disque qui reconnaît aujourd'hui avoir joué la mauvaise carte avec les DRM.

Les trois schémas ci-après ont pour vocation d'illustrer la nécessaire reconfiguration de la classique chaîne du livre horizontale : auteur > éditeur > diffuseur/distributeur > libraires/bibliothèques > lecteurs, dans les dix prochaines années, en une structure réticulaire aux échanges en grande partie encadrés par de nouveaux entrants : réseaux sociaux, moteurs de recherche, services du Web 2.0, POD (Print On Demand) et services d'édition à la carte.

La représentation de cette architecture réticulaire est ici encore imparfaite, il manque certainement nombre de doubles flèches et, par exemple, les fonctions d'e-diffuseur/e-distributeur sont d'ores et déjà assurées aujourd'hui par les agrégateurs, nouveaux partenaires déjà incontournables (en France : Mobipocket racheté par Amazon, Numilog racheté par Hachette, Cyberlibris en partenariat avec la Fnac).

L'objectif de ces illustrations est simplement de faire comprendre qu'il ne suffira pas de mettre un e- devant les acteurs traditionnels de la chaîne du livre pour passer l'épreuve avec succès.



# EDITION & Entreprise2018

## Cinq tendances émergentes

En 2008 nous pouvons distinguer cinq tendances émergentes dans le monde du livre et de l'édition :

### 1. Une mutation des pratiques de lecture

L'on observe de nouveaux comportements de lecture issus du Web 2.0, lesquels ne concernent pas uniquement les digital natives. Cependant il est évident que ceux-ci sont logiquement de plus en plus nombreux et d'autant moins portés vers les livres que ces derniers leurs apparaissent comme des dispositifs de lecture dépassés au 21<sup>e</sup> siècle (pas d'hypertexte, d'options de personnalisations, de possibilités de recherches plein textes, d'actualisation et de partage des contenus, etc.). Seule une poignée d'early adopters pour l'heure est concernée par les e-readers (nouveaux dispositifs de lecture). Mais dans dix ans ?

Penser à échéance de 2018, c'est déjà aujourd'hui considérer celles et ceux nés avec le siècle, or, si la lecture décevait ces nouveaux lecteurs, si elle leur apparaissait comme une activité culturelle trop pauvre, trop austère en comparaison des autres activités de loisirs, alors le risque serait grand que la lecture se cantonne rapidement à une activité partisane, sectatrice pour un petit nombre de fidèles vieillissants. Le risque existerait alors bien que des pans entiers de l'édition culturelle, littéraire et de création, s'effondrent et disparaissent, tandis que seules des majors de l'édition perdureraient en s'acoquinant avec les grandes industries de l'entertainment. Aussi s'agit-il, et ce dès aujourd'hui en 2008, de ne plus vendre des livres, mais, de proposer des services éditoriaux, des parcours de lectures enrichies, des expériences communautaires de lectures, des voyages dans l'au-delà des textes...

### 2. De nouveaux dispositifs de lecture

En 2008 l'avenir du livre ne peut plus se penser séparément de l'évolution technologique, tant des techniques d'affichage (e-ink, i-surface, OLED, électromouillage, etc.) que des systèmes apprenants, de la réalité augmentée, de l'immersion totale et du Web 3D.

La technologie e-ink/e-paper est aujourd'hui mature et en phase d'industrialisation. Emblématiques en 2008 d'une disruptive innovation les e-readers en 2018 seront largement commercialisés à des prix abordables par le grand public.

Ces livres 2.0 se présenteront peut-être sous la forme de rouleaux, chacun d'une unique page d'e-paper, réinscriptible et communicante et donc actualisable en permanence via un équivalent au WiMax.

Au fil des siècles nous serons ainsi passés, via le codex, du rouleau de papyrus au rouleau d'e-paper !

Ces dispositifs de lecture (pour les livres et la presse, les documentations professionnelles et techniques...), véritables bibliothèques de poche, seront entièrement paramétrables et personnalisables par leurs lecteurs. Ils garderont en mémoire les profils et les parcours de lectures, non plus seulement les histoires lues, mais aussi les histoires des lectures de ces histoires lues, les histoires des lecteurs qui les ont lues, des smart books en quelque sorte, de véritables assistants à la lecture et des guides à des parcours de lectures approfondies.

### 3. Une logique de diffusion multicanal multisupport

L'édition s'inscrit de plus en plus dans une logique de diffusion multicanal multisupport (exemples en 2008 : des livres pour enfants de Gallimard Jeunesse et de Nathan, lus par le lapin connecté Nabaztag de la société Violet, ou encore, le guide de voyage Le Petit Futé Clic&Play, pour la console Nintendo DS).

Le liant média débouche aujourd'hui de plus en plus sur du cross-média publishing : multimédia ou plurimédia, hypermédia ou rich-média, l'édition est de plus en plus cross-média ou trans-média, c'est-à-dire intégrée dans le mouvement universel de mise en réseau des médias. Force est de constater que multi-pluri-hyper-rich-cross ou trans : dans tous les cas il s'agit... de médias, et notre ministre de la culture va dans le bon sens en rattachant livre et lecture à la Direction générale du développement... des médias.

### 4. Un passage du livre personnalisé au livre à la carte

Au-delà de la dédicace personnalisée ou du livre dont il est le héros, le lecteur veut aujourd'hui des contenus à la carte selon ses centres d'intérêts, des contenus qu'il puisse compiler selon ses propres désirs dans un livre unique, numérique ou imprimé à la demande, et qu'il puisse enrichir gratuitement de contenus personnels et de ceux d'autres lecteurs contributeurs.

Exemples en 2008 : le service Pick&Mix Chapters de Lonely Planet, les livres de cuisine à la carte de Tribu Gourmande, l'encyclopédie universelle Larousse [Le groupe Larousse est devenu une filiale du groupe Hachette Livre en 2004] en accès libre et contributif sur le Net...

### 5. L'apparition de start-up éditoriales

Dans ce contexte l'innovation pourrait certainement venir de start-up de l'édition qui auraient une culture du Web 2.0, liée à une connaissance de l'édition de l'écrit.

Contrairement aux start-up de la fin des années 1990, qui pour beaucoup restèrent dans une logique de média de masse (mass-média) et promoteurs d'une convergence numérique imposée, les nouvelles start-up de 2008 ont intégré les valeurs, notamment participatives, du Web 2.0.

## EDITION & Entreprise2018

### L'édition en 2018

Aussi, au vu des orientations à prendre que nous avons précédemment définies, du schéma proposé de reconfiguration de la chaîne du livre et des cinq tendances émergentes que nous venons de distinguer, en 2018 le paysage de l'édition française pourrait être le suivant :

D'un côté, un très petit nombre de grandes majors de l'entertainment (voire de l'infotainment), fruits d'holdings internationales issues de joint ventures des médias et de l'industrie de l'électronique, diffusant en masse la culture dominante, en grande partie rentabilisée par des modèles publicitaires, et, d'un autre côté, un très grand nombre d'auteurs-éditeurs, de micro-éditeurs et de structures éditoriales alternatives, collaboratives, coopératives d'auteurs et autres initiatives parallèles qui mèneront comme aujourd'hui de véritables politiques éditoriales d'auteurs et assureront la bibliodiversité via un modèle économique plus proche de celui de la fameuse longue traîne analysée par Chris Anderson.

Cette édition alternative s'inscrira dans le contexte global d'une nouvelle gouvernance économique, fondée en partie sur une vulgarisation maîtrisée du gratuit et du libre via des communautés d'intérêts, transfrontalières et échangeant principalement en globish, "global english" basique internationalement compris.

Il faut souligner ici que, tant pour la bibliodiversité éditoriale que pour la diversité culturelle dans son ensemble, c'est là, et ce dès aujourd'hui, un combat vital à mener pour la francophonie.

Les maisons d'édition du 20<sup>e</sup> siècle qui existeront encore et se développeront à l'horizon 2018, seront celles qui auront su, à la fois préserver et régénérer leurs pratiques, et qui auront fait preuve d'initiatives et d'innovations, en mettant en place de nouveaux modèles économiques de diffusion distribution, mais, surtout, en inventant de nouveaux services éditoriaux (passage du concept de produit éditorial à celui de service éditorial) qui puissent à la fois répondre aux usages émergents des nouveaux lectorats, constitués de plus en plus des digital natives, et, évoluer dans le temps ; ce seront les groupes qui au-delà de leurs départements R&D auront ouvert des couveuses de projets et des pépinières pour des start-up de l'édition, qui auront su gérer le passage de relai du pouvoir culturel des mains de quelques grands communicants à celles de chacun, via les réseaux peer-to-peer, les plateformes collaboratives et réseaux sociaux.

En marge de cette approche de l'édition du futur, il conviendrait d'évoquer les librairies et les bibliothèques du futur qui seront demain virtuellement dédoublées dans le Web 3D, dont des univers comme Second Life sont aujourd'hui des laboratoires. Librairies et bibliothèques modélisées en 3D seront 7J/7 24H/24 accessibles de n'importe quel endroit du monde (tout au moins occidental et asiatique) ; libraires et bibliothécaires en télétravail recevront et conseilleront les internautes, chacun par le truchement de son avatar.

En guise de conclusion...

Si aujourd'hui des dangers menacent le livre et l'édition, ils ne sont pas dans les nouvelles technologies (bien au contraire). Si dangers il y a, ils sont dans les monopoles qui se mettent en place et dans les réactions qu'ils provoquent.

L'édition doit éviter deux écueils :

- > **son phagocytage par les majors de l'entertainment**, ce qui la conduirait à un fonctionnement à l'américaine dans lequel chaque livre doit être rapidement rentabilisé.
- > **une crispation politique conservatrice**, ce qui conduirait à son évincement du champ médiatique.

Pour 2018 l'enjeu principal n'est pas dans la numérisation ou le développement des nouveaux dispositifs de lecture. Il s'agit pour l'édition d'inventer un nouveau dialogue, avec les auteurs, et, avec les lecteurs, de s'inscrire dans les nouveaux espaces de conversations dont le Web 2.0 a entrebâillé la porte.

L'évolution des supports de lecture(s) et l'adaptation de l'édition, tant aux nouveaux usages émergents du 21<sup>e</sup> siècle qu'aux nouvelles données économiques de la mondialisation, ne sont, à mon avis, que les symptômes d'une mutation bien plus profonde : celle de la lecture.

### **Lorenzo SOCCAVO**

*Prospectiviste de l'édition – Conférencier*

<http://lorenzo.soccavo.free.fr>

[lorenzo.soccavo@wanadoo.fr](mailto:lorenzo.soccavo@wanadoo.fr)

# EMPLOI & Entreprise2018

## MÉTIERS DE DEMAIN & PROFILS ÉMERGENTS SELON L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES



Les exercices de prospective emploi-formation réalisés par le Bureau d'informations et de prévisions économiques (BIPE) établissent, selon certains scénarios macroéconomiques, des prévisions de besoins en recrutements de jeunes répartis par niveau de diplôme. Le dernier exercice précise par domaine professionnel le volume de ces recrutements. Plusieurs domaines vont sensiblement augmenter : bâtiment-travaux publics, fonction publique-professions juridiques, services aux particuliers, enseignement, commerce, santé. Le niveau de formation attendu sera supérieur à celui observé dans les sorties actuelles du système éducatif. Le nombre de sorties du système éducatif restera supérieur à celui des besoins en recrutement laissant des marges de manœuvre aux politiques de formation-emploi. Toutefois des tensions pourront apparaître principalement sur les niveaux élevés de formation ou dans certaines régions et certaines branches professionnelles. Des métiers désavoués, sous considérés reviennent sur le devant de la scène mais manquent cruellement de main-d'œuvre. L'enseignement, l'entourage familial sauront-ils évoluer pour redorer leur blason ?

Retrouvez le dossier complet réalisé dans le cadre du 61<sup>e</sup> Congrès de l'Ordre sur [www.experts-comptables.fr/61](http://www.experts-comptables.fr/61) et sur le blog <http://marchesdufutur.blogspirit.com>

Des qualifications aux compétences, du réel au virtuel, du Quotient Intellectuel au Quotient Emotionnel, nous passons progressivement de l'ère des métiers à celles des emplois.

Répondre à la question des emplois de demain, c'est se questionner sur les orientations que devront prendre nos enfants, nos clients et nous-mêmes dans le futur.

Si l'Ordre des Experts-comptables s'est inscrit dans cette réflexion à l'occasion du congrès annuel en 2006, c'est que son métier évolue et que la profession comptable sera au cœur des emplois de demain si les professionnels anticipent en apportant aux entreprises clientes encore plus de services et de conseil à forte valeur ajoutée.

### > LES EMPLOIS DE DEMAIN EN BREF

Observer l'évolution des emplois et des compétences, c'est avant tout prendre en compte les mutations sociétales qu'elles soient sociales, culturelles ou technologiques.

#### Le temps : une donnée incontournable !

L'accélération, la compression, des phénomènes qui impactent tous les champs de la société du 21<sup>e</sup> siècle : comme on le lit un peu partout sans parfois totalement l'intégrer, tout va de plus en plus vite... les mots d'ordre sont réactivité, service et adaptation continue.

#### L'indispensable mobilité !

Occuper un emploi demain, c'est être mobile. Mobile géographiquement ou virtuellement, mobile entre ses emplois, mobile au travers de la formation tout au long de la vie et surtout mobile émotionnellement. L'intelligence émotionnelle prend le pas sur le quotient intellectuel. L'intelligence émotionnelle est essentielle en entreprise : "Elle fluidifie les relations. Elle permet de se placer au centre des réseaux relationnels et d'être plus efficace." Les métiers de managers, de coordonnateurs, d'animateurs de communautés virtuelles, multiculturelles, multisectorielles sont parmi les métiers phares de demain.

## EMPLOI & Entreprise2018

### Faire preuve de confiance, de faculté d'adaptation et de talent pour la coopération !

Ces compétences non techniques sont déterminantes dans la réussite professionnelle aujourd'hui et le seront encore plus demain.

Ce temps rare et rapide induit la tertiarisation des emplois. Les services sont partout et la créativité de chacun doit pouvoir s'exprimer quel que soit le domaine. La clé du succès réside dans la qualité du service, c'est-à-dire l'adaptation, la personnalisation du service à la demande individuelle du client [individu, communauté ou entreprise].

Ils concerneront tout autant :

- les emplois dits peu qualifiés mais qui sont appelés à se professionnaliser comme les services à la personne : aide à domicile, écrivain public, jardinier, agent d'entretien, assistante maternelle,
- les emplois à forte valeur ajoutée du conseil, le conseil en tout et pour tout, qu'il soit lié :
  - aux nouvelles technologies : diététicien génétique, conseiller en génétique, déplugueur [conseiller / psy spécialiste des addictions liées à une utilisation excessive des technologies],
  - aux nouveaux modes de consommation, à l'aspiration au bien-être : coach privé, conseillé en écotourisme, professeur de sport à domicile, concepteur de voyages atypiques,
  - à la judiciarisation de la société et son internationalisation : chargés de finances internationaux, avocats, juristes, assureurs, conseillers en multiculturalisme.

Et bien sûr pour vendre et développer tous ces services, il faudra des cadres commerciaux toujours plus créatifs et performants. La prégnance du virtuel, un générateur d'emplois liés aux nouvelles technologies de l'information et des télécommunications et en particulier à Internet !

Écrivains/scénaristes de télé-réalité, concepteurs de programmes protecteurs des données personnelles sur le web, artistes numériques, développeurs, programmeurs, architectes, animateurs de sites virtuels, jeux en ligne, loisirs numériques...

### L'environnement, au cœur des préoccupations sociétales !

De nouveaux services toujours à inventer vont se développer : conseil en déontologie, agence de pub éthique...

### Les métiers traditionnels réinventés !

Les développements technologiques vont s'immiscer dans les métiers traditionnels et les faire évoluer progressivement répondant ainsi aux besoins de racines de la société mais aussi d'un artisanat inclus dans un pack global de services : tailleurs de pierre, relieurs, selliers, sculpteurs, graveurs, marbriers, ébénistes, vernisseur/laqueurs, tourneurs, tapissiers, doreurs/encadreurs...

Les familles, les métiers vont se croiser, s'hybrider pour proposer des réponses aux évolutions de notre société et de nos mœurs. Créer son activité de demain, c'est observer les tendances, évolutions et mutations en cours dans notre société et chez les autres. C'est aussi croiser l'analyse de l'évolution des comportements humains et les grandes mutations économiques et technologiques.

### ➤ EMPLOIS DE DEMAIN : SYNTHÈSE DES TRAVAUX DE RÉFLEXION

#### Les emplois de demain ne sont pas ceux d'aujourd'hui, ou pas vraiment...

- L'environnement économique & concurrentiel bouge.
  - Les technologies changent.
  - Le contexte social et sociologique évolue.
  - Les marchés, produits, apparaissent, disparaissent, etc.
  - Les métiers sont impactés par ces évolutions.
  - Ils naissent, vivent, se transforment, se diversifient, se regroupent.
  - Les besoins en compétences évoluent.
- > Anticiper les besoins en emploi de demain, c'est favoriser l'employabilité des futurs/actuels salariés

#### Des facteurs macro influencent la transformation des métiers

- **Des mutations démographiques : vieillissement de la population** : nouveaux services aux personnes en termes de loisirs, de consommation, mais aussi de dépendance.
- **Des mutations culturelles et sociales : développement de la société des services** : travail des femmes, structures familiales à géométrie variable, recherche d'un nouvel équilibre des temps personnel/social/de travail ; **de nouveaux modes de vie et de consommation** : le rapport qualité prix, la recherche d'un produit de qualité associé à une qualité de service / un conseil ; la consommation éthique ; une consommation adaptée à la structure familiale à géométrie variable, aux tribus et groupes sociaux qui veulent cultiver une forte identité [gays, bobos, alterconsommateurs...]; **exigence croissante d'un cadre de vie agréable et sûr** : la santé, le bien être, besoin de convivialité, d'authenticité et de sécurité.
- **Des mutations économiques** :
  - mondialisation des marchés et concurrence accrue : la concurrence des pays à bas salaires entraîne une remise en cause permanente des activités professionnelles à faible valeur ajoutée. On en a vu hier les conséquences sur la filière textile/habillement ; d'autres activités plus techniques sont aujourd'hui menacées, ainsi que des activités de services comme les centres d'appels ou les études informatiques.
  - prépondérance de l'économie des services [disparition progressive des secteurs Primaire et Secondaire].



## EMPLOI & Entreprise2018

### • Des mutations environnementales :

- Importants changements climatiques, gestion de l'eau, gestion des déchets.
- Aspiration à un développement durable.

### • Des mutations technologiques :

- Technologies de l'information et de la communication.
- Technologies du vivant.
- Bio technologies et nanotechnologies.

### • Des mutations règlementaires :

- Multiplication des textes au niveau national.
- Poids croissant de la réglementation européenne.
- Judiciarisation de la société.

### Des facteurs micro influencent la transformation des métiers

#### • La mutation du contenu des métiers : de la logique de qualification à la logique de compétence

*Un même nom de métier aujourd'hui n'aura pas le même contenu demain :*

- Sous l'effet de véritables **révolutions technologiques**. Ex : pour la photographie, le passage de l'analogique au numérique.
- Par **évolutions successives** qui, cumulées, transforment en profondeur les métiers. Ainsi, les actions les plus répétitives vouées à l'automatisation disparaissent progressivement alors que dans le même temps les actions de maintenance, de contrôle, d'études augmentent.
- Le **métier du futur est avant tout un assemblage de compétences hybrides**. La **notion d'employabilité** est au cœur des compétences attendues pour exercer les emplois d'aujourd'hui et plus encore de demain : autonomie, mobilité, adaptabilité, qualités relationnelles, résilience, réactivité, polyvalence, réseaux, culture générale, cybercompétences, compréhension de son environnement, adaptation, bilinguisme, travail en équipe, self training permanent, humour, écoute [clients et collaborateurs], poids croissant de l'intelligence émotionnelle.
- Parallèlement, certains secteurs d'activité rechercheront **une spécialisation accrue** : par exemple, dans les hôpitaux et maisons de retraite du fait du numerus clausus sur les infirmières et médecins, développement des emplois d'aide soignants et agents de service hospitalier.

#### • La mutation du travail au sein des organisations

- De **nouvelles formes d'emplois apparaissent et effacent progressivement la frontière entre patrons et salariés** : groupements d'employeurs, coopératives d'activités et d'emploi, pluriactivité, multi salariat, portage salarial.
- Une nouvelle **économie des réseaux et une économie fondée sur le savoir** engendrent des **besoins de coordination et de médiation accrus** au sein des organisations : division/coordination ; centralisation/décentralisation ; standardisation/flexibilité ; business unit/logique de process ; hiérarchie/réseau ; relations intergénérationnelles.

### Compétence, métier, emploi aujourd'hui : Définitions

**Être compétent** : savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et en prenant en considération les caractéristiques de la situation de travail.

**Compétence** : capacité à agir. On est "compétent dans et pour" un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné. La compétence suppose l'action, l'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement.

**Métier** : travail qu'exerce l'individu dans le cadre d'une profession donnée. C'est l'ensemble des activités pratiquées habituellement pour se procurer un revenu dans un domaine donné et qui fait appel à des connaissances plus ou moins spécialisées.

Celui qui maîtrise un métier possède un ensemble de savoirs et savoir-faire spécifiques, éprouvés par l'expérience.

**Emploi** : la notion d'emploi repose sur la relation entre l'activité et l'organisation, tandis que la notion de métier repose sur la relation entre l'activité et la personne qui l'exerce.

Alors que le métier est indépendant d'une organisation particulière, l'emploi résulte de l'organisation et de la division du travail, de la négociation collective. Des savoirs et des compétences requis sont référés à un emploi mais cet emploi est spécifique à une organisation particulière [entreprise, administration, collectivité territoriale, association...].

La capacité des individus à s'adapter à l'environnement et à l'organisation qui fonde son activité est devenue fondamentale : la technique ne suffit plus !

# EMPLOI & Entreprise2018

## Les tensions sur le marché de l'emploi : paradoxes français

- **Les étudiants les plus vieux du monde, les retraités les plus jeunes du monde !**

- La vie active se concentre sur une classe d'âge.
- Quand les 3 générations se rencontrent dans les entreprises, elles ont du mal à cohabiter.

- **De fortes tensions de recrutement sur certains secteurs**

- Depuis 30 ans, les français ont une image négative des métiers manuels et techniques.

- **Le papy-boom ne génèrera pas un nombre proportionnel d'emploi en regard des départs**

- Les organisations seront rationalisées.

- Les **acquis sociaux**, le corporatisme, des freins aux réformes.

- La **rigidité du code du travail** et les charges qui pèsent sur les entreprises, freins à l'embauche et à l'esprit d'entreprendre.

- Les dysfonctionnements du système éducatif, trop généraliste et élitiste avec un système d'orientation déficient.

- Une étanchéité des systèmes et un manque de dialogue, de coopération, d'interaction : recherche/entreprises, école/entreprises, public/privé, diversité culturelle/sociale.

## Propositions

- **Réformer le système éducatif**

- Développement des travaux collectifs.
- Développement des liens avec l'entreprise : alternance et intervention des entreprises dans les enseignements.
- Développement des qualités et valeurs civiques et sportives.
- Rendre poreux des univers aujourd'hui cloisonnés : universités/grandes écoles/entreprises + ouverture des entreprises à des profils atypiques.

- **Promouvoir et encourager la formation tout au long de la vie, gage de l'employabilité des salariés**

- [emplois multiples, forte évolution des emplois, valeur ajoutée du salarié]
- Gage de l'attractivité des entreprises [évolutions technologiques, réactivité, adaptation des personnels].
- Même si l'alternance toute la vie peut paraître une utopie, les entreprises étant de plus en plus court-termistes, rechignent à un investissement à long terme dans leur main-d'œuvre.

- **Revaloriser les métiers manuels**

- Renforcer l'alternance, les formations longues, le compagnonnage.
- Faire évoluer les mentalités des parents, des enseignants, avec notamment d'importantes campagnes de communication.
- Faciliter la création d'entreprises par des réformes administratives.
- Revaloriser les salaires.

- **Valoriser et optimiser le potentiel des seniors dans les entreprises**

- Développer le transfert de connaissances et de savoir faire.
- Allonger la durée d'activité et promouvoir le cas échéant les temps partiels.
- Impliquer les seniors dans le système éducatif [exemple possible d'évolution de carrière].
- Mobiliser les seniors sur les secteurs en pénurie de main d'œuvre [ex. lien intergénérationnel tels que les crèches en maison de retraite].

- **Faciliter l'intégration des jeunes sur le marché du travail**

- Au niveau du système éducatif : réformer le système d'orientation, renforcer l'adaptation aux métiers par des formations courtes et un accompagnement personnalisé et modulaire + travailler sur la valeur de l'effort et la responsabilisation.
- Au niveau de la société : développer les activités de solidarité telles que service civil, scoutisme, chantiers jeunesse.
- Au niveau des entreprises : promouvoir la participation des salariés dans la définition des axes de progrès et l'amélioration des conditions de travail.

## TOP 10 DES MÉTIERS LES PLUS RECHERCHÉS D'ICI À 2010

- assistantes maternelles,
- agents d'entretien,
- cadres administratifs et dirigeants d'entreprise,
- enseignants,
- professions intermédiaires du commerce,
- ouvriers qualifiés du bâtiment,
- conducteurs de véhicules,
- ouvriers de manutention,
- ouvriers des industries de process,
- informaticiens

## EMPLOI &amp; Entreprise2018

	Emploi en 2010 (en milliers)	Créations nettes d'emplois sur 2000- 2010 (en milliers)	Besoin de remplacement lié aux départs en retraite sur 2000-2010 (en milliers)
<b>Domaines où départs en retraite et repli de l'emploi se compensent</b>			
Agriculture	809	-198,4	240
Indus Légères	410	-66,5	144
<b>Domaines en croissance peu affectés par les départs en retraite</b>			
Informaticiens	590	204,4	56
Chercheurs	427	170,2	63
Communication	458	105,3	55
Ingénieurs et cadres techniques industr.	148	13,8	41
<b>Domaines combinant croissance de l'emploi et importants départs en retraite</b>			
Services aux particuliers	3669	792	707
Commerce	2541	306,5	435
HCR	1158	150,1	170
Transports	2041	302,8	396
Gestion	3007	480,8	580
Santé	2095	239,7	362
<b>Les domaines de l'industrie et de la construction</b>			
Electricité	328	15,3	72
Mécanique	1366	70,4	321
Indus Process	1255	176,1	252
Maintenance	704	84,1	168
Construction	1612	19,3	421
<b>Les domaines de l'industrie et de la construction</b>			
Administration	1571	16,9	494
Banques	574	15,5	201
Enseignements	1385	166,7	419
Ensemble	2626	2855	5651

**Des pénuries de main d'œuvre**

- **Les métiers manuels en déficit d'image** [pénibilité, salaires peu attractifs]
  - Électriciens
  - Maçons
  - Mécaniciens...
- **Les métiers en crise de conditions de travail**
  - Médecins, infirmières, aides-soignants
  - Métiers liés aux services à la personne
  - Ingénieurs et chercheurs sur les technologies de pointe et biotechnologies
  - Enseignants
- **Les métiers qui subissent les mutations de la société de consommation**
  - Commerce de proximité

**Les secteurs traditionnels font peau neuve**

- **Les métiers artisanaux font peau neuve intégrant nouvelles technologies et/ou répondant à une demande de plus en plus pressante :**
  - Tailleur de pierre, relieur, sellier, écrivain public, sculpteurs, graveurs, marbriers, ébénistes, vernisseur/laqueurs, tourneurs, tapissiers, doreurs/encadreur...
- **Les métiers liés à la sauvegarde et à la conservation du patrimoine sont en plein boom :**
  - Les collectivités locales sont friandes de garde-pêche et de cantonniers de rivières.
  - Le développement des centres d'équitation de loisirs et de sport réclame des maréchaux-ferrants et des selliers.
  - Le tourisme redécouvre les sabotiers, les dentellières, les vanniers... tous ces métiers qui rappellent et sauvegardent le patrimoine français.

**De nouveaux métiers liés aux évolutions socio-économiques**

- **Évolutions démographiques : papy boom et accroissement de l'espérance de vie impliquant dépendance, vieillesse, maladies de dégénérescence, handicap**
  - **professions médicales ou de soins** : aide-soignant, directeur des soins, infirmier, gériatre, télé médecin,
  - **professions de rééducation** : diététicien, ergothérapeute, masseur-kinésithérapeute, opticien/lunetier, orthophoniste, orthoptiste, pédicure/podologue, psychomotricien,
  - **professions médico-techniques** : ambulancier, audioprothésiste, manipulateur d'électroradiologie médicale, prothésiste dentaire,
  - **professions administratives** : attaché d'administration hospitalière, directeur d'établissement sanitaire et social, directeur d'hôpital, inspecteur de l'action sanitaire et sociale, médecin inspecteur de la santé publique,
  - **autres métiers qui participent au mieux-être des personnes âgées** : cuisinier, coiffeur, éducateur sportif, socio-esthéticien, consultant en longévité, assistant personnel, aide à domicile, etc.

# EMPLOI & Entreprise2018

## • Évolutions sociales : tout service sur mesure et lié au bien-être

- Nouveaux services à la personne qualifiés et facilitateurs de vie domestique
- Hyper performance, surmenage : coach diététique, conseiller en gestion du temps, conseiller en "joie au travail"  
Le monde de la nuit regorge de métiers innovants
- Vendeur thématique spécialisé
- Livraison alimentaire à domicile
- Crèche 24/24H, nounou
- Les médecins alternatifs, masseurs, reflexologues, acuponcteurs...
- Concepteur de tourisme/aventure virtuel

## • Évolutions technologiques

### > Économie digitale et virtuelle : créer/répondre aux nouveaux usages technologiques pour les particuliers

- Écrivains/scénaristes de télé-réalité
- Concepteurs de programmes protecteurs des données personnelles sur le web
- Artistes numériques
- Développeur, programmeur, architecte, animateur de sites virtuels, jeux en ligne, loisirs numériques
- Décontaminateur nano : nettoyage de tous les nano-matériels qui sont éparpillés dans tout notre environnement
- Déplugueur : conseiller / psy spécialiste des addictions liées à une utilisation excessive des technologies

### > Les technologies génétiques : des potentialités extraordinaires, en particulier dans le domaine de la santé

- Diététicien génétique
- Conseiller en génétique

### > Les nanotechnologies qui devraient progressivement modifier en profondeur de nombreux produits

- Bio-informaticien

### > Évolutions environnementales : intégrer le développement durable [écologie, recyclage, nouvelles énergies] dans les modes de vie et de gestion des entreprises

- Écologue : hôtel pour écotouristes
- Conseil en déontologie
- Agence de pub éthique
- Professions liées à l'énergie : ingénieur chimiste, installateur d'isolants, réparateur de panneaux solaires, conseiller en économie d'énergie
- Prévention des risques
- Tourisme du futur
- Ingénieur en traitement des déchets ou traitement de l'eau

### > Évolutions économiques et réglementaires

- Chargés de finances internationaux
- Avocats
- Juristes
- Assureurs

## Métiers traditionnels et nouvelles compétences

### • Développement de la prise en compte du client et de l'orientation client à tous les niveaux de l'entreprise

- L'approche plus commerciale impacte tous les métiers [production, assurance, conseil...]
- Le métier de commercial évolue, il doit allier compétences de vente, d'organisation, de marketing et des compétences techniques sur le produit proposé.

## L'économie des réseaux et de la connaissance

- **Développement des compétences organisationnelles** : nécessité de développer des missions d'intermédiation, création de liens, coordination dans un contexte nécessitant la cohabitation de 3 générations/genres/cultures/ ethnies aux profils et attentes différentes ainsi que la cohabitation de communautés virtuelles ou réelles

- **Organisateur de meetings virtuels** : aide à planifier une conférence, à installer les caméras, le système de projection, l'équipement audio, ...

- **Coordinateur de ressources pour la mise en œuvre de contrats** : sait associer et recruter les bons intervenants salariés pour la réalisation d'un contrat, comme un producteur de film qui assemble le casting, l'équipe technique et l'équipe de production.

- **Manager de la connaissance "Knowledge manager"** : dans le cadre d'équipes construites uniquement pour la réalisation d'un contrat, il est le dépositaire de l'information, de la culture et des meilleures pratiques. Il est garant de la continuité et de l'uniformité de la conduite du projet, il appuie les équipes pour localiser les données et documents nécessaires à l'équipe pour assurer leur mission. Il sait gérer son équipe alors qu'il ne la côtoie pas ou uniquement de manière virtuelle.

- **Coordinateur d'informations** : collecte, compile, indexe les textes, données et images de façon à ce que le contenu d'une thématique puisse être recherché dans une importante variété de façons.

### • Essor des métiers du conseil

- conseil en création d'entreprises,
- conseil en intelligence économique,
- commissaire aux comptes,
- analyste financier,
- organisateur de structures internationales,
- chef de produit,
- chef de projet,
- cadre dirigeant.

## EMPLOI & Entreprise2018

### A retenir

- Une tertiarisation croissante des emplois
- La capacité à gérer l'information
- La capacité à apprendre tout au long de son parcours
- La professionnalisation des services à la personne
- La coresponsabilité des individus et des entreprises dans la construction et l'évolution permanente des compétences

### Les règles du futur

- Se préparer à la volatilité
- Inventer de nouvelles règles
- Innover
- Briser les barrières
- Aller vite
- Penser esprit "entrepreneur"
- Penser global
- Apprendre sans relâche
- Mesurer la performance différemment
- Etre prêt à changer plusieurs fois de métiers
- Echanger, communiquer, coordonner ses compétences
- Développer son aptitude à l'empathie, penser client
- Etre mobile intellectuellement et physiquement
- Intégrer les nouvelles technologies et les langues
- Développer son quotient émotionnel pour fluidifier les relations et rendre les réseaux efficaces
- Manager interculturel et intergénérationnel
- Etre ouvert à la créativité

### TOP 10 DES EMPLOIS DE DEMAIN

- Les métiers du développement durable et de l'énergie
- Les métiers de Commercial
- Les métiers du virtuel
- Les métiers des services à la personne
- Les métiers du conseil
- Les métiers de l'organisation et de l'intermédiation
- Les métiers du coaching individuel en tout genre
- Les métiers manuels
- Les métiers de la santé
- Les métiers de gestion de l'information

Des métiers aux contours encore incertains, mais qui se dessinent avec un professionnalisme attendu. Chacun pourra contribuer à les façonner, les stabiliser...avant qu'ils n'évoluent à nouveau.

## 2018, TOUS INTERMITTENTS DU SPECTACLE

### La Société du Savoir et ses conséquences sur l'emploi salarié

L'avènement des TICs et la globalisation des marchés ont été les déclencheurs d'une véritable révolution dans le monde technologique, économique et sociétal, baptisée "révolution post-industrielle", "Société du savoir", "Economie de la connaissance".

Elle avait été annoncée par des précurseurs comme Alain Touraine en 1969 (La Société postindustrielle), Daniel Bell (The coming of the post industrial society), Alvin Toffler (Le choc du futur – La troisième vague), et évidemment Peter Drucker avec son fameux "Au-delà du capitalisme", puis Freeman, et plus proche de nous, Manuel Castells, et beaucoup d'autres.

Tous reconnaissent que cette révolution est d'une ampleur considérable, au moins aussi importante que la révolution industrielle ou que la Renaissance, qu'elle modifiera tous nos paradigmes économiques, voire sociétaux.

Mais elle reste encore confidentielle au regard de son amplitude. Pourquoi ? Est-ce parce que nous manquons encore de recul historique ? En effet, les seules conséquences qui aient été un peu médiatisées restent principalement cantonnées : au domaine technologique lui-même et ses innombrables applications, à l'impact des .com sur les marchés financiers, avec les péripéties que l'on a connues, à l'impact sur les formes émergentes d'organisations productives : travail en réseau, travail collaboratif, communautés de pratiques, nouvelles formes d'apprentissage (e-learning), intelligence économique, et bien sûr Knowledge Management.

Mais ce n'est que la partie matérielle et visible, superficielle, et souvent fonctionnelle qui a été analysée : comment je travaille à distance, comment j'échange mes informations...

Les véritables impacts de cette mutation eux, agissent silencieusement, comme une lame de fond, puissante et inexorable ; ils modifient – nos valeurs, – le rapport de l'homme au travail salarié, à lui-même, à son éducation – les notions même de "capital" et de "propriété", – le sens "du temps et de l'espace", – les territoires et leur administration, pour le meilleur et pour le pire.

## EMPLOI & Entreprise2018

L'auteur propose l'hypothèse que cette révolution aura 6 impacts majeurs d'ordre sociétaux ; bouleversant successivement\* :

### **L'espace et le temps**

*Réseaux et territoires virtuels, asynchronisme, représentations cartographiques et métaconnaissances, les nouveaux médias.*

### **Les organisations productives**

*Organisations en réseaux ouverts, Communautés de pratiques, entreprise élargie, management des flux immatériels...*

### **L'homme ; sa relation au travail et à soi-même, dans la société**

*"Moi.com", créativité, innovation, entrepreneuriat de soi-même, la mode du coaching, nouveau contrat social, solidarité, décloisonnement travail-loisir, les réseaux sociaux...*

### **L'éducation, la culture et les valeurs**

*Apprendre quoi ? pourquoi ? Le pouvoir de l'image, des médias – marketing viral – L'interculturel – L'intergénérationnel – la solidarité.*

### **Le capital et la propriété**

*Capital immatériel, questions de propriété intellectuelle, innovation, esprit OpenSource...*

### **Les territoires et leur gouvernance**

*Obsolescence des mailles géographiques de l'administration territoriale – rôle des institutions publiques dans le soutien aux réseaux productifs et à l'innovation – convergence université-recherche-industrie...*

Dans cet article, nous nous concentrerons sur les points 2, 3 et 4 en proposant un scénario un peu iconoclaste sur l'émergence d'un "Homme entrepreneur de lui-même", puis de l'impact de cette émergence sur – le contrat social qui le lie avec l'entreprise, – ses réseaux d'interdépendance sociale et professionnelle, – son développement personnel, non pas uniquement comme professionnel performant, mais aussi comme homme et citoyen accompli.

**Avertissement au lecteur :** le point-de-vue proposé ci-dessous n'est pas un scénario souhaité par l'auteur, pas plus qu'il ne contient d'intention idéologique ou politique. Il est évident que la diminution de l'emploi salarié aurait des conséquences sociales très graves, de même que l'avènement des "knowledge workers", tel que décrit ci-dessous, a un côté très élitiste et pourrait poser d'énormes problèmes de précarité. Mais, comme le veut la méthode des scénarios, c'est une situation probable et, même si c'est désagréable, l'intérêt de l'analyser est d'en anticiper les conséquences et de s'y préparer.

#### 1. Et si l'emploi salarié disparaissait ?

*Le rôle des êtres humains en tant que principal facteur de production est amené à diminuer, de la même manière que celui des chevaux dans la production agricole.*

Wassily Leontief, prix Nobel

\* Les trois premiers sont déjà largement en cours

Depuis les années quatre-vingt, on nous a répété que la perte des emplois industriels était due à la concurrence étrangère des Pays à faible coût de main-d'œuvre. Mais depuis peu, certains économistes commencent à émettre un doute : ce déclin ne serait-il pas imputable à une tendance plus lourde, celle qui consiste à remplacer les êtres humains par des machines, mécaniques d'abord, puis électroniques ?

Ce phénomène n'est pas nouveau, puisqu'il s'est déjà produit au début du XX<sup>e</sup> siècle avec l'avènement du machinisme et la fameuse dépression noire qu'il engendra. Pendant que, grâce à la mécanisation, la productivité américaine faisait un bond de 40 % entre 1920 et 1927, deux millions et demi d'emplois disparaissaient ! Rappelons qu'en 1912, il fallait presque 5 000 heures-homme pour fabriquer une voiture, contre 800 seulement au milieu des années 80.

Aujourd'hui la révolution technologique a emboîté le pas : elle affecte d'abord les emplois manufacturiers où force est de constater que plus de 75 % de la main-d'œuvre y effectue des gestes répétitifs que des outils automatiques, robots et ordinateurs de plus en plus sophistiqués pourraient très bien réaliser. Pour Jeremy Rifkin\*\*, la réduction des emplois manufacturiers pourrait concerner 90 millions de personnes pour les seuls Etats-Unis, sur une population active de 124 millions. Peter Drucker estimait que les emplois industriels y passeraient dans la prochaine décennie à moins de 12 % de la population active.

Corrélativement, au cours des années 80, les entreprises ont dépensé plus de 1 000 milliards de dollars en ordinateurs et outils automatiques, montrant qu'elles préfèrent l'investissement à l'emploi salarié.

Alors, dans une "usine sans travailleur", on peut encore espérer qu'il y ait un déplacement des emplois manufacturiers vers le tertiaire, des cols bleus vers les cols blancs, de la technique vers l'administratif ? Il n'en est rien, au contraire : Les technologies de communication, de bureautique, de gestion ont été, à leur tour, les agents de la "grande lessive du reengineering" c'est-à-dire d'une reconfiguration de l'entreprise visant à simplifier les lignes hiérarchiques et notamment à supprimer les postes d'encadrement intermédiaire. Pour Michael Hammer\*\*\*, le reengineering pourrait supprimer entre 40 % et 75 % des effectifs de cadres.

Il nous reste à espérer que cette révolution technologique crée de nouveaux métiers, et soit le moteur d'une croissance économique, celle de l'ère high-tech. Les petites entreprises, très souvent à la pointe des innovations technologiques, constituant un vivier pour l'emploi.

On pourrait par exemple citer le secteur du jeu vidéo, avec EA Games qui, n'ayant pas encore soufflé sa 25<sup>e</sup> bougie, emploie déjà 6 100 personnes et réalise un chiffre d'affaire de 3 milliards de dollars. Ou bien les biotechnologies, qui ont créé plus de 90 000 emplois en dix ans.

\*\* "La fin du travail" Jeremy Rifkin, Editions La Découverte, 1997

\*\*\* "Le reengineering - Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances" Michael Hammer et James Champy, Dunod 1993

## EMPLOI & Entreprise2018

Mais hélas, cet optimisme ne résiste pas longtemps aux statistiques : d'abord parce que les nouveaux emplois créés dans les nouvelles technologies ne requalifient pas les personnes mises sur la touche, mais une élite jeune et hyperspécialisée ; et surtout parce que le nombre d'emplois créés dans les nouveaux secteurs est ridiculement faible par rapport au volume des licenciements. Dire qu'Ubisoft a créé 3 000 emplois en 10 ans est certes admirable et spectaculaire, mais pour rester dans le secteur high-tech, entre 2004 et 2005, 10 000 emplois sont supprimés par Kodak, 15 000 par Hewlett Packard et encore 10 000 par Sony !

Et ce n'est pas fini : Un groupe d'étude prévoit au Japon que les robots pourront accomplir les tâches de 3,5 millions de personnes dans une quinzaine d'années et aider ainsi à combler les risques de pénurie de main d'oeuvre face au vieillissement de la population. Le Japon pourrait également économiser une vingtaine de milliards de dollars de versements d'assurance-maladie en 2025 en utilisant des robots pour surveiller l'état de santé des personnes âgées. Les machines pourraient également être employés utilement dans l'aide aux personnes, s'occuper des enfants ou faire le ménage.

Alors, quel avenir pour l'emploi salarié ?

### 2. Les nouveaux travailleurs du Savoir

Dans un ouvrage célèbre dès 1994, Peter Drucker\* déclarait que l'unique secteur nouveau à l'horizon était celui du Savoir : "le facteur de production décisif, la ressource réelle qui commande tout, ce n'est plus le capital, ni la terre, ni le travail. C'est le savoir."

Pour Jeremy Rifkin\*\*, "ces nouveaux knowledge workers, hyperspécialisés, manipulateurs d'abstractions, viennent des domaines de la science, de la gestion, de l'ingénierie et conception, du conseil, de l'enseignement, des médias et loisirs."

Pour Robert Reich\*\*\*, ces knowledge workers incluent les activités d'identification et de résolution de problèmes et de "courtage stratégique".

Par identification et résolution de problèmes, il entend la capacité à mobiliser des informations et connaissances éparses pour résoudre des problèmes inédits : technologies, usages, clients, scénarios, portefeuille, évolutions réglementaires...

Par courtage (broker) il entend la capacité à mettre en relation des expertises complémentaires pour générer de nouveaux produits ou services.

\* "The Post-Capitalist Society, Peter Drucker", Collins Business 1994

\*\* Opus cité

\*\*\* "The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism", Robert Reich, Vintage 1992

### ForeSight 2020

Le magazine The Economist a publié en 2005 une enquête faite auprès de 1 650 managers au niveau mondial, sur leur perception du Monde, de leur entreprise et de leur environnement, dans les 15 années à venir. Cette enquête dévoile deux réponses particulièrement saillantes :

#### Atomisation

*"La globalisation permettra aux entreprises d'utiliser la planète pour recruter les meilleurs talents et acquérir les meilleures ressources. Mais il va en résulter une fragmentation géographique des équipes, des processus, des clients et de toute la chaîne de valeur. En conséquence, la capacité de collaboration entre des équipes dispersées et multiculturelles deviendra l'une des préoccupations majeures d'efficacité collective".*

#### Knowledge Management

*"Tous les processus simples et modélisables auront été automatisés. C'est obligatoire si l'entreprise veut rester compétitive. Du coup, le nouveau facteur de différenciation compétitive, sujet de toutes les attentions sera le "Human Touch", cette alchimie humaine, capacité à prendre les bonnes décisions, créativité, aptitude à tisser des liens.*

*Améliorer la productivité des travailleurs du Savoir, à travers la technologie, la formation et le changement organisationnel sont présentés comme LE défi majeur des prochaines 15 années".*

### La fin du capitalisme

Bien sûr il ne s'agit pas de relancer des querelles idéologiques périmées, sur vieux relents marxiste-soviétique ou soixantuitard, ce titre n'est au reste qu'une boutade un peu provocatrice. Il n'est pas ici question du "capitalisme" en tant que système, mais simplement de reposer une question fondamentale d'ordre quasiment juridique-comptable : est-ce que la compétence humaine doit rester subordonnée au capital ? Est-ce que, dans un nombre croissant de cas, cette subordination ne serait pas en train de disparaître ou s'inverser ?

Autrement-dit, pendant que notre cher vieux plan comptable refuse toujours catégoriquement de s'intéresser aux intangibles, comme par exemple : les clients, la marque, les processus, les compétences... et s'arc-boute sur des principes de valorisation des entreprises d'avant-guerre, le transfert de Zidane au Real Madrid se paye 69 millions d'euros, un magazine people verse 15 millions de dollars pour obtenir l'exclusivité des photos des jumeaux d'Angelina Jolie, et Harry Potter est évalué à 4 milliards de dollars ! Ces exemples, direz-vous, relèvent d'un monde artificiel, de la frime, du virtuel, du spectacle... déconnecté de la "vraie économie" ; pas si sûr... ne perdons pas de vue qu'en Californie, le PNB du secteur "spectacles et loisirs" a dépassé celui de l'industrie aéronautique !

# EMPLOI & Entreprise2018

Mais même, admettons, et prenons un exemple dans le secteur industriel :

Un géologue, obscur spécialiste des dépôts salifères en marges continentales passives (on est loin de Brad Pitt...), est salarié d'une firme pétrolière brésilienne et gagne 20 000 euros par an (il s'agit d'une Société d'Etat). Il contribue fortement à la découverte d'un nouveau gisement pétrolier. Bravo. On va dire qu'il est payé pour ça !

Certes, seulement voilà : Tupi, dans la baie de Santos au Sud de Rio, présente des réserves estimées entre 5 et 8 milliards de barils... à 150 euros le baril, cela peut nourrir quelques regrets !

**Notre analyse :** dans ce cas, la compétence est évidemment subordonnée à "l'appareil technico-industriel" de l'entreprise : certes notre géologue peut revendiquer une découverte, mais 1/ cette revendication n'a aucune valeur juridique et 2/ il n'aurait de toutes façons pas eu les moyens – d'acheter la concession, – de mettre le gisement en exploitation-production, – de raffiner et – de distribuer le pétrole, c'est-à-dire de mettre en œuvre l'ensemble du process allant jusqu'au premier dollar de retour à la pompe.

En revanche, l'actif dont notre géologue peut se prévaloir, est une expertise rare, attestée, qui peut se valoriser auprès d'autres grandes firmes pétrolières internationales.

De salarié, il peut devenir consultant, "knowledge worker" et multiplier ses honoraires par 10 ou 20.

Ce schéma est du reste largement répandu ; par exemple, Gaz de France en Norvège, qui exploite des gisements importants en Mer du Nord, reste opérateur devant des géants comme Exxon, Mobil, Total, et pourtant n'emploie que 26 salariés, principalement en back-office ; les compétences cruciales (géologie, géophysique, gisement) sont entièrement confiées à des consultants qui mutualisent ainsi leur expertise de projet en projet.

Si l'on définit les "knowledge workers" comme tous les professionnels qui valorisent leur Savoir comme un actif propre, non subordonné à un emploi salarié dans une entreprise, alors ces exemples montrent que ce phénomène envahit progressivement tous les secteurs professionnels, y compris les plus traditionnels. On était habitué à trouver dans ce paysage les artistes (intermittents du spectacle), écrivains, les sportifs et autres stars ; on pouvait également y inclure les professions libérales : juristes, comptables, consultants, chasseurs de tête, architectes, intermédiaires d'investissement, médecins et psychologues... mais voilà qu'arrivent sur le marché des informaticiens, des graphistes et designers, des spécialistes RH, sécurité, marketing, achats, qualité, formation... et pourquoi pas un spécialiste du laminage à froid, de l'horlogerie, des propriétés ophtalmiques de la silice synthétique, du plutonium...

Aucune fonction, aucun secteur ne semble devoir être épargné. Et si cela devenait le modèle de l'emploi de demain ? Tous intermittents du "spectacle" !

Pour l'heure on voit bien que cette notion de "travailleur du savoir" génère un certain nombre de questions embarrassantes : Quelle organisation convient le mieux aux travailleurs du savoir ? Les organisations hiérarchiques classiques et pyramidales, ou de nouvelles organisations d'indépendants en réseau, d'associés ou de partenaires ?

Un travailleur du savoir doit-il aller au bureau tous les jours et avoir un chef pour être performant et productif ?

Est-ce que l'entreprise peut revendiquer la propriété des savoirs, savoir-faire et compétences de ses salariés ? sous-traitants ? consultants ?

La rémunération doit-elle être proportionnelle – au poste, – à la tâche (mission), – à la compétence, ou – au résultat ?

La rémunération salariale convient-elle pour rémunérer la production d'idées, d'intelligence, d'innovation, de créativité ?

## Un nouveau contrat social

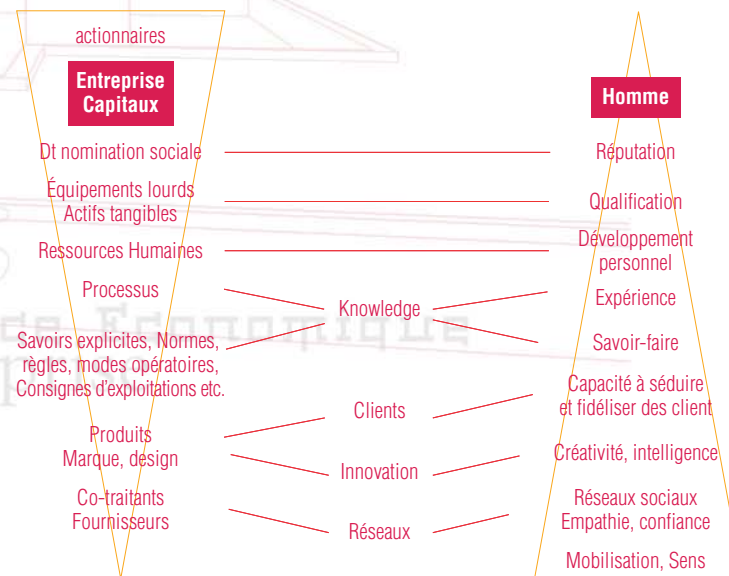
Jusqu'à présent, l'entreprise avait toujours ignoré l'Homme : Les référentiels de compétences étaient conçus dans des logiques de pesée des postes (classification et rémunération), les GPEC s'appliquaient à des familles de métier, et même le management par processus, parfois synonyme de "prochain dégraissage", ne qualifiait que des activités, des tâches et des fonctions. Postes, métiers, activités, tâches, fonctions... mais d'individu que neni !

On voit maintenant se dessiner une dualité entre les actifs de l'Entreprise d'un côté et ceux de l'Homme de l'autre, jetant les bases d'un nouveau contrat social.

A l'Entreprise revient la propriété des équipements lourds, du process et de certains savoirs normalisés, règles et consignes d'exploitation, le design et les produits...

A l'Homme revient cette alchimie créative, capacité à prendre les bonnes décisions face à des situations inédites, à inventer, à séduire un nouveau client, à mobiliser une équipe, à créer de liens durables, à donner du Sens.

Entre les deux, on retrouve les "intangibles" dans une sorte de no-man's-land, où la revendication par l'un ou l'autre des parties reste floue, beaucoup plus compliquée en tous les cas : Knowledge, Client, Innovation, Réseaux...





## EMPLOI & Entreprise2018

Certes des dispositions juridiques sont censées exister, mais ne nous leurrions pas : les textes sont difficilement applicables et chaque séparation donne lieu à des arbitrages difficiles : tel commercial s'en va en embarquant des clients, tel consultant signe un modèle ou une méthode en son nom propre... et Nonaka\* n'est pas le livre de chevet des Tribunaux de Commerce !

Il est également frappant de constater que les dispositions qui régissent un contrat de mission ou de projet entre une Entreprise et un sous-traitant ou consultant sont beaucoup plus claires, explicites, complètes (cahier des charges technique, cahier des clauses particulières, clauses de confidentialité, propriété intellectuelle, respect des délais, etc...) que les dispositions internes dans une entreprise entre un manager et les tâches qu'il confie à ses employés.

### Qui fait quoi – Qui sait quoi

Depuis longtemps déjà, on avait décelé dans les entreprises que les personnes, en cas de problème (question technique, incident...) préféraient avoir recours à leur "réseau perso" plutôt qu'à des moteurs ou bases de connaissances ; on se souvient de verbatims entendus dans nos enquêtes comme :

"j'appelle Catherine, c'est mon meilleur moteur de recherche"

"si tu poses une mauvaise question à un système, tu auras une mauvaise réponse – si tu poses une mauvaise question à un expert, il t'aidera à reformuler et t'aiguillera vers la bonne personne"

"tu devrais aller voir Roger, si je me souviens bien il a travaillé sur ce truc il y a 3 ans..."

Le bénéfice des réseaux personnels réside dans – cette capacité à donner une réponse "en contexte" à une question, – cette capacité à activer une mémoire et des liens vers "la bonne personne", – voire cette sérendipité, art de découvrir des choses qu'on ne cherchait pas à travers les hasards de rencontres plus ou moins fortuites, des méandres de conversations informelles dans les couloirs, à la cantine.

N'en déplaise à tous ces analystes-informaticiens qui cherchaient à mettre la connaissance en boîte de conserve, c'est la machine à café qui reste l'emblème du Knowledge Management !

La limite des réseaux perso., c'est justement d'être "perso", avec ce caractère non professionnel, sans garantie, hasardeux, non partagé.

Dans cet esprit, nous avons donc fortement préconisé la mise en œuvre d'outils de repérage systématique du "Qui fait Quoi – Qui sait quoi", l'idée étant de conserver ce côté humain et informel des réseaux d'expertise, tout en les professionnalisant.

\* "I. Nonaka, japonais considéré comme le père fondateur du Knowledge Management, a notamment mis en évidence la différence entre les connaissances explicites (à gauche dans notre schéma) et les connaissances tacites (à droite)

Avec un annuaire d'expertise, on peut ainsi taper une requête et localiser quelqu'un qui a été "acheteur des ABS sur la Laguna dans l'usine de Flins"... puis découvrir que cette personne travaille juste dans le bureau à côté du sien, et qu'il ne l'avait jamais dit ! (parce qu'on ne lui avait jamais demandé)\*\*

Après plusieurs années de promotion active de ce genre d'outil auprès des plus grandes entreprises françaises, il faut avouer que le résultat fut plutôt décevant : si ces démarches ont été accueillies avec un vrai succès et adhésion par les collaborateurs eux-mêmes, parce qu'elles étaient régies par des principes de participation, transversalité, reconnaissance, les managers restaient plutôt frileux, arguant de prétextes plus ou moins fallacieux : confidentialité, confusion entre expertise (expérience factuelle déclarée) et compétence (GPEC), difficultés de mise à jour... bref, comme d'habitude, ils ont tellement peur de perdre leur pouvoir, qu'ils pilotent leur entreprise avec les deux pieds sur la pédale de frein !

### Le phénomène Web 2.0 et les réseaux sociaux

Mais voilà que pendant que ces managers résistaient à la mise en place de ces outils en interne, le Web 2.0 se chargeait de combler cette attente : sur des sites comme viadeo.com, 2 millions de professionnels décrivent leur parcours professionnel et se côtoient de la façon la plus incontrôlée, ouverte, gratuite, publique et aléatoire ! On y rencontre même Jérôme Kerviel.

Bientôt le seul endroit au monde où l'on ne trouvera pas les CVs des collaborateurs c'est dans l'intranet de l'entreprise qui les emploie !

Par exemple : en tapant plasturgie dans le 57, sur Viadeo on trouve :

XXX, Ingénieur de recherche, Intervenant en rhéologie des polymères appliquée à l'extrusion, thermoformage et soufflage, Université de Metz

Parcours professionnel (...) Juillet 2002 – août 2005 : Conseiller technologique.

Intervient auprès des industriels de la plasturgie dans le cadre de projets de transfert de technologie dans les domaines de la simulation numérique des écoulements (injection et extrusion) ou la caractérisation des matières plastiques en laboratoire.

Avril - juillet 2002 : (...) Validation de la simulation sur un équilibrage en vitesse d'une filière pour pièce plastique complexe, participation à la mise en œuvre d'un système d'équilibrage automatique.

Difficile d'être plus explicite ! L'outil calcule les liens sociaux et déclare que notre individu peut entrer en relation avec plus de 326 600 personnes.

\*\* Ce qui rappelle une boutade "si tu invites à une soirée des gens qui ont tous le même groupe sanguin et que tu ne leur dis pas, ils passeront la soirée à parler d'autre chose"

# EMPLOI & Entreprise2018

Bien sûr on peut tenter de se rassurer en qualifiant FaceBook de site pour ados, ou Viadeo de site pour chercheurs d'emplois, mais pour combien de temps ? Car ces sites ne se contentent pas de mettre des fiches déclaratives d'expérience à disposition du public, ils proposent des forums thématiques sur lesquels les membres entrent en relation, échangent, voire même se rencontrent physiquement.

L'équipe du RESEAU VIADUC NANCY organise une fois tous les 2 mois une soirée Networking innovante et créative. Créée en juin 2006, comptant plus de 500 personnes, cet espace permet aux membres du réseau Internet Viadeo de se rencontrer et de partager des informations, des connaissances et des compétences. Notre objectif est l'échange (business, professionnel et amical...) dans un cadre convivial, détendu et non formaliste.

D'un point de vue social, le phénomène Web 2.0, la blogosphère, les forums et Communautés virtuelles viennent attester de cette attente de l'individu à être reconnu comme tel, d'assumer la paternité des opinions qu'il exprime, mais aussi d'interagir, d'échanger de la connaissance, de confronter des idées, par delà les frontières géographiques et sociales, et en s'affranchissant du diktat des médias.

### L'analyse des réseaux sociaux

Si nous admettons que l'individu agit fortement sur son groupe social et que le groupe crée une contrainte qui pèse en retour sur les choix, les orientations, les comportements, les opinions des individus, alors il devient important de mieux analyser ces réseaux humains : leur structure, leurs normes, et la position de chaque individu. ; en d'autres termes : Qui connaît Qui ?

C'est l'objectif d'une science relativement récente : l'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS ou SNA pour Social Network Analysis), qui a pour objet de cartographier des réseaux d'acteurs, en superposant des cartes avec des "liens déclarés" de différente nature :

- liens d'affinités,
- liens financiers,
- liens de production,
- liens de connaissance/information, de recherche et développement, etc...

et ainsi de visualiser les interactions au sein de tous types de communautés : réseaux de chercheurs, districts industriels ou pôles productifs, réseau de santé, etc...

Les cartes révèlent assez clairement :

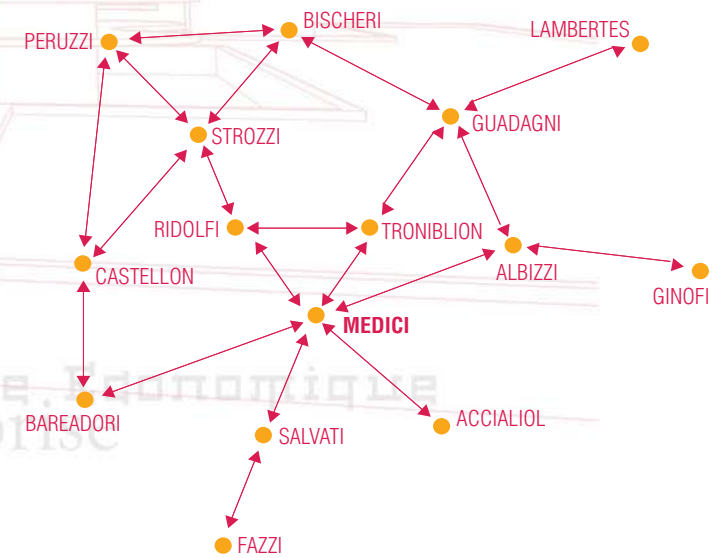
- un leadership implicite dans un groupe, le "leader d'opinion",
- des affinités/inimitiés entre personnes, les flux les plus actifs,
- une fragmentation en "îlots" ou des "trous de connaissance",
- des communautés informelles, réseaux d'influence,
- des vulnérabilités dues au fait qu'une personne unique est en position de bloquer tout un réseau, etc...

Exemple : L'ARS montre comment les Médicis ont bâti leur domination sur les autres familles florentines au 16<sup>e</sup> siècle.

Pour dominer Florence, il faut bloquer les autres sans se bloquer, anticiper toutes leurs actions possibles et réagir. L'ARS montre comment les Médicis et leur parti politique sont parvenus à bâtir leur domination par le biais d'alliances matrimoniales et économiques ; les liens de mariage et d'affaires étant à l'époque des indicateurs d'alliances politiques.

Le parti des Médicis est une réseau très simple et centralisé en étoile autour d'eux (figure ci-dessous). La conséquence est que leurs alliés ne peuvent communiquer les uns avec les autres que par l'intermédiaire des Médicis.

Si l'on étudie de plus près les différentes alliances des membres du clan Médicis il ressort que ceux-ci prennent soin de séparer relations économiques et matrimoniales.



Les Médicis font des affaires avec leurs voisins, car la proximité leur permet de continuer à les contrôler, et "ils donnent leurs filles en mariage" aux familles éloignées, car les liens matrimoniaux permettent de rester informés, dans la durée.

## EMPLOI & Entreprise2018

### *Le rôle central de la confiance*

*Il faut dix ans pour construire la confiance, et dix minutes pour la perdre !*

La confiance est un facteur déterminant de la performance collective et en particulier dans le cas des communautés basées sur les échanges immatériels. Même si, d'expérience ou d'intuition, nous partageons tous cette conviction, les mécanismes de création de la confiance restent énigmatiques et peu maîtrisables : la confiance, qu'est-ce que c'est ? Comment la créer ? A quelle rationalité obéit-elle ?

Nous avons interrogé les professionnels eux-mêmes sur cette question ; ils ont spontanément confirmé le caractère primordial de la confiance dans la performance collective et ils ont précisé les facteurs susceptibles de la créer (ou de la détruire) :

#### • **Réciprocité (jeu gagnant-gagnant)**

J'accepte de donner mes idées, mon ingéniosité, mon expérience au groupe, mais j'attends que les autres membres en fassent autant ; chacun veille à respecter un équilibre en faveur d'une performance collective. Ce mécanisme de surveillance exclut le "passager clandestin", c'est-à-dire celui qui à l'intention de recueillir les fruits du travail du groupe sans y avoir vraiment contribué.

#### • **Paternité (identité, reconnaissance)**

J'accepte de donner une bonne idée à mon entreprise, et de voir cette dernière transformée en une innovation majeure ; mais je ne tolérerai jamais de voir l'idée signée du nom de mon chef à la place du mien. Il s'agit d'un fort besoin de reconnaissance de la contribution d'un individu au sein d'un groupe.

#### • **Rétroaction (feed-back du système)**

L'erreur est la première source d'apprentissage ; à condition d'avoir un feed-back du système.

- Essai : il faut que l'organisation encourage les initiatives, les "stratégies tâtonnantes" afin de développer l'autonomie et la créativité ; comment un enfant apprendrait-il à marcher s'il avait peur d'être ridicule ?
- Erreur : elle doit être documentée et communiquée (feed-back) ; la conséquence la plus immédiate sera d'éviter aux autres de la reproduire !
- Conséquence : c'est le point le plus fondamental ; un système est apprenant dans la mesure où il délivre à l'individu le feedback sur son action, ce qui lui permet immédiatement d'évaluer l'impact de son action sur le système. C'est ce qui pose problème dans les très grandes organisations : l'individu peut faire tout et son contraire, dans la mesure où il n'a jamais de réponse du système, il ne saura jamais évaluer le bien-fondé de ses actions et progresser.

Dans un groupe, l'erreur doit être admise, c'est un signe très fort de la confiance et du fonctionnement effectif du groupe. En revanche, on ne devrait jamais laisser quelqu'un la dissimuler.

#### • **Sens (unité de langage, de valeurs)**

Une connaissance ne peut être partagée que par l'utilisation d'un code et d'une syntaxe connue d'un groupe social, qu'il soit verbal ou non verbal, alphabétique ou symbolique, technique ou politique...

Mais ce n'est pas tant un problème de traduction (linguistique) que de sens (sémantique) : dans une conversation, deux interlocuteurs peuvent arriver à partager des mêmes points de vue s'ils établissent un processus de coopération : écoute active, participation, questionnement, adaptation, feed-back, reformulation. En effet, si le mot, comme symbole collectif, appartient à la communauté linguistique et sémantique, le sens qu'il recouvre est purement individuel car il est intimement lié à l'expérience et à l'environnement cognitif dans lequel se place l'individu.

#### • **L'effet Pygmalion**

On vient de le voir, la confiance, comme la plupart de valeurs humaines, exige la réciprocité.

Elle se construit à la fois dans l'image de soi-même, – et dans l'image de soi vu à travers le regard des autres. Le groupe agit comme un miroir grossissant ; en psychologie, on appelle cela l'effet Pygmalion : "La prédiction faite par un individu A sur un individu B finit par se réaliser par un processus subtil et parfois inattendu de modification du comportement de B sous la pression des attentes implicites de A".

Rappelons ces belles paroles d'Alain :

*"J'ai souvent constaté, avec les enfants et avec les hommes aussi, que la nature humaine se façonne aisément d'après les jugements d'autrui (...)*

*La misanthropie ne mène à rien. Si vous vous défiez, vous serez volé. Si vous méprisez, vous serez haï. Les hommes se hâtent de ressembler au portrait que vous vous faites d'eux. Au reste, essayez d'élever un enfant d'après l'idée, mille fois répétée à lui, qu'il est stupide et méchant ; il sera tel..."*

#### *Evolution du rôle et de la posture du manager*

*Le potentiel et les limites de l'organisation sont à la mesure du potentiel et des limites de l'équipe dirigeante*

– Vincent Lenhardt

Le rôle du manager devient ambigu, à l'instar de celui de l'entreprise : il doit incarner dans toute sa complexité, c'est à dire, à la fois en tant qu'espace de "production" ou création de valeur, et en tant que lieu de la construction identitaire des acteurs. Il doit pouvoir successivement adopter une posture – de "donneur d'ordre", avec toute l'autorité et le contrôle que cela peut supposer, – de ressource, au service de son équipe, et – de porteur de sens, pour polariser l'énergie des acteurs vers une performance collective. Il doit être à la fois leader, et reconnu comme tel, et acteur. Et comme résume si bien Tom Peters, "pour garder le contrôle dans la complexité, il faut accepter de lâcher le contrôle".\*

\* "Thriving on chaos", Tom Peters – Harper Paperbacks, 1988

## EMPLOI & Entreprise2018

### L'innovateur, imposteur ou héros ?

... ça dépend s'il a réussi

Le must en matière d'incapacité des entreprises (et des banquiers) à reconnaître et gérer les individualités est le domaine de l'innovation et en particulier de l'innovation radicale\*. En face de la présentation d'un projet innovant, ils vont se focaliser sur le contenu, la validité des hypothèses scientifiques, la pertinence des études d'opportunités, la qualité rédactionnelle du dossier, les Rsi, Roadmaps, Bizplans et tout un arsenal de rationalités\*\*... oubliant que le seul facteur qui permettra à l'innovation d'aller jusqu'au bout, c'est l'innovateur lui-même et les extraordinaires qualités humaines qu'il va devoir posséder.

Mélange détonnant d'ambition et d'humilité, de folie créative et de rigueur, de ruse et d'honnêteté, de pugnacité, de ténacité, d'opiniâtreté, de passion communicative.

Il devra affronter tous les "experts" qui vont lui prouver que son idée "ne marchera jamais", tous les "parrains" qui chercheront à se l'approprier pour quelques euros symboliques, tous les "petits chefs" qui lui demanderont de se calmer et de rentrer dans le rang.

Car ces mêmes qualités qui font de lui un "explorateur" remarquable, peuvent le rendre difficile à vivre, impossible à manager. Intuitif et d'esprit vif, il peut être facilement impatient avec ceux de son entourage qui ne le suivent pas à la même vitesse, ou négliger leur point de vue ; indépendant d'esprit, cela peut le rendre inapte au travail en groupe ; créatif, il peut se désintéresser des tâches routinières ; extrêmement critique et exigeant, à l'égard de lui-même et des autres, il peut être épuisant et invivable ; ne reconnaissant d'autorité que dans la compétence, il peut être irrespectueux... marginal et non-conformiste, et peut avoir beaucoup de difficultés à se faire accepter par le pouvoir en place.

QuickSilver fut lancée sur la plage australienne de Torquay par une bande de surfeurs hippies...auxquels pas un banquier sérieux n'aurait prêté un dollar.

En 2006, QuickSilver Inc. vallait 2,5 milliards de \$, et s'offrait Rossignol ! pendant que les deux fondateurs, Alan Green et John Law, continuaient d'aller checker les vagues tous les matins, en compagnie de leur meilleur ami, Doug Warbrick qui lui, avait fondé Rip Curl, le concurrent à moins de 100 mètres, sur la même plage.

Nous sommes possédés, au sens dostoïevskien du terme, par une société qui pense à notre place, fait peser sur nos esprits son imprinting et la normalisation culturelle, ses mythes, croyances et systèmes d'idées. Nous nous droguons de ces systèmes d'idées pour apaiser nos craintes, incertitudes, précarité, doutes. Nous sommes à l'âge de fer de l'esprit humain ! Quelles sont les possibilités d'affaiblir cet imprinting cognitif ? Deux conditions nous viennent à l'esprit :

### Favoriser la diversité des points de vue

L'échange intense d'idées et de points de vue, l'antagonisme, les débordements d'idées, la multiculturalité, affaiblissent les dogmatismes et les intolérances.

H. Takeuchi, Doyen de Hitotsubashi Institute à Tokyo déclare\*\*\* que "le dialogue consensuel est une perte de temps ; seul le conflit fait grandir", phrase que je prête volontiers à ma fille quand elle avait 17 ans !

Mais le débat contradictoire a besoin d'être encadré afin d'éviter son dérapage dans des conflits militaires ou idéologiques. L'Athènes du Ve siècle institua une telle règle.

La confrontation d'idées antagonistes peut, soit créer une contradiction personnelle, voire une crise spirituelle, stimulant la réflexion et éventuellement l'élaboration d'une solution nouvelle, soit susciter une hybridation, une synthèse créatrice entre des idées contraires.

\* On définit l'innovation radicale comme la mise sur le marché de produits ou services correspondant à des usages qui n'existaient pas, par opposition à l'innovation incrémentale, qui se contente d'améliorer des produits ou services déjà existant.

\*\* Parfois qualifié de "slideware"

\*\*\* entretiens personnels

### ZOOM SUR... LE BA, VOIE JAPONAISE DE LA CRÉATION DU SAVOIR

# 場

Le Ba est représenté par un idéogramme kanji dont la partie gauche peut être assimilée à l'eau bouillante ou à ce qui soulève, et dont la partie droite signifie ce qui rend possible (enable).

D'un côté, il désigne un potentiel, de l'autre un moteur ou un mouvement qui imprime une direction. On qualifie de good ba, les bonnes situations relationnelles où l'on s'énergise, celles qui rendent créatif et où les interactions sont dynamiques et positives. On peut assimiler le ba à un milieu où les personnes (potentiel) qui s'y investissent (moteur) éprouvent une évolution qualitative.

Dans cette perspective, un ba se manifeste comme un niveau de conscience collective et en développement à travers des interactions internes à un groupe et avec ses environnements utiles.

Concrètement, un Ba est un lieu ou une réunion de gens qui apportent des points de vue ou des opinions différentes. C'est cette "tension" entre des points-de-vue, cette notion de débat contradictoire (conflicting perspective) que le Ba cherche à respecter.

Contrairement à la pensée occidentale, il ne s'agit pas de viser à une simplification pseudo-rationnelle du type "si donc alors" mais à créer un concept nouveau respectant toute la richesse et la complexité du débat qui l'a sous-tendue.

## EMPLOI & Entreprise2018

### Permettre l'expression des déviances : profession "fou du Roi"

Dans toute communauté, famille, société, il y a une minorité de déviants par rapport à la Loi, à l'Autorité, et cette minorité peut se rebeller, ou se marginaliser jusqu'à la délinquance. Il y a d'ailleurs une relation réciproque de cause à effet entre la domination de la normalisation et l'expression des déviances. Au départ, l'idée nouvelle germe dans un bouillon de culture, d'un groupuscule de marginaux, passionnés. Puis l'innovation s'effectue par transformation de déviances en tendances.

Mais il est des cas où cette déviance est saluée comme "originalité" et, bien qu'elle échappe à la norme, elle bénéficie d'un statut élitaire.

Dans la nuit des Rois\* de Shakespeare, les codes sont inversés : les fous sont sages, et les rois sont fous ; si les fous cachent une grande sagesse derrière leurs apparentes espiègleries, c'est parce que ce leurs messages ne sont pas énonçables dans la société du moment.

Beaucoup de Princes de la Renaissance ont ainsi gardé auprès d'eux des bouffons avec l'obligation quasi-contractuelle d'être irrespectueux et insolents !

### Le développement personnel

Il existe enfin un dernier domaine en très forte mutation depuis une dizaine d'années, qui traduit cette attente d'autonomisation par l'individu de ses actifs professionnels : c'est tout ce qui touche à ce qu'on pourrait dénommer "le développement personnel". Nous l'illustrerons à travers trois de ses manifestations les plus tangibles : la formation, le coaching et la participation à des activités de solidarité.

### Mutation de la formation professionnelle

Si la compétence n'est plus seulement l'affaire des employeurs, si l'emploi salarié à vie n'est plus de mise, alors l'individu doit réaliser que son parcours professionnel lui appartient en propre, que son portefeuille de compétence devient un atout (actif) pour gérer sa mobilité professionnelle et son employabilité.

Les dispositifs classiques de formation consistaient souvent en – un catalogue de modules unitaires, – essentiellement en présentiel, – axés sur le contenu (programme), – laissant peu de place à une interaction réelle avec l'expérience des participants, et surtout, – sans évaluation réelle, c'est-à-dire mesure de l'impact sur les pratiques individuelles et collectives. L'avènement du e-learning n'a fait qu'outiller ces pratiques, rendant les modules accessibles de manière asynchrone et distante, mais sans changer fondamentalement les finalités de l'apprentissage. Ce genre d'action de formation convient très bien pour apprendre "Word "ou "Excel ", mais on en voit bien les limites quand il s'agit de former des sages-femmes à la prise en charge psychosociale d'une grossesse ou des managers au recrutement.

\* La nuit des rois est la traduction française de "Twelfth Night" qui signifie la douzième nuit. Dans l'Angleterre Elisabethine, la douzième nuit après Noël, c'est-à-dire l'Épiphanie, était effectivement l'occasion d'une fête en l'honneur des fous.

La professionnalisation (terme proposé par \*\*G. Le Boterf) apporte la combinaison de plusieurs ingrédients :

- on établit d'abord une cible de professionnalisation, à moyen terme (3 à 5 ans) centrée sur l'apprenant, ou sur une famille d'apprenants.
- Ensuite on conçoit un parcours de professionnalisation, alternant des actions ponctuelles de formation avec des situations professionnelles, des actions de tutorat, voire de coaching.
- On laisse plus d'ouverture à l'interdisciplinarité, voire l'interculturalité.
- Enfin, on ne travaille pas exclusivement sur un contenu métier, mais également sur les facteurs d'environnement de la performance : savoir-être, maîtrise des relations interpersonnelles, adaptation, maîtrise du contexte, résistance au stress, stabilité émotionnelle, etc...

### Le coaching

Comment expliquer cette incroyable furie actuelle pour le coaching si ce n'est par une attente des professionnels à développer leur propre potentiel, à mieux affronter les situations de stress ou de crise, à accroître leur intelligence émotionnelle, etc...

Mais ce qui est retenu dans ce phénomène, et qui fera la transition avec notre tout dernier paragraphe, c'est cette interpénétration de deux mondes autrefois hermétiques l'un à l'autre : le monde professionnel et le monde privé.

Ce qui est particulièrement frappant avec le coaching c'est de retrouver dans son corpus méthodologique un modèle de développement de l'autonomie qui résume quasiment tout notre article.

Le modèle d'autonomisation propose quatre stades de développement :

1. Dépendance : c'est le stade de l'enfant avec ses parents, du salarié avec son employeur...
2. Contre-dépendance : c'est le stade conflictuel de l'adolescent, opposition également familière dans le monde de l'entreprise entre travailleur et patronat ;
3. Indépendance : le jeune adulte coupe les ponts ; là encore la métaphore professionnelle s'applique : après dix ans de bons et loyaux services\*\*\*, notre jeune cadre surdiplômé, pourtant promis à une brillante carrière, décide de voler de ses propres ailes, voire de faire le tour du monde en vélo !
4. Inter-dépendance : l'individu, personnel ou professionnel, assume pleinement ses relations avec l'entourage, tisse des liens, veille à la réciprocité, s'équilibre en Société.

\*\* "Professionnaliser", Guy Le Boterf, Editions d'Organisation 2006

\*\*\* Entendez "d'avoir été pressé comme un citron"

# EMPLOI & Entreprise2018

## Quête de Sens et compétences solidaires

A partir du moment où l'on admet que l'individu est détenteur de son capital de connaissances et que ces dernières se constituent au fil d'expériences, de rencontres, d'échanges... il devient de plus en plus artificiel de délimiter la sphère "privée" de la sphère "professionnelle". La quête de Sens, de réalisation de soi, la recherche d'excellence ne concerne plus seulement le "salarié performant", mais l'Homme en tant que citoyen, père ou mère de famille, acteur social et solidaire.

La troisième matérialisation de cette mutation réside dans ce véritable engouement pour les activités dites "solidaires". Au-delà de l'évidente urgence à se mobiliser pour notre planète, que ce soit au niveau écologique, humanitaire, socio-éducatif ou économique, cette participation trahit une quête de Sens par l'individu.

Nous nous sommes associés à plusieurs initiatives de solidarité, dont l'une d'entre elles, Planète Urgence, repose un certain nombre des questions fondamentales qui ont été abordées tout au long de cet article.

Planète Urgence a développé le concept dit de "congés solidaires"; décrivons-le par un exemple : un bénévole, spécialiste de la nutrition, salarié de Danone, part passer ses vacances dans un village malgache où il aide les villageois à construire une micro-usine de charcuterie. Il apporte ses compétences professionnelles, pas uniquement sur les recettes elles-mêmes, mais sur les aspects hygiène et sécurité alimentaires, équilibrés économiques, gestion de projet...

Tous les bénévoles qui ont participé à ce genre d'initiative s'accordent à dire qu'ils ont passé des moments privilégiés, en contact avec une population locale qui les accueille merveilleusement, etc... certains affirment même qu'ils ont beaucoup appris !

Je ne veux pas perdre ma vie à la gagner

**Convergence de la vie privée (congé, démarche bénévole, engagée et militante) avec la vie professionnelle (utilisation de ses compétences), volonté de participer à des actions de solidarité pour donner un Sens à sa vie, puis découverte que l'action solidaire locale n'est pas un don, mais un échange... tout y est !**

Mais si l'on considère plus laïquement le point G comme l'apex de notre développement personnel (G comme Goal), à la fois en tant que professionnel et en tant que personne, au sein d'une Société, alors cela devient très inspirant.

### Jean-Yves PRAX

Site : [www.polia-consulting.com](http://www.polia-consulting.com)

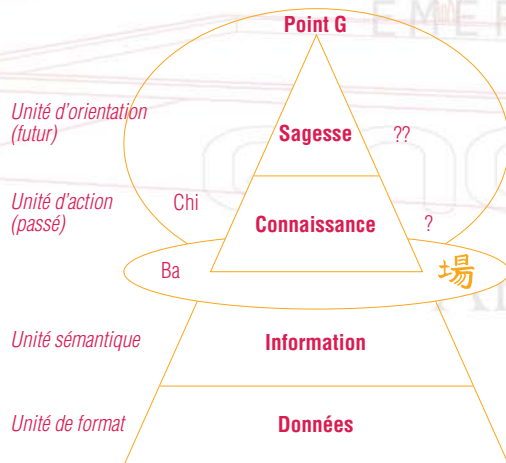
Mail : [jean-yves.prax@polia-consulting.com](mailto:jean-yves.prax@polia-consulting.com)

### Biographie

Jean-Yves PRAX, Dr Sc, est Président et fondateur de Polia Consulting, cabinet de conseil spécialisé dans le Management des connaissances, l'innovation et le management territorial.

Il est chargé d'enseignement à Sciences Po Paris, à l'ENA, dans des universités italiennes et japonaises. Il est auteur de plusieurs ouvrages, dont : Le manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur – 2<sup>e</sup> édition 2007 – DUNOD. Objectif Innovation, avec B. Buisson et P. Silberzahn, DUNOD 2005.

Avec son équipe de consultants, il capitalise 15 ans d'expérience soit plus de 150 missions pour le compte d'entreprises de toute taille et de toute nature, comme Saint-Gobain, l'Oréal, Areva, CNES, Danone, Thalès, Sanofi-Aventis, mais aussi des PME ; il a récemment réalisé plusieurs missions pour les institutions territoriales d'accompagnement à la mise en œuvre des clusters, pôles de compétitivité, de l'intelligence économique et du management territorial de la connaissance. Il a co-fondé l'ONG Polia Management Solidaire qui travaille sur le processus d'autonomisation des ONGs du Sud.



### Conclusion : le point G

Au Japon, cette quête de Sens est traduite par le concept du Chi, qui signifie la Sagesse. Il y a plusieurs Chi d'ordres différents :

Le premier, littéralement "wisdom of knowledge" représente simplement la Sagesse comme l'utilisation des connaissances au service de l'action\* (de la bonne action). Accumuler des connaissances n'a pas d'intérêt si cela ne permet pas de prendre les bonnes décisions pour engager notre avenir. La Sagesse est donc vue comme une synthèse de prudence et d'intelligence, de connaissance et d'inventivité qui permet d'engager l'avenir dans une perspective qu'on qualifiera de "durable" pour utiliser un mot à la mode.

Le deuxième, littéralement "wisdom of mind", que j'oserai traduire par "le point G" (G comme God bien sûr !) représente les valeurs universelles, que l'auteur Takanashi présente comme les "vital elements referring to personal aptitude, behaviour, human relations and aspirations". Bien sûr tout cela prend beaucoup de sens quand on se réfère aux cultures bouddhiste et shintoïste pratiquées au Japon et largement présentes dans leur vie quotidienne, y compris professionnelles.

\* Cette Sagesse était dénommée Phroenesis dans la Grèce ancienne

## EMPLOI & Entreprise2018

### EMPLOI DU FUTUR

L'EMPLOI DU FUTUR SEMBLE POUR PARTIE ÊTRE DÉJÀ EN PLACE, OU DU MOINS SES PRINCIPAUX VECTEURS D'ÉVOLUTION.

En effet la première tendance est l'omniprésence de la technologie, ou plutôt de l'opportunité/menace de celle-ci. Dans les domaines de la fabrication, de la recherche ou du service, aucun emploi n'échappe aux évolutions de la technologie et la perpétuation de cet état de fait a au moins deux conséquences parfois oubliées qui modifient la manière de prendre en compte ces emplois. La première c'est que les détenteurs de n'importe quelle fonction doivent être en veille et formation permanentes. La seconde conséquence est un besoin d'éducation sur un rapport aux technologies : comment faire pour qu'elles soient sources d'opportunités et non génératrices de menaces.

La seconde évolution, elle aussi déjà en marche, mais qui ne fera que s'amplifier, c'est l'éclatement continu des formes d'exercice d'un emploi. Pourra-t-on encore parler d'emploi quand les modes d'exercice, les liens juridiques, la variété des compétences requises font éclater les catégories traditionnelles. En effet, si la technologie peut faire évoluer le contenu même de l'emploi, c'est aussi son environnement qui change : les filières professionnelles deviennent floues, les parcours de carrière non définis, les dénominations mêmes des emplois deviennent de plus en plus abscones.

Au-delà de ces évolutions déjà entamées qui concernent la notion même d'emploi, on continuera de voir se développer le besoin d'emplois de service de plus en plus nombreux, en particulier les services à la personne ou, de manière plus globale, toutes les fonctions qui facilitent la vie sociale. Cette évolution traduit un fort enjeu : en effet la performance du service tient beaucoup à la capacité d'engagement de la personne dans son activité. On peut imaginer que l'on aura bientôt pris la mesure des limites de toutes les certifications et normalisations ; on se sera alors aperçu que pour nécessaires qu'elles soient, elles ne peuvent nullement suffire. Au-delà des référentiels de compétences, on s'interrogera alors sur le moyen de développer cet engagement personnel qui relève de notions très anciennes de professionnalisme et de conscience professionnelle : un champ immense pour la formation...

La quatrième évolution a trait à la formation. Au-delà des connaissances de base les détenteurs d'emploi auront besoin d'une grande capacité à apprendre. S'il est une forme de mobilité à laquelle de plus en plus de personnes seront confrontées c'est celle de l'environnement des connaissances nécessaires à la maîtrise de leur emploi. On en aura alors fini avec l'illusion de devoir acquérir des compétences pour reproduire ce que l'on a appris : il s'agira plutôt d'apprendre à apprendre, de développer sa culture de base et les capacités mentales permettant de s'ouvrir à d'autres champs de connaissance. Ce n'est pas qu'une révolution de l'enseignement qui est en jeu mais peut-être aussi de nos pratiques culturelles et intellectuelles.

La cinquième tendance ne concernera pas forcément tout le monde mais elle sera capitale pour les organisations. Non seulement celles-ci auront de plus en plus besoin de management, c'est-à-dire de cette mission de coordonner le collectif de travail pour qu'il produise du résultat, mais, plus encore, les compétences requises pour être un(e) bon(ne) manager seront de plus en plus difficiles à acquérir dans une décennie où les entreprises vivront pleinement les remises en cause profondes des mécanismes d'autorité. Au-delà d'une longue période où les organisations se seront structurées, organisées et modélisées, le souci de l'exécution reviendra en force. On peut dire qu'un avenir certain est promis à ceux(celles) qui auront su développer la conviction, la compétence et le goût pour les missions managériales. Des difficultés certaines sont aussi promises à toutes les organisations qui auront négligé la longue préparation de managers capables d'exercer correctement cette mission avec toute la valorisation qu'elle requiert.

**Maurice Thévenet,**  
Professeur au Cnam et à l'Essec

### IDENTITÉ AU TRAVAIL DU FUTUR

APRÈS AVOIR VÉCU, DANS NOS SOCIÉTÉS, DE PROFONDES ÉVOLUTIONS CES DERNIÈRES DÉCENNIES MARQUÉES PAR LA DIMINUTION DU TEMPS DE TRAVAIL AU COURS DE LA VIE, L'OUVERTURE DU TRAVAIL SALARIÉ À TOUTES LES COMPOSANTES DE LA POPULATION, ET SA PLACE DE PLUS EN PLUS RELATIVE DANS L'EXISTENCE ET SON BOUQUET DE VALEURS DE BASE, ON PEUT NOTER CINQ TENDANCES FORTES POUR LA DÉCENNIE À VENIR.

Premièrement, on verra se développer la question de la place du travail parmi les différents compartiments de son existence. Alors que vie professionnelle et vie personnelle ont été traditionnellement séparées, la question de l'équilibre, ou de l'harmonie, entre ces deux facettes de l'existence deviendra de plus en plus importante. Ce n'est pas tant la question de la valeur du travail qui est en cause que celle de sa place dans l'existence et les personnes tout autant que les institutions auront à le prendre en compte.

## EMPLOI & Entreprise2018

La deuxième tendance concernant l'identité au travail sera la place de plus en plus importante prise par la santé au travail. Cela ne concerne pas seulement l'extension du champ des maladies professionnelles mais aussi la prise en compte de plus en plus précise des risques et aspects psychosociaux de l'expérience de travail. Ces dernières années, le thème du stress est devenu central dans l'approche de son expérience du travail : sans doute, dans les années qui viennent, et comme le suggère un récent rapport au Ministre du Travail, s'attachera-t-on à définir des bases épistémologiques et méthodologiques solides afin de mieux savoir de quoi on parle pour pouvoir mesurer et analyser plus sérieusement le phénomène.

La troisième tendance d'évolution de l'identité au travail est liée à ce que l'on pourrait appeler la question du partenariat. Le rapport au travail dépend grandement de ce partenaire pour lequel on travaille. Les dernières décennies avaient vu se développer la question du salariat, c'est-à-dire du rapport à un employeur privé. Cette situation s'est profondément transformée, dans un pays comme la France, par le développement du nombre d'emplois publics ou quasi-publics (nous entendons par là les très nombreuses organisations qui font contrat privé avec leurs salariés mais fonctionnent sur des fonds essentiellement publics). On peut noter également le développement du travail intérimaire, voire des personnes "auto-employées". Ainsi, plus que d'un changement de l'identité au travail, c'est plutôt à la poursuite de leur éclatement que l'on va assister.

La quatrième évolution concerne la diversité. Cette question, développée déjà depuis longtemps dans d'autres pays, va continuer de prendre de l'ampleur dans notre pays. Le rapport au travail sera de plus en plus lié à une identité personnelle. Parmi les formes de celle-ci, une place particulière concernera l'âge. Nos organisations de travail ont eu tendance à considérer l'âge comme une constante. Finalement, avec un accès tardif à la vie active et un retrait anticipé, le travailleur entre 25 et 55 ans est une sorte d'individu constant dont il n'était pas nécessaire de prendre l'âge en compte. Avec la nécessité d'allonger le temps de travail sur la vie pour des raisons démographiques, il faudra bien prendre l'âge en compte, renouer avec la psychologie du développement et imaginer des identités différenciées selon les âges qui ne tiennent pas seulement compte de l'évolution des capacités physiques.

Dernière évolution possible, celle où le travail redeviendrait un lieu fort d'engagement personnel et de construction de son identité : lui sont liés en effet une institution, des relations, la réalisation de quelque chose, autant de lieux forts d'identité. A l'heure où les autres institutions ne sont pas au mieux de leur forme, la nouvelle frontière du travail ne serait-elle pas de redevenir un fort lieu d'identification...

**Maurice Thévenet,**  
Professeur au Cnam et à l'Essec

## RESSOURCES HUMAINES

### 5 TENDANCES QUI CARACTÉRISERONT L'ENTREPRISE DANS DIX ANS EN MATIÈRE DE RH :

- **Personnalisation** : Des pratiques de gestion des ressources humaines de plus en plus personnalisées (one to one), évoluant vers une "entreprise à la carte", permettant à chaque salarié de faire des choix en fonction de ses propres attentes et préférences dans de nombreux domaines (aménagement des temps et de sa carrière, formation, rémunération...),
- **Implication de la hiérarchie** : Un management formé et évalué sur sa capacité à développer et mobiliser toutes les compétences et énergies de ses collaborateurs dans une optique à moyen et long terme. Un management qui ne pratique ni la gestion par l'oubli ni la gestion par l'exclusion de certains groupes ou de certaines personnes, notamment les seniors ou les "low performers", qui contribue au respect des engagements de l'entreprise en matière de responsabilité sociale, d'égalité des chances, de respect de la diversité et de l'égalité, et de non discrimination.
- **Bien être au travail** : Une place croissante au "Management de la santé, de la sécurité, de la qualité de vie et du bien être au travail" (MSSQVT) avec le développement des services à la personne – et notamment de l'assistance psychologique éventuellement nécessaire – la lutte contre tous les risques psycho sociaux et les facteurs de maladie professionnelle, la reconfiguration des postes et espaces de travail...
- **Création de valeur** : Une intégration des objectifs économiques et sociaux, favorisant une GRH créatrice de valeur, participant au développement du capital humain et des actifs intangibles et immatériels ;
- **Fidélité organisationnelle** : Une GRH développant à la fois l'attachement à l'organisation et les comportements professionnels productifs, une implication professionnelle forte et durable.

**Jean-Marie Peretti,**  
Professeur à l'Essec



# ENTREPRENEUR

## & Entreprise2018

### ENTREPRENEUR

JE PROPOSE DE DÉFINIR L'ENTREPRENEUR COMME UN AGENT ÉCONOMIQUE, CRÉATEUR D'ENTREPRISE OU PAS, QUI CHERCHE À RÉALISER UN PROFIT EN VENDANT DES PRODUITS OU SERVICES À UN PRIX SUPÉRIEUR À LEUR COÛT DE REVIENT.

L'entrepreneur, ainsi défini, s'est toujours manifesté sous des formes plurielles et rien n'autorise à penser que l'entrepreneur du futur aura un visage unique. Les premiers entrepreneurs ont été des marchands, des éleveurs, des cultivateurs, des artisans, des saltimbanques ou des sophistes vendant, à Athènes, des leçons de rhétorique à des jeunes gens aspirant à l'exercice du pouvoir.

Puisque l'entrepreneur du futur sera aussi pluriel que ses prédécesseurs, il est plus utile de nous intéresser à l'environnement dans lequel il agira et souligner quelques tendances lourdes qui seront autant de sources d'opportunités ou de contraintes.

Les tendances qui marqueront l'environnement de l'entrepreneur du futur sont déjà observables et certaines sont plus actives que d'autres. Au lieu de chercher à surprendre le lecteur avec des tendances radicalement nouvelles, je me contenterai de regrouper des tendances émergentes et les amplifier pour en tirer quelques implications pour les entrepreneurs au 21<sup>e</sup> siècle.

#### Mondialisation

La diffusion et la démocratisation des moyens d'information, de communication et de transport conjugués avec le développement du libre échange constituent un élément majeur de l'environnement des entrepreneurs actuels et futurs. Alors que le commerce international était, traditionnellement, l'apanage d'une minorité de marchands et d'armateurs puissants, n'importe qui peut, de nos jours, acquérir des ressources au moindre coût (presque) dans n'importe quel pays et vendre des produits et services (presque) partout dans le monde.

Pour tirer pleinement profit de la mondialisation, les entrepreneurs du futur devront considérer le monde comme leur terrain de jeu naturel pour l'acquisition des ressources et ou la commercialisation de leurs produits et services. Les entrepreneurs, nombreux aujourd'hui, qui auront une vision régionale, voire nationale dans le meilleur des cas, seront démunis face à des concurrents ayant une vision mondiale de leur activité. On peut certes objecter que la concurrence mondiale n'est pas pertinente dans plusieurs activités où la proximité physique avec le client est indispensable. C'est peut-être vrai mais les développements récents montrent que la proximité est une notion toute relative. N'est-il pas possible, dès aujourd'hui, de faire surveiller une personne âgée à son domicile corrézien par une équipe médicale de très haut depuis l'Inde, ou ailleurs, dans des conditions économiques sans comparaison avec le coût d'un acteur de proximité?



**Le chef d'entreprise prend appui dans la gestion quotidienne de son entreprise sur ses facultés d'organisation. Pourtant, dans l'exercice de son art, plus que jamais aujourd'hui, il doit puiser dans ses qualités humaines personnelles pour conduire son entreprise vers le succès. Le charisme, le comportement, les croyances, le respect de soi-même et d'autrui, la persévérance, la fidélité, la confiance, la compassion et le courage font partie des valeurs pour un management agile et robuste. En quelques années, le contenu du "métier" de dirigeant a fortement évolué avec un niveau d'exigence très élevé de professionnalisme. Aujourd'hui, les individus sont de moins en moins disposés à suivre un chef par le simple fait de la hiérarchie et de la contrainte. Le défi n'est donc plus de commander, mais de mobiliser l'imagination, l'esprit d'initiative, le dynamisme, le savoir et le savoir-faire de ceux qui constituent l'entreprise. La liste pourrait être plus longue mais se résume en deux mots : donner l'exemple !**

**Le dirigeant devient plus que jamais un chef d'orchestre qui assure l'harmonie générale, le développement des talents de chacun dans le respect de la partition et de l'orientation de l'entreprise vers des objectifs ambitieux. Aussi pouvons-nous choisir entre quatre attitudes face à l'avenir, de la passivité à la réactivité, en passant par la réactivité ou la préactivité, mais une seule peut provoquer les changements attendus : la proactivité !**

# ENTREPRENEUR & Entreprise2018

## Accélération des progrès technologiques

L'exemple de la surveillance médicale à distance n'est qu'une illustration des nombreuses possibilités offertes par un progrès technologique en forte accélération depuis les dernières décennies du 20<sup>e</sup> siècle.

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) est en train de redéfinir nos rapports à l'espace et au temps. De nombreuses activités peuvent, d'ores et déjà, être accomplies par n'importe qui, n'importe où, n'importe quand. Les entrepreneurs qui sauront tirer les conséquences de la compression de l'espace-temps en tireront beaucoup d'avantages. Citons, pour illustrer, le cas d'une jeune entreprise française spécialisée dans la veille technologique et la production d'études sectorielles vendues à très bon prix à de grandes entreprises. Les fondateurs ont compris que la diffusion d'internet et des sources d'information en ligne leur permet de localiser toute l'activité de veille et de production d'études au Maroc par des ingénieurs bien formés et trois fois moins coûteux que leurs homologues français.

Au-delà des TIC, le progrès technologique s'accélère dans les domaines de la santé, de l'environnement, de l'alimentation et de l'énergie. Le flux continu d'innovations offre aux entrepreneurs du futur autant d'opportunités de créer de nouveaux secteurs d'activité ou de contester la domination de certains secteurs par de grandes entreprises établies et moins agiles.

## Développement durable

"Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais de l'attention qu'ils portent à leur propre intérêt". La phrase célèbre d'Adam Smith résume une conception encore très courante, mais de plus en plus dépassée, de l'entrepreneur. L'entrepreneur idéal, selon Adam Smith, agit avec son seul intérêt comme horizon ; la main invisible du marché se chargeant de fabriquer le bien-être général à partir d'intérêts particuliers.

Les connaissances scientifiques et le débat public montrent, aujourd'hui, les défaillances d'une pensée économique qui ignore les externalités négatives des comportements "rationnels" des agents sur les environnements physique et social.

Aussi, l'entrepreneur du futur ne pourra plus ignorer les conséquences négatives de son action sur l'environnement physique et social dans lequel il agira. Du reste, s'il ne le fait pas de son propre chef, la société le lui imposera à travers une législation contraignante.

Au lieu de ne considérer que son propre intérêt, en laissant la main invisible se charger du reste, l'entrepreneur du futur partira d'une compréhension de ce qui peut être bon pour la société et y cherchera son propre intérêt. Ceci n'est rien moins qu'une révolution copernicienne où les entrepreneurs s'adapteront à la société au lieu de demander à la société de faire avec les conséquences de leurs choix.

## Socio-diversité

Pour mener à bien leurs projets, les entrepreneurs ont besoin de collaborateurs dont les profils sont de plus en plus divers. Jusqu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les entrepreneurs employaient des populations très homogènes du point de vue des profils sociaux, culturels et démographiques.

Aujourd'hui, l'homogénéité socio-culturelle dans les entreprises est un phénomène du passé dans plusieurs pays avancés sous l'effet combiné des migrations, de la féminisation, de l'allongement de l'espérance de vie, de l'entrée tardive dans la force de travail et de la diversification des modes et rythmes de vie.

Alors que les entreprises établies subissent la diversité et font de leur mieux pour s'y adapter, les entrepreneurs du futur agiront dans un environnement où la diversité est une donnée initiale. Pour faire de la diversité une opportunité, les entrepreneurs auront besoin d'une "bande passante" culturelle large pour communiquer et collaborer avec des gens très différents, voire travaillant dans différentes régions du monde.

## Entrepreneuriat de soi

Pour réaliser leur projet, les entrepreneurs ont traditionnellement employé des collaborateurs qui se mettaient au service du projet de leur employeur en contrepartie d'un revenu. Ce contrat psychologique, soumission contre salaire, est en train de voler en éclat à mesure que les individus accèdent à leur autonomie et se dotent de stratégies de vie. Les entreprises établies sont en train de découvrir que leurs collaborateurs ont des projets, des disponibilités variables, des désirs, voire des émotions et, certaines, font des efforts sincères pour introduire suffisamment de flexibilité dans l'organisation du travail pour y répondre. Les entrepreneurs du futur devront comprendre que, tout comme eux-mêmes, leurs collaborateurs sont aussi entrepreneurs de leur vie. Au lieu de demander seulement à leurs collaborateurs de s'adapter à leur projet, ils devront aussi faire l'effort d'adapter leur propre projet à ceux de leurs collaborateurs. Ceci est la condition d'une relation employeur employé plus équilibrée et durable. Sa réalisation passe par ce que j'appelle une "entreprise à la carte", un mode d'organisation et de management qui permet de personnaliser les rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs.

Mondialisation, progrès technologique, développement durable, socio-diversité et entrepreneuriat de soi, telles sont donc les tendances structurantes à l'œuvre dans l'environnement des entrepreneurs actuels et futurs. Aux entrepreneurs d'être suffisamment stratégiques pour y déceler des opportunités s'ils ne veulent pas en subir les contraintes.

**Hamid Bouchiki,**  
Professeur à l'Essec

## ENTREPRENEUR & Entreprise2018

### L'ENTREPRENEUR DU FUTUR SE CONJUGUE AU PRÉSENT !

AUJOURD'HUI, L'ENTREPRENEUR EST UN PILOTE ÉCONOMIQUE SACHANT S'ENTOURER DES MEILLEURES COMPÉTENCES POUR CONQUÉRIR DE NOUVEAUX MARCHÉS ET DÉVELOPPER SA PME. CE SERA ENCORE VRAI DEMAIN.

L'entrepreneur du futur saura mettre à profit "le raz de marée" de la dématérialisation pour aller plus vite, plus loin ! Utiliser les "téléprocédures" dans la conduite de ses affaires, répondre à des appels d'offre, prospecter des marchés potentiels via la vitesse des flux numériques seront devenus des réflexes naturels du chef d'entreprise.

A l'horizon 2018, l'entrepreneur développera sa production à base d'énergies renouvelables et sera un ardent "promoteur" de la sauvegarde de l'environnement. Les objectifs de réduction de gaz à effet de serre et l'utilisation d'énergies nouvelles ne peuvent être réalisés sans l'investissement des chefs d'entreprises. La réalisation de ces objectifs suppose bien évidemment un soutien fort des pouvoirs publics sur la base de mécanismes incitatifs.

L'entrepreneur du futur protège et exploite ses innovations, sources premières du développement de son entreprise et vecteurs indispensables d'une croissance durable. La protection et la valorisation de ses produits est indissociable d'une stratégie agressive en matière de brevets. Cette politique ne pourra être mise en œuvre qu'à partir d'un système performant de propriété intellectuelle au niveau communautaire, accessible aux PME.

Le chef d'entreprise devra aussi composer avec de nouvelles règles comptables et fiscales. Les normes IFRS auront un impact évident sur la stratégie de développement des PME et la valorisation de leurs actifs. La concurrence fiscale deviendra enfin un outil de compétitivité pour toutes les entreprises évoluant dans la zone Euro, fondée sur une assiette de l'impôt déterminée par des règles communes. Les professionnels du chiffre que sont les experts-comptables joueront alors un rôle déterminant auprès de l'entrepreneur.

Enfin, l'entrepreneur du futur s'appuie plus que jamais sur une formation de qualité pour mener à bien ses projets. La remise en cause permanente de ses débouchés commerciaux, les mutations des secteurs industriels et l'externalisation de nombreuses fonctions de l'entreprise obligent le dirigeant de PME à s'appuyer sur une main d'œuvre qualifiée et concernée. Car en 2018, la valeur ajoutée des PME, ce sera encore et toujours l'homme.

#### **CGPME**

Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

### LE DIRIGEANT DE DEMAIN

#### **1. Changer sa conception du futur**

Malgré l'incertitude d'un futur qui s'annonce tous les jours différents, il faut assurer la pérennité de son entreprise et prendre des décisions qui engagent l'avenir. La planification traditionnelle est dépassée, d'où la nécessité de changer radicalement sa manière de planifier. Le manager du futur consacre du temps, avec ses collaborateurs à développer une vision de l'entreprise qu'ils veulent incarner, plutôt qu'un plan stratégique. L'image du futur désiré inspire toutes les actions quotidiennes. Le besoin des clients, l'observation, les résultats, les idées nouvelles modifient la vision initiale et la rendent plus pertinente mais les valeurs fortes restent les guides à tous pour agir. Cette vision sera d'autant plus créatrice qu'elle sera partagée et cela dans la cohésion.

#### **2. Equilibrer son style de management**

L'entreprise est réputée pour ses qualités d'action, les responsables se doivent d'être efficaces, entreprenants, audacieux. Mais le monde évolue rapidement, l'entreprise doit anticiper, repérer les changements, s'adapter. Pour cela elle a besoin d'autres compétences : écoute, intuition, observation, communication, participation du personnel, créativité, sens du service, motivation... Ce sont des qualités d'écoute et de réceptivité.

#### **3. Réinventer les relations hiérarchiques**

L'entreprise aura une multitude de personnes attelées ensemble à un même but, dans des structures de configurations diverses, sans privilèges ni territoires clairement affectés : remplacer le pouvoir par la responsabilité avec un leader sur le terrain au service de ses collaborateurs, exprimant ce qu'ils pensent d'eux, leurs points forts ou faibles et les aidant à progresser.

#### **4. Sécuriser et motiver chaque personne**

La motivation doit être plus forte que la peur de l'inconnu. La vision par sa capacité d'inspiration sécurise et donne envie de se lancer dans l'aventure en donnant le meilleur de soi-même. Le management s'individualise "travail responsabilisant et porteur de progrès contre salaire individualisé et reconnaissance de la contribution particulière de chacun".

## ENTREPRENEUR & Entreprise2018

### 5. Penser d'une manière globale et systémique

Le manager prend le temps d'analyser les situations de manière plus globale et plus nuancée. Il cherche les liens, confronte les opinions, considère les personnes et respecte les apports de chacun, prend du recul et s'entoure de tempéraments complémentaires au sien. Il pilote les décisions mais toujours responsable il en évalue la portée afin que les effets en soient positifs : "décider juste, pas avoir raison".

### 6. Communiquer avec simplicité

Le pouvoir du 21<sup>e</sup> siècle repose sur l'information et les capacités relationnelles. La rapidité d'accès aux informations utiles grâce aux NTIC ne suffit pas, l'information doit être partagée et générer une réelle valeur ajoutée. Le manager du futur est donc là pour synthétiser l'information, la faire comprendre, stimuler l'innovation. L'intégrité et la transparence sont les conditions nécessaires à la vitalité de l'entreprise de demain.

### 7. Développer sa créativité

Pour être capable d'innover. Retrouver d'abord un bon niveau d'énergie, ne pas rechigner devant les difficultés et se dégager de sa négativité afin que l'énergie soit disponible pour la création. Le manager doit créer dans ses équipes l'atmosphère propice à la réflexion et aux nouvelles idées.

### 8. Gérer sa vie professionnelle soi-même

Les filières ne sont plus toutes tracées, aussi faut-il être acteur de sa propre évolution, prendre en main son futur. Pour cela, il faut se connaître soi-même, être conscient de ses compétences, mais également bien se connaître en relation avec autrui. Ne pas miser toute sa vie sur sa seule activité professionnelle, équilibre familial, autres centres d'intérêts, respect des différents aspects de sa vie sont des éléments importants de la nouvelle vision du manager.

### 9. Nourrir sa solidité personnelle

Le manager de demain utilise les expériences qu'il vit pour atteindre une plus grande maturité et se dégager des multiples besoins qui fragilisent les personnes. Pour être capable de cet effort de vigilance et de détachement, il doit se ménager des occasions de ressourcement. Par sa sérénité et son regard positif il fait profiter aux autres de son équilibre personnel et de son dynamisme, ce qui induit motivation et confiance en l'avenir.

### 10. S'adapter en permanence

Anticiper et décider ce que l'on veut changer en soi et autour de soi, évoluer et s'adapter tout en assurant la cohésion des équipes. Conduire le changement, c'est à la fois l'organiser avec rigueur et créativité mais aussi accompagner l'équipe dans la transition avec écoute et conviction. Le changement est le facteur essentiel de l'évolution.

D'après **Meryem Le Saget** – Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables 2001 & 2003 – Vade-mecum de l'entrepreneur proactif

"Le manager intuitif, une nouvelle force", Meryem Le Saget, Editions Dunod, 1998

## A L'HEURE DES PATRONS "MARCHANDS DE RÊVES"

L'IMPORTANT DITE "STRATÉGIQUE" - UN PLÉONASME DONT RAFFOLENT DIRIGEANTS ET JOURNALISTES - DU "CAPITAL IMMATÉRIEL", FONDÉ SUR LES HOMMES, LES CONNAISSANCES ET LA MARQUE CONTRAINT LES DIRIGEANTS À JOUER DE NOUVEAUX RÔLES ET À SE CONCENTRER SUR DE NOUVELLES PRIORITÉS.

- La première est d'établir un réseau de relations, conséquent et utile, avec ses collaborateurs directs bien sûr, mais aussi avec les principaux clients, l'encadrement et les partenaires sociaux, sans oublier les journalistes, les syndicats professionnels et même certains clubs d'affaires. De la qualité de ce réseau dépend très largement sa capacité à agir. Le président enfermé dans sa tour d'ivoire a vécu.
- La seconde action, souvent négligée elle aussi, est d'animer son comité de direction, de façon à faire avancer ses projets, en évitant l'effet "courtisans" et "mauvaises têtes", bien connu. Cette démarche conditionne la qualité de la délégation. Or, sans délégation, il n'y a point de management digne de ce nom. La patron "moi-je-sais-tout" a fait son temps.
- La troisième, à l'heure où il est beaucoup question du "capital humain" et de la "gestion de la connaissance", concerne les attentes des collaborateurs.

La réponse à ces attentes a un impact direct sur la compétitivité. Le "technocrate", l'œil rivé sur les seuls ratios, a du souci à se faire pour son avenir et celui de son entreprise. Le dirigeant doit s'imposer comme "montreur d'étoiles" pour occuper pleinement sa fonction de porte-parole de l'entreprise. Il lui appartient de convaincre tous les "stakeholders" – j'aurais pu écrire "parties prenantes du reste" – des clients aux actionnaires, des salariés aux fournisseurs, sans oublier les journalistes et les hommes politiques si nécessaire, afin qu'ils contribuent au projet qu'il porte pour son entreprise.

Ce sont là des rôles auxquels la plupart des dirigeants sont mal préparés car, avec le "capital immatériel", le management évolue lui aussi et l'intangible y prend désormais la première place. A compétences égales, c'est la personne du dirigeant qui fait la différence, plus précisément sa capacité à faire rêver et donc, bien sûr, à rêver lui-même... Ce n'est pas si facile !

D'après **Catherine Blondel**, Vis-à-vis, conseil de dirigeants, auteur de "Si les patrons savaient..." (Seuil)

Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables 2001 & 2003 – Vade-mecum de l'entrepreneur proactif

## ENTREPRENEUR & Entreprise2018

### EXPERT EN COMPTABILITÉ ET EXPERT CONSULTANT EN ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

#### ANTICIPATION...

Deux types d'experts dans le futur : expert en comptabilité et expert consultant en organisation comptable et financière.

En vente sur internet : faites appel à un pool d'experts

Trois choix :

- questions réponses en ligne
- option échanges visuel via internet pour engagement plus formel
- option rendez-vous

Assistant expert sur le pc du client en direct : sur abonnement il pose toutes les questions que le quotidien fait naître (type MSN) les spécialistes du cabinet lui répondent en live ; je peux également l'interpeller pour l'avertir ou l'informer.

Je livre les comptes sous forme d'une vidéo de synthèse.

De mon bureau je pilote des équipes chez le client et répond en live à leurs questions.

Mon poste de travail ressemble à ma voiture et me permet en live de répondre à toutes les questions en cours.

Mon PDA le permet aussi et je peux en déplacement me connecter sur n'importe quel système pour retrouver un poste de travail confortable (bureau loué à la minute n'importe où, poste, banque, train...)

En contrepartie, j'organise très régulièrement des réunions avec mes clients et mes collaborateurs pour garder un contact humain.

Ma voiture roule seule en je travaille dans un espace aménagé à l'arrière.

Au golf je continue à pouvoir couper tous les dispositifs pour passer un moment de calme quand même ! (je laisse uniquement actif le caddie qui avance tout seul en m'indiquant les distances, la force du vent et le comptage des points.

**Serge Aubailly**  
ORCOM  
[www.orcom.fr](http://www.orcom.fr)  
[aubailly@orcom.fr](mailto:aubailly@orcom.fr)

# ENTREPRISE2018

## LA NAISSANCE DE L'ENTREPRISE POLYCENTRIQUE

SE RÉINVENTER CHAQUE JOUR : VOILÀ UNE BELLE PENSÉE À ÉPINGLER SUR SON AGENDA. EN 2018 CETTE MAXIME NE SERA PLUS DE L'ORDRE DE LA PROMESSE. DANS UN MONDE ÉCONOMIQUE MOUVANT ET ÉPHÉMÈRE, L'ENTREPRISE, DANS UNE DÉCENNIE, AURA RÉVOLUTIONNÉ SON ORGANISATION.

### Sommes-nous prêts pour l'avenir ?

Il suffit de pousser la porte d'une société française pour émettre quelques doutes. L'information y est la chose la plus jalousement gardée : sa quête permet d'accéder à la promotion ou à la prime. L'expérience terrain, la connaissance intuitive, les qualités créatives sont encore bien souvent mal récompensées. Et la majorité des dirigeants, quel que soit leur âge, se présentent en s'empressant de citer leur appartenance au cercle d'anciens d'une grande école de la nation. Enfin, l'organisation interne ressemble généralement à un château de cartes : les petits soldats en bas, les grands seigneurs en haut. Et vous dites que l'avenir économique sera placé sous le signe de l'échange et du dialogue ouvert ? En vérité, les entreprises ne vont avoir que le choix de s'adapter au plus vite ! Car les usages technologiques poussent naturellement vers le collaboratif : les hommes passent désormais leurs vies d'enfants, d'adultes, de parents, de consommateurs et de salariés à échanger, discuter, et publier leurs avis à l'aide d'outils multiples et grâce à des plate formes variées. Le big bang du Net, s'il n'a pas créé une "nouvelle économie" a permis ou amplifié de nouvelles règles : la numérisation des produits, la virtualisation des services, la création d'autres modèles – l'échange entre particuliers, l'enchère à grande échelle, le transfert et développement de la vente à distance. En l'espace de 5 ans, le contexte de toute entreprise s'est profondément transformé. Et il reste à chacune d'apprendre à s'y adapter. Mais que l'on se rassure : les cancre ne sont pas que français ! Partout dans le monde, les entreprises ont du mal à monter dans le train des évolutions des technologies et des usages. Selon le cabinet d'études AIIM, presque 3 sociétés américaines sur 4 avouent ne pas comprendre grand-chose au Web 2.0. Et 42 % d'entre elles ne voient aucun intérêt à utiliser ces technologies. Dans l'hexagone, l'informatique plus globalement est perçue par les TPE et PME comme un bon moyen d'optimiser la production. Mais les machines n'auraient pas beaucoup d'autres vertus. Selon une étude de juin 2008 de l'Ifop pour Risc Group, la moitié à peine des sociétés petites et moyennes considèrent ainsi que l'informatique leur permet d'accroître leur CA et 25 % se disent sceptiques quant à son apport à la productivité des salariés.



**A quoi ressemblera l'entreprise de demain et comment évolueront les activités des uns et des autres ? Comment réussir à s'adapter aux évolutions tant technologiques que sociétales ? Comment résister aux contraintes générées par un marché mondial de plus en plus concurrentiel ? L'entreprise qui ne prendra pas en compte dès maintenant la complexité actuelle grandissante aura probablement des difficultés à résister. Seules les entreprises et les organisations qui tiendront compte des nouvelles réalités du marché et mettront en œuvre des stratégies face à ces défis seront en position d'en recueillir les fruits.**

# ENTREPRISE2018

## Des ronds dans l'eau du futur

Pour visualiser l'entreprise 2018, rangez votre boule de cristal, lancez une pluie de cailloux dans l'eau et regardez la multitude de petits cercles qui vont s'interférer les uns avec les autres. L'entreprise poly cercles va venir remplacer l'entreprise pyramide. Car demain – et aujourd'hui déjà – l'information devra être partagée par tous. Pour rester compétitif et surtout réactif. Deux directeurs associés de Nextmodernity, Richard Collin et Marc de Fouchécour, ont organisé une conférence sur l'entreprise 2.0 en juin à Paris. Et Marc de Fouchécour a relaté l'exemple de la CIA américaine. "Ils ont pris conscience que le monde était complexe, changeant et totalement imprévisible et que pour être efficace, ils devaient en adopter les mêmes règles. Si bien qu'aujourd'hui, au sein de l'organisation, il n'existe plus que 3 niveaux d'information. Par ailleurs, par le biais des outils de partage, l'information est organisée par thèmes et non par services." La première grande révolution organisationnelle est bien là : le partage interne des connaissances. Et voilà l'entreprise 2.0 qui pointe le bout de son nez ! De quoi s'agit-il ? Simplement d'utiliser, dans un environnement d'entreprise, les outils de partage du "Web 2.0" : blogs, wikis, réseaux sociaux, univers virtuels, etc. L'objectif du salarié de demain ne sera pas tant de détenir une information mais de dénicher, au plus vite, la bonne information. Déjà les expériences se multiplient : les blogs internes permettent d'accélérer le dialogue entre collègues éloignés et entre services, et d'encourager la créativité. Les wikis et plates-formes d'échanges aident à la constitution de dossiers et à l'archivage d'informations. Les réseaux sociaux favorisent les contacts et la mobilité internes. Pour l'entreprise 2018 ces usages internes seront une évidence. Chaque collaborateur, de chez lui, d'un petit centre proche de son domicile ou au siège de son entreprise consultera le matin son espace de travail personnel, un véritable tableau de pilotage : avec ses flux d'informations, ses réseaux, son agenda partagé et l'évaluation de son apport à la stratégie de l'entreprise. A entreprise communicante salarié responsabilisé : l'employé va devenir entrepreneur.

## Interférences

Le partage d'informations et de compétences ne se réduira pas aux seuls salariés. Déjà les blogs publics d'entreprise ont entamé une nouvelle forme de dialogue avec les clients, fournisseurs ou partenaires. Des jeunes entreprises innovantes comme Netvibes – qui propose à tout internaute la création de son propre portail d'informations – ont dès aujourd'hui intégré cette évolution. Quand les développeurs de Netvibes veulent proposer une amélioration ou une nouvelle fonction, ils la présentent en amont à la communauté de clients – partenaires de la marque. Suite aux avis et retours, ils mettent la nouvelle fonction en place ou la modifient. C'est une approche nettement nouvelle du marketing qui remonte en amont de la chaîne de décision et sous l'impulsion des utilisateurs.

Lego est également passé du côté des entreprises futuristes avec Lego Digital Maker. Ce logiciel de jeu, libre de téléchargement, permet de créer ses propres modèles de maquettes de legos. Voici un formidable effet 3 en 1 : communication, commercialisation et fidélisation. Le principe permet aux petits et grands fans de lego du monde entier de concevoir leurs modèles. Mais aussi de les acheter, s'ils le souhaitent. Et de les partager avec les autres, via la galerie Lego en ligne.

Dans nos petits ronds dans l'eau on trouve ainsi des communautés de salariés, de clients – coopératifs ou mécontents, exprimant leurs avis librement comme ils le souhaitent – de fournisseurs ou de partenaires. Chacun à son niveau deviendra le pilote éphémère d'une décision de l'entreprise ou de la marque.

## Donner du sens

Mais comment faire pour que tienne cet équilibre qui paraît si fragile ? "Avec l'explosion digitale, la profusion des informations est telle que chaque entreprise a besoin d'un repère pour qu'on la retrouve dans un ensemble devenu un magma d'informations. Chaque entreprise a besoin d'une cause ou d'une idée centrale" déclarait lors du forum Nexplorateur, organisé au Sénat en juin 2008, Jean-Marie Dru, le président du groupe de communication TBWA Worldwide. Tariq Krim, le fondateur de Netvibes, explique que ces salariés ressentent une liberté mais également un sentiment de responsabilité par rapport à leur travail. Il part du principe que chacun a du talent, quel que soit son parcours scolaire et professionnel et qu'il faut donner à tous les moyens de se lancer. Pour lui, les jeunes arrivant sur le marché du travail cherchent à exercer un métier qui les passionne. Les DRH se rendent aussi compte que les jeunes n'attendent plus de leur future entreprise une carrière et des avantages financiers. Ils ne veulent plus être un pion dans une machine. Ils cherchent du sens et souhaitent rejoindre un projet, une entreprise engagée. Une attente qui correspond à une autre tendance lourde de la société : l'éthique. Développement durable, responsabilité sociale, respect environnemental : les engagements des entreprises en la matière se renforcent d'année en année. L'entreprise en 2018 sera éthique ou ne sera pas. Et elle sera capable de cristalliser autour de sa marque des valeurs solidaires.

# ENTREPRISE2018

## Casse-tête sécuritaire

Si les entreprises doivent s'ouvrir, favoriser l'échange, le partage et l'écoute, comment faire pour les sécuriser ? La résolution de ce casse-tête est loin d'être trouvée. Joël de Rosnay, dans son ouvrage\*, prévient des risques, tout en expliquant les deux modèles d'entreprise qui selon lui vont coexister en 2020 : *"Les industries classiques adoptent une attitude de repli sur soi, de création artificielle de la rareté (pétrole, information, forfaits téléphoniques...), pour forcer les gens à utiliser leurs vecteurs propres et eux seuls. La "nouvelle économie" se place dans une optique différente : celle de la gestion de l'abondance et, sans doute, de la saturation d'informations. Il est trop tôt pour juger si celle-ci sera meilleure ou pire ; on peut seulement constater qu'elle est en marche et que le phénomène est irréversible. Bien entendu, tous ces bouleversements ne seront pas sans conséquences. De nouvelles menaces, auxquelles la plupart d'entre nous sont déjà confrontés, vont se développer (virus, spams, hackers, escrocs, infopollution, traçabilité, etc.)"* A ces menaces connues vont s'ajouter de nouveaux problèmes avec les avancées technologiques. D'ici 10 ans, Internet se sera glissé partout dans notre vie quotidienne et professionnelle et via des médias multiples : dans les murs, les équipements ménagers ou encore les vêtements. Ces milliards d'objets connectés posséderont, comme pour les sites web d'un individu ou d'un organisme une adresse, baptisées ONS, Object name systems, à l'instar de DNS pour Domain name system. Et comme le rappelle Joël de Rosnay : *"La grande différence avec les DNS, c'est qu'il n'existe aucun contrôle des ONS ! Cela signifie qu'un ordinateur puissant peut "écouter" tout ce que "se disent" les objets, par exemple les digicodes tapés par des personnes pour pénétrer sur leur lieu de travail"*.

## Le ver dans la pomme ?

Une autre faille sécuritaire est à craindre : donner à ses salariés les moyens ouverts de s'exprimer, c'est aussi s'exposer à des transferts, volontaires ou non, d'informations confidentielles. L'éditeur Sophos s'est livré à un petit test très simple à propos des réseaux sociaux : en août 2007, il a envoyé à 200 abonnés de Facebook des demandes de consultation de leur profil personnel émanant d'un personnage virtuel, spécialement créé pour l'occasion. 87 personnes ont accepté, dévoilant toutes leurs informations personnelles. De très nombreuses sociétés bloquent en interne l'accès aux réseaux sociaux, tandis que d'autres l'ouvrent volontairement, incitant leurs salariés à s'y présenter. Tous les éditeurs de la planète planchent sur la question sécuritaire. Pour l'entreprise 2018, au-delà de simples chartes de bonne conduite, une nouvelle culture de la sécurité devra émerger. Une entreprise mondiale a déjà résolu ce casse-tête : Google. Voilà une société qui dispose de deux images contradictoires : une entreprise très ouverte et très fermée. Google certes a des contacts réguliers avec ses clients, en particulier en amont du lancement d'un nouveau service. Mais avec des clients très choisis. Pour le lancement de Gmail, son service de messagerie, Google a ainsi sollicité son premier cercle de clients, ses meilleurs fans, afin de leur demander leurs avis et de tester le service. Et si extrêmement peu d'informations émanent de Google, c'est que cette entreprise a su non seulement encourager les talents mais aussi les récompenser. Chaque salarié technique est libre de dépenser 20 % de son temps de travail sur des projets personnels. Et l'entreprise considère que la naissance de nouvelles idées doit être favorisée et rémunérée, prête à aligner 1 millions de dollars pour des innovateurs internes. De quoi préserver tous les secrets de fabrique et de rallier tous les salariés à la marque. Cet exemple montre comment on peut vivre dans la réactivité permanente tout en gardant le cap et en préservant son capital informationnel. Google a su créer une bulle au milieu des ronds dans l'eau.

Demain, toute entreprise devra nécessairement être à l'écoute, prête à se réinventer et à innover au besoin des demandes de ses marchés. Reprenons l'exemple de Lego. On parle aujourd'hui de plus en plus des imprimantes 3D : l'utilisateur crée sur son ordinateur un modèle – une maquette par exemple – qui se matérialise en résine via sa machine à impression 3D. Les fabricants actuels assurent que leur marché sera celui des petites entreprises ou écoles ainsi que quelques passionnés particuliers. Mais déjà arrivent des modèles répliqueurs : c'est-à-dire des imprimantes qui seront capables de se reproduire elles-mêmes. Et dans 10 ans ? Que deviendra la belle idée de Lego quand ses clients pourront sortir leurs propres pièces sur leurs petites imprimantes 3D ? L'anticipation et la réactivité seront les seules règles du jeu économique 2018.

2020, les scénarios du futur. Editions Fayard. mai 2008.

### Laure Deschamps.

Journaliste Nomade  
Tel. 06 63 14 85 53  
51 rue des Morillons  
75 015 Paris  
laure@redacnomade.com  
www.redacnomade.com



# ENTREPRISE2018

## L'ENTREPRISE EN 2018... DU RÊVE À LA RÉALITÉ

SELON MOI, JEUNE ENTREPRENEUR DU WEB, L'ENTREPRISE EN 2018 SERA AVANT TOUT ULTRA-TECHNOLOGIQUE ET MÉGA-INNOVANTE.

La technologie et ses outils innovants feront partie intégrante de notre quotidien. Nous nous servirons de nombreux modules collaboratifs pour travailler, communiquer et obtenir instantanément l'information qui nous manque.

Les mondes virtuels en 3D auront explosé avec des milliards d'avatars qui nous serviront d'appui pour faciliter notre travail dans la vie réelle. Nos avatars, paramétrés selon nos souhaits, seront d'une forte utilité pour aller chercher eux-mêmes l'information sur la toile, et nous la ramener rapidement et efficacement.

Notre travail consistera à piloter et à suivre nos tableaux de bords qui agrégeront des flux d'information en provenance de toute part. L'ordinateur classique aura bien entendu laissé la place à l'écran tactile multifonctionnel. Notre bureau sera mobile dans tous les sens du terme.

Notre journée de travail alternera entre le réel et le virtuel, car le e-commerce sera fortement concurrencé par le v-business avec des mondes virtuels en plein essor et ses nouveaux marchés.

Grâce à cette ouverture technologique, l'entreprise 2018 sera encore plus facilement tournée sur le monde et l'international. "The world is flat" et s'aplatira encore plus.

Nous jonglerons entre des clients locaux et ceux à l'autre bout du monde en un seul clic. Les problèmes de langues ne seront plus un tracas avec des outils de visioconférences, et de traduction aussi automatiques que puissants. Les pays de la Bric (Brésil, Russie, Inde, Chine) seront nos premiers clients et nos premiers concurrents.

La vie sera encore plus rapide, plus stressante. Les décalages horaires seront de moins en moins respectés car instantanéité, réactivité et mondialisation seront les maîtres mots.

C'est pourquoi en parallèle, l'entreprise 2018 sera contrainte d'être plus responsable, plus vigilante vis-à-vis de son personnel, et sera soucieux de son bon équilibre psychique et physique. Le télétravail explosera et de multiples services seront proposés aux salariés pour "déstresser" (coaching privé, séminaires...) et assurer leur épanouissement personnel.

La responsabilité de l'entreprise ne se limitera pas seulement à ses salariés et à son organisation interne. L'impact externe de l'activité de l'entreprise devra être respectueux de l'environnement... Chaque entreprise devra avoir un impact nul sur l'environnement et des lois les contraindront à agir au service du développement durable. Tous les process de l'entreprise seront repensés dans cette logique écologique.

Plus technologique, plus responsable, plus globale, l'entreprise 2018 nous réserve de belles opportunités !

### **François-Xavier Tanguy**

*Ecrivain-voyageur, Expert-comptable, Entrepreneur Web*

*Co-fondateur de Dreamshake.com, le premier site communautaire pour partager et réaliser ses rêves*

[www.dreamshake.com](http://www.dreamshake.com)

<http://blog.dreamshake.com/>

Tel : + 33 6 68 82 68 37

[www.desrevespleinlemonde.com](http://www.desrevespleinlemonde.com)

*Livre "Des Rêves Plein le Monde" (Editions Les Presses de la Renaissance)*

*Phnom Penh - Kaboul - Paris (25 000 Km à moto sur la "Route des Rêves")*

# ENTREPRISE2018

## DU PILOTAGE PAR LA DEMANDE CLIENT, À LA VOLONTÉ DE CONTRIBUER À UN FUTUR SOUHAITABLE

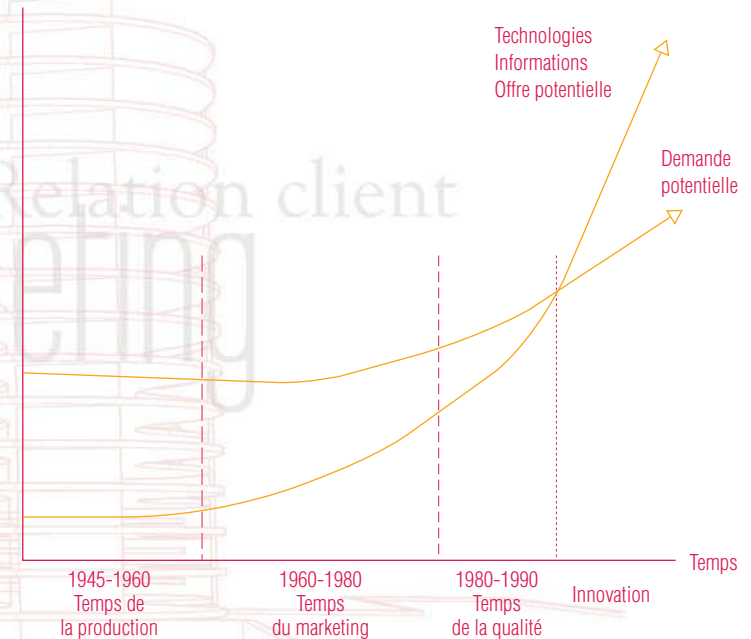
L'évolution des entreprises dans les dix ans à venir ? Elles vont, progressivement, prendre toute la mesure de constats que chacun peut faire aujourd'hui, et elles vont en tirer toutes les conséquences : elles vont guider leurs décisions, non seulement en fonction de la demande des clients, mais aussi en regard d'un axe stable, dynamisant, la volonté de contribuer à un futur souhaitable. Ce faisant, elles y trouveront, ainsi que Pascal Lamy (Dr Général de l'OMC) l'écrit en préface du livre que j'ai consacré à ce sujet\* un surcroît de reconnaissance de la part de leurs clients, partenaires, collaborateurs. Et les responsables d'entreprises y trouveront une occasion de davantage s'épanouir.

Le premier constat que chacun peut faire : la technologie évolue à une vitesse toujours plus grande, qui croît de façon exponentielle ; l'électronique, "mère" des autres technologies, double de puissance tous les 18 mois. Le deuxième constat que nous pouvons tous faire : la demande évolue aussi de façon exponentielle ; mais chacun peut constater que le temps nécessaire à l'apprentissage, à l'éducation, aux modifications des organisations ne peut pas être réduit par deux tous les 18 mois. Ainsi, la demande ne peut plus évoluer au même rythme que l'offre potentielle, et le différentiel de vitesse entre l'évolution de l'offre potentielle et celle de la demande va s'accroissant.

Longtemps, la demande a été nettement "en avance de phase" par rapport à l'offre. L'entreprise pouvait alors être clairement guidée par la demande : la problématique centrale de l'entreprise était de produire mieux, à coût moindre, ce qui était demandé. Dans un deuxième temps, autour des années 70, l'offre potentielle se rapprochant de la demande, il est devenu essentiel de savoir ce que voulait vraiment le marché : l'enjeu majeur s'est déplacé de la production au marketing. Entre 80 et 90, l'écart entre offre potentielle et demande s'est encore réduit, est devenu impalpable, et c'est la qualité qui est devenu la préoccupation principale. Mais environ depuis les années 90, l'offre potentielle est passée devant la demande. Après le marketing, c'est maintenant l'innovation qui est le facteur clef, dans une dynamique où l'innovation potentielle précède le marché : comme on le dit, l'offre est créatrice, elle crée le marché.

Progressivement, les responsables d'entreprises devraient tirer les conséquences de ce basculement qui s'est opéré entre offre/demande et voir qu'il en est de la demande comme de l'aiguille de la boussole. Pour progresser vers le pôle, l'aiguille de la boussole est le meilleur guide. Mais, lorsqu'après une longue avancée, on arrive à proximité du pôle, l'aiguille devient, du fait même de cette proximité, instable. Elle s'affole. Pour ne pas tourner en rond et se perdre, il faut alors se donner d'autres repères, au-delà de la seule aiguille. La demande a longtemps été la boussole qui a guidé l'action des entreprises. Mais, du fait même des progrès accomplis, elle devient maintenant instable (affolée ?). Et, de toute façon, seconde par rapport à l'offre créatrice. Se donner un repère stable, dynamisant, au-delà de la vibration de la demande est nécessaire. Les responsables d'entreprises devraient donc s'apercevoir progressivement qu'il peut être fructueux de se diriger selon une vision stable et dynamisante que l'entreprise intègre et assume en elle-même : une vision de ce qui est souhaitable pour le futur.

\* Stratégie pour un futur souhaitable, Philippe Lukacs, Dunod, 2008



### Évolution comparée de l'offre potentielle et de la demande potentielle

Les responsables d'entreprise devraient prendre conscience qu'innover avec cet éclairage est d'autant plus pertinent que la responsabilité sociale de l'entreprise est totalement modifiée : Tant que la demande pouvait être considérée comme préexistante à l'offre, l'entreprise pouvait considérer que sa responsabilité sociale se limitait à produire en respectant les lois et des principes de justice sociale. Mais dès lors que l'offre, que l'entreprise, crée le marché, la responsabilité sociale de l'entreprise est accrue : quel marché va-t-elle créer ? quel futur va-t-elle créer ?

Ainsi, les responsables d'entreprises devraient progressivement réaliser qu'il est non seulement logique pour l'entreprise, mais cohérent en terme de responsabilité sociale, que l'entreprise conçoive ses nouveaux produits et services, qu'elle innove, en se fixant pour but de contribuer à un futur souhaitable.

L'ambition de contribuer à un futur souhaitable comprend bien sûr celle du développement durable, qui est nécessaire et urgente. Mais choisir de contribuer à un futur souhaitable est plus positif que s'obliger à tenir compte de contraintes et de limites. C'est aussi un objectif plus large qui permet davantage de dynamiques croisées entre entreprises. C'est enfin un objectif qui peut parler également aux entreprises comme aux personnes et est donc plus motivant.

## ENTREPREPRISE2018

Cet objectif devrait donc, progressivement, devenir celui de plus en plus d'entreprises. Celà étant, il est évident que concevoir des innovations porteuses d'un futur souhaitable ne coule pas de source. Innover est de toute façon toujours plus complexe que gérer l'existant. Et, dans le cas d'innovations pour un futur souhaitable, la complexité est plus grande encore : les actionnaires risquent de pousser à une focalisation sur le très court terme plus que sur un futur souhaitable. Comment donc l'évolution décrite plus haut, pourtant logique, pourra-t-elle être menée ?

Pour répondre à cette interrogation, je propose, très pragmatiquement, d'observer des réussites exemplaires, d'analyser comment ont été créés des innovations porteuses de futur souhaitable, qui ont aujourd'hui un rayonnement mondial, qui ont toujours été rentables, mais qui, a priori, paraissaient irréalisables, pour tous hormis leur créateur.

J'ai choisi d'analyser comment Muhammad Yunus a fait pour réussir la Grameen Bank. Le micro-crédit sert maintenant d'exemple pour les politiques de développement mondiales. Pourtant, au début, tous disaient à Muhammad Yunus que son projet ne verrait jamais le jour, et il lui a fallu lutter contre l'incompréhension des banquiers et de l'administration, contre les obstacles mis par les mollahs, voire contre les bandes armées qui sillonnaient la région où il était installé.

Ensuite, comment Nico Roozen a réussi à créer Max Havelaar. Max Havelaar est le premier exemple de commerce équitable distribué dans le "mainstream" de la grande distribution. Ce système s'est répandu dans de multiples pays, pour un nombre toujours croissant de produits. Pourtant, les principaux acteurs de la chaîne du café, torréfacteurs, distributeurs, non seulement disaient à Nico Roozen que son projet était impossible, mais encore ont tout fait pour le rendre impossible.

Puis, comment Yvon Chouinard, sans formation, sans capital initial, a réussi non seulement à développer Patagonia, qui vend maintenant des vêtements de sport dans le monde entier, mais encore à passer, d'un seul coup, la totalité de sa gamme de vêtement de coton au coton bio. Pourtant le coton bio coûtait trois fois plus cher, et Yvon Chouinard savait que ses clients ne paieraient pas plus.

Et enfin, comment Renault a réussi la Logan. La Logan est en rupture avec toute l'évolution de l'automobile, qui est, précisément, la technologie pour la technologie. Aujourd'hui, la Logan est un pilier majeur du développement de Renault. Pourtant, au moment où Louis Schweitzer a lancé le projet, tous les concurrents le moquaient.

Il s'agit de quatre créations qui concernent des domaines complémentaires : respectivement, une nouvelle forme de crédit, un nouveau mode de commerce, une nouvelle approche de produits de consommation, un nouveau type de voiture. Elles concernent des structures de natures différentes : service, label, PME, grand entreprise industrielle. Elles sont l'œuvre d'innovateurs de cultures différentes (bangalais, hollandais, canadien, français), mais ont acquis une dimension mondiale et fonctionnent dans toutes les cultures. Le "socle" sur lequel, pragmatiquement, l'analyse s'appuie paraît ainsi être solide...

Toutes ces innovations partagent une problématique commune. Il a fallu avancer malgré le risque, dans une grande incertitude au départ ; commencer avec très peu de moyens ; convaincre, surmonter les résistances ; arriver juste au bon moment. Ainsi, étaient affectés tous les paramètres auxquels le management est confronté : le rapport au risque, aux moyens, à l'espace, au temps. Toujours dans un sens plus contraignant que dans la gestion classique.

Il est donc logique que ces analyses permettent de revisiter l'ensemble du management : la façon de concevoir les buts, les moyens, les critères de décision. Et il est logique qu'en émerge, précisément, un mode de management particulièrement dynamique, qui permet d'avancer malgré des contraintes fortes : commencer avec au départ des moyens limités, progresser dans un environnement incertain, dépasser les habitudes.

Ce nouveau mode de management qui apparaît n'est pas en rupture radicale par rapport au mode de management actuel : il peut être utilisé dès maintenant. Et les principes sur lesquels ils reposent sont en ligne avec la finalité poursuivie, celle d'un futur souhaitable : les "moyens" et la "fin" sont isomorphes. Enfin, il s'ouvre plus largement que les outils managériaux classiques sur l'ensemble des facultés de chacun : la raison, mais aussi l'imagination. Il s'ouvre sur d'autres savoirs : les sciences humaines, les cultures. Il est ainsi une occasion pour les responsables d'entreprise de mettre en œuvre toutes leurs capacités personnelles, de davantage s'ouvrir au monde et s'épanouir.

On a vu plus haut les raisons pour lesquelles il devenait logique que l'entreprise guide ses décisions non seulement en fonction de la demande client mais aussi en intégrant la volonté de contribuer à un futur souhaitable. On voit maintenant que cette évolution, non seulement est logique, mais est réalisable, dès aujourd'hui. Comme l'écrit Pascal Lamy en conseillant aux entreprises de s'engager dans cette démarche, "un futur souhaitable, c'est faisable".

Je suis donc convaincu que, progressivement, dans les dix ans à venir, de plus en plus de responsables d'entreprises vont, en effet, prendre leur responsabilité et avancer en ce sens.

**Philippe Lukacs / CATALYSER**

1 rue Ballu 75009 Paris

01 48 78 53 72 / 06 07 05 59 45

[www.catalyser.fr](http://www.catalyser.fr)

[lukacs@catalyser.fr](mailto:lukacs@catalyser.fr)

# ENTREPREPRISE2018

## PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE

### > 1° PARTIE : DES CLÉS POUR UNE PROSPECTIVE DE L'ENTREPRISE

Que sera l'entreprise dans cinq ans, dans dix ans ? Il y a plusieurs manières d'engager cette réflexion.

La plus fréquente consiste à spéculer sur des idées dans l'air du temps sans rien changer au fond sur les croyances et les processus de décision, d'organisation et d'action.

Ces idées sont par exemple :

- La compétition mondiale de plus en plus tendue et ses délocalisations ?
- La nécessité d'épouser les valeurs et les sentiments du public, développement durable, commerce équitable, diversité des recrutements, thèmes à la mode.
- L'adaptation aux changements incessants comme l'innovation technologique, les législations, le coût de l'énergie.

On se plaît alors à croire que les vicissitudes induites sont pour les autres et que l'on s'adaptera bien si nécessaire.

Dans cinq ans, dans dix ans, les titres des journaux feront toujours l'actualité et les entreprises seront toujours ce qu'elles sont, voilà la croyance la plus ancrée.

Si le rythme des créations, disparitions d'entreprises s'accélère, si aucun des grands groupes que nous connaissons n'existera en l'état, dans dix ans, l'absence de mémoire et de vision prospective permettra malgré tout de maintenir la croyance. Et puis qui peut prédire l'avenir ? Les futurologues se sont toujours trompés.

Il y a cependant une autre manière, prospective, d'aborder cette réflexion. Comprendre ce qui se trame en profondeur dans le monde d'aujourd'hui, discerner les implications pour les entreprises, entreprendre les changements souhaitables en évitant les fausses pistes. Pour cela la prospective humaine apporte des repères qui font trop souvent défaut malgré les intuitions de tel ou tel visionnaire, de tel ou tel prospectiviste. Trois phénomènes sont d'abord à considérer pour comprendre les situations en cette période de mutation.

#### Les tensions de fond

Des tensions profondes sont à l'œuvre dont les équilibres sont instables.

Comme avec la tectonique des plaques des ébranlements majeurs affectent la surface. La prospective ne peut prévoir les moments de rupture mais anticiper sur de nouveaux équilibres. Les tendances profondes peuvent être identifiées à trois couples de logiques opposées.

#### • La logique des acteurs

La **logique spéculatrice**, le règne de l'intérêt particulier; miser moins pour gagner plus, l'individualisme de toutes les parties prenantes.

A l'opposé la **logique industrielle**, la coalition des ressources, des moyens et des compétences pour réaliser des buts communs.

L'exacerbation de la première et ses excès ne doit pas masquer la (re)montée en puissance de la seconde.

#### • Les logiques structurelles

La **logique formelle**, la reproduction des modèles et procédures, la conservation des cadres et des structures, la vertu de conformité.

La **logique entrepreneuriale**, l'engagement personnel et collectif, l'initiative et la créativité, la mobilisation dans l'action.

Les modèles industriels et bureaucratiques traditionnels relayés par les grandes trames systémiques sont en pleine défaillance alors que l'autonomie grandissante des acteurs débouche sur un foisonnement d'initiatives réclamant de nouvelles configurations des entreprises.

#### • Les logiques intentionnelles

La **logique d'exploitation**, des ressources matérielles, des ressources naturelles, des ressources humaines, des clientèles, toutes justifiées par les nécessités, les besoins, la "demande", l'avidité...

La **logique de projet** visant la production de plus grandes valeurs, des ambitions de progrès, de services, de développement humain.

La première est fortement combattue et la seconde trouve de plus en plus de champ.

Dans chaque entreprise on peut repérer ces différentes tensions et leurs conséquences, les conflits et ruptures que cela peut entraîner et celles que l'on veut favoriser.

# ENTREPRISE2018

## Les modèles d'entreprise

Quand on parle entreprise la variété des cas et des situations est immense. Quel rapport entre Microsoft et l'entreprise artisanale du coin, entre tel grand groupe financier et les établissements de production qu'il contrôle, entre les multiples secteurs d'activité privés ou publics.

Il y a cependant une typologie possible des modèles d'entreprises ou des formes d'entendement de ce qu'est une entreprise indépendamment de la taille.

On peut distinguer quatre modèles types dont la prégnance évolue, exprimant des changements que la prospective pourra discerner.

### • L'entreprise de possession et d'emprise

Elle se justifie par la guerre économique qui légitime l'emploi de tous les moyens appropriés, chacune à son échelle. Elle est vouée à absorber ou être absorbée dans l'affrontement des puissances à la recherche de la plus large emprise, des possessions les plus grandes.

• **A l'opposé l'entreprise rationnelle et technique.** Elle se conçoit comme une organisation hiérarchisée de fonctions, avec l'exercice de compétences et de méthodes toujours plus avancées pour une performance grandissante et des résultats qualitatifs et quantitatifs en progrès. C'est l'idéal que l'on enseigne dans les écoles et les formations où il n'est nulle part question de volonté de puissance ou de motivations humaines.

• **L'entreprise système** avec l'idéal machinique d'un fonctionnement répétitif bien huilé. L'adaptation incessante condition de survie l'amène à adopter les modèles normatifs du moment. Systèmes d'information, inter connections, gestion optimisée des flux et des circulations. Ses modèles évoluent mais c'est le fonctionnement du modèle qui retient toutes les attentions, des hommes y sont de simples agents de circulation ou de régulation.

• **L'entreprise communautaire.** A l'inverse l'entreprise est celle d'une "communauté entreprenante", une communauté de projet, de valeurs, une communauté de parties prenantes, communauté de communautés aussi. Elle est aussi communauté de services, services des communautés clientes, ses marchés... communauté d'intelligence, de compétences.

De l'équipe au plus grand groupe en passant par toutes les associations et partenariats on est dans une logique communautaire. Elle donne sa cohérence et sa performance à l'entreprise ainsi que la pérennité et la flexibilité de son évolution.

## Les âges et les niveaux de maturité des entreprises

Comme toutes les organisations humaines, l'entreprise passe par différents niveaux d'évolution qui dépendent de son histoire mais aussi de l'environnement économique qui est le sien.

Ainsi on trouve des entreprises de premier niveau qui sont entièrement centrées sur leur production dans une vision à court terme de leur activité.

Les entreprises de second niveau sont en mesure de construire des structures plus complexes et d'élaborer des pôles et stratégies à moyen terme. Cela demande un autre niveau de compétence intellectuelle, de connaissance des marchés, de communication et d'organisation.

Les entreprises de troisième niveau intègrent en plus une maîtrise des finalités à long terme, (du Sens, des valeurs) en rapport avec la communauté entreprenante et ses fondements et avec toutes les communautés concernées (territoire d'implantation, communautés clientes, communautés partenaires, communauté de parties prenantes).

## > 2° PARTIE : ENTREPRISES - PROSPECTIVE 2018

La prospective en période de mutation c'est surtout un changement de point de vue :

- pour comprendre autrement les déterminants de l'entreprise,
- pour agir autrement, pour une performance accrue et aux critères réajustés.

Il est difficile de "voir" lorsque ça va dans tous les Sens et lorsque les instruments d'analyse disponibles ne permettent pas de discerner les clés de l'essentiel. Et pourtant 10 ans c'est demain...

10 ans demain c'est bien plus de changement que 50 ans d'hier ou même 100 ans. Combien de temps pour le déploiement d'Internet ? L'explosion des économies émergentes ? Dans 10 ans quel visage pour les entreprises ?

Il s'agit ici de développer une vision à 10 ans. Mais nous sommes en 2008, pas en 2018. C'est pour aujourd'hui qu'il s'agit de porter un autre regard pour comprendre et engager l'avenir.

La mutation commence par les esprits et la capacité même de voir ce qui change, de le comprendre et d'en prendre la gouverne.

Une vision c'est un exercice pour s'y entraîner, pas un livre de nouvelles recettes mais une nouvelle intelligence de ce qui est déjà engagé.

Les tableaux qui viennent sont issus des travaux de prospective humaine et des apports de l'Humanisme Méthodologique pour la compréhension des affaires humaines et l'apport de nouvelles conceptions de l'action. Ils proposent des éléments d'analyse, d'inspiration, et font appel à l'imagination surtout à la créativité du lecteur.

# ENTREPRISE2018

## A 10 ans L'économie communautaire

Avec la domination sans partage de l'occident, ses modèles de compréhension et de justification de l'économie se sont posés comme universels. On en est venu à croire que les lois de l'économie ainsi que le jeu économique l'étaient.

On voit bien, avec l'échec répété de l'OMC et les tensions résultant de l'émergence de nouvelles économies que les pays, les régions n'ont pas les mêmes valeurs, pas les mêmes histoires.

Braudel avait déjà distingué aussi trois niveaux économiques qui peuvent inspirer cette analyse.

Il y a l'économie de proximité où les échanges sont inter relationnels et donc fortement conditionnés par la vie collective locale.

Il y a l'économie de marché définie par un champ culturel d'échanges à l'échelle d'un territoire local, d'un pays ou d'une grande région ou même d'une communauté de valeurs non localisée.

Il y a enfin l'économie monde où c'est l'affrontement des entreprises – puissances qui prédomine.

A chaque fois les règles et les valeurs sont différentes.

Dans la mutation l'émergence des communautés de valeurs va amener à cette prise de conscience. Il n'y a d'économie que communautaire.

Dès lors si l'affrontement des puissances ou l'anonymat des entreprises techniques et systémiques continuent d'ignorer les diversités et les identités culturelles, les entreprises humaines vont avoir à se positionner dans le champ de l'économie communautaire, s'y ancrer, y trouver leurs ressources humaines, y apporter biens et services.

Libéralisme sans frontières ou étatsisme protectionniste ? C'est en fait un tout autre jeu qui s'amorce.

En effet les économies communautaires sont rattachées aux valeurs culturelles et notamment au Sens du bien commun de chaque communauté économique.

Ainsi la reconnaissance du Sens du bien commun et des valeurs qui en sont les indicateurs déterminent les "biens et services" qui y ont cours et la valeur qui s'y attache.

Cela en a toujours été ainsi à toutes les échelles mais masqué par des logiques et des analyses différents, gommant les identités et valeurs culturelles pour de multiples bonnes raisons et les croyances associées.

Dès lors les justifications économiques, les besoins et potentiels économiques ne sont pas les mêmes selon les communautés et pour les entreprises non plus.

Les entreprises humaines, communautaires, ont à situer leurs différentes communautés d'intervention. Cependant elles auront intérêt à savoir où se trouve leurs assises pour assurer une pérennité liée à l'histoire de leur communauté de référence qu'elle soit territoriale ou simple communauté de valeurs.

On voit poindre le problème des constellations communautaires, communautés de communautés tant pour les entreprises communautaires que pour les communautés économiques d'enrichissement.

## Les organisations et le management communautaires

La conception de l'organisation de l'entreprise est très liée au modèle sous jacent. Armée en campagne avec ses images anciennes, machine complexe avec ses rouages, système pragmatique avec ses agents, des variantes sont aussi venues avec des modèles biologiques, scientifiques (supposés) ou même centrés sur une dimension humaine (management émotionnel).

C'est l'organisation communautaire qui va se révéler indispensable, associée à la prise de conscience de l'entreprise communautaire.

Dès lors deux questions vont devenir cruciales :

- comment optimiser et manager une "unité" communautaire ?
- comment se constituent des ensembles complexes de communautés ?

C'est à la fois des questions d'organisation et de management avec ce que l'on peut appeler déjà le management communautaire avancé.

A la première question c'est la connaissance du phénomène communautaire qui est source des réponses.

Sur le fond l'unité communautaire dépend d'une unité de Sens et de valeurs.

Cette unité se décline en six conditions :

- unité de direction, orientation et détermination,
- unité de contexte, champ d'activité,
- unité de projet, buts et stratégies,
- unité d'action, coordinations,
- unité d'appartenance, vécus, liens et moments partagés,
- unité de représentation, image, identité collective.

Ce modèle qui constitue l'unité communautaire de l'entreprise vaut à toutes les échelles. L'équipe, l'établissement ou l'unité d'activité (Business unit) mais aussi l'entreprise entière ou même le groupe; le tout à géométrie variable.

La réponse à la deuxième question est celle-ci : un ensemble de communautés doit être considéré comme une communauté.

Ainsi la complexité des ensembles communautaires se ramène à la désignation et au management de communautés.

On peut y voir ainsi des communautés hiérarchisées, des communautés transverses, des communautés de projet, des communautés partenariales, des communautés d'enjeux de tous ordres, des communautés professionnelles.

On voit bien que les structures hiérarchiques ou matérielles ne suffisent pas à traiter la flexibilité des organisations, des entreprises et leurs groupements de plus en plus incontournables. Le modèle communautaire permet de penser la diversité des organisations complexe et les conditions d'un management communautaire avancé.

# ENTREPRISE2018

## La pérennité des entreprises et les structures ternaires

Il est clair qu'un conflit de temporalité existe entre une volonté de stabilité et de pérennité et une innovation permanente dans l'activité. En outre les contextes sont sans cesse en mouvement, techniques, situations, acteurs, marchés, etc. C'est une source de déstructuration que l'on verra s'accroître.

A cette question le modèle d'entreprise puissance va au cœur de la bataille et on en voit disparaître comme ils étaient venus dans des reconfigurations incessantes orientées vers la puissance ou le sauve qui peut.

Les modèles techniques et systémiques vont intégrer le facteur temps et tenter de s'aligner sur la plus grande vitesse ou bien ne pas l'intégrer et tenter de rigidifier leur structure. Ce sera de moins en moins viable.

Le modèle des entreprises communautaires conçu comme des communautés de communautés peut lui maîtriser des temporalités différentes.

Ainsi un modèle ternaire répond à la complexité temporelle.

L'entreprise doit se penser d'abord comme une communauté ancrée dans un univers communautaire plus large (pays, territoires, communauté d'enjeu) qui lui donne ses valeurs et aussi la plus grande assise pour sa pérennité.

Le noyau communautaire assumera cette dimension avec des personnes et des équipes relativement stables et en tout cas durables. Ce noyau identitaire, porteur des valeurs, d'une vocation, d'une histoire, se pense dans le long terme.

L'entreprise doit aussi se penser comme partie prenante de projets et stratégies qui la dépassent sur le plan des enjeux, des compétences et des moyens.

Alors ce sont des communautés stratégiques constituées avec des partenaires qu'il faudra développer. Elles n'ont pas la même pérennité et vont évoluer en fonction des environnements à maîtriser à moyen terme.

Il y a enfin la production de biens et services soumis à l'innovation permanente et aux fluctuations des marchés (économies communautaires). Les unités ont alors une durée de vie relativement courte et sont constituées de ressources et de moyens d'origines multiples. Ces communautés opérationnelles sont destinées à des vies courtes (court terme, relatif à l'activité).

La communauté de communautés qui constitue l'entreprise peut parfaitement intégrer ces trois types. Mieux, des individus peuvent faire partie de plusieurs communautés dans l'entreprise les unes pérennes, les autres volatiles.

Cela déterminera des rapports nouveaux et diversifiés entre les entreprises et leur personnel avec des statuts différents.

## Les lieux de l'entreprise

Pour l'entreprise puissance, le schéma est classique un lieu de pouvoir, central et un déploiement des forces selon les champs de bataille. Les entreprises techniques sont localisées par leurs moyens techniques et les entreprises systèmes sont dispersées souvent dans un non lieu délocalisé.

Pour l'entreprise communautaire ce sont les conditions de l'existence et de l'action communautaire qui sont essentielles. Là, la révolution d'Internet permettant d'établir des relations de proximité à distance change la donne.

Ainsi ce sont des "espaces virtuels" qui vont abriter les entreprises communautaires et leurs activités. L'énorme charge des déplacements et des concentrations physiques va se dissoudre et être réduite au nécessaire.

Là, le management communautaire est indispensable pour constituer les communautés d'enjeu et assurer leur développement et leur performance. Il deviendra surtout un "management de proximité à distance" qui réclame une plus grande maturité des parties prenantes.

Alors on verra des espaces virtuels incarner, identifier et localiser (sur Internet) les multiples communautés de l'entreprise.

Le siège virtuel associé à une communauté de direction, les multiples équipes managées à distance, les projets avec leur espace de rassemblement et de réalisation, les communautés-métier, transverses, des communautés stratégiques en partenariat et des communautés opérationnelles de durée de vie variable.

Ces espaces virtuels de l'entreprise forment un espace virtuel global répondant aux mêmes lois de composition que les communautés qui le constituent. Leurs frontières sont d'ailleurs de même ordre, à géométrie variable, étendue aux espaces virtuels habités par les parties prenantes, partenaires, clients et ceux des communautés d'ancrage auxquelles elles participent.

Ce schéma est déjà là pour de nouvelles entreprises. Il est encore ignoré par beaucoup surtout dans des pays trop ancrés dans les modèles anciens. Le "télétravail" en est un symptôme, encore si faible dans notre pays.

Ce n'est pas seulement l'économie considérable de moyens matériels, locaux, déplacements et toutes les charges induites, ce n'est pas seulement l'accès à des espaces d'activité et de collaboration plus étendus, ce n'est pas seulement la réponse à des aspirations et modes de vie moins standardisés, c'est aussi, grâce au management communautaire, la possibilité d'une plus grande performance humaine par le biais des relations de proximité à distance.

Les multiples sphères communautaires de l'entreprise et des parties prenantes ou des espaces d'activité, matérialisent dans le virtuel des ensembles complexes dont ce sera quasiment la seule visibilité. Paradoxe du virtuel, le concret de l'immatériel.

## Le travail

Plusieurs problématiques traversent ce thème :

- Le rôle du travail dans la vie des gens. Faut-il le réduire comme un mal nécessaire ou faut-il lui donner un autre Sens, convergeant avec les enjeux économiques et ceux des entreprises
- Le rôle du travail dans la vie humaine selon les phases de maturité individuelles et collectives.
- Le "contrat de travail", la conception et l'évolution des entreprises.

Déjà la contradiction entre un travail conçu comme une contrainte plus ou moins pénible à subir et les tentatives de mobilisation et d'implication dans les enjeux de l'entreprise est fréquente. Les compensations deviennent d'ailleurs plus aléatoires devant la flexibilité sinon la volatilité des activités des entreprises.

# ENTREPRISE2018

Or la montée en puissance d'entreprises considérées comme des "communautés" engagées change tout. La convergence des valeurs, le soutien de l'activité communautaire donnent paradoxalement une plus grande liberté d'expression et de contribution que les modèles "contraints" que sont les autres.

Le travail est l'activité qui mobilise les potentiels personnels et collectifs pour contribuer aux enjeux communs, dans le Sens du bien commun. Ce sont les "évidences" actuelles qui ne tiennent plus et de nouveaux modèles qui se développeront à la place. Ils apparaissent sans doute comme marginaux aujourd'hui au contraire aux principes qui apparaissent intangibles à beaucoup, notamment autour du salariat.

Crise des motivations, crise de l'emploi, crise des compétences, crise des retraites sont autant de symptômes de la fin d'une époque. Reste à bâtir la suivante.

Il n'en résulte pas un modèle uniforme et, une plus grande compréhension de l'évolution humaine, amène à distinguer trois étapes dans la maturité humaine et donc dans la nature et le rôle du travail humain.

Au niveau primaire, le travail est à la fois un apprentissage d'une certaine maîtrise des choses sous le signe de l'utilité pratique et à la fois la production de "biens" qui, par définition, ajoute aux biens utiles à la communauté et aux utilisations par ses différentes populations et parties prenantes.

Construction personnelle et construction sociale de la personne et de la communauté vont de pair.

A un autre stade, le travail est plus une contribution à la maîtrise des représentations collectives, facteur de socio performance. Les services associés sont liés aux représentations partagées et réclament une activité intellectuelle de conception, d'expression, de communications. Activités d'encadrement et fonctions supports sont le plus souvent concernées.

A un autre stade, enfin, c'est la responsabilité et la maîtrise des situations qui sont sollicitées. Cela demande un discernement, une autonomie et un engagement majeurs que l'on associe souvent aux fonctions de direction ou de conseil.

Dans tous les cas il y a un rapport direct entre capacités sollicitées et mise en œuvre et les services ou produits résultants.

La qualification de ces derniers (qualités et valeurs) n'est pas sans rapport avec la qualification des acteurs.

C'est la sortie des modèles mécanistes ou contraints qui permet de renouer avec des approches du travail-cŀuvre plutôt que du travail-peine.

Enfin vient la question du rapport entre l'évolution des entreprises et celle du travail, aboutissant à des structures contractuelles différenciées.

On en viendra à croiser :

- la structure classique des rôles selon les niveaux d'évolution et donc de qualification du travail en intégrant les trois stades précédents. Ils existent déjà mais quelques fois insuffisamment clarifiés.
- trois types de situations professionnelles,
- les situations d'apprentissage justifiant l'expérimentation de plusieurs situations sans être attaché spécialement à une entreprise. Cela correspond d'ailleurs aux structures de production de durée de plus en plus courte. Il y faut une contractualisation spécifique et une sécurité économique indépendante.
- les situations plus stratégiques qui réclament des emplois à durée de vie incertaine. Ces contrats temporels doivent avoir une certaine fiabilité dans le temps comme dans le cas des emplois salariés.
- enfin l'identification à des responsabilités, à une autonomie responsable engage plus dans le devenir à long terme de la communauté entreprenante.

On distinguera donc :

- le noyau de responsabilités communautaires,
- le groupe des fonctions et compétences stratégiques,
- les équipes opérationnelles.

L'innovation permanente et la rapidité des évolutions économiques en période de mutation conduit à différencier les types de contrats et de durées contractuelles.

Rien n'empêche cependant que plusieurs contrats coexistent avec les mêmes personnes.

La créativité structurelle des entreprises répondra à la diversité actuelle des statuts intervenant dans l'activité des entreprises.

## Les compétences de l'entreprise communautaire

Compétences individuelles et compétences collectives sont indissociables. On ne peut établir ou définir l'une sans l'autre.

Une compétence individuelle non située, indépendante d'un contexte collectif de communauté engagée n'a guère de valeur.

Une compétence collective qui n'est pas portée par les individus dans un processus de concurrence est une vue de l'esprit bonne pour des modélisations abstraites.

La gestion des compétences, fût-elle prévisionnelle, est dominée par le principe de conformité. Les référentiels en sont des représentations extrapolées de l'expérience antérieure. Comment alors former à des compétences qui n'existent pas encore et donc qui ne peuvent être référencées. Ce sera la grande révolution de la formation et des compétences à l'avenir.

Le champ des compétences sera l'un des plus bouleversés par la mutation et un des plus "résistants" au changement.

On trouvera donc la subsistance crispée des modèles anciens, reproduits même sur internet (e learning) et le foisonnement de méthodes et de pratiques fondées sur la révolution des compétences à venir.



# ENTREPRISE2018

Cette révolution des compétences peut être éclairée par quatre analyses :

## > La notion de niveau de compétences

On peut distinguer déjà :

- **le niveau opérationnel** visant des habilités techniques et faisant l'objet d'apprentissage ou l'empirique prédomine avec l'intelligence pratique,
- **le niveau conceptuel** visant la construction et la compréhension rationnelle de modèles, plans, structures et projets. L'intelligence mentale, rationnelle privilégiée par les institutions scolaires et universitaires s'accompagne de l'acquisition de savoirs et de représentations établies, donc à reproduire.
- **le niveau de la maîtrise des situations**, il vise l'évaluation, la décision et l'engagement des situations, fait appel au "traitement des situations" avec toute une ingénierie (humaine) associée. Il mobilise l'intelligence symbolique ou intelligence du Sens dont les processus, les techniques et les méthodes sont encore presque totalement ignorées surtout dans une civilisation des représentations encore dominante.

Si on prend par exemple le management, on distinguera un niveau d'apprentissage pratique, un niveau plus conceptuel de modèles et de méthodes et un niveau de "maîtrise des situations", avec le management communautaire par exemple.

## > Le type de compétences

Trois types de compétences seront à identifier et surtout à rééquilibrer.

- **Le potentiel vocationnel.** Il résulte d'une équation particulière souvent liée à l'histoire et aux origines. La "diversité culturelle" s'y exprime au premier chef. Ce potentiel, fait de qualités singulières et de capacités associées (talents) est souvent méconnu des porteurs eux-mêmes qui n'en perçoivent pas le caractère spécifique.

Ce potentiel n'est pas toujours cultivé et on retrouve là aussi des niveaux de culture différents depuis le "tour de main" pratique, en passant par une forme d'intelligence des choses, pour aboutir à l'expression d'une originalité au travers d'actes ou d'œuvres d'intérêt communautaire.

Ce potentiel ne peut cependant ni être cultivé sans un contexte d'exercice ni être identifié à une seule expression contextuelle. Ainsi si l'entreprise est un des témoins de la culture des potentiels ils ne doivent pas y être assimilés.

- **La compétence adaptative**

C'est celle, classique, des savoirs et savoir-faire définis par une fonction, une tâche, un rôle, et fait l'objet justement des référentiels et des formations classiques.

Formation "sur le tas" pour les opérateurs, formations aux modèles de référence pour les cadres et les "fonctionnels".

Il faudrait y rajouter certainement des formations d'ingénierie des situations pour traiter les problèmes de changement, d'innovation, de restructuration, de reconfiguration, de plus en plus fréquents.

## • La compétence "professionnelle"

C'est celle de la maîtrise des situations et de leurs enjeux, leur "socio-performance". Faute de base théorique et des moyens de l'intelligence symbolique ce domaine était laissé à "l'expérience" ou à des capacités personnelles mystérieuses. Or l'entreprise communautaire et toutes les incidences de la mutation en font un domaine nouveau à cultiver, que ce soit au niveau des petits groupes (équipes) des grands groupes (entreprises, projets, organisations) ou même des très grands groupes (populations, très grandes organisations, publics nombreux...).

Cette compétence "professionnelle" s'exerce donc à une certaine échelle mais toujours dans un contexte de communauté (proximité, communauté culturelle...). Comment imaginer une responsabilité d'entreprise sans cette dimension, comment la laisser à une question de potentiel individuel même haut alors que le "fait communautaire" y est primordial.

## > Les compétences collectives

Le reflux de l'individualisme généralisé laisse apparaître le phénomène de "compétence collective" associé quelquefois à une "intelligence collective" quelque peu ambiguë.

Cependant les communautés "culturelles" petites ou très grandes aussi sont "porteuses de compétences" qu'il s'agit aussi de cultiver.

Les entreprises ayant identifié progressivement cet enjeu de socio performance auront commencé à le prendre en compte et établir des programmes de formation associés.

Il y a des "potentiels" collectifs, culturels donc, qui jouent un très grand rôle dans le choix de positionnement, de vocation, d'ambition, à l'origine de projets singuliers. Si c'est la communauté qui est agissante alors la singularité de ses potentiels et primordiale à connaître et à cultiver.

Il y a des savoirs faire collectifs qui font qu'une équipe ou un grand groupe savent pratiquer telle ou telle technique, réussir tel ou tel objectif.

Il y a enfin des capacités collectives de "maîtrise des situations". Pensons à une équipe de direction ou certaines entreprises qui renouvellent leur expérience de réussite ou qui assument une responsabilité "institutionnelle". La formation aux compétences collectives passe alors par trois types de pédagogies selon l'ampleur du collectif:

- la micro pédagogie avec des individus réunis en groupe,
- la méso pédagogie avec des cursus partagés par les collectifs plus nombreux,
- la macro pédagogie avec des stratégies qui touchent aux grands groupes.

Un domaine de révolution à venir et encore bien peu identifié.

# ENTREPRISE2018

## Valeurs et évaluation

La question des valeurs monte en puissance. Cependant c'est la plus grande confusion qui règne (crise de Sens) notamment sur le Sens même de la notion de valeurs.

Ici il s'agit de démonstrations ostentatoires basées sur les "bonnes" idées et la "bonne" conscience du moment, anonyme et universelle. Là il s'agit d'un modèle moral à inculquer au personnel avec force communications internes.

Dans d'autres lieux, avec par exemple le management par la valeur (norme AFNOR) il s'agit simplement d'optimiser les processus de production de valeur qui dépendent d'objectifs spécifiques ou la morale n'a rien à faire (dissociation des valeurs et de la valeur).

Or le thème des valeurs est porteur d'une autre vision souvent intuitive mais détournée de son Sens par des pratiques d'un autre type. Les valeurs sont des indicateurs du Sens du bien commun. Cela nous ramène au principe de communautés, communautés économiques, communautés d'entreprises, communautés d'enjeu, communautés de projet ou de devenir, etc.

On peut parler de communauté de valeurs là où le Sens du "bien" commun est recherché et cultivé. Notons que la valeur est la mesure de la contribution au bien commun ce qui fait le lien entre la valeur et les valeurs.

Il y a ici une image qui se forme de l'entreprise qui aura intégré :

- Le Sens du bien commun et les valeurs comme principe éthique qui se dégagera des confusions actuelles,
- Le Sens du bien commun et les valeurs comme principe de définition d'une offre de services et de produits (biens et services) pertinents pour une communauté économique (marché). Là c'est tout une approche du marketing (marketing des valeurs) de l'innovation et au-delà du commerce (commerce des valeurs) qui se substituera à des pratiques souvent profondément dégradées intellectuellement et moralement.
- Le Sens du bien commun et les valeurs comme principe de compétences. A deux titres les compétences se définissent par une capacité de progression des valeurs (et de la valeur) mais aussi par la capacité "d'évaluation" indissociable de la notion de valeur.

C'est une nouvelle cohérence que l'entreprise à 10 ans expérimentera avec une montée en puissance progressive au milieu des désordres actuels.

Les valeurs pour l'entreprise du futur c'est aussi l'importance des référentiels identitaires pour ces communautés entreprenantes avec des valeurs aux racines rétrospectives, introspectives et prospectives qui rassemblent et mobilisent pour de nouvelles ambitions de nouveaux projets.

C'est aussi l'importance des référentiels opérationnels dont le partage fait la cohésion, la cohérence et la mobilisation collective. Peut être aura-t-on acquis des compétences en ces matières, moins déficientes que celles trop souvent en vigueur

Enfin les référentiels d'évaluation indissociables des référentiels de valeur rejoignent ce souci de maîtrise de la socio performance des équipes, des entreprises et des groupements de tous ordres et de toutes tailles.

A ce sujet devenu crucial des valeurs pour les entreprises communautaires il faut ajouter trois précisions.

La nécessaire acquisition d'une connaissance et d'une ingénierie des processus en jeu (intelligence symbolique) qui existe déjà mais reste confidentielle.

Le travail de "méditation" nécessaire pour reconnaître dans l'existant les prémisses de cette importance à terme de la question des valeurs sous des formes beaucoup plus professionnelles et systématiques.

La prise en considération de "l'appropriation" par les multiples groupes constituent une communauté d'entreprise qui réclament, non pas un standard de conformité, mais une transposition ad-hoc des valeurs et référentiels généraux dans chaque secteur avec ses langages et ses références propres.

## Une conclusion pour l'entreprise du futur

D'une certaine façon les ingrédients de l'entreprise du futur sont déjà là mais bien souvent encore très immatures et mal identifiés. Surtout ils le sont au milieu de grandes confusions liées à la multiplicité des Sens et logiques à l'œuvre mais aussi à l'obscurcissement de ces questions par certaines logiques dominantes (spéculation, mécanisation, rationalisation, rigidité, autosatisfaction narcissique). Cela dit on peut s'attendre à ce que se dégagent deux tendances pendant qu'un marais restera toujours ignorant lui de ce qui se passe.

D'un côté les entreprises de fin du monde qui vivent la mutation comme une fin du monde avec des effondrements qui sont déjà l'horizon de l'actualité. Le principe de conformité dominant les amène là, fatalement, de façon suicidaire. Persévérer dans les voies qui ont fait leurs preuves en d'autres temps ou emprunter compulsivement les modes et les modèles qui devraient marcher.

D'un autre côté il y aura les entreprises du nouveau monde, pas très différentes de celles que nous connaissons mais qui auront changé de paradigme et auront fait de ce qui est marginal aujourd'hui l'essentiel de leur existence. Le principe d'autonomisation (empowerment) des communautés économiques, communautés d'enjeux, communautés d'entreprises en sera le guide avec la culture des valeurs et le Sens du bien commun. Mais toutes ces entreprises n'existent que dans un contexte de fin d'un monde et ses désespérances et dans un contexte de Renaissance avec sa créativité, sa foi en l'homme et ses entreprises et la formidable envie d'entreprendre qui semble faire défaut ici ou là et exploser ailleurs. Le futur est en marche. Maintenant !

**Roger Nifle**

[rnifle@coherences.com](mailto:rnifle@coherences.com)

[www.coherences.com/](http://www.coherences.com/)

# ENTREPRISE2018

## L'ENTREPRISE COOPÉRATIVE

LE CONSTAT N'EST PAS VENU DE CES START-UP CALIFORNIENNES, DONT LE DESTIN S'INSCRIT ENTRE LE GARAGE MATRICIEL DES ORIGINES ET LES SOMMETS DU NASDAQ. IL VIENDE D'IBM, ET PLUS PRÉCISÉMENT DE SON DERNIER RAPPORT DE PROSPECTIVE : L'IBM GLOBAL INNOVATION OUTLOOK 2.0.

Citation : "Si à une époque les chefs d'entreprise trouvaient leurs métaphores dans les domaines bien délimités de la division militaire ou de l'équipe sportive, il se peut bien que les meilleures analogies pour représenter les configurations d'entreprises recourront bientôt aux modèles d'auto-organisation que l'on rencontre dans la nature : bancs de poissons, vols d'oiseaux ou essaims d'insectes."

Certes. L'idée d'envisager le Medef comme un syndicat représentatif des bancs de sardines, voire un lobby des oies cendrées, n'est pas d'un abord immédiat. Mais, poursuit le rapport : "les entités qui s'auto-agrègent parviennent souvent à s'adapter plus facilement aux nouvelles opportunités et aux ruptures."

Chez certains auteurs, cette évolution a un nom : "l'entreprise collaborative". Pour de bêtes raisons historiques, on lui préférera celui d'entreprise "coopérative" – au demeurant plus juste, y compris dans le rappel qu'il contient au mouvement coopératif, lancé dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle.

L'idée ? Une entreprise, demain, ne sera efficiente que si elle est durable. Si elle respecte l'environnement, bien sûr (cf. le chapitre sur "l'entreprise verte"). Mais bien au-delà : si elle sait travailler de concert et en partenariat avec l'ensemble de son biotope et de son écosystème.

\* IBM Global innovation outlook 2.0. Voir [http://www-05.ibm.com/innovation/fr/innovation/channel/index\\_low.html](http://www-05.ibm.com/innovation/fr/innovation/channel/index_low.html)

Première étape : travailler avec son écosystème économique, s'inscrire dans une "écologie industrielle". Exemple : Kalundborg. Un parc industriel danois, dont chaque entreprise ne travaille qu'avec les résidus de l'autre. "Dans ce parc", explique Jorgen Christensen, l'un des pionniers du projet, "le déchet d'une usine devient la ressource d'une autre, et des boucles de réutilisation permettent de diminuer les consommations de matière et d'énergie\*\*\*". La centrale thermique locale distribue de la vapeur à la pisciculture, et ses résidus de dioxyde de soufre à l'usine d'à côté, qui l'incorpore dans sa production de carreaux de plâtre, dont les déchets à leur tour... Etc.

Résultats : des millions d'économies, et un bilan écologique brillant.

Autre exemple – non-industriel – de sardine efficace et porteuse d'avenir : RealNetworks. L'entreprise de logiciels distribue gratuitement ses produits phares sur le web (exemple : Realplayer). Mais a mis en place un réseau de 5 000 partenariats (dont certains passés avec son concurrent et ennemi Microsoft), qui lui permet d'afficher des bilans glorieux.

A plus petite échelle : voir aussi l'Ardèche. Aucune des sept PME de l'industrie de l'information du département présentes sur le département n'ayant les moyens de créer/gérer leurs sites web... elles ont créé en commun une association 1901, qui emploie 3 webmasters à plein temps, et travaille pour chacun des associés, à tour de rôle.

Mais la notion d'entreprise coopérative va plus loin qu'une simple mutualisation de moyens, de sous-produits, ou de salariés. Elle suppose d'intégrer au cœur même de l'entreprise les différents éléments de son écosystème, pour mieux s'y adapter, donc être plus efficiente.

Déjà, notait Patrick Clève dans Arts et métiers Magazine\*\*\*, "de plus en plus de sociétés sollicitent elles-mêmes le regard critique d'ONG ou d'experts indépendants en matière de responsabilité sociale et environnementale. (...) Traditionnellement, les dirigeants de sociétés se contentent de rendre des comptes à leurs actionnaires. Mais au fur et à mesure que les enjeux de responsabilité sociale et environnementale prennent de l'ampleur, les entreprises sont amenées à prendre en compte l'avis d'acteurs extérieurs." En clair : "le temps de l'entreprise autiste est révolu."

C'est en effet la tendance. Pour être durable, l'entreprise devra également intégrer l'ensemble de ses impacts ; bref, "internaliser ses externalités", sur les trois axes du développement durable : environnement, social. Mais aussi économie.

L'entreprise devra apprendre à travailler avec les associations de défense de l'environnement, les riverains et les organismes de santé. Associer ses salariés et les pouvoirs publics, à ses choix. Prendre en compte les intérêts de ses fournisseurs, de ses clients, de ses banquiers, des organismes consulaires, des autres entreprises locales. Etc.

Bien sûr, l'idée d'une codirection de l'entreprise avec l'insupportable président de l'association des naturalistes locaux et le représentant de 50 millions de consommateurs peut légitimement agacer un chef d'entreprise.

En dehors même d'une remise en cause du pouvoir solitaire du "patron", au fardeau si lourd mais à l'usage si doux... un tel système semble parfaitement inopérant, en l'état actuel des choses, dès lors que les intérêts de ces parties prenantes, divergent – voire parfois semblent s'opposer frontalement – à celui de l'entreprise (du moins, à ceux de ses actionnaires).

\*\* In "80 hommes pour changer le monde" S. Darnil et M. le Roux. Le livre de poche.

\*\*\* Arts et Métiers Magazine n°303 - septembre 2006

# ENTREPRISE2018

Mais c'est précisément là qu'est l'enjeu. Et la solution. Pour reprendre les derniers travaux des chercheurs américains\* : l'entreprise ne saura s'adapter et devenir "durable" que si elle sait transformer l'ensemble de ses "parties prenantes" — en anglais ses "stakeholders" — en véritables "shareholders" : en actionnaires.

Déjà chez Logitech (informatique), tous les salariés, concierge compris, ont droit à des stock options. Déjà Totalise, fournisseur britannique d'accès Internet gratuit, offre des stock-options à ses clients. Déjà, Apple a embauché Lucas Newman, un développeur américain connu principalement pour... avoir mis au point un véritable kit de développement non officiel pour iPhone.

Déjà, l'entreprise coopérative sait composer, efficacement, avec les intérêts de ses concurrents (RealNetworks et Microsoft), ses clients, ses salariés, et même ses "pirates"...

Mais bientôt, elle ira plus loin, pour transformer l'ensemble de ses parties prenantes en véritables associés.

La démarche, en effet, n'est pas seulement "responsable". Elle est triplement rentable.

1. Elle transcende des intérêts divergents et les contraintes externes qui pèsent sur l'entreprise, en les intégrant d'emblée dans le processus de décision (d'où de sérieuses économies).

2. Elle permet d'instaurer une confiance réelle avec les parties prenantes (au premier rang desquels les consommateurs), de façon plus efficiente que n'importe quelle stratégie de "comm".

3. Elle contribue à développer sur cette base des synergies innovantes (basées sur un échange mutuel et transversal d'informations).

Une nouvelle fois, le monde naturel fournit une métaphore utile. "La symbiose", notent en les biologistes, "est une association à caractère obligatoire ou non et à avantages et/ou inconvénients réciproques et partagés, entre partenaires ("locaux") avec des bénéfiques ("globaux")". Elle n'est pas qu'un simple accord "win-win" : elle est une forme d'association extrêmement pragmatique, dictée par l'environnement, et permettant de mieux s'y adapter ("survivre c'est transformer les inconvénients en avantages et éviter que les avantages deviennent des inconvénients" note à ce propos un biologiste).\*\*

L'avenir est là. Il dessine une "bio-entreprise" : une entreprise-sardine, sachant vivre, s'adapter, bouger et chasser en banc, au sein de son biotope. Une entreprise-symbiose, en phase avec son éco-système et sachant internaliser l'ensemble de ses impacts dans le cadre d'un Projet-Entreprise : global ... et partagé.

**François Camé**

ETIK-PRESSE

01 45 40 01 45 / 06 80 46 12 42

fc@etik-presse.com

\* Voir notamment les travaux de Ronald P. Mitchell, du département de Sciences Politiques de l'Université de l'Oregon (Etats-Unis), et sa fameuse "grille de la concertation".

\*\* In "Héritage génétique, héritage épigénétique et héritage environnemental: de la bactérie à l'homme, le transformisme, une systémique du vivant." P. Bricage, dept Biologie, Faculté des Sciences, Université de Pau, 2002

## L'ENTREPRISE DE DEMAIN ET SES SERVICES ASSOCIÉS : LA SOCIÉTÉ DU BIEN-ÊTRE

A quoi ressemblera l'entreprise de demain ? Telle est la question. On peut déjà la voir se profiler, nécessairement plus "humaine". Tout porte à le croire. C'est que le salarié n'a jamais été aussi soucieux de trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Dans une société qui place l'épanouissement personnel et le plaisir individuel au rang des priorités, il était temps pour l'entreprise de faire sa mue. D'autant que l'environnement en entreprise n'a pas toujours bonne presse... Villipendée pour être une source de stress pour les salariés du fait d'une pression accrue, elle était même devenue un frein à cette quête d'hédonisme effrénée. Ce n'est donc pas par pure philanthropie si l'entreprise se met à la page. Les services associés en contribuant au bien être des employés sont autant d'encouragement à la productivité. Plus la peine de sacrifier sa pause déjeuner ou de courir le soir à la sortie des bureaux, le concierge s'occupe de tout ! Mais il reste réservé pour l'heure à quelques privilégiés... Ceux dont les entreprises ont amorcé cette révolution de velours. Le concept est tout juste en passe de se démocratiser en France car les entreprises viennent de saisir qu'il est un levier efficace dans la politique de gestion des RH.

### > LA PRISE DE CONSCIENCE DATE DES ANNÉES 2000 EN FRANCE

Dans les RH, l'heure est au traitement de plus en plus individualisé des salariés. Selon une enquête IFOP réalisée en 2007, 69 % des DRH considèrent que c'est un facteur de productivité de l'entreprise, plus de la moitié des entreprises déclarent ne pas avoir mis en place des mesures concrètes. En France, cette prise de conscience d'un nouveau levier dans la politique de gestion des RH est récente. Seule 0,75 % de la population active a accès à un centre de services dans leur entreprise. Aux Etats-Unis, le chiffre grimpe à 31 % ! Des exemples à travers le monde existent déjà pour nous montrer la voie : pays scandinaves et anglo-saxons étant à la pointe dans ce domaine. Les "employee assistance programs" sont entrés dans les mœurs depuis longtemps en Amérique du Nord. Des études menées outre-Atlantique ont montré que cela aidait à réduire durablement l'absentéisme, les congés maladie et le turnover. Google est souvent cité en exemple pour ses services de conciergerie. Et sa filiale française bénéficie pleinement de toutes les infrastructures "corporate" : Wii, baby foot, salle de détente avec fauteuil de massages, cafétéria gratuite, boissons en libre accès... Se détendre pour libérer sa créativité est la philosophie de la start-up devenue multinationale.

# ENTREPRISE2018

## Externalisés ou intégrés, ces services à la personne sont un avantage indéniable pour le salarié

Les services de conciergerie inspirés des Etats-Unis se sont multipliés ces dernières années mais ils restent encore une niche dans l'hexagone. Les filiales françaises de ces entreprises US (McDonald's, Microsoft...) ont été les premières à être dotées de ces infrastructures. Le principe est simple : chaque salarié paie chaque prestation au prix du marché, voire en dessous, et l'entreprise, un abonnement par mois et par employé. Témoins de ces changements : le centre des jeunes dirigeants d'entreprise a fait du bien-être au travail une de ses priorités (tableau des coups de cœur, incitation aux exercices physiques...), 50 % de participants français figurent en plus au classement Best Workplaces (réalisé par l'Institut Great Place to work)... L'existence d'un observatoire de la qualité de vie au bureau, Actineo, lancé en janvier 2005 en atteste.

Pour les salariés du cabinet d'audit Deloitte, depuis longtemps les services associés à l'entreprise ne sont plus une notion abstraite : pressing, soins esthétiques, coiffure... Microsoft a toujours misé sur l'équilibre vie privée/professionnelle. L'attribution d'ordinateurs, de téléphones portables et d'une ligne ADSL à domicile facilite la vie des collaborateurs s'ils veulent travailler de chez eux. General Electric a poussé l'expérience assez loin en créant une "direction du bien être". La nécessité s'est faite sentir d'épauler les équipes dans un contexte de forte activité : projet de crèches, salles de sport, distribution gratuite de fruits dans les ateliers... Une structure mise en place en interne. Au sein du groupe pharmaceutique Lilly, la politique est la même. A ceci près qu'il y a extinction des feux à 19h pour rappeler qu'il est temps de rentrer. D'autres sociétés n'hésitent pas à confier cette mission à des prestataires extérieurs.

En France, les suicides en série survenus chez Renault ont éclairé de triste façon la nécessité d'accorder de l'importance à cette variable. Plusieurs salariés soumis à un stress extrême s'étaient donné la mort sur son site de Guyancourt. Le sujet reste tabou. Mais cette affaire qui a fait grand bruit a obligé l'entreprise à reconsidérer son organisation. La législation impose de toute façon aux employeurs de garantir leur sécurité et de protéger leur santé physique et mentale. Les multinationales françaises ont été obligées de suivre le mouvement. Danone, Bouygues Telecom, Leroy Merlin, Axa, Peugeot, Total ou encore Areva ont leur propre service de conciergerie. L'exemple de la société Laser, filiale des Galeries Lafayette, laisse présager de ce à quoi pourra ressembler l'entreprise de demain : un lieu d'activité professionnelle où l'art a droit de cité. Gageons que l'entreprise sera un vrai lieu de vie, théâtre de multiples activités culturelles. C'est une autre piste à l'étude.

La société qui domine le marché en la matière n'est autre qu'une filiale d'Accor, "Bien-être à la carte", qui s'appuie sur un réseau de 5000 partenaires partout en France. L'entreprise cliente peut alors intégrer un concierge dans ses locaux ou bien autoriser ses employés à le contacter par Internet ou téléphone. Nombreuses sont les sociétés à proposer leurs services dans ce créneau depuis deux ans. Jusqu'à présent, seules les grandes structures pouvaient se prévaloir d'avoir une conciergerie pour aider leurs salariés dans leur quotidien. Les PME, de leur côté, ne pouvaient bénéficier que de prestations spécifiques telles que l'assistance téléphonique pour diverses tâches comme le pressing, la cordonnerie ou encore les massages relaxants.

## Les petites structures se mettent au diapason

La société ADN PRO SERVICES, grâce à la conciergerie d'entreprise mobile, répond aux besoins des salariés quelle que soit la taille de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. D'autres services privés tels que myconcierge.fr s'appliquent autant aux entreprises qu'aux particuliers. Dans les petites structures, aucune aide de l'Etat n'est spécialement prévue à cet effet. Citons l'exemple de la société Saguez qui compte 90 employés. Cette agence de communication a quitté un hôtel particulier du 9<sup>e</sup> arrondissement parisien pour s'installer à Saint-Ouen dans un espace plus grand et tourné vers l'épanouissement des salariés. Petit-déjeuner offert, services gratuits de baby-sitting, salles de gym et séances de massage et un espace convivial pour manger au lieu et place de la traditionnelle cantine... Ca change la vie !

## > A QUOI RESSEMBLERONT LES SERVICES ASSOCIÉS DANS 10 ANS ?

Les grandes tendances sociétales vont aller en s'accroissant et intégrer totalement le monde de l'entreprise. Aussi, le tout-vert, le bureau 2.0 et la société dematerialisée tel qu'amorcés aujourd'hui seront une réalité bien ancrée à l'horizon 2020. L'intranet a commencé à bouleverser notre environnement de travail. Demain, il sera omniprésent, (avec lui de nouveaux métiers verront le jour), relié aussi bien au contact des clients et des partenaires (c'est-à-dire hors les murs), au réseau de téléphonie mobile.

## Des changements profonds dans l'entreprise reprenant ceux observés dans la société

- Un grand nombre de structures vont basculer d'ici à 2009 dans ce qu'on appelle "le bureau virtuel". Le mouvement sera d'abord porté par les entreprises innovantes. Les moins téméraires devraient faire leur mue, elles, en 2015 d'après les experts. Les bureaux virtuels en ligne sont d'abord appréciés pour leur bon rapport services rendus/coûts. Certaines entreprises telles ThinkFree, Zoho, ContactOffice ou encore Nectil, tentent de séduire les grandes entreprises. Que ce soit dans les jeux ou appliquée à la vie professionnelle, l'habitude est prise de fonctionner sur un mode virtuel. Mais tout concourt à penser que nous allons vers "l'immersion multisensorielle" c'est-à-dire une interface où tous les sens seraient mis à profit... L'espace de travail s'inscrit durablement dans le monde virtuel en 3D.
- Une nouvelle génération de patrons "vert", plus soucieux que leurs aînés de considérations écologiques. Exemple : le Comité 21, un réseau de près de 300 entreprises soucieuses de respecter les engagements du protocole de Kyoto, on trouve un fabricant textile qui achète du coton équitable (Armor Lux), des constructeurs de maisons portant le label Haute Qualité Environnementale (Villa Soleil)... Cette démarche philanthropique, certains l'ont comprise, loin de contredire des objectifs de productivité, peut au contraire contribuer à les atteindre : meilleure gestion, main d'œuvre qualifiée de jeunes diplômés, moins de ressources dépensées pour une valeur ajoutée éthique.

# ENTREPRISE2018

## Nouveaux concepts : tour d'horizon

Cette liste ne prétend pas être exhaustive mais offre un bon panorama des innovations avec lesquelles il faudra compter demain dans l'entreprise.

Les technologies sans fil seront au cœur des projets de demain. Place à un monde très... tactile !

- Le lecteur biométrique : développé par Upek, cet appareil USB permet d'accéder à toutes ses données protégées sur son ordinateur en faisant simplement glisser le doigt sur le lecteur sans avoir à entrer aucun mot de passe.
- Le Neural Impulse Actuator est l'un des premiers outils de ce genre à être commercialisé. Développé pour les jeux vidéo, il permet de contrôler ses actions par le simple envoi de "biosignaux électriques". Le casque porté par l'utilisateur traduit ces signaux à la manière d'un électroencéphalogramme et les retranscrit en actions dans le jeu.
- Le WildCharge : Ce tapis est en fait un chargeur à induction qui recharge votre appareil par simple contact. Avec ce seul appareil, il sera désormais possible de recharger son ordinateur, son PDA et son baladeur en même temps.
- Les espaces de travail d'ici 5 à 10 ans. Ce produit s'articule autour de deux aspects de la cognition : la mémoire et l'attention. Pour soulager l'effort de mémoire, il est équipé d'un système qui réalise des associations pour chaque nouvelle donnée. Par exemple, si vous rentrez une carte de visite, il associe tous les contacts qui peuvent avoir un rapport, ainsi que les projets et les documents qui y sont liés. Pour soutenir l'attention, grâce à un dispositif qui permet de détecter le niveau de concentration de l'utilisateur, il hiérarchise les données entrantes. Il pourra ainsi filtrer les appels s'il estime que le travail en cours est prioritaire !

### Audrey Khalifa

Journaliste  
audrey.khalifa@gmail.com

## TSUNAMI SUR L'ENTREPRISE 2018 : UNE ACCÉLÉRATION DU RYTHME DE CHANGEMENT SANS PRÉCÉDENT

A QUOI RESSEMBLERA DONC L'ENTREPRISE EN 2018 ?  
POSER LA QUESTION REVIENT À DIRE QUE NOUS N'EN AVONS PAS  
LA MOINDRE IDÉE. ET COMMENT LE POURRAIT ON ?

Comparons l'entreprise de 2008 à celle de 1998, celle de 1998 à celle de 1988, cette dernière à celle de 1978... on se rend bien compte que derrière des façades souvent intactes les mécanismes profonds ont à chaque fois changé. De la même manière que la société elle-même a profondément évolué sur ces mêmes périodes. Mais avec une constante : l'accélération permanente du rythme du changement. A tel point qu'on peut se demander si l'avenir n'est pas à chercher de ce côté là : combien de temps ce semblant de stabilité durera-t-il quand la structure est soumise à des contraintes de plus en plus nombreuses et d'une puissance qui a plus à voir avec la lame de fond, voire le tsunami qu'avec la tectonique des plaques. Car rien n'a jamais été aussi vite : selon le département US de l'éducation, les 10 métiers qui emploieront le plus de monde en 2010 n'existaient pas en 2004, la moitié de qu'un étudiant apprend aujourd'hui dans sa première année dans l'enseignement supérieur ne sera plus d'actualité lorsqu'il rentrera sur le marché du travail. Les exemples sont légions et vont tous dans le même sens : les changements arrivent à un rythme encore jamais vu et l'accélération est constante. L'entreprise ne sera pas épargnée et va devoir appréhender un monde où les certitudes laissent place à l'évolution permanente.

En effet, si dans un passé pas si éloigné, on pouvait observer une ou deux mutations profondes de l'entreprise sur la durée d'une carrière, le rythme est plutôt aujourd'hui d'une tous les dix ans. Avant on constatait l'évolution a posteriori, avec du recul. Aujourd'hui on le voit opérer sous nos yeux, on sent parfois même les fondations bouger comme "en temps réel". Dans tous les domaines les certitudes ont une durée de vie de plus en plus courte. Seules les vérités scientifiques restent (et encore que...), et le fait que deux et deux feront toujours quatre dans 10, 20 ou 30 ans est de celles sur lesquelles on pourra fort heureusement continuer à s'appuyer. Reste à savoir ce que "quatre" signifiera, et ce qu'il servira à mesurer.

# ENTREPRISE2018

## Quelles sont donc ces forces qui font bouger l'entreprise ?

La première de ces forces est la transition d'une économie industrielle vers l'économie de la connaissance. Un terme un peu abstrait pour des réalités très concrètes. La première est que l'information n'est plus une donnée périphérique à l'activité de production, elle en est la matière première. Elle est même de plus en plus souvent le produit lui-même. Avec pour conséquences une augmentation du nombre de flux d'information au sein de l'entreprise, de leur intensité, de leur importance et, en bout de chaîne, une augmentation de la masse globale d'information disponible au sein de l'organisation.

La seconde est que le travailleur du savoir, le *knowledgeworker* annoncé par Peter Drucker dès les années 60 n'est plus le salarié du futur mais bel et bien présent dans l'entreprise. Il est même largement majoritaire dans les économies occidentales. Il ne produit plus de biens tangibles mais manipule de l'information, la transforme, la transmet. Et sa performance n'est plus liée de sa capacité à exécuter à l'infini la même tâche, souvent manuelle, mais à accéder à l'information et aux personnes la détenant, c'est à dire à ses pairs. Le *knowledgeworker* n'est donc plus efficace seul mais dans un réseau au sein duquel il est autonome. Il a besoin des autres autant que les autres ont besoin de lui.

La troisième est la conséquence de l'action conjuguée des deux premières : on multiplie logiquement les interactions dans un système qui a pour base la canalisation des flux. Ce qui concrètement parlant signifie qu'au lieu de permettre à A de trouver B et de discuter avec lui, A envoie un email à son manager qui, essaie d'identifier B et transmet la requête. En faisant du manager un véritable hub des échanges on le détourne de sa tâche première et on sature sa capacité de traitement jusqu'à ralentir tout le fonctionnement de l'entreprise et notamment la prise de décision. La primauté prise par l'information et les échanges pousse donc le modèle traditionnel d'organisation centralisé aux flux bien définis dans ses derniers retranchements.

On peut d'ores et déjà se demander dans quelle mesure l'entreprise dont l'organisation reste fortement inspirée d'un modèle industriel. Comme le dit Gary Hamel (Harvard Business School) dans "La fin du management" (Vuibert - 2008), la survie de nombre d'entreprises passera par un véritable changement de paradigme.

La seconde est d'ordre plus sociologique. Une nouvelle génération de collaborateurs arrive dans l'entreprise. Qu'on les appelle "Generation Y" ou "Digital Natives", finalement peu importe, ce qui compte étant le fossé entre leurs valeurs, leur mode de vie, leurs attentes et ceux de leurs aînés. Les caractéristiques qu'on leur prête (et qui tendent à se vérifier d'ailleurs) concerne tant leur dimension humaine que leur rapport à la technologie. Humainement parlant, le Y est pragmatique et cherche des résultats rapides. Mais il est également en quête de reconnaissance et de valorisation : quand il atteint un objectif une récompense immédiate. D'ailleurs la notion d'objectif est très importante pour lui : il s'engage sur des objectifs mais veut être autonome quant à la manière, aux moyens. C'est un point fondamental : il vend à l'entreprise une capacité à faire, et en aucun cas la maîtrise de son temps qui n'appartient pas à son employeur. Ayant grandi dans un monde multimédia, multicanal, il est capable de mener plusieurs tâches de front, téléphoner tout en ayant deux conversations sur sa messagerie instantanée, le tout en écoutant de la musique, non qu'il ait des capacités nouvelles mais parce qu'il a été soumis à un bombardement d'informations depuis son plus jeune âge et a appris à

vivre avec. Le fonctionnement en réseau est donc quasi inné pour lui qui n'a pas connu le monde sans internet, a appris la coordination via des jeux en réseau, et sait naturellement tisser des liens informels ponctuels afin d'atteindre ses objectifs en groupe. Le Y veut également prendre du plaisir au travail, apprendre en permanence en échangeant avec ses pairs. Il est près à se désengager aussi vite qu'il s'est impliqué dès lors que le travail devient routinier, peu épanouissant. Dernier point, il ne veut pas perdre sa vie à la gagner, ce qui signifie qu'il sera vigilant à l'équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle.

Du côté de son rapport à la technologie le Y n'est pas plus technophile que ses prédécesseurs. Mais il est né avec internet, ne conçoit pas le monde sans connexion, sans téléphonie mobile, sans accès permanent à l'information et à son réseau. Et surtout à un monde où aucune barrière n'existe ni entre les individus ni entre les individus et l'information, à des années lumières de ce que sont les systèmes d'information d'entreprise. Ajoutons à cela que cet utilisateur averti d'internet apprécie la simplicité d'utilisation et les possibilités "sociales" offertes par l'internet d'aujourd'hui, qui lui offre en termes d'efficacité un potentiel largement supérieur à celui des applications d'entreprise en termes d'échange, de collaboration.

On perçoit bien quel sera l'apport de cette génération face aux enjeux de l'économie de la connaissance, ce potentiel nouveau qui concorde parfaitement avec les enjeux des entreprises en termes de maîtrise des flux d'information, de travail en réseau. Mais le modèle d'engagement qu'ils proposent à leurs employeurs n'a rien à voir avec ce qui a cours à l'heure actuelle et leur intégration représente un challenge humain d'une importance capitale. Les forcera-t-on à rentrer dans le moule qu'on perdra un potentiel de performance incroyable. Et la loi du nombre plaide pour eux dans le rapport de force, à l'heure où une vraie pénurie existe sur le marché des jeunes diplômés et où toute une génération de baby boomers partant à la retraite est à remplacer.

## Ce qui nous amène à la troisième force en présence : la technologie.

On ne peut pas ne pas le savoir tant les médias traitent et retraitent la question depuis près de deux ans : le web 2.0 est là et il change la face du monde numérique. Voire du monde tout court. Soit, mais quelles sont réalités derrière "la mode du moment"? C'est tout simplement internet qui se met à enfin tenir sa promesse originelle. L'internet de la fin des années 90 et du début des années 2000 avait partiellement failli parce qu'il était un média essentiellement descendant, ne permettant à ses utilisateurs ni d'interagir entre eux ni de devenir, a fortiori, acteurs de la diffusion d'information, parce que les services proposés étaient d'utilisation compliquée pour l'utilisateur lambda, parce que les débits étaient encore lents et parce que, quoi qu'on ait bien voulu dire à l'époque, il n'y

## ENTREPRISE2018

avait pas une masse critique d'internautes suffisante pour qu'il se passe vraiment quelque chose. Mais en quelques années le paysage a totalement changé. Le haut débit est la norme pour des centaines de millions d'utilisateurs, les applications se sont simplifiées à l'extrême permettant leur usage par tous et, de fait, l'internaute est devenu un acteur de ce qui n'est plus un média mais une plateforme sur laquelle il peuvent agir et interagir à l'envi, publier, partager, discuter, créer des liens. A tel point désormais qu'on ne regarde plus internet comme un outil mais à l'aune des usages qui s'y développent. Point culminant de ce phénomène : les réseaux sociaux qui permettent à des personnes de constituer des communautés, partager, créer ensemble, s'entraider. Des usages à rapprocher du phénomène "Digital Natives", première génération pour qui ce type de pratiques n'est pas acquis mais inné. Et là encore un point de bascule vient d'être atteint : pour la première fois, en matière d'outils collaboratifs, de travail en réseau, l'internaute dispose dans sa vie personnelle, qui plus est gratuitement, d'applications largement plus performantes et simples d'utilisation que celle qui sont mises à sa disposition par son entreprise. La volonté est alors grande de leur part de vouloir utiliser ces applications pour des usages professionnels, au mépris des règles de l'entreprise et de ses impératifs de sécurité. Bien sur la riposte des Directions Informatiques eu lieu, rendant impossible l'accès à ces services depuis l'entreprise. Tout d'abord parce que les collaborateurs attendent de rentrer chez eux pour animer les communautés de travail qu'ils ont créé. Ensuite parce bloquer l'accès à ces services sans proposer un équivalent en interne crée une frustration énorme, qui va aller crescendo avec l'arrivée des Digital Natives (une récente étude montre que 39 % des 18-24 ans américains sont prêts à quitter leur entreprise si on leur interdit d'accéder à Facebook et 21 % en tireront une image très négative de leur employeur...). Et qu'en tout état de cause cela ne répond pas à la problématique de départ : des outils simples, adaptés aux besoins quotidiens des collaborateurs et avec lesquels ils sont familiers. Car en effet, sans rendre obsolètes, et loin s'en faut, les outils traditionnellement mis à la disposition des collaborateurs par les directions informatiques, le passage à l'économie de la connaissance impose des outils adaptés aux besoins des knowledgeworkers.

L'entreprise doit donc à la fois s'adapter à des enjeux liés à sa manière même de fonctionner, à une nouvelle population qui propose un modèle d'engagement en rupture totale avec ce qu'on a pu connaître jusqu'à présent et à la pression des outils personnels qui s'invitent à la table de la productivité professionnelle. Une remise en cause qui touche donc tout à la fois les modes d'organisation, les hommes et les outils : de quoi effectivement donner le vertige.

Certains parlent de tempête, nous irons plus loin : il s'agit d'une tempête parfaite. A la fois parce qu'elle a un impact global mais parce qu'elle porte en elle-même son remède, remède que nombre d'entreprises n'ont pas tardé à expérimenter.

Il suffit en effet d'importer les outils du web 2.0 dans l'entreprise, chose d'autant plus facile qu'il existe désormais des offres qui en intègrent tous les aspects et permettent de créer des internets d'entreprise totalement sécurisés, les dits outils convenant à merveille aux travailleurs du savoir qui ont besoin de connexions (humaines) et de flux d'information, et facilitant l'intégration des digital natives en proposant un mode de fonctionnement qui est inné pour eux. Tout irait donc pour le mieux dans le meilleur des mondes. Sauf que les choses ne sont pas aussi simples dans la transition vers ce qu'on appelle désormais l'entreprise 2.0

Une étude récente de chez McKinsey (McKinsey Quarterly – Building the web 2.0 enterprise ) montre que si certaines entreprises sont en train de réussir le virage avec succès, d'autres se retrouvent dans une sorte d'impasse provisoire. Au nombre des points qui différencient les deux types d'entreprises, on trouve le fait d'avoir positionné les outils au sein d'un processus de changement organisationnel et managérial global ou de s'être contenté de mettre des outils à disposition en attendant que quelque chose se passe. Il est bien évident que des nouveaux outils mis au service de nouvelles activités impliquent un nouveau mode de fonctionnement.

En 2018 la nouveauté technologique se sera plus que jamais banalisée et les outils, web 2.0 ou leurs successeurs que nous ne connaissons pas encore, ne seront plus des outils mais le prolongement de leurs utilisateurs. Les Digital Natives auront atteint des postes d'encadrement et de décision. L'économie de la connaissance ne sera plus une nouvelle réalité dont on essaiera d'appréhender les conséquences, mais une nouvelle phase de l'évolution économique dont on aura depuis quelques années intégré tous les impacts sur les modèles économiques, les modes d'organisation, le management.

A la vitesse où les changements prennent place et se se propagent il se peut bien que tout cela arrive bien avant 2018 tant les prémices sont déjà en place et commencent à prendre corps de manière dispersée dans nombre d'entreprises. Mais de manière générale, et prenant en compte le décalage qui existe toujours entre leaders et suiveurs, on peut sans grande crainte de se tromper avancer que l'entreprise de 2018 :

### ➤ Sera fortement virtualisée

C'est une conséquence du fait que les collaborateurs devront désormais interagir entre eux non seulement au sein d'entités définies et généralement localisées au même endroit mais également globalement, de manière formelle ou informelle, avec des collègues pouvant se situer n'importe où dans l'organisation (que ce soit fonctionnellement ou géographiquement). C'est la notion de lieu qui sera à repenser : on distinguera l'endroit où se trouve le collaborateur de l'endroit où il exerce sa tâche puisque celle-ci aura le plus souvent lieu sur le système d'information de l'entreprise sans qu'on puisse savoir à quoi il ressemblera dans dix ans. Il s'agira certainement d'un mélange entre les outils "structurants" que l'entreprise connaît aujourd'hui (gestion de projets, ERP), les plateformes de réseaux sociaux issues du web 2.0 et les univers virtuels qui, s'ils ne sont aujourd'hui qu'à leurs balbutiements dans un contexte d'entreprise, auront largement eu le temps d'arriver à maturité d'ici là.



## ENTREPRISE2018

Réunir tous les individus de l'entreprise en un espace unique, donc forcément virtuel, afin qu'ils puissent y exister et y transposer les pratiques qu'ils ont dans le monde réel est un enjeu majeur de l'entreprise globale. Aujourd'hui quelques entreprises arrivent déjà à faire travailler de la sorte des collaborateurs français, anglais, et chinois sur un projet américain. Demain ce sera la norme : l'affectation d'une personne à un projet ne se faisant plus en fonction de la localisation géographique mais de l'adéquation de la personne au projet. Et ce d'autant plus que le mode de travail d'un "knowledge worker" n'est plus adapté à la logique de présenteisme et de contrôle "physique" de l'activité de la personne mais davantage à un contrôle du seul résultat.

Cela va également impacter la notion même de lieu de travail. De plus en plus d'entreprises, et notamment celles qui fonctionnent de manière globale et ont commencé à doter leurs collaborateurs des outils nécessaires, explorent la piste du "home office", c'est à dire qu'elles permettent aux collaborateurs de travailler depuis chez eux. Logique dans la mesure où la localisation de l'individu n'a plus d'importance sur son travail et où le bureau n'est plus qu'un lieu de présence ou de rencontre mais n'est plus le seul endroit où le travail se fait. Cela répond également à des enjeux financiers d'un autre type : prix de l'immobilier pour loger des équipes, coût des déplacements en raison du prix de l'essence, tout amène les entreprises à rationaliser les déplacements de leurs collaborateurs. Ainsi nombre de grandes entreprises, IBM par exemple, mettent en place des programmes de "mobilité" qui concernent aujourd'hui plus de la moitié des collaborateurs qui répartissent leur temps entre chez eux et leur bureau. Une autre tendance est aux bureaux décentralisés qui permettent aux collaborateurs d'avoir un espace de travail à proximité de chez eux ou de l'endroit d'un rendez vous sans plus avoir d'affectation géographique fixe.

Enfin, pour davantage de flexibilité et de réactivité, il va falloir que les collaborateurs puissent accéder à l'ensemble du système d'information de leur entreprise depuis n'importe quel terminal, qu'il s'agisse d'un ordinateur ou d'un téléphone mobile. Cette logique va logiquement amener un déplacement des outils informatiques du terminal vers le réseau, un simple navigateur internet permettant de se connecter aux espaces de travail virtuels de l'entreprise sans qu'aucune application ne soit hébergée sur le poste du collaborateur. Ce phénomène aujourd'hui connu sous le nom de "cloud computing" participera de l'évolution à la fois de l'entreprise et des outils vers le "tout réseau".

### ➤ Sera une entité d'intégration et de coordination

Qui travaillera pour l'entreprise de 2018 ? Ses collaborateurs bien sûr. Et quelques prestataires extérieurs, comme aujourd'hui. Est-ce tout ? En 2018 l'entreprise étendue aura atteint sa pleine maturité et constituera une norme. Déjà aujourd'hui l'entreprise travaille davantage en aval avec ses clients et en amont avec ses fournisseurs afin de proposer les meilleurs produits et services possibles. Mais il s'agit encore d'échanges entre entreprises, demain il s'agira d'échanges de collaborateur à collaborateur afin d'améliorer la qualité des échanges, réduire le temps de réponse de l'organisation et ce dans la plus pure logique de réseau. Et la virtualisation de l'entreprise évoquée plus haut rendra de plus en plus simple l'intégration d'équipes de travail multi entreprises sur un même espace.

Mais ça n'est pas tout. Aujourd'hui, en 2008 des entreprises comme Starbucks ou Dell ont ouvert des plates-formes sur internet pour que le grand public les aide à faire évoluer leur offre, leurs produits. Innocentive permet à de grandes entreprises de partager leurs problèmes avec les utilisateurs du site (étudiants, consultants, chercheurs...), des primes allant jusqu'au million de dollar récompensant celui qui apportera une solution. Cisco vient d'organiser un concours de "business models" où les participants pouvaient se servir du réseau social "Human Network", lui également mis en place par Cisco pour affiner leur projet. Avec, pour les vainqueurs, un travail, la possibilité de mettre leur idée en oeuvre et une prime à la signature.

A côté de cela l'Inde mise sur une population qualifiée dans de nombreux domaines, bilingue et l'infrastructure réseau nécessaire pour devenir leader sur le marché émergent mais ô combien prometteur du Knowledge Process Outsourcing. Après les tâches routinières d'administration et d'exécution c'est désormais l'expertise et la connaissance qui s'externalisent. Et là encore des "extérieurs" qui seront impliqués ponctuellement ou au quotidien, sur une foule de problématiques.

Après avoir externalisé certaines tâches de "services généraux" puis sa production c'est l'innovation et tout ce qui relève des processus intellectuels qui pourront connaître le même sort. L'assurance pour l'entreprise de ne payer que pour la bonne expertise au bon moment, pour les experts de n'intervenir que là où ils ont une valeur ajoutée. Le challenge de l'entreprise sera dès lors de coordonner tous ces intervenants dans un système lui permettant de co-construire et co-produire avec son environnement.

Pas si nouveau que ça : nombre de constructeurs automobiles ne travaillent plus que sur le "concept" et font tout concevoir et réaliser à l'extérieur. Cette faculté aujourd'hui propre des grands de l'industrie sera demain ouverte à toutes les entreprises faisant une utilisation intensive de l'information et des savoirs au quotidien, et cela indépendamment de leur taille.

# ENTREPRISE2018

## > Tirera la quintessence du fonctionnement en réseau

Les deux points précédents désignent une entreprise en réseau, à la fois par les outils, par la multiplication des acteurs impliqués et par la manière dont ils sont impliqués. Mais la notion d'entreprise en réseau aura bien évolué d'ici 2008 : il ne suffit pas en effet de mettre en place les outils permettant de travailler ainsi et de décréter qu'il en sera désormais ainsi pour que les choses se passent. Et a fortiori pour qu'on tire la pleine quintessence de tout ce que cela permettra : après une phase d'apprentissage, dans laquelle nous sommes en train d'entrer, lors de laquelle le réseau sera une surcouche sur l'existant et une faculté, le réseau entraînera une nouvelle manière de penser voir et penser l'organisation. Le réseau passera du rôle d'outil à une véritable manière de faire et de penser.

Comme nous l'avons plus haut, le réseau pourra s'étendre à la fois dans et en dehors de l'entreprise. Voilà pour ce qui concerne le périmètre humain. Reste l'organisation du travail en réseau en tant que tel.

Le travail en réseau tel qu'il est généralement conçu aujourd'hui est une forme avancée de la collaboration. Il a donc ses limites car il doit être organisé ce qui représente des frais de structures, et ne représente que d'infime progrès en termes d'agilité et de temps de réponse : il faut toujours que l'information remonte avant que quelque chose soit décidé puis organisé. Or une des caractéristiques de l'activité des collaborateurs dans l'économie de la connaissance par rapport au modèle industriel est justement qu'une grande part de leur activité est la gestion des écarts, la résolution de problèmes, qui implique de pouvoir avoir accès aux personnes et sources d'information adéquates en fonction du besoin présent. Il ne s'agit plus d'une forme de collaboration à organiser mais d'un système de résolution de problèmes au quotidien qui repose davantage sur la création d'un réseau ad hoc, provisoire, à l'initiative du collaborateur, afin de faire son travail quotidien, reposant sur la mobilisation des bonnes personnes, où qu'elles se trouvent dans l'organisation, et le libre accès à toute information utile (retours d'expérience formalisés, best practices... etc...).

Le réseau ne sera donc plus une manière de travailler définie par l'entreprise mais davantage une infrastructure technique, managériale et organisationnelle qu'elle mettra à disposition de ses collaborateurs afin qu'ils s'en servent pour accomplir leurs tâches quotidiennes. Il s'agira d'un fonctionnement orienté besoin/résultat qui, en plus de simplifier la tâche de chacun qui pourra enfin tirer partie de l'organisation plutôt que s'éreinter à lutter contre elle dès lors que l'imprévu arrive (c'est à dire plusieurs fois par jour). Cela résoudra également une problématique plus que sensible aujourd'hui qui deviendra critique si rien n'est fait bien avant 2008 : dans le système actuel le manager est transformé en gare de triage de l'information, en charge de l'essentiel comme du superflu. En lui permettant de ne se concentrer que sur l'essentiel et laisser les individus faire seuls dès lors qu'ils le peuvent, on réduira son temps de réponse, de prise de décision et le manager pourra enfin recommencer à se consacrer à ses tâches premières qui ne sont pas de faire suivre de l'information et chercher des réponses pour les autres mais mettre ses équipes en capacité de réussir et prendre un minimum de hauteur par rapport au quotidien.

## > Aura repensé les notions de coûts et de valeur

La mise en oeuvre des différents points qui précèdent s'accompagnera, en tâche de fond d'une réflexion plus profonde sur des notions aussi essentielles que celles des coûts et des revenus. Car si tout le monde peut se rendre compte des gains potentiels d'une entreprise fonctionnant en réseau, les dits gains ne sont que partiellement matérialisable dans un système fondé sur des mesure purement locales afin d'évaluer coûts, bénéfices et performance. Démonstration est faite qu'un collaborateur peut participer à la création de valeur en dehors même de son activité première, c'est d'ailleurs ce que veulent rendre possible les entreprises engagées sur le chemin de la globalisation et de la transversalité. Or les logiques de mesure qui prévalent dans un système où le collaborateur est à usage unique ne sont guère pertinents dès le moment où le collaborateur devient une ressource partagée. C'est d'ailleurs le manque de recul sur cette question qui constitue dès aujourd'hui un frein majeur à la mise en place de réelles mécaniques collaboratives transverses. Comment ne faire supporter qu'à une entité la partie du coût qui bénéficie à tous ? Comment ne valoriser l'activité du réseau qu'au niveau de celui qui en tire profit en passant sous silence tous ceux qui l'ont aidé. Ce manque de visibilité, uniquement dû à un système de mesure inadapté qui sacrifie trop souvent l'atteinte d'un maximum global au profit d'optimas locaux est destructeur de valeur dans une entreprise où chacun est interconnecté et interdépendant.

Reste à trouver les indicateurs et instruments de pilotage pertinents, qui permettront en rendant mieux compte d'une réalité nouvelle de rendre possible ce qui sera vital pour le fonctionnement de l'organisation.

Aujourd'hui Google, pour ne citer que le plus connu, ouvre la voie. En décidant que 20 % du temps des collaborateurs serait affecté à des projets personnels et à l'innovation l'entreprise rend les choses possibles en les gravant dans le marbre. L'entreprise rassure également le management qui ne doit plus plus "valoriser" que 80 % du temps du collaborateur, la valorisation des 20 autres étant à du ressort de l'entreprise. On peut imaginer que demain le temps d'un collaborateur sera affecté arbitrairement et pour partie à ses tâches "classiques", à l'innovation, à des activités transverses. Cela se pratique déjà d'ailleurs pour d'autres types de ressources, matérielles elles. Mais dès lors que l'individu devient lui aussi une ressource partagée il semble que la clé de répartition devienne le moyen le plus simple de visualiser et donc piloter les choses concrètement. Si l'avenir de l'organisation est le réseau il n'est en effet pas concevable que les dispositifs de mesure et de pilotage ignorent cette réalité sauf à se tirer une balle dans le pied et empêcher des transformations nécessaires pour de simples motifs d'orthodoxie.

### **Bertrand Duperrin,**

Consultant, blueKiwi, Software,

[bertrand.duperrin@bluekiwi-software.com](mailto:bertrand.duperrin@bluekiwi-software.com) <<mailto:bertrand.duperrin@bluekiwi-software.com>>

[www.bluekiwi-software.com](http://www.bluekiwi-software.com) <<http://www.bluekiwi-software.com>>

+33(0)6 030 356 92 / +33(0)1 536 810 61

PARIS : blueKiwi Software SA, 15 boulevard Poissonnière, 75002 Paris

LONDON : blueKiwi Software Ltd, Index House, St Georges Lane, Ascot, SL5 7EU

# ENTREPREPRISE2018

## QUE FAITES-VOUS EN 2018 ?

### Mode de travail... coworking

Une souplesse... Plus sur le temps de présence... Des horaires flexibles... Bilan énergétique...  
Google... Des locaux aménagés... Fauteuils à bulles. Connexions partout...  
Du modulable, de l'adaptable à toutes les manières de faire.  
Une ruche ouverte à tous...  
Le boom du coworking... Télétravail... Réduction d'impôts pour les entreprises qui jouent le jeu. Deux à trois jours par semaine hors de l'entreprise.

### On jongle sur différentes manières d'entrer en relation avec l'autre

Hologramme, mur de téléprésence...  
Univers virtuels...  
Un projecteur d'idées... minority report... La suite...  
Le boom des univers virtuels

### Une culture du réseau social

Backbook... La maturité...  
Une boîte à idées...  
Pourquoi les objets ne se désintègrent pas quand ils n'ont plus d'utilité ?  
La fin du secret...  
Paper show numériques... coexistence de technologies ancestrales et modernes.  
Il faut que cela reste...  
Le collaboratif Aller plus vite... Organisation pour exploiter.

### Pratique du wikipédement...

Un objectif...  
20 % du temps consacré à un projet personnel  
Peut varier  
La règle du 2° %  
Ephémère, instantané...  
Difficulté : inscrire dans la durée...  
Culture d'histoire des entreprises...  
On rejoue une entreprise 2008. Des secrets, une rigidité, une inadapation chronique.

### Le boom des serious game

Des nouveaux métiers  
Décodeurs interculturels...  
Le recrutement... CV  
Le proNetariat... pas éviter... Quelques proNetaires.  
Retraite aménagée  
Conseiller en aménagement de retraite... La retraite... Un système de miles... Vous accumulez et vous pouvez prendre quand vous voulez.  
Une gestion...  
Coach de carrière... Temps courts... On va sur un site et l'on expose ses talents.

### Des évolutions du business

Imprimantes 3D... Nano imprimantes à jets moléculaires...  
L'impression 3D  
Modèle économique...  
Variables... Imprimante gratuite, cartouches chers.  
Modèles en téléchargement originaux lisibles sur  
Diversification : on travaille sur un projecteur d'idées... Je veux un objet...  
Des objets qui n'existaient pas en 2008  
Vitres commutables en surface éclairante ou de visionnage.  
Le projecteur d'idées  
Des chaussures Gecko...  
Des colorieurs de sensibilité...

### ALORS QUE FAITES-VOUS EN 2018 ?

Dans 10 ans notre réputation professionnelle se construira aussi bien avec notre notoriété sur Facebook [ou son équivalent en 2018] à part égale avec nos talents et notre capacité au selfbranding. Nous saurons conjuguer une "cool attitude" et un haut de professionnalisme, pour le plus grand bonheur de la génération Y ! Observons déjà ce qui se passe chez Google à Zurich en 2008 (<http://www.journaldunet.com/ebusiness/internet/photo/080310-google-centre-r-d-zurich/04.shtml>), et tout cela semble à portée de mains. En attendant, nous savons que dans les 5 à venir beaucoup d'entreprises vont devoir privilégier la rapidité sur la sécurité dans leur stratégie, intégrer largement les outils collaboratifs pour être 2.0, développer une culture de "réseau social", envisager d'autres modes de calcul de leur ROI, générer de la valeur etc. L'entreprise 2.0 est déjà dans le cloud power.

# ENTREPRISE2018

C'est donc une course de vitesse. Quand on voit que certaines entreprises américaines ont fait migrer dès 2008 leur cœur de système sur Facebook ou d'autres systèmes collaboratifs enrichis avec sur la base de mashups, cela peut être inquiétant de voir des entreprises ou des organisations en France qui pensent aux systèmes de demain avec des enseignements datant des années 90.

Apprendre à vivre dans l'éphémère, un monde en version bêta, privilégier la vitesse sur la sécurité et la précision, miser sur la pertinence et l'awareness plutôt sur la productivité de base. Apprendre à tirer profit des opportunités de croissance autour de l'économie digitale, l'économie verte et l'innovation. 80 % des modèles économiques seront transformés à partir de ces leviers de croissance. D'ores et déjà, nous savons que l'immobilité ou l'absence de stratégie a un coût. Temporiser un changement de modèle économique d'une entreprise, c'est un retard préjudiciable pour son dirigeant. Continuer à fonctionner en mode 1.0 alors que l'on pourrait être en 2.0, c'est un surcoût parfois. Toutefois, ne tombons pas dans le piège des idées reçues : le 2.0, c'est avant tout une culture d'entreprise collaborative plutôt qu'une solution technologique.

Tout se transforme et il faut en avoir conscience dès 2008. Le marketing va devenir expérientiel, street marketing ou neuro marketing avec déjà un goût de neurosciences... Future is today !!! Dans le Web 1.0, on était dans l'ancien monde où l'internaute était spectateur, et lisait passivement des infos mises en ligne par des organisations, mais avec des outils universels de structuration des documents grâce à une normalisation. Le Web 2.0 est le reflet d'une société où l'on voit apparaître le consommateur. Chacun injecte son propre contenu sur internet via les stars Youtube, Dailymotion [vidéo], Flickr [photo], les Blogs [écrit], Facebook [réseau], etc... Chacun devient producteur de contenu et chacun peut partager avec la terre entière de l'information [par mail, blog, ou messagerie instantanée], des connaissances [wikis, signets collaboratifs, folksonomie] ou des savoir-faire [réseaux sociaux, portails collaboratifs]. Le Web 3.0 est la version 2.0 mais boostée par la structuration fournie par le Web sémantique, et notamment les ontologies et faciliter l'usage connaissances ambiantes sur Internet. La manipulation des données sera facilitée!

Par ailleurs le Web 3.0 devrait mieux prendre en compte les formes de terminaux du futur et aux conversations entre les machines. Le Web 4.0, c'est l'autonomie des SI dans la gestion du knowledge. Cela sera possible par une granularisation de l'information et des hubs intelligents, plus cognitifs.

Sans attendre 2018, nous savons qu'aujourd'hui que nous ne pouvons plus vivre isolés sur une île et que nous sommes entrés dans une ère où nous sommes interconnectés, avec un rôle prédominant de la communication, de notre habileté à faire notre selfbranding. Nous vivons une époque magnifique, où tout est possible, surtout pour ceux qui seront proactifs et aptes à vivre de façon positive des changements permanents, des expériences inédites. Préparez-vous à une expérience extra-ordinaire !!!

## 7 évolutions qu'il ne faut surtout pas anticiper en 2008

La génération Y qui va débouler sous forme de salarié Y, entrepreneur Y, client Y, citoyen Y. Ils/elles arrivent avec leur pouce déformé par les sms...Le plaisir mais pas le désir, une certaine gestion de l'inaction, une créativité déroutante, un rejet du principe d'autorité, la recherche de projets ayant du sens, insouciant et cynique, etc.

La transformation des métiers suite aux changements radicaux des secteurs d'activité.

Les services collaboratifs 2.0 qui vont influencer le design et l'organisation de l'entreprise (attention, il s'agit de services gratuits donc très louches).

Le retour du local avec l'explosion du prix du pétrole avant la fin de l'année

La fracture sociale et numérique exponentielle + développement de la pauvreté

La mutation des modes de vie suite à l'élévation des températures et au climat yoyo

L'arrivée du capitalisme asiatique.

Les services collaboratifs, vont-ils structurer l'entreprise en 2018 ?

Services collaboratifs : plus personne n'est une île en 20 x 8 et tout est interaction !

C'est l'ère du fine tuning social (dans le sens réseau social) et surtout du tout gratuit. Aujourd'hui les services internet 2.0 sortent du ghetto de la tribu des geeks/geekettes pour investir les entreprises les plus modernes, enfin celles ouvertes sur l'extérieur.

Ces entreprises agiles ont fait tomber leurs lignes Maginot (ou mur de Berlin), car l'enjeu c'est d'accroître les interactions avec l'environnement et d'augmenter la transversalité en interne.

L'obsession de la sécurité est remplacée par la confiance. La bonne nouvelle c'est que tous ces services 2.0 sont entièrement gratuits et que l'usage des TIC n'a que pour seule limite l'imagination des entrepreneurs. La (r)évolution positive vient de démarrer, départ immédiat. Quelques utilisations professionnelles possibles pour les entreprises... (liste non exhaustive).

Un petit détail : dans l'univers du 2.0, on ne construit pas des systèmes pour les 200 à venir car par définition on est dans le changement permanent et un mode bêta.

1. Créer des projets collaboratifs
2. Créer des chat d'entreprise
3. Stocker des données en ligne
4. Utiliser des suites logicielles gratuitement en ligne
5. Partager des photos ou des vidéos ou des vidéos
6. Créer son moteur de recherche sur mesure
7. Lancer sa propre chaîne de radio ou de TV
8. Créer son blog en complément d'un site (comme le font certains pdg de sociétés)
9. Partager des favoris (signets collaboratifs)
10. Initier une communauté (peuplade informatique sur un thème, un projet, etc.)
11. Réaliser des mashups en hybridant et assemblant d'autres applis 2.0
12. Partager dans son entreprise les informations stratégiques avec un wiki (transversalité)

# ENTREPREPRISE2018

13. Définir son propre agrégateur de flux
14. Gérer ses contacts sur internet
15. Broadcaster son identité professionnelle
16. Définir une politique de suivi des flux RSS pour avoir un coup d'avance
17. Mettre en place un portail collaboratif
18. Définir des groupes d'experts en ligne pour résoudre des problématiques
19. Réaliser de la cartographie collaborative
20. Gérer des agendas de groupes
21. Utiliser les messageries instantanées
22. Mettre en ligne vos diaporamas et votre documentation en accès plus moins public
23. Pratiquer le networking grâce aux réseaux sociaux (ex: partenariat Linked/Apec)
24. Traquer les signaux faibles sur le web grâce aux alertes automatisées
25. Lancer des communautés avec des consommateurs pour les intégrer dans l'entreprise
26. Développer des nuages de tags (cloud tendance !)
27. Communiquer sur des événements ou votre marque
28. Faire de la communication dans les univers virtuels
29. Organiser son entreprise en mode virtuel/nomade (ex: web conférence)
30. Gérer sa réputation sur la toile (buzz, rumeurs, citations, ranking, etc)
31. Faire converger des services 2.0 sur la téléphonie mobile
32. Définir une politique de social shopping
33. Convertir vos documents en ligne
34. Intégrer les possibilités de géolocalisation avec d'autres applications 2.0
35. Utiliser les services téléphonie via internet
36. Mettre en place des capteurs électroniques pour une veille instantanée
37. Trouver des solutions avec des experts d'autres secteurs d'activité sur des plateformes dédiées
38. Proposer des mini contenus vidéos en streaming pour faire du marketing viral
39. Réaliser des sondages en ligne 40. etc. etc.

## Anne-Caroline Paucot...

anne-caroline@hyaka.com ; 06 10 81 25 95

Des romans et des polars pour les entreprises [www.hyaka.com](http://www.hyaka.com)

Le futur au présent [www.anticipedia.info](http://www.anticipedia.info)

## VOYAGE AU CENTRE DE L'ENTREPRISE 2020

### > APPRIS PAR CORPS

2 octobre 2020 à 12 h 10... Absent 12 ans du monde de l'entreprise, Linus Mei visite CinqS. Cette société a mis de la souplesse dans ses rouages. Les bureaux sont des espaces modulables et configurables. Les salariés ont le choix entre diverses technologies pour échanger avec leurs collègues. Ils travaillent autant voir plus hors de l'entreprise... Grâce à Fred Meylan, la responsable des communautés, Linus comprend que lorsque le monde change, l'entreprise doit changer de décor.

- On s'étonne toujours trop de ce qu'on voit rarement et pas assez de ce qu'on voit tous les jours. C'est avec cette phrase qui semble tirée d'un poussiéreux dictionnaire des citations que Fred Meylan m'accueille. Ayant un savoir vivre très vieille école, j'évite de souligner sa banalité. Cela serait d'autant plus déplacé, que la dame affiche un sourire paquebot sur un visage au charme subtil.
- Afin de vous faciliter la visite de CinqS, je vous propose d'utiliser un catom, dit la responsable des communautés en me tendant un objet qui ressemble à une montre. Vous appuyez et un écran se déplie. Vous posez une question et soit des informations s'afficheront, soit une personne de l'entreprise vous répondra. Après avoir testé l'objet en voyant s'afficher des informations sur les catoms, la dame m'entraîne dans une salle qui ressemble à la salle de détente d'un club de vacances.
- C'est l'échangarium, une salle de travail collectif. A CinqS, on pense que "à corps bien traité, esprit avisé". En 2020, les entreprises ont enfin compris que supprimer les tensions corporelles favorise la mise en mouvement de la mécanique neuronale. Dans cet espace, on a essayé de faire en sorte que chacun puisse choisir le confort adapté à sa morphologie et au type de travail qu'il fournit. Quand on se concentre pour rassembler et synthétiser des idées, on n'adopte pas la même posture que lorsqu'on laisse aller son imagination.
- Dans ces fauteuils à bulles, vos collègues travaillent !, dis-je. Mais, en voyant mon interlocutrice effectuer un subtil décrochement de tête indiquant clairement son étonnement, j'ajoute : Désolé, je n'ai pas l'habitude...
- Ne vous excusez pas, votre boss m'a mise au courant de votre absence. L'absence évoquée par mon interlocutrice est en réalité une déconnexion de dix ans. Parti en 2008 vivre dans une île où la mer, le ciel sont colorisés en bleu carte postale, je viens de revenir de mon exil avec deux objectifs ambitieux :

# ENTREPRISE2018

- Examiner les changements qui ont eu lieu dans les entreprises et vérifier si, en 2020, **la singularité**<sup>1</sup> envisagée par des penseurs comme Ray Kurzweil a eu lieu ; voir si les prospectivistes ne se sont pas contentés de prévoir l'avenir mais ont aussi permis de choisir un futur désirable.

Avant mon départ, je vivais 8 heures à dix heures par jour dans un bloc en verre d'un espace paysagé. Ma glotte était compressée par un nœud de cravate, mes pieds étaient enfermés dans des chaussures en cuir dur, mon dos était malmené par des fauteuils à l'ergonomie aléatoire. Cette rigidité formelle donnait une image de sérieux que personne ne contestait. Découvrir que ce monde a évolué ne peut que surprendre le revenant que je suis.

- Ne vous excusez pas, votre question n'est pas déplacée, répond Fred Meylan. Dans cette salle, si les uns travaillent pour l'entreprise, les autres jouent, regardent un film, font leurs courses, discutent avec leurs amis... A CinqS, certains salariés ont un temps déterminé à consacrer à l'entreprise. Ils peuvent l'effectuer quand ils le désirent dans la mesure où leur organisation individuelle ne freine pas celle des autres. D'autres travaillent par mission. Ils ont des objectifs à atteindre et qu'importe le temps qu'ils y passent. Le seul point commun à toutes les personnes présentes et qu'elles sont **connectées au réseau**<sup>2</sup>.

Mon catom m'indique que pour la connexion au grand réseau des réseaux, les salariés ont aussi le choix. Certains ont des **claviers souples**<sup>3</sup> sur les genoux et projettent des images holographiques qu'ils manipulent. D'autres écrivent avec des stylos électroniques sur du e-papier. D'autres encore manipulent des textes et images sur des tables écran et l'enrichissent de commentaires écrits avec leur index.

Les plus jeunes écrivent en agitant leurs doigts. Des capteurs enregistrent les mouvements et les transforment en mots sur l'écran de leur choix. Si l'apprentissage est délicat pour les plus âgés, le système s'avère très performant pour la prise de notes debout.<sup>4</sup> Cette multiplicité n'interdit par pour autant de travailler à l'ancienne avec clavier et écran posés sur le bureau.

- La souplesse qui fait partie des cinq S de l'entreprise nous oblige à proposer un vaste choix afin que chacun puisse choisir l'outil du travail qui lui convient. La souplesse se retrouve aussi dans l'habillement, ajoute Fred en me voyant déshabiller du regard un homme vêtu d'une combinaison moulante arborant un arc-en-ciel fluo évolutif. Hier, si tout le monde était d'accord pour affirmer que l'habit ne faisait pas le moine, on rentrait dans les ordres quand on pénétrait dans l'entreprise. Un ordre qui voulait qu'on enfile costard et cravate pour plus paraître et moins être.

## 1. LA SINGULARITÉ OU CHRONIQUE D'UN SAUT ANNONCÉ

En physique, on parle de singularité quand l'objet d'observation change d'état. La singularité se produit, par exemple, quand on observe les transformations d'un flocon de neige lors de l'évaluation de la température. A un moment, le flocon de neige n'existe plus car il devient de l'eau. Ce changement d'état fait qu'on ne peut prévoir ce qui se passe après.

Quand le progrès technologique devient exponentiel, il arrive à un moment où on ne peut plus spéculer sur ce qu'il se passe après.

En 2008, plusieurs éléments laissaient imaginer qu'une singularité pourrait exister

- La convergence des nano-bio-info-cogno technologies. Ce métissage des approches ouvrait un horizon non exploré ;
- La demande continue en bien matériel et la pression compétitive devraient pousser à continuer le développement technologique.
- L'intelligence artificielle pourrait arriver à un niveau qui permette aux ordinateurs d'améliorer et d'accélérer les découvertes scientifiques et les changements technologiques.

## 2. DES HORAIRES À LA MISSION

Pendant des années, le temps de travail était contractualisé. L'entreprise achetait une durée de disponibilité d'un salarié. Ce temps a évolué au fil des années. Longtemps resté à 40 heures, il est passé un moment à 35 heures pour remonter ensuite. Si les responsables des entreprises ne comptaient pas a priori leurs heures, ce cadre servait de référence.

Avec l'évolution la dématérialisation de plus en plus grande du travail, cette notion a progressivement disparu pour de nombreuses fonctions et a relayée par celles de contrat à remplir et missions individuelles ou collectives à effectuer.

Si ce système évite à l'entreprise de payer des personnes à bailler aux corneilles, il a l'inconvénient de pousser les salariés à agir sans prendre le temps de réfléchir. Nombreuses catastrophes résultent de cette précipitation.

Les salariés expérimentés et plus talentueux sont privilégiés, car ils passent moins de temps à effectuer une mission. En revanche, tous sont pénalisés quand ils rencontrent des difficultés qui ne sont pas de leur ressort. En cas de désavantage manifeste, ils peuvent faire appel à la commission d'équilibrage des rémunérations.

Cette absence de cadre temporel du travail a fait réagir les syndicats qui ont exigé que le personnel puisse se mettre en mode déconnexion quand il le désirait.

## 3. CREVER L'ÉCRAN

Les écrans rigides d'hier ont pris de l'espace. Un clic est les murs recouvert d'une peinture pixellisée deviennent des écrans. Les vitres font aussi cette fonction. Elles s'assombrissent et font apparaître films ou textes.

Si ces surfaces sont déjà occupées, on peut désormais projeter une image holographique à partir de son combiné portable. Cette image peut être manipulée avec les doigts. Avec le pouce et l'index, on la retourne, agrandit ou on supprime des éléments.

Pour ceux qui préfèrent des écrans plus intimes, les vêtements peuvent faire office d'écran portatif privé. Quant aux nostalgiques du journal papier, ils peuvent déplier une feuille de papier et découvrir les informations du jour.

## 4. LA GÉNÉRATION POUCE

Première décennie du siècle, ils écrivent des textos à la vitesse de la lumière. Ces petits textes deviennent des livres. Au Japon, les trois premiers best-sellers sont en 2007 écrits avec le pouce sur des téléphones portables. Quelques années plus tard, les jeunes se débarrassent du téléphone en posant un capteur sur leur poignée. Désormais, ils écrivent en agitant leurs doigts. Leur gestuel s'apparente à celle des sourds et muets.

# ENTREPRISE2018

- Vous voulez dire que le conformisme vestimentaire a disparu ? dis-je.
- Interroger notre **NetLookeur**<sup>5</sup>. Il se fera un plaisir de répondre à vos questions.

Souplesse dans les outils, dans la manière de travailler, dans l'habillement... Ayant, comme je vous l'expliquais, connu les entreprises coulées dans le marbre et les faux-semblants, j'ai l'impression d'avoir débarqué sur une planète inconnue. Au risque de passer pour un extraterrestre, j'interroge mon hôte sur la manière dont l'entreprise a gagné en élasticité.

A l'entendre, plusieurs phénomènes ont contribué à cet assouplissement. En 2008, des sociétés comme Google avaient déjà compris que rigidité se traduit par l'ankylose de l'innovation, la stérilité des capacités créatrices, la médiocrité des idées... Elles proposaient des outils, espaces, modes de travail qui attiraient de nombreux jeunes qui n'avaient plus envie de se souvenir que travail vient de tripalium, torture. Recruter de nouvelles compétences étant vitales pour les entreprises, nombreuses ont fait le ménage dans leur organisation en commençant à supprimer les rigidités formelles. La mondialisation a aussi participé à ce changement. Quand ses collègues habitent aux quatre coins du monde, il est difficile de se limiter aux fameux horaires de bureau d'hier. Souvent, vous les contactez depuis chez vous. Progressivement les frontières entre vie privée et vie professionnelle sont devenues de plus en plus floues. L'absence de démarcation nette s'est traduite par, outre l'abandon des codes vestimentaires, des exigences plus importantes en matière de confort de travail.

## 5. LE NOUVEAU CONFORMISME VESTIMENTAIRE

Sam Tooby est NetLookeur, il conseille dirigeants et autres personnalités pour leurs habillements professionnels de la vie réelle et virtuelle. Il répond aux questions de Linus Mei, journaliste en exil depuis les années 2008. Linus Mei : Dans la première décennie du siècle, si on n'hésitait pas à répéter que "l'habit ne fait pas le moine", il semblait n'en être rien dans les entreprises. Chaque endossait les vêtements en adéquation avec sa fonction. Peu nombreux ceux qui dérogeaient aux règles édictées par le top managers des entreprises. Est-ce que ce conformisme vestimentaire subsiste ?

Sam Tooby : Je me souviens. C'était tenue stricte quatre jours de la semaine, décontractée chic le vendredi ou lors des séminaires à la campagne. Le patron changeait de marque de cravate, ces vassaux faisaient de même. En 2020, ce conformisme subsiste et même il s'accentue. C'est logique. Comme l'ancestrale sécurité de l'emploi n'existe plus, les collaborateurs des entreprises évitent d'être par leur habillement le clou qui dépasse sur lequel chaque possesseur de marteau aura envie de taper. En revanche, la mode a évolué.

### Quelles sont les grandes tendances de la mode vestimentaire professionnelle ?

A la une, on trouve les vêtements communicants. Tout le monde ou presque porte un vetcran ou un vêtement qui intègre un ou des écrans souples en fibres optiques. C'est, à l'instar de la cravate d'hier, un peu l'apanage du vêtement professionnel comme la cravate d'hier. Même si cet écran ne sert à rien vu qu'il y a des écrans partout, il faut en avoir un sur soi. En revanche, les habimisés n'ont pas bonne presse dans l'entreprise.

### Habimisé Vous pouvez me traduire ?

Un habimisé est un vêtement où des animations et messages défilent. Le tee-shirt intègre une puce qui communique avec des bases de données afin de proposer des messages personnalisés. C'est ainsi que si vous êtes dans la même pièce que l'amour de votre vie, votre tee-shirt peut faire défiler un "Je t'aime". Vous conviendrez sans doute que ce manque de discrétion ne convient pas vraiment à la vie professionnelle.

La deuxième tendance consiste à utiliser des textiles interactifs qui réagissent à la lumière, un changement de température ou un différents contacts. Je crois que c'est une façon de dire aux autres que d'une part on parle le même langage mais qu'on a aussi sa propre personnalité.

### Les vêtements changent de couleur ?

Oui, c'est assez sympathique quand les vêtements sont de bonne facture car les changements sont doux et créent une ambiance apaisante. En revanche, c'est très pénible lorsque on a affaire à de la confection médiocre. Cela devient vite aussi agressif qu'un mauvais parfum.

### Est-ce que tout le monde porte des vêtements informatisés ?

Non, dans certains secteurs d'activité, vous n'en verrez aucun. Par exemple, dans la banque. Le culte du secret étant toujours aussi vivace, les banquiers craignent que ces vêtements servent d'espion. Si leurs craintes ne sont pas dénuées de fondements, ces vêtements espionnent en particulier ceux qui les portent. Certains peuvent surveiller leur mouvement et savoir s'ils marchent, courent, bougent...

### Est-ce que ces vêtements sont confortables ?

Très, ils sont en général réalisés en fibres textiles d'origine végétale. Baobab, kapok, cidal, chanvre, viscose de bambou... Ce sont des fibres qui outre minimiser l'utilisation des produits polluants respirent, ne se chiffonnent pas. Associé à des algues, elles ont des propriétés antimicrobiennes, anti-inflammatoires, hydratantes et déstressantes. En prime des microcapsules greffées sur les fibres emmagasine l'excès de chaleur corporelle et vous la restitue lorsque vous vous trouvez dans un environnement plus froid.

### En quoi consiste votre travail de NetLookeur ?

Mes clients possèdent des miroirs d'évolution qui leur permettent de voir comment ils seront s'ils changent physiquement - S'ils se greffent des cheveux, s'ils maigrissent, s'ils changent de nez... ou leur permettent d'essayer des vêtements sans se déshabiller. Si ces miroirs sont très performants, ils ont du mal à s'envisager et s'accepter différent de ce qu'ils sont actuellement. Mon travail est de l'aider dans ce sens et de leur proposer un look en phase avec l'entreprise.

### Quelle est votre méthode ?

Je fonctionne en leur faisant comprendre des principes basiques comme "Qui se rassemble, s'assemble" et leur demande de prendre des références de l'entreprise. Je peux vous l'avouer, les références sont souvent les patrons. On n'y peut rien, depuis la nuit des temps, tout le monde veut s'identifier à ses dieux.

Après avoir discuté de leurs choix, je leur propose quelques modifications de leur look. Vous savez aujourd'hui, le champ des corrections est large. Le clonage capillaire permet toutes les coupes de cheveux. Avec la chirurgie prothétique et esthétique notre corps peut être modelé à loisirs.

# ENTREPRISE2018

Le troisième facteur d'évolution est lié aux problématiques environnementales. Pour réduire de manière drastique les gaz à effets de serre, les entreprises furent en **2012 taxées sur leur bilan énergétique**.<sup>6</sup>

Comme ce bilan intégrait les déplacements des salariés, cela se traduit par du travail alterné. Les salariés commencèrent à travailler deux ou trois jours dans l'entreprise et le reste du temps chez eux ou dans des espaces de **coworking de proximité**<sup>7</sup>, ou encore dans les **bureaux mobiles**.

Pour Fred Meylan, cette souplesse est encore bien factice dans de nombreuses entreprises. On a colorié les espaces en imaginant que cela suffisait pour que les salariés voient leur travail en rose. Certains utilisent même les derniers progrès des technologies pour asservir leurs salariés. Un patron a eu, par exemple, la bonne idée d'installer des fauteuils émotionnels qui changent de couleur en fonction des émotions de la personne qui l'utilise. Rouge, si vous bouillonnez de colère, blanc si les remontrances glissent dans un océan d'indifférence...

**En clair, vous intervenez pour que tous les collaborateurs d'une entreprise se ressemblent ?**

Oui. Cela semble vous choquer ! Pourtant, il n'y a rien de bien nouveau sous les Tropiques. Hier, l'entreprise conditionnait ces salariés de telle manière qu'ils arrivent à penser, s'habiller de la même manière, adopter les mêmes coutumes. Aujourd'hui, la technologie rend un peu plus évident le processus. C'est salutaire, car les seules choses étant clairement posées, on peut les accepter et les refuser.

**Vous voulez dire que c'est grâce à des gens comme vous que le conformisme dans les entreprises recule !**

Peut-être, mais vous comprendrez qu'il est préférable que je reste discret sur le sujet.

## 6. TAXATIONS ÉCOLOGIQUES

Depuis 2012, l'entreprise est taxée sur son bilan écologique. Ce bilan intègre non seulement les dépenses énergétiques liées à son activité et aussi celles effectuées par le personnel lors des déplacements ou pour venir au travail.

Cette loi a entraîné la création des Pime (Primes individuelles à la modération écologique) accordées lorsque les salariés diminuent leurs consommations énergétiques.

Les Pimes étant substantielles, les salariés se sont organisés pour limiter leurs déplacements professionnels en organisant des réunions, conférences et séminaires virtuels nombreux. Le contact direct étant néanmoins nécessaire pour la solidification des liens, généralement les entreprises n'intègrent pas dans le calcul un nombre de voyage qui dépend de la fonction. Ce système a permis une diminution de moitié des déplacements professionnels largement compensée par une permanence de liens virtuels et d'échanges à distance qui, grâce aux évolutions des technologies, sont de très grandes qualités.

Ce choix d'une virtualisation plus grande de l'entreprise a été au départ à juste titre largement contesté vu son coût énergétique. En 2008, les chiffres faisaient frémir : la consultation du site Google consomme autant qu'une heure d'éclairage avec une ampoule basse consommation, télécharger son quotidien en ligne par les réseaux mobiles consommait l'équivalent d'une lessive tandis qu'un avatar sur Second Life a besoin d'autant d'énergie qu'un Brésilien pour vivre 30... Les plus gros centres de données mondiaux utilisaient à eux seuls 14 centrales électriques de 1000 Méga Watts. Différents systèmes ont permis de réduire considérablement ce coût énergétique de la virtualité.

L'entreprise finançant des espaces de coworking de quartier, le travail à distance a été développé. Etant anecdotique, en ne concernant qu'environ 6 % des personnes dans la première décennie du siècle il représente aujourd'hui plus de 40 % du temps de travail et 60 % des salariés travaillent hors des locaux de l'entreprise au moins une journée par semaine.

Le covoiturage est devenu la règle et aujourd'hui rares sont les salariés qui n'y ont pas recours. Comme un escalier se balaye par le haut, nombreuses entreprises interdisent à leur direction de faire plus de 20 % de leur trajet seuls dans une voiture. Les automobiles sont équipées de capteurs qui enregistrent le nombre de passagers.

Dans cette mouvance, les EcoRéunions connaissent un grand succès. Le principe est de discuter en pédalant sur des vélos créateurs d'énergie. L'énergie créée est mise au crédit du pédaleur.

Depuis 2014, les citoyens européens payent un impôt écologique calculé sur leur consommation énergétique personnelle. Moins, ils se déplacent, moins la facture est élevée et plus, grâce aux Pimes, ils gagnent de l'argent.

De ce fait, on assiste à une sédentarisation de la société nécessaire pour la planète, mais peu bénéfique pour les mentalités. Les entreprises qui ont pris conscience des conséquences négatives de cette absence d'aération des esprits ont mis en place des systèmes favorisant la mobilité professionnelle moyenne et longue durée (entre six et dix-huit mois).

## 7. LE BOUM DES ESPACES DE COWORKING

Alors que le travail à distance affichait des chiffres dérisoires, la loi de 2012 taxant les entreprises sur leur bilan énergétique changea la donne.

Pour diminuer les charges du poste déplacement du personnel, les entreprises s'associèrent pour créer des espaces de travail de proximité. Cette solution permit de lever les freins majeurs du travail à distance qu'était l'isolement et le travail à domicile.

90 % des salariés travaillent aujourd'hui deux jours par semaine dans des espaces de coworking et 70 % trois jours par semaine. Les autres jours, ils sont présents dans l'entreprise afin de maintenir des relations directes avec leurs collègues.

Mis en place pour résoudre des problèmes financiers, le coworking s'avère un outil d'innovation majeur. Les échanges qui se nouent ont permis de mettre en place des outils et services réellement innovants. A cause de cet effet bénéfique, des centaines d'entreprise ont rendu obligatoire ce travail partagé.



# ENTREPRISE2018

Comme je devais encore avoir le faciès en point d'interrogation, la dame me rassure en me disant que **les corsaires**<sup>8</sup> se sont empressés de déconnecter la fonction émotionnelle des fauteuils.

Pour Fred Meylan, les corsaires sont les soupapes de sécurité, car ils évitent de sombrer dans le "NewSangdisme". Un mot signifiant un abus technologique qui doit son nom à **New Songdo**<sup>9</sup>, une ville coréenne fer de lance des nouvelles technologies.

- Les dérives sont nombreuses, ajoute mon interlocutrice. Certains patrons sous prétexte de garantir la sécurité du personnel installent des caméras qui voient à travers les vêtements. D'autres leur font porter des vêtements qui mesurent leur activité musculaire. Mais l'intervention des corsaires demeure limitée car une technologie qui empiète trop sur l'intimité des individus, est refusée.

J'approuve en pensant à ces gamins, qui hier, lassés d'avoir des parents qui utilisent les téléphones portables comme laisse électronique, jetaient leurs téléphones.

Dans l'échangarium, des dizaines de yourtes de différentes tailles sont plantés.

- Ce sont des TelSpaces ou si vous préférez des espaces collaboratifs pour travailler avec des personnes qui se trouvent ailleurs, explique Fred avant de préciser leur mode de fonctionnement.

Les salariés peuvent utiliser trois systèmes pour se mettre en relation. Ils peuvent soit brancher un mur de téléprésence qui permet de mener des réunions avec des personnes localisées dans différents endroits ou projeter l'image holographique de leur interlocuteur. L'image semble si réelle que l'on a l'impression que la téléportation existe enfin. La troisième est l'échange dans Second office, la partie professionnelle de Second life.

- Cela existe encore, dis-je étonné que dans un monde où tout change, des choses aussi médiocres perdurent.

Fred m'envoie un sourire amusé que je comprends quelques minutes plus tard. Le second office d'aujourd'hui n'a plus vraiment à voir avec le Second life d'hier. Fini les paysages au graphisme sommaire et glacial, les déplacements saccadés, les personnages aux expressions figées. Le monde virtuel a pris des rondeurs et les avatars sont devenus **des doubles numériques très réalistes**.<sup>10</sup> On ne parle plus de 3D mais de 6D.

- Ne vous fiez pas trop aux apparences, s'exclame Fred... Comme la virtualité autorise petits mensonges et coquetteries, nombreux améliorent leur image virtuelle. Les hommes se grandissent, les femmes s'enlèvent des kilos et des rides. De plus, pour mener certaines missions, il est conseillé d'avoir des avatars qui ne sont pas des clones de soi-même.

Fred Meylan possède cinq provatars ou avatars professionnels. Ses doubles numériques assistent aux réunions, conférences, échanges qu'elle choisit. Ils enregistrent toutes les données et font un rapport synthétique.

Le rapport quotidien dure six minutes, le temps idéal pour une attention permanente. Si elle désire en savoir plus sur un point, elle déplie la synthèse et obtient des informations plus complètes et détaillées.

- Ces données tiennent bien entendu compte de celles stockées dans ma boîte, ajoute avant de préciser que la boîte, acronyme de Business Organisation Itérative et taxinomique n'a qu'un vague lien de parenté avec la boîte mail d'hier, disparue avec l'arrivée des OTM (Organisme Technologiquement Modifié) ou ceux qui ont grandi avec Internet haut débit.

## 8. LES CORSAIRES, DES SOUPAPES DE LIBERTÉ

Les corsaires militent pour que la technologie ne transforme pas l'homme en bête traquée, pistée, surveillée, contrôlée et manipulée. Ils se définissent comme les soupapes de liberté d'un monde géré par la technologie.

C'est grâce à eux que le DSG (Délit de souriante gueule) n'a pas été mis en place. Le gouvernement avait envisagé d'interdire de sourire dans les lieux publics afin que les caméras de surveillance puissent identifier les personnes qui s'y promènent.

Ils ont été très présents au procès de Mathias Langloff condamné pour avoir jeté dans la rue un paquet de cigarette vide. S'ils n'approuvent pas l'acte, ils refusent qu'on mette des puces RFID dans tous les objets afin de traquer ceux qui font quelques entorses avec les règlements.

Dernièrement, ils ont paralysé la chaîne MacBurg qui a saupoudré ses boutiques de poussière intelligente. Ces micro puces invisibles permettent d'identifier à leur insu toutes les personnes ayant pénétré dans ses locaux.

## 9. NEW SONGDO, UNE VILLE TECHNO-MODÈLE

Imaginée et construite au début du siècle, New Songdo City est une ville installée sur une île artificielle de 600 hectares située à 60 kilomètres de Séoul. Financés par des fonds privés coréens et américains, l'île a coûté environ 30 millions de dollars. Elle a été achevée en 2014.

New Songdo est un modèle de la rugissante technologie. Tous les éléments de la ville sont connectés. Chacun action et transaction sont enregistrés.

Si cette connexion permet aux habitants d'avoir des services personnalisés intéressants comme la livraison automatique de produits manquants ou la mise au crédit écologique de la canette recyclée dans le bon bac, elle montra vite ses limites. Des habitants condamnés pour avoir jeté un emballage créèrent un mouvement de protestation contre cette hyper-technologie.

## 10. SECOND OFFICE OU DE LA RÉALITÉ VIRTUELLE ET À VIRTUALITÉ RÉELLE

Première décennie du siècle, les mondes virtuels explosent. Certains sont dédiés aux jeux, d'autres au travail. Ces univers créés artificiellement par des programmes informatiques hébergent moult communautés.

Nombreuses entreprises les découvrent par l'intermédiaire de Second life, un univers clone de la réalité créée en 2003. D'autres comme Sun ou IBM créent leurs propres univers pour réunir les salariés. D'autres encore y viennent en créant des espaces commerciaux.

Si les débuts des métavers sont laborieux, ils prennent leur envol quand la mise en place d'un protocole commun permet d'opérer des passages entre les différents univers virtuels et le Web. Progressivement, on passe du Net traditionnel aux les univers trois dimension en effectuant en simple clic. Plus besoin comme hier de s'enregistrer mille fois et de jongler entre les différents avatars et profils. En 2007, le célèbre cabinet Gartner prévoyait qu'en 2011, 80 % des internautes auraient un avatar. A cette époque, c'était plus de 95 % des internautes qui avaient un ou plusieurs doubles numériques.

Parallèlement le réel et le virtuel fusionnent. Une réunion est diffusée dans le monde électronique. Les doubles numériques réagissent de la même manière que s'ils étaient présents physiquement.

La réalité est augmentée par des informations virtuelles. Lors d'une présentation, on pourra par exemple avoir des images en 3D des objets évoqués.

Si la distinction entre réel et virtuel a longtemps été sujette à discussion, pour les personnes nées après 1990 le débat n'existe plus. Pour elles, est réel ce qui est vécu tant dans le monde des atomes que celui des bits et des octets. Rien de plus logique pour les nouvelles générations, car dans le souvenir, une expérience ayant eu lieu dans le monde réel ou virtuel tient la même place.

# ENTREPRISE2018

- Hier les managers se noyaient dans une avalanche de mails. S'ils se plaignaient, aucun dirigeant ne prenait des mesures pour limiter le flux. Ils acceptaient que leurs collaborateurs les mettent dans des boucles, car cela leur permettait de tout contrôler. A tous les niveaux, tout le monde faisait la même chose. Un manager pouvait certains jours avoir à lire plusieurs centaines de mails. Les plaintes n'ayant jamais permis d'améliorer les choses, tout devait continuer de la même façon si la génération Internet, ceux qui avaient été élevés avec Internet haut débit, n'avaient pas mis un terme à cette accumulation. Nés dans les années 1990, ils n'utilisaient pas le mail qui avait mauvaise presse : c'était un outil pour les vieux ou pour communiquer avec eux. Quand cette population a débarqué dans l'entreprise, elle a imposé ses outils : le chat, les messages courts, le blogging, le micro-blogging... Les entreprises ont résisté avant de se résoudre à évoluer.
- Vous voulez dire que la BOIT a résolu le problème de la surinformation.
- Certainement pas et heureusement, car un problème réglé se traduit souvent par un problème plus important à résoudre. En revanche, nous avons appris à composer avec la surinformation comme peut vous l'expliquer Paola Morandini<sup>11</sup>.

Après cette digression, Fred Meylan me précise le fonctionnement de Second Office. Un signe indique si le provatar présent est en mode écoute ou en mode participation. Quand il est en mode écoute, il n'intervient pas dans la réunion, mais en revanche, il se doit de répondre si on le sollicite ce qui est, au demeurant le cas, à cet instant.

A cet instant, une demande d'intervention lui est signifiée par le clignotement de son bracelet. Une pression, sa manche se transforme en écran qui fait apparaître la partie de l'univers virtuel qui la sollicite. L'échange dure quelques minutes. Elle le conclut en disant à mon adresse :

- Ne vous leurrez pas, la technologie permet l'échange, mais aussi performante soit-elle, elle ne suscite pas l'envie d'échanger. En réaménageant l'espace, nous avons juste tenté de casser quelques barrières qui les empêchaient. Lorsque chacun est enfermé dans son bureau, qu'il est coincé dans sa fonction hiérarchique, qu'il est embrigadé dans des codes vestimentaires ou autres, la parole est rigide, contrainte, coincée dans une sphère raisonnable. Cet enfermement empêche les sorties de pistes et envolées nécessaires à la mise en place des processus innovants nécessaires pour la survie de l'entreprise.

## Relation client

### 11. UNE SURINFORMATION SALUTAIRE

**Paola Morandini, chargée de la gestion de l'information, répond à la question que Linus Mei n'a pas eu le temps de lui poser : Vous voulez savoir comment nous avons géré ce que vous nommiez hier la surinformation ? Pas de souci, je vous dis tout.**

Le premier chantier consista à centraliser toutes les données. Hier les informations étaient dispersées entre différents objets, différents comptes d'accès et différentes applications. Le casse-tête se compliquait quand les personnes travaillaient sur plusieurs ordinateurs, et à différents endroits. Aujourd'hui, on a de partout accès à toutes ces informations écrites, sonores et visuelles. Il suffit d'un mot, de référence sur un contexte pour les retrouver. Si je dis à la machine, "déjeuner avec John, discussion sur les nouveaux locaux", il me détaille tout ce que nous avons dit sur le sujet. Il va ensuite rechercher tout ce qui, dans l'entreprise, a été dit et écrit sur nos futurs aménagements. Je clique pour les lire ou écouter ceux qui m'intéressent. Je peux aussi lui dire : "Trouve-moi le dossier apporté par le jeune homme blond qui portait une chemise orange." Si mes informations ne sont pas suffisantes, il me posera quelques questions. Dans 95 % des cas, il faut moins de 30 secondes pour trouver ce que je cherche.

L'intérêt de ce système est qu'il n'y a aucun classement. Chacun fait le sien ou aménage les informations comme il le désire. S'adapter au classement des autres est un exercice de contorsion cérébrale qui est assez pénible.

Le deuxième chantier fut la gestion de l'information collective. Le principe adopté fut un fil d'abonnement à des sujets de discussion des différents groupes avec lesquels vous interagissez. Ainsi si vous vous occupez de la réorganisation des locaux et voyez passer un message sur le sujet, vous cliquez et vous serez au courant de tout ce qui se dit. Vous n'êtes plus pollué par les messages où vous êtes en copie, vous choisissez ceux qui vous intéressent.

Le troisième fut ce qu'on a appelé la diversité culturelle. Le principe est de proposer sur des informations variées afin d'acquérir une vision 360° d'un sujet. Cela répond un constat d'inceste culturelle.

Je m'explique. Les chercheurs se sont aperçus que nous avions tous tendance à chercher et trouver des informations qui correspondent à notre système de référence et s'intègrent dans notre corpus d'idées. Si je veux trouver des informations sur l'aménagement des bureaux, j'irais naturellement voir ce qu'on fait d'autres entreprises, mais j'aurais moins l'idée de me renseigner sur la manière dont les touaregs travaillent sous les tentes. Et pourtant, si je veux trouver une idée originale, il faut que j'aie me nourrir avec ce non habituel. Nous avons mis en place un balayage aléatoire du Net.

Pour chaque sujet, il est proposé des dizaines de références. C'est en clair la version plus sophistiquée de Google actualités. Hier, vous mettiez un mot et des liens vous étiez proposés. Aujourd'hui, effectue une analyse plus fine pour faire des propositions.

# ENTREPRISE2018

## > COMPLEXE MANAGERIAL

2 octobre 2020 à 12 h 35. Linus Mei découvre Managéo, le système de management de CinqS. Dopage des interactions, exacerbation de la serénité, gestion de l'inattendu, ouverture des sources sont les ingrédients favoris de ce cocktail managérial.

A l'issue de cette diatribe contre l'entreprise cloisonnée d'hier, les connaisseurs de ma personne peuvent constater que mon impassibilité légendaire a été égratignée. Je n'aime pas qu'on crache dans la soupe d'un passé, certes dépassé, mais qui nous a permis de devenir ce qu'on est aujourd'hui.

- Vous voulez dire que la technologie est neutre ? dis-je pour mettre mon grain de sel dans le débat sans froisser mon hôte. Elle permettrait juste de faire mais c'est l'homme qui choisit ce qu'il veut en faire.
- Vous voulez rire. Tout être humain est pétri des valeurs des choses qu'il possède et utilise. Mais sur ce sujet, je vous invite à contacter **Emilie Desdemone**<sup>12</sup>, elle a un point de vue intéressant sur ce qu'elle nomme le fanatisme technologique ou la croyance que la technologie peut régler tous les problèmes et surtout les catastrophes qu'elle a provoqué. C'est le mal par le mal. On fonctionne comme ce général de l'armée intervenant au Vietnam au siècle dernier et qui disait : "Nous avons détruit la ville pour la sauver." Après avoir absorbé les remarques acerbes de notre collaboratrice sur le conditionnement par la technologie, je vous invite à mettre la technologie en perspective du temps d'une autre manière en interrogeant notre responsable de la mémoire sur les **métiers sabot**<sup>13</sup> ou les métiers qui n'ont pas été bouleversés par l'évolution des technologies.

A cet instant, le bracelet, puis la manche de Fred Meylan, se mettent à clignoter et elle se transforme en sapin de Noël de l'époque de l'insouciance climatique.

- Désolée, c'est un collaborateur Coréen, dit Fred Meylan en arrêtant les illuminations. Il est deux heures du matin chez lui. Il faut que je le prenne. A cette heure, c'est souvent important.

Pendant que mon guide refait son monde avec son correspondant du bout du monde, j'utilise mon némone pour noter une judicieuse question à poser ultérieurement à mon interlocutrice : *"Avec la mondialisation, les entreprises tournent 24 heures sur 24. A cause de cette foutue rotation de la terre, quand certains collaborateurs sont les bras de Morphée, les autres sont sur le pied de guerre. Avec le travail où l'on veut, quand on veut et même si l'on veut, les frontières entre vie professionnelle et vie privée ont disparu. Comment peut-on vivre, ou même supporter ces confusions de vies ?"*<sup>14</sup>

## 12. LE FANATISME TECHNOLOGIQUE

Hier, nous avions une foi religieuse et fanatique en la technologie. Nous étions persuadés que tous les problèmes créés par une technologie seraient réglés celle qui lui succèdera. Est-ce aujourd'hui toujours le cas ? Emilie Desdemone ne manque pas de réflexion pour répondre à la question de Linus Mei.

Emilie Desdemone : Je me souviens. Cette foi dans cette technologie était d'une force inébranlable et rien ne la perturbait. A l'époque, on imaginait par exemple qu'Internet et toutes les technologies permettant des échanges à distance régleraient les problèmes des déplacements et donc contribueraient à la préservation de la planète. Il n'en fut rien. D'une part, on constata que tous les serveurs et autres outils étaient très gourmands en énergie. D'autre part, la multiplication des liens virtuels les dévalorisa. On avait tellement d'amis et connaissances virtuelles qu'on ne faisait plus confiance qu'aux personnes que l'on connaissait dans la vraie vie. Dans l'élan, le télétravail diminua et les déplacements augmentèrent. Aujourd'hui, si les crashes informatiques mondiaux de 2015 et 2018 ont refroidi cette idéologie techniciste, elle est toujours présente. On imagine encore qu'en augmentant les méthodes de connexion au réseau des réseaux, on va trouver un moyen d'éviter un nouveau cataclysme numérique. C'est à croire que tout le monde a embarqué dans un train à pleine vitesse. On se désole tant de sa trop grande rapidité que ne pas pouvoir descendre, mais personne ne pense qu'on peut faire ralentir l'engin.

Cette croyance à la sainte technologie rédemptrice du monde se constate aussi dans le nombre croissant de technolâtres fous qui, persuadés que la science pourra demain leur redonner la vie, désirent se cyrogéniser.

**Linus Mei : La pensée dominante d'hier considérait que la technologie était neutre et que seul l'usage que certaines personnes en faisaient pouvait être remis en cause. Est-ce que cela a changé ?**

Emilie Desdemone : Pas d'un iota. Les deux crashes n'ont pas fait évoluer les mentalités. On pense encore que comme les nouveaux fusils lasers pourraient servir à ouvrir des noix, ils ne vont pas inciter leurs propriétaires à la violence.

**Linus Mei : Quels changements dans les mentalités occasionnés par les technologies avez-vous constaté ?**

Emilie Desdemone : Elles ont tout d'abord effectué un rétrécissement de notre champ temporel et spatial et en conséquence de notre champ mental. Quand il fut devenu normal de pouvoir communiquer avec toute personne sur la planète, quelle que soit l'heure et le lieu où l'on se trouve, il devint anormal d'attendre cinq minutes le métro, un ami ou qu'une idée vous traverse la tête. Cette immédiateté empêche toute forme de maturation. Le fruit doit tomber avant que la fleur ne s'épanouisse. Comme la nuit n'a plus le temps de porter conseil, on décide avant de réfléchir ou l'on sous-traite sa réflexion à des intelligences artificielles.

La dissolution des distances fait que la proximité n'existe plus. A cause de cela, on a de plus en plus de mal à communiquer avec ses voisins ou ses collaborateurs quand ils sont en face de moi. Dans ce laminage par technologies interposées, on perd au fil du temps la richesse de la communication non verbale.

On assiste aussi à une obsolescence mentale. Comme pour les objets d'hier, toute idée évoquée est déjà dépassée. Ce phénomène résulte de l'impact des sites basés sur la génération de contenus par l'utilisateur comme hier Wikipédia. Les informations s'ajoutent les unes aux autres, mais c'est le dernier qui a parlé qui a raison, ne serait-ce que pour quelques minutes. C'est aussi le principe de tous les blogs, fils de discussion. Avec les rugissantes technologies, nous sommes rentrés dans l'ère de l'ère de la vente aux enchères d'idées, d'informations, de contenus... Celui qui a le dernier mot emporte la mise !

**Linus Mei : Enfin, les idées sont rejouées en permanence.**

Emilie Desdemone : Certes, mais ceux qui gagnent dans l'affaire se sont les vendeurs et non les penseurs. Le troisième impact est la starification de l'individu. Pendant quelques lustres, on nous a fait croire que si nous étions un tant soit peu créatif, nous pourrions devenir des stars et être connus par le monde entier. Les succès story de quelques musiciens, dessinateurs, écrivains devenus mondialement célèbres en quelques clics ont été savamment orchestrés par les médias pour nous anesthésier le mental. La généralisation de cette mythologie fait qu'aujourd'hui on ne fait plus pour soi, mais pour montrer aux autres que l'on existe. Et grâce à la technologie, une société du business narcissisme a émergé. Aujourd'hui, on met aux enchères son âme et on la cède au plus offrant.

# ENTREPRISE2018

## 13. LES MÉTIERS SABOT

Un peu secoué par la critique de la société numérique de sa précédente interlocutrice, Linus Mei demande à Marc Ghosn, le learning manager de CinqS de le rassurer en indiquant des métiers qui n'ont pas bougé depuis le début du siècle. Et bien cher Monsieur, je pense qu'aucun. Tous les métiers ont été balayés par les diverses technologies. La quasi totalité des relations avec les clients, fournisseurs, partenaires passent désormais par le réseau des réseaux. Le cortège d'innovations issues du mariage des nano-bio-info-cogno technologies ont concerné toutes les professions. Mais prenons les choses en sens inverse, au début du siècle, quels métiers pensiez-vous qui ne subirez pas cette tornade ?

### Je ne sais pas... Coiffeur ?

Perdu. Les coiffeurs utilisent aujourd'hui les miractions ou des miroirs qui montrent la tête qu'on a après une coupe. Cela aide les clients à effectuer leur choix. Ensuite, ils disposent de robots de coiffage qui effectuent la coupe choisie. La chaine Jacques Strange vient de lancer les robots de coiffage d'appartement qui sont amortis après une dizaine de coupes. A mon avis, cela va faire fureur.

### Plombier ?

Le plombier en salopette, toujours introuvable lorsqu'on a besoin, n'existe plus. Aujourd'hui lorsqu'on a un problème de tuyauterie, un technicien effectue un diagnostic à distance. Ensuite, il lance une auto-réparation qui a été rendue possible par l'utilisation de matériaux programmables. Quelques impulsions électriques suffisant pour les faire changer des formes, on induit un allongement qui bouche la fuite. En prime les fuites sont rares car les parties sensibles des conduites contiennent des particules de nano-polymères qui adoptent une forme liquide lorsqu'elles sont soumises à une forte pression. C'est la technologie mise au point pour construire les habitations dans les zones sismiques. Le liquide comble les fissures avant de solidifier.

### Laveur de vitres ?

Vous n'en verrez plus car les vitres sont autonettoyantes. Les gouttes d'eau n'adhèrent pas sur la vitre mais roulent dessus et entraînent les salissures. Cette technologie date de 2006. Elle a été mise au point par Willam Barthlott de l'Université de Hambourg. Le chercheur s'est inspiré des pétales de la fleur de lotus pour réaliser des surfaces possédant cette propriété. En revanche, on a vu l'apparition d'électriciens de vitres pour l'entretien des vitres commutables qui deviennent surfaces éclairantes le soir.

### Horticulteur ?

Il est devenu designer-génétique. Son principal travail consiste aujourd'hui à bricoler des gènes pour créer des fleurs et des plantes exceptionnelles. La grande mode en ce moment est la fleur sensitive qui change de couleur en fonction de la voie de celui qui lui parle. Lors de la culture, il utilise de la poussière intelligente. Des minuscules puces dotés de capteurs mesure les différentes composantes comme l'humidité, la pollution et déclenchent arrosage ou autres.

### Psychanalyse ?

Les analyses se pratiquent de plus en plus à distance. Les propos de patients sont enregistrés et passés à l'analyseur sémantique et au détecteur émotionnel. Les progrès de logiciels ont été marqués par l'arrivée des ART analyses réalisés par les technologies. Les psychanalARTs se contentent d'encaisser les chèques.

### Chirurgien ?

Il garde les mains dans les poches et reste chez lui. Il guide les robots qui effectuent les opérations.

### Hôtesse de l'air et steward

Pas faux. Ils ont été supprimés pour faire des économies et remplacés par des distributeurs individuels de boissons et nourritures et des téléhôtesses. Pour gagner encore plus, après les agents des centres d'appel, des avatars répondirent aux questions et tentèrent de calmer les angoisses des passagers. Comme ces édulcorants électroniques n'ont pas réussi à endiguer des mémorables paniques, les hôtesses et stewards ont fait leur réapparition dans les avions. Pour les occuper pendant les voyages, on a supprimé les distributeurs de boissons et nourritures. Aujourd'hui le personnel de bord fait donc exactement le même travail qu'hier.

### Vendeur de crêpes

Gagné encore. Ils nous attendent toujours au coin de la rue. La seule différence est que, préservation de la planète oblige, ils pédalent pour alimenter leur plaque de cuisson.

## 14 SUR LE PONT 24 HEURES SUR 24

"Avec la mondialisation, les entreprises tournent 24 heures sur 24. Du fait de la légendaire rotation de la terre quand des collaborateurs dorment, les autres sont sur le pied de guerre. Avec le travail où l'on veut, quand on veut voire si l'on veut, les frontières entre vie professionnelle et vie privée ont disparu. Comment peut-on vivre cette confusion des vies ?" Quand Linus Mei pose une longue question, Léo Adengué, responsable de l'organisation du temps, prend le temps de lui répondre.

Le partage entre vie professionnelle et privée ne pose pas de problème si le top management de l'entreprise considère qu'une absence de confusion entre les deux temps de vie est essentielle. En cas contraire, les collaborateurs se fatiguent, s'aigrissent et développent des graves pathologies individuelles et collectives. Pour gérer ce problème, CinqS a mis en place un système où chaque collaborateur indique sa disponibilité. Vous pouvez être :

- Open. N'importe qui peut vous contacter sur tous les sujets.
- Dispo pour des personnes ou groupe de personnes ou pour tous les individus travaillant sur un sujet précis. En réunion ouverte. Toutes personnes intéressées par le sujet peuvent vous demander d'y participer.
- Occupé. On peut vous contacter qu'en cas d'urgence.
- Déconnecté. Vous ne voulez pas être joint.

Le système ne fonctionne que si tout le monde respecte vos indicateurs, patrons compris. A CinqS, cela fait partie du règlement intérieur et une commission veille au grain. Si un collaborateur dérange un autre qui s'est déclaré occupé ou déconnecté, un message lui est envoyé et il doit se justifier. On s'habitue vite à respecter le principe.

### - Est-ce qu'un collaborateur peut indiquer en permanence qu'il est déconnecté ?

- Dans la théorie oui. Dans la pratique, il creuse sa tombe professionnelle vu que mener une mission sans échanges est impossible. A vrai dire, on a plus d'excès dans l'autre sens. Ceux qui sont nés en 1990 et 2005 sont souvent victimes d'une "connectivite" obsessionnelle. Ils se sont démarqués des générations précédentes en développant de nombreuses relations virtuelles, puis ils ont été fasciné par la virtualisation de la réalité. Tout cela a été tellement vite qu'aujourd'hui ils ont peur de perdre quelque chose lorsqu'ils se déconnectent. Le problème est qu'ils ont souvent du mal à faire la part des choses entre le réel et le virtuel, le professionnel et le privé, le proche et le loin...

# ENTREPRISE2018

A ma surprise mon némon se déplie. Un homme s'affiche sur l'écran et entame une réponse à mon interrogation.

A l'issue de l'entretien, un message signé Fred Meylan s'affiche sur l'écran : *"Comme ce ne sont pas les heures qui sont précieuses mais les minutes, je vous propose d'augmenter la valeur des dix suivantes en allant retrouver John Rzenuk dans la salle d'écosport. Il vous parlera de Managéo, la stratégie managériale de CinqS."*

Alors que je lève la tête pour chercher mon guide afin qu'elle m'indique où la salle d'écosport, je vois un panneau lumineux qui indique : "Salle d'écosport, suivez les flèches bleues."

Le guidage me conduit dans une salle de gym et une flèche pointe sur un homme qui pédale sur un vélo d'appartement :

- Monsieur Linus Mei, j'imagine. Il y a un vélo libre, mais vous n'êtes pas obligé de pédaler.
- Vous faites du sport en travaillant !, dis-je avec une intonation qui une fois de plus trahit mon étonnement.
- Il faut bien. Lorsque nous pédalons ou ramons, l'énergie corporelle récupérée est utilisée pour alimenter les ordinateurs et autres machines. Même si la production est minime, les petits fleuves font les grandes rivières.

C'est donc en pédalant que mon interlocuteur commence à me raconter Managéo. Un récit qui passe par une révision des principes des systèmes complexes :

- Un système est complexe, et je précise non compliqué, lorsque ses différentes parties interagissent. De ces interactions résultent des phénomènes et propriétés qui ne dépendent pas des constituants. Par exemple, les fourmis interagissent les unes avec les autres. Elles échangent des phéromones et bâtissent une fourmilière, mais aucune fourmi n'a conscience de la fourmilière. Les phénomènes produits peuvent être dantesques par rapport à l'impulsion d'origine.
- C'est l'histoire du froissement d'ailes de papillons qui provoque une tornade à l'autre bout du monde, dis-je pour signaler que mon éloignement ne m'a pas rendu totalement ignare.
- Oui, la nature est un bon terrain d'apprentissage pour la pensée systémique. Comme c'est une entreprise qui fonctionne depuis des milliards d'années sans faire faillite, elle peut donner d'intéressantes leçons. Même si cette métaphore négative n'a pas joué en la faveur des systèmes complexes, c'est l'idée phare de Managéo. On a une impulsion initiale minime pour un résultat important. Nous utilisons ce mécanisme pour doper l'entreprise. On plante une idée et, par le jeu des interactions, on espère récolter beaucoup plus qu'on a semé. Si ce pari managérial est osé, car le risque de la tempête est toujours présent, il s'avère le seul possible pour surfer avec les incertitudes qui jalonnent le trajet d'une entreprise.

Le concept générique posé, le premier souci de CinqS est de créer le maximum d'interactions entre les différents acteurs de l'entreprise, les salariés, les clients, les fournisseurs. Pour alimenter cette dynamique relationnelle, un des outils utilisés se nomme **BackBook**<sup>15</sup> en référence au Facebook que j'ai connu dans ma vie de connecté d'hier.

- BackBook est un réseau social mondial. En clair, c'est votre FaceBook d'hier avec 12 ans d'évolutions technologiques et de compréhension de mécanismes de réseau. L'outil n'est pas révolutionnaire, mais il correspond bien à une génération qui a constitué ses premiers réseaux avec des systèmes basés principalement sur "les amis de mes amis sont mes amis". Son principal défaut pour l'instant est qu'il a encore du mal à intégrer la sérénité, ou les rencontres basées sur le hasard. L'explosion des technologies relationnelles n'empêche pas qu'on a tous tendance à réfléchir en circuit fermé et qu'on préfère la consanguinité des idées plus rassurantes mais moins créatrices.

Tout le personnel de CinqS s'affiche sur BackBook. Chacun doit créer et animer au minimum trois groupes d'actions. Tous les thèmes sont permis. La seule règle est de se fixer un objectif qui dépasse le cadre de ce groupe afin d'éviter le nombrilisme intellectuel.

D'autres méthodes existent pour doper les interactions. Par exemple, la méthode de recrutement des jurés d'hier a été reprise pour des réunions de créa produits.

L'ordinateur envoie des invitations à participer à des inconnus. La participation est rémunérée et libre. Chacun peut se retirer quand il le désire :

- Chez CinqS, nous sommes adeptes des frottements qui créent des interactions mais pas des frictions qui les détruisent.

Transpirant et soufflant, John Rzenuk m'explique que la nécessité de dopage des interactions a contribué à sonner le glas des organisations hiérarchisées et cloisonnées :

- Quand une fourmi a trouvé une astuce performante pour la communauté, la transmission s'opère en un éclair. En quelques heures ce sont des milliards de fourmis qui l'adoptent. Cette diffusion est rendue possible par le fait que les fourmis n'ont pas de barrières hiérarchiques, d'a priori, de freins cognitifs. Seule la performance est reconnue. Pour copier cette fluidité, nous avons conçu un système managérial basé sur la reconnaissance de la compétence.

## 15. BACKBOOK, L'ENFANT PROFESSIONNEL DE FACEBOOK

Facebook est né à Harvard en 2003. Un jeune homme de 23 ans Mark Zuckerberg l'a créé pour gérer ses relations sur le campus. En 2008, il rassemblait 100 millions de personnes. Sur Facebook, on créait son réseau en invitant des amis, on participait à des groupes sur des sujets les plus divers, on proposait événements. Facebook étant ouverte aux applications tierces, les fonctionnalités furent chaque jour plus nombreuses.

Le succès de Facebook reposa sur sa non spécialisation. On pouvait l'utiliser pour faire des affaires, rencontrer l'âme sœur ou se distraire. Rapidement les entreprises l'utilisèrent pour doper trouver de nouveaux collaborateurs, clients ou encore des idées.

Si cette diversité fit la richesse de Facebook, l'utilisation abusive des informations personnelles à des fins publicitaires provoqua des remous.

Pour y répondre, Valentin Lucas, un étudiant français créa BackBook dont le modèle économique est basé sur l'adhésion des entreprises. Comme le prix d'adhésion était dérisoire au regard de l'intérêt de la formule, toutes les entreprises (du groupe international à l'entreprise en nom personnel) y adhèrent et poussèrent leurs collaborateurs à y être actifs.

Aujourd'hui, BackBook est un outil incontournable de la gestion des relations entre tous les acteurs de l'entreprise. Les backbookeurs, ou gestionnaires des réseaux BackBook, sont aujourd'hui très recherchés par les entreprises.

Si BackBook a eut de nombreux concurrents, son succès tient au fait qu'il s'est positionné à l'interface de tous les univers virtuels et a contribué à faire le lien entre des espaces a priori inconciliables.

# ENTREPRISE2018

Je souris de cette avancée. Hier, comme beaucoup, j'ai souffert qu'on ne reconnaissait que les diplômés et que nombreux managers en profitaient pour masquer leur incompetence.

- Et comment s'est opérée cette révolution ?
- Avant de partir dans votre île, est-ce que vous jouiez à des jeux vidéo ?, demande John Rzenuk. Etant un adepte de World of Warcraft et autres jeux massivement multi joueurs, je réponds par l'affirmative.
- Alors, vous vous souvenez que dans ces jeux, d'une part les meneurs sont choisis pour leurs compétences, d'autre part chacun joue un rôle dans le dispositif. On gagne une mission lorsque chacun est à sa place et respecte l'autre. Nombreux salariés de CinqS étant des anciens joueurs, cette philosophie est partagée par tous.

L'axe suivant du dispositif managérial de CinqS est l'ouverture des sources. L'entreprise ne cache plus ses secrets de fabrication, ses astuces marketing, ses ruses stratégiques. Après le "vivons cachés, vivons heureux" qui a longtemps été la seule règle dans les entreprises, elle semble entrée dans l'ère du "Moins on cache, mieux on se porte".

Selon mon interlocuteur, l'ouverture des sources est liée à la vitesse d'évolution du monde. Quand tout va de plus en plus vite, les entreprises n'ont plus le temps de réinventer la roue en permanence.

- Pour aboutir au même résultat, les entreprises dites "open source" doivent refaire les peintures, celles qui cachent leurs informations sont obligées en plus de remonter les murs. Les managers intelligents ont vite compris l'intérêt de l'ouverture.

Dans la lignée de l'ouverture des sources, Managéo préconise de s'organiser pour profiter de toutes les intelligences et en particulier celles qui se situent en dehors de l'entreprise.

- Logique, s'exclame John Rzenuk, il y a toujours plus d'intelligences en dehors de l'entreprise qu'à l'intérieur.

Pour organiser la confrontation entre savoirs internes et externes, CinqS a mis en place une série de dispositifs. Outre le coworking et BackBook déjà évoqués, elle pratique **la règle des 80, 20<sup>16</sup>** qui semble est devenu incontournable pour toutes les entreprises soucieuses de leur avenir.

Dans la machine managériale de CinqS, le dernier étage de la fusée est la gestion de l'inattendu qui résulte de ces interactions.

- Profiter du hasard est le plus compliqué car il faut pratiquer un assouplissement neuronal permanent afin d'effectuer de nombreux écarts de pensées. En clair, quand il se présente, il faut le croiser avec de multiples données et imaginer en un temps record diverses solutions et choisir la bonne. C'est une pratique sportive qui nécessite de l'entraînement. Il faut bien entendu avoir compris auparavant que le hasard n'arrive jamais par hasard. On crée les conditions de son arrivée.

## Relation client

Une entreprise ouverte, sans secret, sans hiérarchie qui met ses idées, les confrontent à celles de la concurrence et profite du hasard... Ne croyant pas aux contes de fée, cela me semble inconcevable. Je fais part de mon incrédulité à mon interlocuteur.

- C'est dans la logique du Web où l'on pouvait naviguer de lien et lien et faire le tour du monde sans avoir de passeport. A un moment, l'entreprise n'a pas eu d'autre choix que de casser les barrières qui l'isolaient et la coupaient de ses clients, dit-il en précisant que la plus grande difficulté fut de faire accepter aux **experts<sup>17</sup>** qu'ils devaient fonctionner autrement.

## 16. LE DILEMME DE LA RÈGLE DU 80/20

Dans la première décennie du siècle, Google popularisa la règle des 80/20 ou 80 % du temps travaillé pour l'entreprise et 20 % sur un projet personnel. Le principe n'était pas humanitaire ou philanthropique mais intelligemment intéressé. Pendant leur 20 % de temps libre, nombreux salariés participaient à des travaux de la communauté des logiciels libres ou effectuaient des recherches dans des domaines pointus. Ces acquis profitaient à l'entreprise.

En clair, les succès de Google furent de manière incontestable à mettre sur le compte de l'aération de l'esprit que le personnel acquérait avec ce système.

L'entreprise californienne fit école et aujourd'hui toutes les entreprises innovantes ont adopté ce modèle. Comme il est fréquent que le projet personnel s'avère très rentable pour l'entreprise, la difficulté est aujourd'hui de déterminer ce qui est professionnel et personnel.

## 17. LA FIN DES EXPERTS

Début du siècle, être expert était bien vu. Avoir ce label signifiait qu'on possédait un savoir dans un domaine que les autres n'avaient pas.

Mais, l'aura a été égratignée quand on a constaté qu'être expert signifiait en savoir plus sur un sujet et moins sur les autres. Plus une personne était experte d'un domaine, moins elle était ouverte aux autres.

Avec le développement des systèmes collaboratifs à grande échelle, les savoirs individuels ont été perçus comme des briques permettant la construction collective. Ces savoirs ne s'imposaient plus mais se négociaient au sein d'un groupe. Les connaissances des uns n'étaient considérées comme valides que si elles étaient acceptées par le groupe.

Dans cette logique, le terme d'expert a disparu pour être remplacé par celui de contributeur de savoirs. Des professions comme celles d'expert comptable ont changé de nom et se sont appelées Conseiller au bilan des entreprises ou conbilateur.

# ENTREPRISE2018

Sur ces entrefaites, Fred vient nous rejoindre et dit en s'amusant :

- Alors, John vous a venté les mérites de son **Wikipédement**<sup>18</sup> ? C'est grâce à cette méthode que la célèbre DChé tour a été construite et a permis le recyclage de milliards de tonnes de déchets. Un système managérial qui frise la perfection.
- Perfection... Un mot lénifiant qui pue l'ennui, rétorque John. Heureusement que la perfection n'existe pas ailleurs comme ici. Partout, nous vivons une tension permanente entre libertés et aspirations individuelles et exigences du collectif. Quand des individus se démarquent, ils sont exclus par le groupe. Quand le collectif imprime sa suprématie, ils sont étouffés et le groupe se sclérose. Même si on réfléchit beaucoup sur le sujet, il a dans notre organisation une tendance à vouloir taper sur le clou qui dépasse afin de faire disparaître de notre champ de pensée. Et pourtant, ce sont avec les idées qui dérangent, qui sortent du cadre qu'on peut aujourd'hui faire la différence.

## 18. UNE TOUR AU MODE WIKIPÉDEMENT

Le Wikipédement est un mode de management issu de l'expérience de construction de l'encyclopédie Wikipédia. Il consiste à élaborer une œuvre collective avec les apports de personnes qui n'ont a priori aucun lien. Ce mode de management a permis d'unir les talents et le temps de 40 000 personnes pour construire la D'ché Tour. Plusieurs milliards de tonnes d'ordures ménagères ont servi de matériau de construction pour cet immeuble de 400 mètres de haut. John définit les principes de bases du Wikipédement.

### De la hauteur

La première chose est d'avoir un projet qui fasse rêver et qui a assez de hauteur pour que l'on ne le perde pas de vue. On ne mobilise pas les énergies sur un projet tiède. Si j'avais proposé d'imaginer collectivement des manières originales de recycler des déchets, j'aurais intéressé les spécialistes du domaine. Ils auraient travaillé ensemble pour proposer un peu mieux de la même chose. Il n'y aurait pas eu une de ces ruptures qui sert de trampoline au progrès.

### Du sens

L'important est que la finalité du projet soit extérieure au groupe de réalisation. Cela génère une motivation qui impulse une dynamique au groupe et fédère des compétences, des savoirs, des intérêts différents.

### Des foules intelligentes

Il y a création d'un cercle vertueux lorsque un grand nombre de personnes se sent concerné par le projet. Plus on est de fous, plus on dégage de l'énergie. Comme on fonctionne en système complexe, l'énergie collective est supérieure à la somme des énergies individuelles. Cette amplification existe lorsqu'on supprime les barrières entre toutes les formes d'intelligence et de savoir. L'important est de créer des chocs culturels productifs.

### Un mariage de savoirs

La Tour D'ché est né d'échanges entre des spécialistes du recyclage des déchets qui se lamentaient sur la pérennité de certains déchets - 400 ans pour la barquette plastique, 4000 ans pour les bouteilles en verre - et des architectes. Ces derniers se dirent qu'ils avaient là un matériau bon marché et une source d'approvisionnement en flux continu. Le lien entre les chercheurs en cognition augmentée, spécialisés dans l'étude du fonctionnement du cerveau lorsqu'il se trouve en état de surcharge d'émotions et d'informations, et les logisticiens ont permis d'inventer les ateliers de construco-déstresse.

## > GRATUITE PAYANTE

2 octobre 2020 à 14 h 18. Linus Mei prend dix ans en quelques secondes en découvrant les fabriquantes ou imprimantes qui créent des objets. Il s'emmêle aussi les neurones en essayant de comprendre comment CinqS peut gagner de l'argent en vendant du gratuit.

A l'issue de son envolée iconoclaste, Fred se remet à clignoter.

## Le nouveau paysage du stress

**Selon une étude de Janvier 2020 du cabinet Gartnik group, les salariés des entreprises 2020 sont moins stressés que ceux du début de la décennie.**

Les raisons semblent être :

### La prise de responsabilité dans la gestion de sa vie professionnelle.

Les salariés se sentent moins dépendants du bon vouloir de petits chefs en mal d'autorité. Ils prennent des décisions et de ce fait assument mieux leurs échecs et erreurs.

- **Le système d'organisation** La hiérarchie étant liée aux compétences et aux talents et ne dépendant plus des diplômes et autres privilèges, elle semble plus efficace et moins pesante.

- **Le mode de travail** N'étant en moyenne que deux jours et demi dans l'entreprise, les salariés apprécient de retrouver leurs collègues et ils se sentent moins prisonniers des horaires. Ayant une impression de liberté, ils acceptent mieux les surcharges de travail.

- **La vitesse** Si elle a donné le vertige aux générations précédentes, les nouveaux salariés ayant le cerveau façonné aux multi-tâches et à l'éphémère, apprécient les changements permanents qui évitent la sclérose des organisations.

Le bonheur n'est pour autant dans le pré de l'entreprise, car nombreux avouent de ne pas trouver le sens de leurs actions quotidiennes. Comme dit Marc, un cadre de 28 ans : "On agit, vit, travaille dans l'instant. On pose des touches sur le tableau de notre vie et on n'a aucun recul pour découvrir notre œuvre et mieux encore l'apprécier."

# ENTREPRISE2018

## LES PRONETAIRES

Avec les robots et le développement de l'intelligence artificielle, on a un temps imaginé que la technologie supprimerait les travaux ingrats. Il n'en fut rien. Le Net a fait apparaître de nouveaux boulots pénibles.

Dans la liste, on a par exemple les farmers. Au début du siècle les farmers étaient des joueurs qui, contre rémunération, permettaient à d'autres joueurs de passer des étapes délicates. Les farmers étaient la plupart du temps des jeunes chinois qui travaillaient dans des conditions inhumaines pour de riches américains. Aujourd'hui, les farmers sont tous ceux qui travaillent pour performer l'image numérique d'un autre. Création de fils d'information, écriture de commentaires, posts divers, photos, montages créatifs, recherche d'amis... En référence aux nègres qui écrivaient des livres pour un autre, on les nomme aussi les black.

On a aussi les mécaniciens qui font des travaux que les ordinateurs ne peuvent pas faire ou du moins en utilisant peu de ressources. Les mécaniciens vont par exemple repérer les personnes qui sourient sur une photo ou choisir dans une série de photos d'immeubles celle qui montre le plus clairement la façade d'un commerce donné. Le nom vient de Mechanical Turk qui, fut, outre un automate du 18<sup>e</sup> se présentant comme un joueur d'échec, un service mis en place par Amazon, un géant du commerce.

En prime, de nombreux sujets d'agacements existent, le cabinet Gartnik en a listé quelques uns :

- Les caméras de surveillance qui, sous prétexte de sécurité, voient à travers les vêtements des salariés.
- L'organisation du covoiturage et en particulier la nécessité d'attendre des collègues en réunion.
- L'obligation d'envoyer un message tous les dix minutes sur les fils de micro-blogging de l'entreprise.
- Les sièges et autres objets qui enregistrent et visualisent les émotions.
- L'incitation à porter des t-shirts qui diffusent des fils d'informations.
- La gestion du planning par géolocalisation des partenaires professionnels.
- Les remontrances par projection de mots sur les murs du bureau.
- Les réunions "énergie" au cours desquelles il faut pédaler pour alimenter l'entreprise en kilowatts.
- Toutes les technologies qui évaluent de manière machinale les compétences, talents et évolutions de projets.
- La non protection de sa vie privée.
- Le maniement pervers des GV (Googleum vitae ou système permettant de disposer immédiatement d'une masse d'informations sur un individu. )
- La systématisation des binômes JV (jeunes/vieux) et toutes formes d'automatisation d'une recette qui a fonctionné.
- Les appareils qui mesurent l'état de stress et proposent des jeux qui permettent de prendre de la distance et relativiser.
- Le dérangement par image holographique.
- Les personnes qui continuent à confondre progrès technologique et progrès sociétal.
- Les robots et autres clones qui prennent des décisions incontestables.

En l'espace de moins de temps qu'il faut pour l'écrire, elle s'entretient avec les uns de la dernière cartographie des collaborations, un système qui géolocalise les acteurs d'une mission. Elle tente ensuite de convaincre d'autres d'intégrer trente mots supplémentaires dans le chindish, la langue véhiculaire des affaires. Ses interlocuteurs désapprouvent cet enrichissement en considérant que pour les échanges évolués on utilise la traduction automatique contextualisée présent dans tous les systèmes de téléprésence. Dans l'élan, elle accorde une interview à la télé de la société sur les travailleurs, victimes du numérique.

## CHINDISH, LA LANGUE DES AFFAIRES

Le chindish est un mélange de mandarin et chinois. Cette langue des affaires est composée de 500 mots. Elle est utilisée surtout pour les échanges professionnels informels qui ne sont pas numérisés.

Tout en s'animent, elle me confie à Capucine, l'animatrice de l'usinarium.

En arrivant dans ce nouvel espace, je m'aperçois que je ne connais pas encore l'activité de CinqS.

- Nous produisons des fabriquantes ou si vous préférez des imprimantes qui impriment des objets, répond Capucine. CinqS travaille sur plusieurs modèles d'imprimantes. La première, basique, ressemble à une imprimante laser d'hier et fabrique des objets simples pour la maison. La deuxième intègre l'impression de mini robots qui vont assembler les différents éléments imprimés. La troisième produit des objets éphémères. Quand ils sont utilisés, il suffit de les jeter dans la fabriquant qui les réutilise pour en fabriquer d'autres.

## L'USINE À DOMICILE

Première décennie du siècle, les imprimantes entament leur révolution en proposant l'impression en 3D qui permet de créer des objets en relief. Si le concept n'est pas nouveau, à cette époque le prix de ces machines tombe et deviennent rapidement abordables.

Parallèlement les impressions sont de meilleures qualités et les modèles à télécharger plus nombreux.

Mais le vrai changement arrive avec la diffusion des nano imprimantes moléculaires qui permettent de recycler une vieille basket en gecko (une chaussure pour marcher sur le plafond) ou une assiette en appareil photo dernier cri de la rugissante technologies.

La duplication des objets matériels comme le sont depuis longtemps les biens immatériels nous fait entrer dans une économie de l'abondance qui nécessite une révision profonde de tous les modèles économiques.



# ENTREPRISE2018

Les chercheurs et les techniciens n'ont pas chômé pendant mes dix années d'absence. En 2008, même si les imprimantes 3D commençaient à se développer et les prix tombaient, il aurait fallu être visionnaire pour imaginer que cela serait un bien d'équipement courant dans les familles européennes.

- Ici, nous avons un modèle de fabricante qui crée une réplique d'elle-même, dit Capucine.

En voyant la construction d'un modèle cloné, j'ai l'attitude du gobeur de mouche et ne peux pas m'empêcher de m'exclamer :

- C'est de la folie. Vous cassez votre propre boutique.

Après s'être amusé de mon étonnement, Capucine dresse la liste des règles actuelles du marché.

**Un.** Les entreprises doivent rivaliser d'imagination pour vendre du gratuit. Avec la musique, les films, les jeux gratuits, les jeunes d'hier ont grandi dans une culture de la gratuité. Aujourd'hui, elle a imprimé une marque dans la société avec laquelle les entreprises doivent composer si elles veulent survivre.

## VENDRE DU GRATUIT

Avec la duplication des biens matériels comme immatériels, les entreprises ont été obligées de réfléchir à la manière de vendre du gratuit. Chaque jour, elles se demandent pourquoi un client paierait pour avoir quelque chose qu'il peut avoir gratuitement. Quelques réponses.

**L'immédiateté.** Dans une civilisation de l'immédiat, on paye pour avoir sans attendre. La perception du temps étant relative, l'immédiateté s'adapte au produit et au public.

La personnalisation. Si l'aspirine est gratuite, les clients sont prêts à payer pour avoir une aspirine adaptée à leur ADN. Pour tous objets et services, le principe est le même.

**L'authenticité.** Pour avoir une version fiable, certifiée, authentique et qui fonctionne.

**Le mécénat.** Les passionnés récompensent financièrement les artistes, musiciens, auteurs et autres car ça leur permet de continuer à profiter de leurs talents.

**La trouvabilité.** Dans un océan de données, les clients sont prêts à payer pour les outils où les personnes qui vont rendre visible ou trouvable ce que l'ils cherchent.

**Deux..** Tout ce qui est numérique est copiable et n'a donc aucune valeur marchande.

- Même, si à votre époque on essayait encore de lutter contre les copies de films, disques, livres, l'industrie a fini par se rendre compte que rien ne pouvait endiguer le phénomène et qu'il fallait donc intégrer cette donnée dans la réflexion stratégique.

**Trois.** Les entreprises doivent inventer et réinventer des modèles économiques innovants.

Une fois encore, la référence incontestée de ce principe est Google. Au début du siècle, alors que les acteurs du Net tentent de gagner de l'argent en faisant des portails susceptibles de générer un trafic suffisant pour vendre des espaces publicitaires, l'entreprise californienne se démarque. Outre créer un moteur de recherche performant qui devient incontournable, elle comprend que 1 % de 1000, c'est plus que 10 % de 100. Forte de cette réflexion, elle imagine un système de vente de mots clés basés sur des micro-paiements effectués par les millions de propriétaires de site.

Pour gagner de l'argent, CinqS jongle en permanence avec différentes composantes.

La première est le zéro défaut de ses produits, car la moindre défaillance peut obliger l'entreprise à mettre la clef sous la porte. Un concurrent de CinqS a connu une fin tragique parce qu'un couple de jeunes mariés a failli périr étouffer en imprimant sa liste de mariage. Les objets étaient tous cinq fois plus grand que prévu. En quelques minutes, le récit de l'aventure avait fait le tour de la planète.

La deuxième est la proposition d'un juste prix. Comme le prix des fabricantes est dérisoire, CinqS se rémunère sur le téléchargement de modèles d'objets. L'entreprise a créé des plateformes de création où créateurs, techniciens, clients échangés. A l'issue de subtiles négociations entre savoirs, compétences et désirs, des prix sont fixés. Ils s'avèrent par exemple que originalité et la rareté d'un modèle a un coût que des consommateurs sont prêts à payer.

La troisième est la mise en place d'un marketing responsable. CinqS s'est clairement opposée au neuromarketing et streetmarketing qui polluent esprits et rues.

## UN BOUTON ACHAT DANS LE CERVEAU

Le neuromarketing est une méthode qui utilise les neurosciences pour stimuler la décision d'achat. Apparu au début du siècle, cette méthode qui s'apparente à de la manipulation s'avère d'une redoutable efficacité.

Si cette approche commerciale est aujourd'hui interdite en Europe, aucune sanction n'a été prévue pour ceux qui continuent à l'utiliser.

## ENTREPREPRISE2018

Elle communique à travers du co-développement solidaire. Elle a par exemple imaginé en collaboration avec les Africains des fabriquantés sanitaires qui permettent de fabriquer dans la brousse tous les objets nécessaires aux soins de la population. D'autres fabriquantés ont été distribués aux réfugiés climatiques afin qu'ils puissent imprimer le minimum. CinqS ne communique pas sur ses actions. Elle espère juste que les bénéficiaires de ses générosités créent un buzz positif. Les retombées sont assez positives pour que l'entreprise ne remette pas en cause cette stratégie.

Pour compléter le dispositif, CinqS participe à des compétitions sportives responsables comme le marathon durable des plages où les coureurs doivent pendant l'épreuve récupérer sur le trajet le maximum de sacs et déchets plastiques laissés par les générations précédentes.

Alors que Capucine termine son inventaire, Fred Meylan met de nouveau son grain de sel dans la conversation ;

- Notre atout, c'est surtout que rien ne nous interdit de changer d'activité du jour au lendemain si elle n'est plus rentable. Il y a trois ans, notre business central était le rapatriement des personnes blessées ou malades lors de leur voyage. Il y a deux ans, nous avons développé dans cette logique de la télémédecine à distance. Le problème étant le manque de matériel dans ces contrées pour opérer dans de bonnes conditions, nous avons lorgné du côté des fabriquantés... Hier, les entreprises avaient un cœur de métier qui alimentait différents canaux. Aujourd'hui, nous avons plutôt un ou des flux de métier qui irriguent différents cœurs d'activité. Cette configuration nous autorise à faire battre des nouveaux cœurs.

### > STRICTEMENT PERSONNEL

2 octobre 2020 à 16 h 18. Métissage de compétences, nouveaux métiers, oxygénation permanente des troupes, multi culturalité... Linus Mei inscrit ces mots sur son carnet pour se souvenir des problématiques de CinqS en matière de recrutement.

Fred reprend ses clignotements et ses conversations multi-écrans. Son niveau d'adrénaline atteint un niveau inconnu sur l'échelle de Richter quand un collaborateur propose de remettre en place un système de notation des personnes, produits, outils. Elle peste quelques longues minutes contre ce qu'elle nomme "le terrorisme de la médiocrité".

Dans un moment de calme, je l'interroge sur la manière dont elle peut supporter ces sollicitations permanentes.

- Je suis une digital native, une OTM, une génération Internet, une Y... Je ne sais plus comment vous nous nommez à l'époque. J'étais à peine finie que je jonglais entre moult chats, l'écriture d'un blog, l'envoi de SMS ; les copier-coller de l'encyclopédie Wikipédia, les jeux en ligne, les échanges de musique, les réseaux Facebook et autres. J'ai appris très jeune à faire plusieurs choses en même temps donc cela ne me pose pas de problème.
- Vous avez de la chance, dis-je en bon immigrant numérique qui se sent victime de harcèlement lorsque mon écran se met à s'agiter.
- Une chance et un handicap. Ce fonctionnement permanent dans l'instantané a aussi sa facette négative. Les personnes de ma génération ont d'énormes difficultés à regarder en arrière et se projeter dans l'avenir. Sans racine, on flotte et on a du mal à s'accrocher à la réalité. Sans horizon, on a des difficultés à donner du sens à nos actions. Un des objectifs de notre système de formation est d'aider les salariés à s'inscrire dans le temps et à avoir une vision du monde en relief. Pour nous il est évident que pour inventer l'avenir, il faut pouvoir réinventer le passé.

Même si j'ai l'impression d'être une boule de flipper qu'on envoie se cogner à toutes les butées, c'est avec douceur que j'atterris dans le giron d'Omar, le responsable des nouveaux savoirs et talents. Avec ce titre new look, Omar s'occupe tout d'abord du recrutement, une activité qui à l'entendre est complexe.

- C'est cela, reprend Omar. Complexe et pas compliqué... Dans votre hier, on confondait si souvent.

Le premier enjeu pour Omar est de métisser les âges, les savoirs, les cultures, les approches. A CinqS, les salariés viennent de 70 pays différents. Les effectifs sont composés de 30 % de scientifiques et ingénieurs, 30 % d'administratifs et commerciaux et 30 % d'artistes.

# ENTREPRISE2018

## LES NOUVEAUX DÉFIS DU RECRUTEMENT

Vaincre le terrorisme de la notation tous azimuts qui favorise la médiocrité, détecter des individus qui méritent des savoirs, vérifier la disponibilité des offreurs de compétences... Pour trouver la perle rare dans une marée de compétences, les filets sont complexes. Pierre Bunner qui vient de publier un liblog sur le sujet répond aux questions de Julius Mei.

**Pierre Bunner, vous venez de publier un liblog sur les nouveaux défis du recrutement. Quels sont-ils ?**

Le premier est de vaincre le terrorisme de la notation tous azimuts. Lancé il y a une quinzaine d'années par un site de vente aux enchères, ce système s'est répandu comme une traînée de poudre. Après les vendeurs, les élèves et les parents ont noté les enseignants, les patients leurs médecins, les clients leurs avocats, les employés leurs patrons... Si cette reconnaissance de la performance a bouleversé des mœurs et renversé des pyramides, elle a aussi ses limites. Nous sommes tous esclaves de nos croyances et nous avons tendance à confondre ce avec quoi nous sommes en accord et la qualité de celui qui en rend compte.

**Vous indiquez qu'il favorise la médiocrité et massacre le talent. Pourriez-vous nous expliquer le principe avec un exemple ?**

Pour l'article que vous êtes en train d'écrire, vous allez être noté. Comme vous êtes un professionnel, si vous faites preuve de peu d'originalité, vous aurez une note entre 11 et 14. En revanche, si vous êtes décapant et que vous avancez des idées peu banales, vous ne laisserez pas indifférent et aurez des notes soit très hautes, soit très basses. Les individus animés d'un sentiment négatif étant plus prompt à la notation, votre note finale se situera en dessous de la moyenne. Résultat, les rédacteurs en chef feront moins appel à vous et vos finances en pâtiront. Lors de votre prochaine mission, il y a des grandes chances que vous ne preniez pas de risque et que vous proposiez un article qui ne fasse pas de vague, en d'autres termes un article médiocre.

**Votre deuxième défi est de détecter les talents ? Si je ne m'abuse, il n'y a rien de nouveau sous le soleil. Hier les annonces emploi des journaux servaient aussi à cela.**

La chose est rendue plus délicate du fait des nouvelles exigences des entreprises. Hier elles recherchaient des personnes ayant une compétence unique : un comptable, un informaticien, un juriste... Aujourd'hui elles sont en quête d'individus qui, mélangant différentes compétences, ont un savoir faire et des réflexions originales qui feront la différence. Un informaticien et juriste parlant cinq langues pensera différemment d'un informaticien ayant fait une thèse en littérature et une école de théâtre et donc effectuera des développements autres. Dans cette logique, le curriculum vitae s'avère dépassé, car il ne présente que des faits et n'indique rien sur les interactions effectuées entre différentes compétences.

**Le troisième défi est de vérifier la disponibilité des offreurs de compétences. Est-ce le rôle de l'employeur ?**

Je ne sais pas si c'est son rôle, mais sans aucun doute son intérêt. Avec l'éclatement des entreprises en services localisés aux quatre coins de la planète, l'emploi s'est morcelé. Il est devenu rare de travailler pour un unique employeur. On œuvre plus fréquemment deux ou trois en simultané et six ou sept dans l'année. Certaines personnes ayant des compétences pointues sont fortement sollicitées et ont des surcharges de travail trop importantes pour mener à bien les missions. S'il faut éviter de les solliciter, la vérification de la disponibilité est d'autant plus délicate que ces personnes sont moins présentes physiquement dans les entreprises.

- Cette synergie de compétences est un moteur de progrès permanent, dit Omar. Le dessinateur résume en trois traits un problème scientifique et permet au commercial de comprendre l'enjeu. Un ingénieur et un financier vont mettre en place un cadre contraignant qui va doper la créativité de l'écrivain. Il écrira un scénario percutant qui sera exploité par le responsable marketing. A CinqS, on joue au billard avec les idées. L'un tire une idée qui rebondit sur une autre et va actionner une troisième. Avec un peu de doigté et d'exercice, on atteint la cible visée.

Le deuxième est de faire cohabiter les plus de 60 ans et les nouveaux venus.

- Les plus âgés ont commencé leur vie professionnelle lorsque la retraite était à soixante et qu'on avait des carrières ascendantes. Ils prenaient du galon et du pouvoir au fil du temps et créaient un embouteillage qui empêchaient la circulation des compétences dans l'entreprise. Les plus jeunes devaient attendre que les anciens prennent l'embranchement de la retraite pour pouvoir avancer. Aujourd'hui, on effectue son trajet professionnel en alternant entre les autoroutes et les routes de traverses à progressions plus lentes mais plus riches en expériences et sensations. Si la transition est délicate, c'est devenu plus évident avec la mise en place des miles de deuxième vie.

## LES MILES DEUXIÈME VIE

Finie la retraite à âge fixe, on peut désormais s'éloigner de la société à tout âge de la vie. Pour cela, il faut accumuler des points.

Outre la durée de temps travaillé qui fournit des points, le gain fait partie désormais de toutes négociations salariales.

Le compte miles deuxième vie est personnel. Il ne dépend nullement de l'entreprise qui vous emploie.

Le troisième est de gérer le roulement du personnel.

- Le fameux turn-over, dis-je.
- Turn-over, quel mot désuet ! Nous lui préférons celui d'oxygénation. Comme elle nous semble indispensable pour maintenir la performance créative des troupes, nous engageons nos salariés pour quatre ans. Chaque année 25 % partent et 25 % arrivent. Nous pouvons réengager d'anciens salariés après deux ans, le temps qu'ils se soient aérés la tête.
- Les patrons aussi ?
- Evidemment. Un escalier se balaye par le haut. Si on commence le ménage au milieu des marches, cela risque de mettre de la poussière dans les esprits.

# ENTREPRISE2018

Le dernier dilemme d'Omar est de disposer des compétences pour les nouvelles fonctions de l'entreprise. Les grilles des métiers de mes années 2008 ont volé en éclat. Les anciens métiers ont été reconfigurés et de nouveaux sont apparus. Le système de formation trainant un peu, l'affaire est délicate.

Pour le recrutement, le fameux CV est parti aux oubliettes. Il a été remplacé par des logiciels qui scannent le Net à la recherche des compétences voulues. Depuis une douzaine d'années, les internautes ont alimenté le grand réseau des réseaux avec des textes, des images, des films, des sons... Un balayage intelligent permet de trouver la perle rare qu'il ne reste plus qu'à contacter.

## LA RÉPUTATION NUMÉRIQUE

La réputation numérique est l'image que l'on donne avec tous les éléments (articles, commentaires, photos, vidéos...) qu'on dépose sur le Net.

Dans un premier temps (dans la première décennie du siècle) connaître la réputation numérique d'un individu fut une affaire artisanale. On entrait dans le moteur de recherche Google le nom d'une personne et on cliquait sur différentes pages. On procédait également à des notations qui pouvait avoir des incidences non négligeables sur l'activité professionnelle. Ainsi, en 2008, une étude montrait que les vendeurs qui disposent d'une bonne réputation sur eBay parviennent à vendre leurs produits en moyenne à un taux 8 % supérieur aux autres vendeurs, pour un produit identique.

Dans un deuxième temps, des logiciels ont analysés et synthétisés ces informations. L'objectif était de vendre les résultats tant aux employeurs qui en faisaient la demande qu'à ceux qui recherchaient l'âme soeur.

Des contre-logiciels sont vite aperçus. Aujourd'hui, très en vogue, ils permettent de se créer la réputation numérique que l'on désire.

- Vous avez donc résolu le problème du recrutement ? demandais-je.
- En partie, celui qui concerne le repérage des compétences.
- Plus exactement, nous avions cru un temps que le problème était résolu, renchérit Fred qui vient d'interrompre ces échanges. Après avoir permis d'effacer les traces que nous laissons à notre insu sur le Net, les logiciels permettent aujourd'hui de se construire son image professionnelle. En clair, les internautes qui veulent se faire embaucher dans une entreprise se bricolent une réputation numérique en adéquation avec ses attentes. Une fois encore, on s'aperçoit que la technologie déplace les problèmes mais ne les résout jamais.

Résultat, CinqS pour recruter des méthodes traditionnelles comme la cooptation. Comme hier, le meilleur atout d'une entreprise est donc la satisfaction de son personnel.

Les supports de formation favoris de CinqS sont les serious game ou jeux sérieux qui, pour Omar et Fred s'avèrent des outils géniaux, car ils permettent aux joueur d'apprendre à prendre le risque de l'échec.

## LES JEUX SÉRIEUX

Les serious game est un jeu informatique qui combine une intention sérieuse de type pédagogique ou informative et des mécanismes ludiques.

Les serious game sont aujourd'hui massivement utilisés par l'éducation nationale. Longtemps réticents, les enseignants ont constaté leur efficacité. En clair, lorsque les enfants jouaient la guerre de Cent ans, ils se souvenaient de tous les détails.

Les entreprises les utilisent prioritairement aujourd'hui pour tester des nouveaux modèles économiques et imaginer d'autres modes d'innovation et de collaboration.

- Alors que l'échec est le fondement de la réussite, explique Fred, nous avons tous peur de prendre le risque de faire un faux pas. Dans les jeux sérieux, on comprend que chaque échec comprend une part de réussite.

## DES MÉTIERS DE DEMAIN

**Déblogueur** Il balaye le Web à la découverte des blogs et propose aux entreprises les bloggeurs ayant les compétences recherchées.

**Décodeur interculturel** Les équipes de travail étant de plus en plus multiculturelles et multiethniques, il analyse les composantes des différentes cultures du personnel et favorise des relations plus harmonieuses. Il assiste les employés en poste à l'étranger en leur apprenant à découvrir la culture locale.

**Amnésiste** Ce thérapeute scanne les cerveaux de ses patients et efface des éléments de mémoire qu'il est préférable d'oublier. La thérapie est très efficace en cas de deuil, car en quelques secondes la personne n'a jamais existé pour vous.

**Réparateur d'implants** Ce techno-chirurgien répare à distance les implants cellulaires et les puces sous-cutanées ou opère pour les changer.

**Protecteur de données personnelles** Il surveille tout ce qui circule vous concernant et vous avertit de toute intrusion dans vos données personnelles et d'une utilisation non autorisée de votre identité.

**Courtier en pollution** À la demande de ses clients - des entreprises, des organismes gouvernementaux, des sociétés d'État -, il achète ou vend des quotas de rejets de matières polluantes dans l'environnement fixés par les gouvernements.

**Ethicien en invention** Machines à contrôler les pensées d'autrui ou à les manipuler, clonage robotique d'humains... Avec de commercialiser des inventions, les entreprises les présentent à un comité d'éthique qui les labellisent si elles vont dans le sens du progrès de l'humain.

**Dérobotiseur** A force d'évoluer dans des environnements animés principalement par des robots, certaines personnes adoptent un fonctionnement robotisé et ne peuvent plus agir de manière binaire. Le dérobotiseur atténue ce fonctionnement machinal en réintroduisant de la folie et de l'incohérence dans les pensées de ses patients.

**Les relocaliseurs** Habités à utiliser les services de géolocalisation pour trouver notre chemin, nous avons progressivement perdu le sens de l'orientation. Lorsque le système tombe en panne, c'est le drame. De nombreuses personnes ne trouvent plus le chemin de leur maison ou bureau. Pour faire face à cette vague d'errance, des relocaliseurs ont été positionnés à tous les coins de rue. Outre vous indiquer la route pour rentrer chez vous, ils vous proposent si nécessaire calmants et réconforts.

# ENTREPRISE2018

## > S-PRIT, ES-TU LÀ ?

2 octobre 2020 à 18 h 37. Fred Meylan a prévu un concerto pour les cinq S de l'entreprise. Simultané, souplesse, simplicité, solidarité, savoirs... Linus Mei est fatigué par ces serpents qui sifflent si bien son système managérial.

Estimant avoir récolté assez d'informations sur CinqS, je m'apprête à prendre congé quand Fred m'entraîne dans une de leur yourtes en disant :

- J'ai réuni un groupe de travail pour vous aider à comprendre les différences entre l'entreprise d'hier et d'aujourd'hui. A peine suis-je installé que les collaborateurs de CinqS me déverse un flot de paroles
- Hier les évolutions étaient lentes, désormais les trains du progrès dépassent les 500 kH. Ou bien, les entreprises, tels nos vaches d'hier, les regardent passer, ou elles montent à bord... Notre siclée n'est pas uniquement celui de la vitesse, mais surtout celui des idées. La vitesse n'est rien sans contenu... Avant le fort battait le faible. Maintenant, c'est le rapide qui bat le lent...

Fred voyant que je suis en train d'être englouti sous une avalanche de mots disparates, me sauve la vie en proposant de classer les réflexions autour des cinq S qui constituent les fondements de leur entreprise.

### **S... comme simultané.**

Nous sommes tous multi-tâches, multifonctions. Nous menons plusieurs missions en même temps et nous y occupons des fonctions différentes. Et cela n'entraîne pas de S... comme stress, car nous avons commencé à pratiquer ce zappage dès nos très jeunes années. A contrario, nous nous ennuyons lorsque nous devons effectuer des travaux de manière linéaire. C'est aussi pénible pour nous que de lire un livre sans pouvoir cliquer à droite et à gauche pour avoir des informations complémentaires. Notre cerveau a été formaté ainsi. Même si les anciens peuvent penser que nous sombrons dans le S comme superficiel, cette superficialité apparente est compensée par les multiples sollicitations qui nous font réagir et évoluer notre pensée.

Simultané, c'est aussi agir et penser localement et globalement. Avec l'explosion du prix du pétrole et le réchauffement climatique, on doit avoir une locale attitude responsable en n'oubliant pas que nos agissements locaux ont des incidences mondiales.

### **S... comme souplesse.**

Les frontières entre temps privé et professionnel, activité rémunérée et de loisirs devenant plus floues, l'entreprise a été contrainte d'abandonner modes de travail et organisations rigides. Les espaces de travail sont en permanence reconfigurés. Les différents outils s'adaptent aux attentes et aux exigences des uns et des autres.

C'est aussi la souplesse d'esprit nécessaire pour s'adapter à des nouveaux modèles économiques changement d'activité. Aujourd'hui, impossible de se reposer sur ses lauriers car jamais rien n'est jamais acquis. Alors qu'il fallait 100 ans avant hier pour devenir un numéro 1 mondial, 10 ans au début du siècle, il ne faut plus qu'un an aujourd'hui. Cette rapidité dans le succès a aussi son corolaire : la chute est encore plus rapide.

Une souplesse indispensable pour innover au delà de l'imagination des clients et à la fois les intégrer dans le processus. Quand au siècle dernier Henri Ford disait : "Si j'avais écouté mes clients, ils m'auraient dit qu'ils voulaient des chevaux plus rapides.", il lui suffisait d'avoir la bonne idée. Aujourd'hui, l'idée doit être acceptée par le client et qu'ils participent à son amélioration.

### **S... comme simplicité...**

L'entreprise connectée au grand réseau est devenue systémique. Elle se compose de briques qui interagissent les unes avec les autres. Il faut la simplifier au maximum pour que d'une part des interactions puissent exister et qu'on puisse impulser des directions aux évolutions.

Simplicité pour accepter nos erreurs et nos échecs et comprendre que lorsque le destin ferme une porte, il en ouvre une autre en même temps. Simplicité face à la réussite qui n'est pas plus que l'échec d'autre chose.

Simplicité face à la technologie qui parfois déplace les problèmes mais ne les résout pas.

### **S... comme solidaire...**

Solidaire entre les différents acteurs de l'entreprise. Chasses gardées, querelles de chapelles, terrains de jeux réservés signent l'arrêt de mort de l'entreprise. L'entreprise n'a plus le temps à perdre dans des conflits destructeurs d'énergie.

L'entreprise n'a plus le choix. Elle doit être solidaire et, tel l'équipage d'un même navire, être emporté par la même planète.

### **S comme savoirs...**

Des savoirs multiples qui ne sont pas organisés de manière hiérarchique. Des savoirs personnels injectés sur le Net aux savoirs collectifs propriété d'une communauté.

Des savoirs partiels... Les entreprises ne sont pas des îles, ce sont des parties d'un continent, un élément d'un tout.

- On peut aussi ajouter, S... comme supprimer les cinq S précédents, dit Fred Meylan alors que je suis en train de me dire qu'il est aussi absurde de regretter le passé que d'organiser l'avenir. On n'avance pas avec des idées fixes. Les S de CinqS doivent être vivants et souriants si l'on ne veut pas que nos collaborateurs les déclinent au mode soupirs, souffrances, sottise, saccage de talents, si je trouve mieux je vais voir ailleurs.

# ENTREPRISE2018

## LE NOUVEAU PAYSAGE DU STRESS

Selon une étude de Janvier 2020 du cabinet Gartnik group, les salariés des entreprises 2020 sont moins stressés que ceux du début de la décennie.

Les raisons semblent être :

**La prise de responsabilité dans la gestion de sa vie professionnelle.**

Les salariés se sentent moins dépendants du bon vouloir de petits chefs en mal d'autorité. Ils prennent des décisions et de ce fait assument mieux leurs échecs et erreurs.

**Le système d'organisation** La hiérarchie étant liée aux compétences et aux talents et ne dépendant plus des diplômes et autres privilèges, elle semble plus efficace et moins pesante.

**Le mode de travail** N'étant en moyenne que deux jours et demi dans l'entreprise, les salariés apprécient de retrouver leurs collègues et ils se sentent moins prisonniers des horaires. Ayant une impression de liberté, ils acceptent mieux les surcharges de travail.

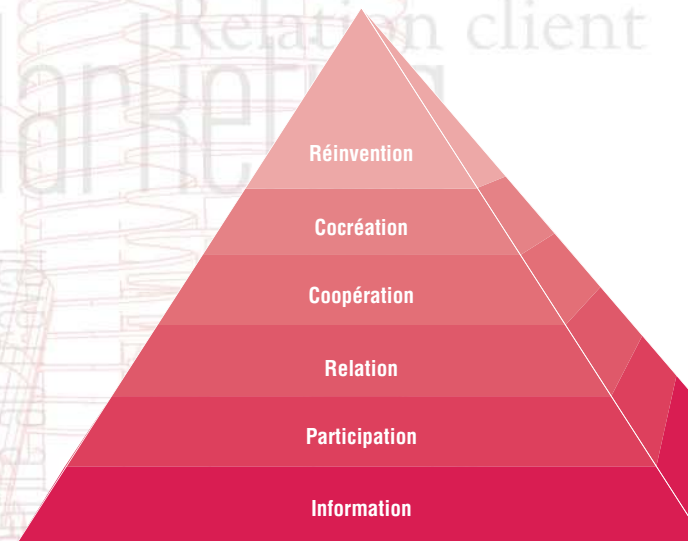
**La vitesse** Si elle a donné le vertige aux générations précédentes, les nouveaux salariés ayant le cerveau façonné aux multi-tâches et à l'éphémère, apprécient les changements permanents qui évitent la sclérose des organisations.

Le bonheur n'est pour autant dans le pré de l'entreprise, car nombreux avouent de ne pas trouver le sens de leurs actions quotidiennes. Comme dit Marc, un cadre de 28 ans : " On agit, vit, travaille dans l'instant. On pose des touches sur le tableau de notre vie et on n'a aucun recul pour découvrir notre œuvre et mieux encore l'apprécier."

En prime, de nombreux sujets d'agacements existent, le cabinet Gartnik en a listé quelques unes :

- Les caméras de surveillance qui, sous prétexte de sécurité, voient à travers les vêtements des salariés.
- L'organisation du covoiturage et en particulier la nécessité d'attendre des collègues en réunion.
- L'obligation d'envoyer un message tous les dix minutes sur les fils de micro-blogging de l'entreprise.
- Les sièges et autres objets qui enregistrent et visualisent les émotions.
- L'incitation à porter des t-shirts qui diffusent des fils d'informations.
- La gestion du planning par géolocalisation des partenaires professionnels.
- Les remontrances par projection de mots sur les murs du bureau.
- Les réunions "énergie" au cours desquelles il faut pédaler pour alimenter l'entreprise en kilowatts.
- Toutes les technologies qui évaluent de manière machinale les compétences, talents et évolutions de projets.
- La non protection de sa vie privée.
- Le maniement pervers des GV (Googleum vitae ou système permettant de disposer immédiatement d'une masse d'informations sur un individu. )
- La systématisation des binômes JV (jeunes/vieux) et toutes formes d'automatisation d'une recette qui a fonctionné.
- Les appareils qui mesurent l'état de stress et proposent des jeux qui permettent de prendre de la distance et relativiser.
- Le dérangement par image holographique.
- Les personnes qui continuent à confondre progrès technologique et progrès sociétal.

## Le Maslow de l'entreprise de demain



Le Maslow de l'entreprise de demain

1940, le psychologue Abraham Maslow expose sa théorie de la motivation. Depuis, il est au Top 50 de la réflexion managériale. Son succès réside dans la création d'une pyramide des besoins à cinq étages : les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger), les besoins de sécurité (garantir son emploi, sa protection sociale, sa couverture médicale..), les besoins sociaux (l'affection et l'amitié), le besoin d'estime (la considération des autres, la réputation...). Au sommet se trouve le besoin de réalisation de soi-même. Pour Maslow, les besoins d'estime et de réalisation ne sont jamais satisfaits.

Pourquoi cet engouement pour ce modèle aussi basique que critiquable ? Sans doute parce que la pyramide est une construction solide qui rassure. Si Maslow avait dessiné un savon, on aurait glissé rapidement vers d'autres eaux.

Puisque l'affaire fonctionne, pourquoi ne pas cambrer le concept pour l'appliquer à l'entreprise de demain.

# ENTREPRISE2018

On aurait alors

## Niveau 1 : L'information

L'entreprise s'informe. Elle est veille permanente. Elle scanne le Web à longueur de journée. Sa vision est 360°.

L'objectif est d'être en permanence au courant des évolutions du marché. La difficulté est de gérer cette surinformation en éliminant l'information redondante car distillée par les mêmes processus mentaux.

## Niveau 2 : Participation

L'entreprise participe au flot informationnel en créant du contenu. Blog, sites, micro-blogging... Elle parle d'elle, se met en scène. En d'autres termes, elle communique en jouant la carte de l'interactivité.

En devenant un média participatif, son objectif est d'attirer tant des talents que des consommateurs de ses produits et services.

## Niveau 3 : Relation

L'entreprise s'inscrit dans une dynamique d'échanges. Elle se nourrit d'échanges et de conversations pour modifier sa vision stratégique. Elle participe et crée des réseaux de relations sur moult sujets.

L'objectif est d'étendre sa sphère d'influence et d'être en phase avec les attentes de ses clients. Elle se crée une légitimité et instaure une confiance, deux éléments propices aux coopérations.

## Niveau 4 : Coopération

Les membres des réseaux coopèrent pour la réalisation de différents projets proposés et animés par l'entreprise. Chacun pose sa brique pour construire un édifice.

L'objectif est de profiter du jeu des interactions pour réaliser plus vite et mieux différents projets. Comme dans tout système complexe, le tout est supérieur à la somme des parties.

## Niveau 5 : Co-création, copétition

Les réseaux coopératifs imaginent ensemble de nouveaux services et produits.

L'objectif est de profiter de tous les talents et toutes les compétences pour tant améliorer les produits et services existants qu'en inventer d'autres.

## Niveau 6 : Réinvention

L'entreprise agrège expériences, échanges, informations, elle crée un brainstorming permanent pour réinventer l'existant et imaginer de l'inédit.

L'objectif est de créer un brainstorming permanent pour alimenter en carburant le moteur à idées qui permet à l'entreprise d'avancer et de ne pas faire un surplace qui la condamnera sur-le-champ.

## AILLEURS, LE 2 OCTOBRE 2020

**8h17** Andréa entre dans l'immeuble de la Défense, met sa clef dans la "répartisseuse" qui lui indique "bureau 39-263". Il monte au trente-neuvième étage et pénètre dans la cellule 263. L'ordinateur déjà allumé lui rappelle son programme du jour ainsi que les tâches urgentes à effectuer. Il n'y fait pas attention. Sa priorité est de trouver le nom de la charmante personne qui occupe aujourd'hui la cellule voisine.

**10h12** Le juge décide que Nicolas 6 ans habitera dans une maison d'enfants mais son père et sa mère s'occuperont de lui chacun une moitié de la semaine à distance. Il prendra ses repas et fera ses devoirs avec ses parents par l'intermédiaire d'écrans. Le juge a pris cette décision originale pour résoudre le problème de l'éloignement des deux parents.

**10h18** Marine a un mouvement d'un agacement. L'oreille de son labrador s'est colorisée en rose fluo. Ce signal transmis par la puce sous-cutané indique que sa chienne est en chaleur. Fort du système de contrôle des naissances des animaux, elle ne peut pas l'emmener se promener.

**11h11** "Avant, c'est comme si je claquais dans les mains pour allumer la lumière, mais je restais dans le noir.", en entendant Steve raconter son histoire, Andréa est ému. A la suite d'un accident d'avion, son boss est resté paralysé pendant quelques mois. Il vient de retrouver l'usage de ses membres grâce à l'implantation de cellules souches prélevées sur des embryons.

**13h13** Marine peste. Le thermomètre a dépassé la barre des trente degrés et elle est obligée d'emporter le manteau téléphone qu'Andréa lui a offert. Elle note dans son carnet : Amener Andréa chez Hermex. Dans leur dernière collection, ils proposent des foulards-téléphones très élégants.

**16h34** Victorine reçoit sur son portable un SMS qui lui indique qu'Andréa son fils se trouve à moins de cent mètre de chez elle. Des larmes coulent le long de son visage. Depuis six mois, il est trop occupé pour lui rendre visite.

**16h42** Un tsunami sur l'île de Svarga de Second life a provoqué la disparition de milliers d'avatars.

**16h53** L'association des anciens joueurs de World of Warcraft vient de publier une enquête sur ses membres. Selon cette étude, 40 % des anciens joueurs dirigent une entreprise et le nombre monte à 76 % lorsque les joueurs étaient chefs de guildes

**18h49** Andréa peste. Décidément Franck est distrait. Une fois encore, il a imprimé le compte-rendu de la réunion sur de l'e-papier qui s'efface 4 heures après son impression. Combien de fois devra-t-il lui répéter que pour ce type de document de travail il faut utiliser du papier qui garde l'impression au minimum 8 jours.

**Anne-Caroline Paucot...**

*anne-caroline@hyaka.com*

*06 10 81 25 95*

*Des romans et des polars pour les entreprises [www.hyaka.com](http://www.hyaka.com)*

*Le futur au présent [www.anticipedia.inf](http://www.anticipedia.inf)*

# ETUDES DE MARCHÉ & Entreprise2018

## LES 5 TENDANCES DES ÉTUDES DE MARCHÉ DU FUTUR



Les études de marché constituent l'assise de toute affaire. Ces études offrent la possibilité de trouver un domaine d'affaire productif, de mieux comprendre les stratégies des concurrents et de trouver la bonne voie de développement à emprunter. Alors, comment faire prospérer son entreprise et pérenniser son activité dans un espace éclaté entre virtuel et proximité ?

### 1/ LE RENOUVELLEMENT DES SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ – LES EXPERTS DES SCIENCES MOLLES DURCIRONT LEURS POINTS DE VUE (LE NOUVEAU REGARD ANALYTIQUE)

Les sciences molles vont monter en puissance et prendre une position plus radicale, plus volontariste. Dans un monde de plus en plus en **quête de sens**, satisfaire cette dernière sera la mission de l'intelligence cognitive dont le principe essentiel est la reconnection de tous les savoirs. Il s'agira de plus qu'un simple prolongement des courbes actuelles, il s'agira d'un **retour aux sources**.

Le philosophe sera invité aux réunions stratégiques. De quoi parlera-t-il ? Des principes de la pensée, de la réalité et des finalités ontologiques – c'est-à-dire de l'être du consommateur, indépendamment de ses déterminations particulières. Il dira le comment et le pourquoi de l'essence même des attitudes et des comportements. Le post-modernisme ne sera plus qu'un souvenir nostalgique d'intellectuels chagrins. En 2018, l'heure sera à la Nouvelle Renaissance... ou la Dystopie Apocalyptique. C'est-à-dire à la conscience des cycles longs : ressourcement dans un passé fort, fondateur, euphorique ou doloriste.

La Renaissance sera qualifiée de "nouvelle", et c'est bien ce qu'elle sera, si tant est qu'elle soit. Quant à l'Apocalypse, on la dira "dystopique" – utopie inversée, espoir anéanti, avenir détruit – pour faire genre et noyer le poisson de l'horreur du monde dans un verbiage écran de fumées acides. Courage, rien n'est joué.

Le regard des **sciences du sacré** relie le microcosme et le macrocosme. Une interprétation plus pertinente se fera jour sous l'angle d'un recours aux textes anciens, à l'histoire des civilisations, l'analyse des grands cycles et des grands textes ésotériques.

La **psychanalyse** fera sa révolution copernicienne en découvrant les trous noirs de l'inconscient. **L'interdisciplinarité, le transculturalisme, la cross fertilisation** seront au cœur des dispositifs d'interprétation du monde de la consommation.

L'expertise du monde marchand – compris comme étant une métaphore du grand schéma organisationnel de la vie même – sera toujours éphémère, aléatoire, fuyante... ce sera une course aux interprétations toujours renouvelées et enrichies par toutes les sources. De nouvelles et inépuisables ressources seront disponibles pour chacun. Wikipédia et ses avatars en annonçaient l'insondable richesse.

Des gurus d'un quart d'heure, experts passagers mais indispensables, feront des bilans au jour le jour et leurs livraisons feront avancer enchantement et désenchantement selon qu'ils soient du côté de l'utopie – oiseaux de bons augures, ou du côté de la dystopie – oiseaux de mauvais augures.



## ETUDES DE MARCHÉ & Entreprise2018

Tout se passe vite mais il est vrai que la notion de vitesse est relative. Disons que tout ira très très vite par rapport à nos indicateurs actuels de 2008.

*La décélération de l'histoire n'est pas pour 2018. De fait, il faudra attendre encore un peu pour entrer dans la période de grande saturation au cours de laquelle les limites de résistance du psychique et du mental de l'espèce seront atteintes. Cette dernière s'en sortira sans doute par une grande révolte de la pensée. Pour l'instant la résilience fonctionne encore et retarde cette échéance. Cette utopie future prendra le nom convenu et bienvenu de renaissance.*

Un nouvel **hexagramme herméneutique** servira de point d'appui qui reprendra les six regards culturellement corrects hérités du XX<sup>ème</sup> siècle – dont la pertinence restera acceptable – et qui s'enrichira de la double approche du **symbolisme** et de la **mythodologie** qui réhabilitera les études sur l'imaginaire. Des auteurs comme René Alleau et Gilbert Durand seront reconnus comme les inspireurs, les inventeurs de ces trésors d'efficacité interprétative du monde.

On s'intéressera à des nouveaux registres d'interprétation : émancipation, ordre, jouissance de soi, communion, évocation, accomplissement, surnaturel, surhumain...

Autant insister : l'expertise de la consommation sera celle de l'essence même de l'être au monde de chacun. Entre dystopie (vision désenchantée et apocalyptique) et utopie (vision réenchante et euphorique) il faudra bien choisir. On peut penser que la Renaissance future aura ses partisans acharnés. D'autant qu'elle sera un marché considérable.

Selon que le monde sera du côté obscur de son avenir, ou du côté lumineux on peut se demander ce qu'il en sera des études de marché.

Côté lumineux, les études dans un monde utopique s'inscriront dans un cercle vertueux : comprendre pour réenchanter, accompagner pas à pas les gens pour les aider à se reprendre en main... tâche exaltante, l'avenir est radieux. Pensons-le mieux, plus finement.

Côté sombre, les études dans un monde dystopique s'inscriront dans un cercle vicieux : comprendre pour survivre, accompagner le social pour qu'il ne crève pas de son propre malheur – tâche absurde, la fin est proche.

*Les produits de consommation seront connectés entre eux, auront leurs vies propres, s'autonomiseront et d'immenses champs conceptuels et sensationnels (au sens propre) permettront aux marques de réinventer des histoires, aux consommateurs de s'aventurer dans une consommation à la fois marchande et mentale.*

*Et quoiqu'il en soit finalement dans la tension entre dystopie et utopie, on consommera de l'espoir encore longtemps. Les histoires des produits seront les nouveaux contes populaires. Mêmes structures, mêmes histoires, mêmes (dés)espoirs.*

### Et les NTIC dans tout ça ?

Elles auront, comme on vient de le voir, bouleversé la notion actuelle de produits – qui seront donc des concepts utopiques chargés d'émotions. Les NTIC concerneront les études par l'accès fulgurant qu'elles offriront à toute la connaissance du monde, à toutes les cultures, à toutes les idées et les prises de position. Les chercheurs auront à leur disposition la **bibliothèque monde** sans cesse remise à jour. La qualité intuitive des moteurs de recherche va challenger l'inspiration du chercheur. Sa maîtrise de la sérendipité deviendra un art en soi. La connaissance ne sera plus formelle et académique mais intuitive et émotionnelle.

### Surfer sur les multitudes

Maîtriser la sérendipité sera le grand challenge qui est la caractéristique d'une démarche qui consiste à trouver quelque chose d'intéressant de façon imprévue, en cherchant autre chose. Les analystes les plus performants seront aussi les plus impliqués. La distance critique ou la prise de recul hautaine n'auront plus aucune efficacité.

Pour autant rien n'épuisera le mystère de ce monde.

On repoussera les limites mais les frontières continueront de narguer les chercheurs. Peu importe. Le propos des experts ne sera pas de donner les clés mais de montrer les portes à ouvrir.

Les enquêteurs ne vont pas seulement s'attacher à l'extériorité mais aussi à l'intériorité. Entre le mou, le soft des sciences humaines et le dur, le dur des mathématiques et des sciences exactes, il faudra compter sur le **cotonneux** des sciences du cerveau.

Ils en sauront davantage sur les gens que les gens eux-mêmes. Peut-être les enquêtes se passeront comme autrefois avec l'échange de Polaroid. En partant ils offriront les informations à la personne qu'ils ont investigués.

**Rien – c'est à la fois un espoir et une certitude – n'épuisera le mystère du monde.**

Les études qualitatives devront ouvrir ces portes et préparer l'ère des connivents.

## ETUDES DE MARCHÉ & Entreprise2018

### 2/ L'ÈRE DES CONNIVENTS (LE NOUVEAU REGARD ETHNOGRAPHIQUE)

Dans un monde de plus en plus en quête de cohésion : un cheminement commun entre chercheurs et consommateurs renouvellera radicalement les démarches de recherche.

Accolés – sans être soudés – au vécu des consommateurs, les chercheurs en science de la consommation seront de plus en plus impliqués dans les process sociaux et les scénarii d'existence des gens car les produits de consommation seront intégrés plus que jamais dans les mythologies quotidiennes. On comprendra mieux comment ils organisent la pensée, le vécu, le rapport de chacun au monde. Leur triomphe ou leur déchéance fera l'objet de récits, de fictions articulées sur le désir de chacun. Mais ce désir sera fondé sur des histoires communes, partagées et véhiculées par des porte-parole. Il faudra donc être à l'écoute de ces derniers.

L'écoute des chefs de clans, la recherche des passeurs, la connivence avec les inspirateurs des communautés de sens, d'intérêt, de passion seront au cœur de nouveaux dispositifs de veille.

L'expert en sciences de la consommation sera à la fois une éponge et un shaman. Intersesseur entre le producteur et le consommateur, entre le pouvoir et le peuple, entre le sacré et le profane, entre l'offre et la demande, il sera au cœur d'une médiation entre les esprits des objets et la tribu des consommateurs, entre le sol qui produit encore le pain et le ventre des citoyens.

#### L'éponge absorbe le monde et le restitue

#### Le shaman est prêtre sorcier, devin et thérapeute

Une **ethnologie non intrusive** se mettra en place. On assistera à l'émergence des informateurs socioculturels, des **connivents** – les taupes ethnographiques, nouvelle race de témoins embedded, chaleureux, nécessairement empathiques, dont le rôle sera d'être les médiateurs shaman. Par endroit, par moment – et de plus en plus – une solidarité anthropologique deviendra la norme. Les premières étapes seront celles de l'alliance puis viendront celles du partage. Les études seront les lieux d'une co-création.

Ce travail d'empathie sociétale convoquera les dispositifs des réseaux sociaux qui seront de plus en plus glocaux (planétaire et villageois) et générateurs d'échanges. Le connivent sera à la fois acteur et spectateur.

### 3/ LE DÉCODAGE SÉMIOTIQUE DES SILENCES, DES GESTES, DES RITUELS (LE NOUVEAU REGARD SÉMIOLOGIQUE)

La parole et les mots resteront un passage obligé. **La conversation** sera toujours à l'ordre du jour. Elle sera sans doute réhabilitée. Elle ne sera pas qu'un lieu de séduction – elle le restera mais on saura lire entre les lignes. Car si l'époque ne sera pas encore saturée d'elle-même, elle sera très bruyante, sans doute insupportablement bruyante. Le silence sera une vertu adaptative. Parfois le seul refuge.

Il faudra le décoder. On inventera donc des méthodes inspirées des non voyants et des mal entendants. Le décodage du non verbal, l'analyse de la gestuelle et micro-gestuelle humaine qui relevaient plutôt de l'inconscient passeront sur le conscient et un nouveau langage devra être analysé. Les rictus, les froncements de sourcils ou encore les clignements des yeux avaient été largement répertoriés par Birdwhistell dans son analyse "kinésique", celle du langage corporel, en proposant des "kinèmes" sur le modèle des phonèmes pour la parole. La diffusion des pratiques de silence, le triomphe des gestes et des rituels – toujours en complément de la conversation anodine ou savante – permettront aux nouveaux **sémioticiens du métalangage** de valoriser leurs recherches.

*Les sociétés d'études enverront des drones furtifs dans les foyers, dans les espaces publics, dans les espaces les plus privés recueillir les images de ces pratiques. Un code de bonne conduite sera-t-il mis en place ?*

Les études de plus en plus pourront avoir lieu à distance.

## ETUDES DE MARCHÉ & Entreprise2018

### 4/ LES ÉTUDES PROACTIVES (LE NOUVEAU REGARD PARTICIPATIF)

Dans un monde de plus en plus en **quête de sensations** : un cheminement commun entre chercheurs et consommateurs.

Les technologies des jeux en ligne vont pousser plus loin la pratique de la réalité augmentée.

Les limites entre fiction de soi et réel du monde vont se diluer. On jouera, on tuera, on aimera, on copulera avec des avatars dont on ne saura plus à quel monde ils appartiendront. Confusion des sentiments.

La disponibilité immédiate de tout le savoir du monde à portée d'un claquement de doigt et non plus de souris (l'ubiquité informatique aura rendu caduque l'usage de cet objet et de sa métaphore) donnera un sentiment de puissance, d'intelligence, de maîtrise encore jamais atteint.

Autre confusion ?

Ce sera une des questions à résoudre. De ce sentiment de confusion naîtra la certitude d'une fusion. Vite résolue : les deux mondes n'en feront plus qu'un et cela ne posera guère de problèmes. Car bien entendu, les règles du jeu changent dans l'ère 2018.

Ces techniques seront disponibles pour toutes les activités de la vie. **Le Grand jeu sera un au-delà du jeu.** Les jeux inspireront toutes les pratiques. Un au-delà du "je", aussi. Hermann Hesse l'avait prévu dans son roman **Le jeu des perles de verre**. A relire d'urgence cette formidable réconciliation entre vie intellectuelle et vie spirituelle qui suggèrent que ces deux aspects ne peuvent être réunis

que par un troisième: l'action et l'engagement dans la vie.

Faust ou Prométhée ? La mythologie – on l'a dit plus haut – ne sera jamais bien loin. La jouissance du monde sera forte...et plus dure sera la chute ? Pas sûr. On s'adaptera. L'espèce en a vu d'autres.

Qu'est-ce que ces technologies suggèrent pour les études ?

L'implication de plus en plus grande des consommateurs ne sera pas simplement liée à ces technologies. Elles auront peut-être permis d'illustrer et d'accélérer un rapport nouveau aux produits de consommation mais les chercheurs en science de l'homme et de la société de consommation ne devront pas s'arrêter à ce constat.

La consommation se développera sur **une espérance sensorielle élargie**. Un produit de consommation devra être étudié sur sa capacité à créer de l'émotion : joie, révolte, admiration, amitié, amour, honte, expérience esthétique, gêne, dégoût, bien être, indignation, crainte, enthousiasme, aversion, inspiration... Acheter sera participer. Règle sportive, règle ludique : l'essentiel est de participer. Plus que jamais. **To be part of it.** Tiens, l'anglais. La langue mondiale ? Sans doute. En tout cas en 2018.

Les produits devront être les héros de ces **aventures psychologiques** et les NTIC ne seront que des moyens supplémentaires d'en saisir les enjeux.

La connaissance de l'intérieur de l'âme humaine se fondera sur l'intuition créative et empathique.

Les études seront des fêtes – leur neutralité est disqualifiée parce que ce n'est plus l'enjeu. La neutralité sera démasquée. Soyons juste : elle a eu sa fonction. Donner le pouvoir aux observateurs. Ceux-ci sont devenus acteurs, observateurs. Ce rôle était aussi imparti au consommateur. Tout cela c'était autrefois.

Les études auront une vocation d'interpellation social et marketing : tout sera jeu. Les études qualitatives devront s'installer dans les nouveaux espaces sensoriels – lâchant les connivents embedded et les drones de silence en chasse pour se frotter au monde, pour participer de l'état du monde...

C'est dans les techniques de restitutions de ces expériences participatives que se fera la différence de qualité entre prestataires.

Ce qui renvoie à l'expertise nécessaire de la première proposition : que sera un bon shaman ?

### Qu'en sera-t-il par exemple des pré-tests ?

La publicité transformera de plus en plus le vrai en fable, en conte, et se racontera sur une scène mythique. Cette scène, ce sera le Net, un peu de presse, beaucoup d'affichage interactif à la manière de Minority Report c'est-à-dire une scène totale – qui ne sera pas tout à fait la scène de la vie mais l'annoncera et la métaphorisera. On mettra donc en scène – dans de vrais théâtres – les pistes créatives proposées – cette théâtralisation du réel, cette mise en scène du "vrai" permettra de coller au plus près de l'essence même de la publicité. Notons d'ors et déjà que c'est le destin annoncé de l'industrie du disque ( les artistes gagneront leur argent sur scène), de l'industrie du livre ( les écrivains gagneront leur argent dans des conférences, des road-shows). On pré-testera en live (avec des comédiens) des séries de créations (pistes sous forme de petits sketches) publicitaires déclinées dans des saynètes de 2/3 minutes. Accélération généralisée obligera. L'attention sera minimale. Le psychosociologue rompu aux techniques du marketing devient chef d'orchestre, animateur de café concert, meneur de revue.

Mais gageons que le concept même de pré-test sera obsolète.

## ETUDES DE MARCHÉ & Entreprise2018

### 5/ LA RÉVOLUTION TYPOLOGIQUE (LE NOUVEAU REGARD TYPOLOGIQUE).

L'extrême fluidité du monde rendra caduque toute tentative de fixer les types sociaux. Les classifications ou plutôt le corps sociétal lui-même s'organiseront sur un autre registre ... ce que précisément révéleront les regards des nouvelles sciences molles. Non nova sed nove – rien de neuf sous le soleil : une même organisation symbolique du monde, une structure vaguement familière, la même depuis la nuit des temps, celle du macrocosme et du microcosme, en perpétuel changement et toujours identique – sans jamais le sentiment de s'affadir. Chacun sera un type en soi dans la certitude d'un scénario à la fois unique et universel, à savoir que le secret de la jeunesse c'est de sortir de l'indifférencié, celui de l'âge mûr c'est de le retrouver. Se distinguer, émerger, affirmer sa différence puis, plus tard, ayant accompli cette mission, retrouver les empreintes de l'espèce humaine, en suivre les traces, et se fondre à nouveau dans le conte du monde, c'est le secret même de la condition humaine. Les NTIC nous y avaient préparé : leur graal absolu était le ONE to ONE, le PEER to PEER, le message unique pour un consommateur unique. Nous assisterons donc à une ultra personnalisation des études, chaque individu sera exceptionnel.

Cette nouvelle typologie improbable – il n'y a plus de types il n'y a plus que des monotypes – imposera aux études de tisser les liens, de repenser les repères sociaux face auxquels les marques devront se positionner.

Cette fragmentation sociale généralisée débouchera sur une autre dimension : les études "sociales", moins exclusivement au service de la consommation ou plutôt totalement dédiée à la personne unique – coach de l'âme.

#### Envoi

Les mots clés, les mots magiques du Bureau d'Etudes de demain seront sans doute :

- 1/ l'idée de "boutique research" qui suggère une approche affinée, raffinée, exclusive – un service intellectuel et sociétal 360°
- 2/ l'idée de "dévolution" – le savoir des études ne sera plus entre les mains des experts des marchés mais des acteurs du monde d'aujourd'hui ... sémiurges, impliqués dans la création des signes et des symboles du temps, les comprenant de l'intérieur, les fixant sur les écrans des utopies à venir.
- 3/ l'imaginaire sera le bien public universel. Les études qualitatives en seront l'hyper-marché humaniste.

À suivre donc...

#### Christian Gatard

Gatard et Associés

+33(0)144999595

3 rue Aumont Thieville Paris 75017 France

cellphone +33(6)07740771

[www.gatardresearch.com](http://www.gatardresearch.com)

[www.e-dito.com](http://www.e-dito.com)

# HUMAIN & Entreprise2018

## PROSPECTIVE HUMAINE : LA MUTATION...



**L'entreprise devra faire face en interne à deux challenges : Comprendre, intégrer, apprivoiser et s'enrichir de la génération Y ; mais aussi accompagner les carrières des salariés seniors et s'enrichir de leur expérience et favoriser le transfert de leur savoir-faire. Dans ces deux domaines, l'entreprise de 2008 ne s'est pas préparée dans sa politique de ressources humaines favorisant la gestion au jour le jour. On ne pourra cependant, fermer les yeux bien longtemps si l'on considère le départ des baby-boomers du marché du travail et l'inversion de la pyramide des âges.**

**UNE MUTATION DE CIVILISATION VOILÀ CE QUI SE PASSE ICI. LE PROBLÈME? QUAND ON EST DEDANS ET QUE L'ON OBSERVE DE SA FENÊTRE ON VOIT TOUT ET SON CONTRAIRE.**

L'après est à l'avant ce que l'avant est à l'arrière. Temps et espace se mélangent uchronie et utopie, la mutation ce n'est pas demain ou ailleurs mais maintenant, un autre Sens, dans l'histoire, de l'histoire.

Pour certains cependant, aller de l'avant c'est faire marche arrière, aller en arrière, c'est progresser; suivez mon regard. Pour d'autres rien ne change sauf quelques conditions conjoncturelles auxquelles il faut, bien sûr, s'adapter. Pour d'autres encore l'innovation est l'incantation conservatrice du primat de la technique et du règne des technocraties en tous genres.

Au cœur même de ce qui est un signe majeur de la mutation, le phénomène Internet, l'expertise triomphante se veut technique et de ce fait aveugle aux changements de fond.

Mais quels changements ?

### Quatre titres :

- 1) La mutation, un phénomène humain, le seuil de maturescence.
- 2) La mutation, une crise de la civilisation antérieure, celle des représentations.
- 3) La mutation, une crise pour commencer une nouvelle civilisation, la crise de Sens.
- 4) La mutation, les clés d'un nouveau monde, l'âge du Sens et des communautés de Sens, la socio performance.

Les analyses ci-après sont issues de l'Humanisme Méthodologique, ses apports de prospective humaine et l'ingénierie du Sens et des cohérences humaines (socio performatique, espaces virtuels d'activités...)

# HUMAIN & Entreprise2018

## La mutation un phénomène humain, le seuil de maturation.

Pourtant nous sommes les héritiers de la Renaissance, avec les "Lumières", l'émergence de l'individu et toutes les institutions de la Raison, notamment dans un pays qui en a fait historiquement et structurellement une divinité d'Etat.

La catéchèse du progrès c'était : d'abord la préhistoire des hommes archaïques, nos bons sauvages, l'histoire moyenâgeuse faite d'obscurantisme et de domination féodale, la modernité avec la Raison qui chante (même la Marseillaise) et qui régit nos neurones comme nos actions citoyennes.

Et voilà la post modernité, sorte de tourbillon où on lâche prise, on tombe de l'échelle et on s'arrête de penser.

Nous serait-il venu à l'idée qu'il y a un chemin de l'homme, un axe du grandir, une trajectoire de l'accomplissement humain, une histoire, marquée par des phases de développement, des seuils de passage, une évolution de l'homme ?

Cela touche les personnes (tiens pourquoi éduquer, mais jusqu'à l'adolescence seulement, n'est-ce pas ?), cela touche les groupes humains qui se cultivent, se civilisent, se professionnalisent, se développent et aussi l'humanité entière.

Même l'idéaliste le plus obtus ne peut ne pas voir que ça régresse aussi que ça recommence toujours, que le pire est toujours là. Mais seuls les pessimistes obtus endoctrinés par nos maîtres ès catastrophes et accusateurs de l'homme ne voient pas que malgré cela ça progresse d'âge en âge.

Alors la question : qu'y a-t-il en l'homme qui explique et justifie cette marche en avant, qui la structure en étapes et nous fait avancer de mutation en mutation ?

L'humanisme méthodologique avec le thème de l'évolution humaine y répond (vaste sujet pour ceux à qui leurs distractions laissent encore un peu de temps pour l'essentiel).

### Quatre âges:

- **Archaïque**, dominé par les affects (voir Boris Cyrulnik : "la naissance du sens") voir aussi la tentation du retour défaitiste à l'origine. Les bouffées émotionnelles préparent les fusions passionnelles et les guerres de demain
- **Primaire**, occupé avec l'apprentissage de la subsistance, la coexistence et le confort, voué aux actes techniques visant toujours à court terme. C'est déjà un progrès celui de l'âge du faire.
- **Secondaire**, l'âge des représentations (mentales) régies par la Raison et capable de construire, structurer, modéliser les affaires humaines à toutes les échelles, même à moyen terme.
- **Tertiaire**, l'âge du Sens, celui du discernement, détermination, partage de Sens, engagement de Sens. Le Sens du bien commun devient l'axe d'accomplissement des hommes et des affaires humaines. Le temps des communautés de Sens est arrivé.

Des seuils de passage entre les âges:

- la "venue au monde", seuil de la naissance, séparatrice, passage de l'âge archaïque à l'âge primaire,
- l'adolescence, seuil de l'indépendance individuelle (qui n'est pas encore l'autonomie), passage de l'âge primaire à l'âge des représentations,
- la maturation, seuil de l'autonomie personnelle et communautaire, passage de l'âge des représentations à l'âge du Sens.

Chacune de ces mutations est un moment de crises, remises en question du niveau de maturité et de conscience antérieurs, épreuve de nouvelles problématiques et construction d'un nouveau monde.

Ces marches d'évolution n'éliminent pas les précédentes et nous sommes heureusement construits de ces différents étages. Malheureusement les "élites" à chaque fois croient régir le monde à leur seul étage, ignorant les réalités, les hommes et leurs propres affaires antérieures et se débrouillant pour retirer les échelles (sociales) ou construire des murailles.

Situons notre mutation, seuil de maturation, hominescence dit Michel Serres.

Nous passons d'un âge dominé par la production et la maîtrise de représentations mentales avec la Raison, à un âge dominé par la question de Sens qui renvoie aussi toutes les affaires humaines à des affaires communautaires; communautés de Sens bien sûr et pas communautés archaïques seules connues des anti communautaristes coincés entre deux âges.

Les représentations ? L'imaginaire, les constructions juridiques, spatiales, les modèles de la science et de la culture, les discours et les œuvres d'arts, les titres et les lois, les idées et les mythes, hors de la Raison point de salut (on parlait même de la folle du logis à propos de l'imagination il y a peu).

Voyez comment la réflexion, reflet mental de ce qui est déjà là, prédomine chez nos contemporains et particulièrement dans les milieux scientifiques, artistiques, créatifs où la pensée créatrice est l'exception, la réflexion (narcissique souvent) la règle.

La mutation va nous apprendre que les représentations ne régissent pas le monde, elles sont seulement des médiations du Sens, des moyens, des modes d'expression humaine, révélateur et réalisateur.

Alors l'essentiel c'est le Sens et les représentations leur médiation, la raison a encore de beaux jours pour servir à les ordonner et à mieux maîtriser nos affaires primaires et même nos pulsions archaïques.

L'essentiel c'est le Sens parce que nous sommes des êtres de Sens et nous existons par les communautés de Sens (ConSensus) que nous constituons, et le Sens c'est l'esprit. (Sens et spiritualité c'est lié).

## HUMAIN & Entreprise2018

### La mutation, une crise de la civilisation antérieure, celle des représentations

Au moment où la maîtrise des représentations par la Raison triomphe, une hiérarchie sociale et intellectuelle règne, surtout dans un pays qui en a fait un indépassable et l'a institutionnalisé. Mais voilà, les hommes progressent et la maîtrise des représentations est ébranlée.

Quatre tendances dans cette crise :

La crispation sur les représentations anciennes. Voyez comme les formules du passé font florès, incantations vaines.

La fuite en avant dans la prolifération des représentations, images, lois, modèles, discours, formules, euphorie morbide, vanités.

La régression vers les choses concrètes (primaires) ou archaïques, refus de penser puisque ça ne marche plus. La raison courte, utilitaire ou la déraison pour "s'éclater".

Enfin le dépassement. Ce qui était un usage avancé des représentations, au-delà des formes, accès intuitif au Sens, devient la voie du progrès. La poétique, la créativité, le concept, ne sont plus l'ultime horizon de la culture mais le point de départ d'un nouvel âge, d'une nouvelle conscience, d'une nouvelle compétence humaine.

### La mutation, une crise pour commencer une nouvelle civilisation, la crise de Sens.

Une crise c'est une épreuve de remise en question. Son dépassement un progrès humain qui engage une nouvelle étape de développement, d'accomplissement. C'est aussi une période de troubles. Non seulement ça va dans tous les Sens mais aussi cela réveille de vieilles crises, si bien que tout l'édifice en est ébranlé.

La crise de Sens nous place devant l'épreuve de la multiplicité des Sens, la prolifération des repères en tous Sens, que nous éprouvons comme quête de Sens, quête de valeurs. A quelle représentation se fier ? Un pas en arrière. A quelle autonomie, à quelle responsabilité s'engager ? Un pas en avant.

La crise des Sens, c'est d'abord un débousolement, condition d'un re-bousolement.

Les girouettes rouillées et les girouettes en roue libre n'ont pas de problème de Sens. Le vent n'a pas de prise sur les premières et les secondes flottent au moindre souffle comme l'écume des vagues.

La crise de Sens, c'est la confrontation à une pluralité de Sens à discerner d'abord, à choisir ensuite et enfin à engager.

A l'âge du Sens en chaque chose, en chaque situation, il faut discerner, choisir et engager le meilleur Sens, le "bon" Sens, le Sens du "bien". Comme rien n'existe en dehors de communautés de Sens, il s'agit toujours d'avoir recours au Sens du bien commun y compris pour ses affaires personnelles.

L'un des visages de cette crise de Sens est la crise des paradigmes autant de façons de voir, de penser, d'agir dans tous les domaines. Ils diffèrent selon leur Sens et leur cohérence propre.

Pour comprendre les courants qui agitent le monde et s'orienter, quatre repères correspondent à quatre Sens que l'on pourrait représenter sur une boussole :

Au sud-ouest, le Sens de la possession ou volonté de puissance.

Au nord-est, le Sens de la rationalité idéale.

Au sud-est, le Sens du naturalisme systémique.

Au nord-ouest, le Sens des communautés engagées.

Chaque Sens a son système de valeurs, sa vision du monde, ses processus opératoires, sa cohérence.

Le premier est traditionnel. La crainte de l'autre suscite une volonté de domination, d'emprise, de possession. Les moyens sont la séduction ou la menace. Ici l'économie c'est forcément la guerre, le succès vient de la domination (des marchés). Les moyens des armes de puissance, des stratégies d'influence, des "mises en dépendance". Le discours n'est fait que pour masquer, séduire, tromper, culpabiliser... C'est aussi celui des intégrismes comme des mafias. Volonté de puissance, signe d'impuissance ontologique, logique du pouvoir mais pouvoir d'empêchement.

Le second s'oppose traditionnellement au premier. C'est la raison qui commande selon les modèles idéaux, universels si possible, pour ne rien laisser passer de personnel. Structures techniques, hiérarchisées, rationalités à tous les étages. Supériorité des maîtres de la raison, d'Etat ou d'entreprise. Individualisme social, citoyens de la république, sauvés de toute emprise féodale par le dévouement au modèle rationnel de la cité idéale ou de la raison économique, juridique, administrative, etc. La créativité ? une technique programmée ou rien.

Le troisième est candidat au statut de "nouveau paradigme". Ça tourne tout seul (le système, l'économie, la nature, la société). Ah s'il n'y avait pas l'homme avec sa prétention à la transcendance de son jugement et de son autonomie personnelle, de sa co-création. Puisque "ça tourne tout seul" alors la liberté individuelle c'est de tourner avec, pas d'exigence, pas de responsabilité sinon de laisser faire les lois de la nature des choses, en soi et autour de soi. Spontanéisme libertaire, horizontalité des plans, sans verticalité du progrès, du grandir. Échelles plutôt à descendre qu'à monter, pas de faute sinon celle de dysfonctionnement dû à la prétention d'être humain, dans le plan de la nature certes mais aussi dans la verticalité de son accomplissement. Alors ce qui est le milieu est autour, le centre c'est l'environnement et l'homme est invité à circuler là où il n'a rien à y voir. Jouez les enfants.

Le quatrième est celui d'un humanisme radical qui commence par reconnaître que nos expériences, nos discours, nos croyances, nos paradigmes, nos enjeux, nos environnements sont de nature humaine, des phénomènes humains. Cessons d'être ventriloques et de "faire parler" ce qui nous entoure pour ne pas l'assumer.

Alors toutes les affaires humaines, sans exception, relèvent de phénomènes humains. C'est pour cela que nous y avons quelque prise à la hauteur de notre conscience ou de notre maîtrise. Toute action est humaine, quelque soit les médiations et les vecteurs.

Alors la connaissance de l'humain, personnel et collectif devient primordiale.

## HUMAIN & Entreprise2018

Si l'homme est d'abord un être de Sens alors les questions de Sens sont essentielles. Si l'homme existe au travers des consensus et des communautés de Sens alors les affaires humaines y sont inscrites dans les registres de l'expérience humaine (affects, faits, représentations).

Oui mais, dirons quelques uns, "les choses sont ce qu'elles sont", c'est évident! Qu'ils le prouvent sans aucune intervention, ni jugement humain. Oui mais les lois mathématiques de la nature ? Où sont-elles écrites ailleurs que dans nos représentations mentales ?

Oui mais... ? Eh oui, nous en sommes responsables et c'est notre accomplissement que de le découvrir, de pouvoir y contribuer et de l'assumer, avec nos limites.

Ça c'est une révolution copernicienne, post galiléenne. Le centre de l'univers humain c'est l'homme (en connaissez vous d'autres).

Quatre paradigmes qui font bouger le monde et comme la tectonique des plaques, créent des zones de turbulence, de violences, d'incertitude et même d'apparente immobilité, qui ne présage rien de bon nous disent les catastrophistes soulagés quand ça craque.

### La mutation, les clés d'un nouveau monde, l'âge du Sens et des communautés de Sens, le temps de la socio performance.

Alors la mutation, une révolution ? Oui mais copernicienne.

Cela veut dire que si on utilise les référentiels antérieures pour observer et comprendre alors on ne voit rien de ce qui se trame. Prospective au rétroviseur de ceux qui voient au devant ce qui est reflété de l'arrière par leur réflexion réfléchissante. Prospective au lampadaire de ceux qui cherchent (comme l'ivrogne) des clés dans les "Lumières" alors qu'elles sont ailleurs, dans l'inconnu. Crise des représentations, la multiplication des observatoires aveugles et impuissants.

Mais qu'y-a-t-il à voir ? D'abord à discerner le Sens du bien commun, bien de l'humanité en l'occurrence parmi tous les autres Sens humains à l'oeuvre.

Ensuite à remarquer :

- Quête de Sens, d'autonomie personnelle et communautaire (empowerment), de valeurs (les valeurs sont des indicateurs du Sens du bien commun de la communauté de référence).
- Communautés de Sens, (seuls) lieux d'implication et d'engagement des affaires humaines, groupes, entreprises, territoires, pays, collectivités, communautés d'enjeux multiples.
- Mondes communautaires comme sphères d'existence partagées d'enjeux divers. (Voir Peter sloterdijk : sphères)
- Développement communautaire comme mise en mouvement, accomplissement des enjeux, maturation collective, vocation culturelle.
- Management communautaire, pour mettre en mouvement, en cohérence, faire monter en puissance et en performance les équipes, les entreprises, les groupements. Diversités et constellations de communautés.
- Mondes (espaces) virtuels d'activités comme lieux d'engagement et de performance communautaire grâce aux "relations de proximité à distance". Les relations de Sens, conSensus, ne sont pas réduites aux seules questions de distances physiques ni exemptes d'affectivité et de représentations collectives).

### La socio performance

**Voilà la question finale, celle des enjeux majeurs et des conditions de réussite "post-coperniciennes".**

En effet :

- Il s'agit de performance communautaire, groupes, équipes, communautés de tous ordres, entreprises, collectivités territoriales, populations, quartiers, régions, groupements d'acteurs, pays, institutions ;
- Il s'agit de performance humaine impliquant : un progrès d'autonomie (personnelle et collective), un progrès de compétence collective, un progrès de conscience collective ;
- Il s'agit d'intégrer toujours ces facteurs issus du même Sens :
- les valeurs, indicateur du Sens du bien commun qui permettent aussi de qualifier et d'évaluer les résultats en toute matière, dans toutes les activités,
- les vecteurs, méthodes, pratiques, espaces virtuel d'activités, communications et compétences à renouveler profondément.
- les moteurs, groupes de consensus, initiatives, déterminations, décideurs, relais, appropriations communautaires, montée en puissance.

S'il y a une chose à retenir de la révolution à engager c'est la socio performance comme expression des enjeux nouveaux dans tous les domaines.

Reste que l'art et la maîtrise du Sens relèvent d'une "intelligence symbolique", une intelligence du Sens dont il faut faire l'apprentissage.

La connaissance de l'anthropologie du Sens à la base de l'Humanisme Méthodologique n'est pas inutile à ceux qui veulent que leurs pieds suivent leurs envies révolutionnaires.

A visiter :

Université de prospective humaine <http://udph.org>

Journal de l'Humanisme Méthodologique <http://journal.coherences.com>

**Roger Nifle**, prospectiviste

[rnifle@coherences.com](mailto:rnifle@coherences.com)

[www.coherences.com/](http://www.coherences.com/)



## HUMAIN & Entreprise2018

### LA SOCIO-PERFORMANCE : NOTES DE DÉFINITION

DANS UN CONTEXTE DE MONDIALISATION L'AVENTURE HUMAINE EST PLUS QUE JAMAIS COLLECTIVE.

Ainsi la performance individuelle se situe de plus en plus dans un contexte de performance collective. Celle des groupes, des équipes, des communautés de tous ordres, des entreprises et des organisations, des communautés territoriales, des pays et régions.

La socio-performance vise la réussite des enjeux collectifs, personnels et communautaires.

Ainsi les problèmes les plus actuels sont des problèmes de socio performance :

- Management des hommes et des projets, des équipes, des structures, des groupements complexes...
- Développement des communautés territoriales avec ses dimensions économiques, éducatives, culturelles d'aménagement, de santé publique...
- Culture des valeurs et d'enjeux d'accomplissement collectif de communautés de tous ordres formant aussi des ensembles complexes.

La socio-performance apparaît comme la préoccupation majeure des temps à venir. C'est ce que révèle la "prospectivité humaine" qui cherche à comprendre la nature de la mutation de civilisation de notre époque. L'anthropologie fondamentale de l'Humanisme Méthodologique, anthropologie du Sens apporte les instruments d'une analyse des mutations dans l'évolution humaine des crises et des seuils de passage que l'humanité traverse dans son histoire.

La conscience collective et celle de la responsabilité collective des individus comme de toute "communauté d'enjeux", caractérise la mutation actuelle plaçant toutes les questions de Sens en rapport avec celles du Sens du bien commun critère et échelle de valeurs de toute performance collective.

La nature des enjeux essentiels et les critères de réussite mettent dorénavant la socio performance au cœur des préoccupations et donc de l'action.

#### La socio performance n'est pas n'importe quelle performance

La socio-performance n'est pas assimilable à celle d'un système, de mécanismes ou de procédures. C'est celle d'un groupe humain doué d'une certaine **autonomie**. Performance sans autonomisation et maturation entraîne déshumanisation, décohésion, démotivation, disqualification...

La socio-performance n'est pas assimilable à celle de techniques, de machines ou de méthodes. C'est celle d'un groupe humain selon son **niveau de compétence collective**. Performance sans développement des compétences entraîne déprofessionnalisation, perte d'intelligence des situations, perte de maîtrise collective.

La socio-performance n'est pas assimilable à celle de la puissance des moyens. C'est celle d'un **niveau de conscience collective**. Performance sans conscience collective entraîne perte d'unité, de culture, de pérennité, d'identité. Pas de progression, pas d'implication.

La socio-performance est le résultat d'un processus de maîtrise des enjeux et des situations collectives. Elle s'évalue sur une échelle de progression selon des critères de valeurs qui sont propres à chaque groupe humain formant une communauté active.

La socio-performance renouvelle la notion de progrès et se démarque des logiques de performance régressives qui prédominent.

#### Facteurs de socio-performance

**VALEURS** (Pertinence) indicateurs du Sens du bien commun, communauté de référence, orientation, aspirations, source d'énergie potentielle, (élucidation, qualification, appropriation...) **SINON** errances, divergences, motivations cachées...

**VECTEURS** (Cohérence) supports, lieux, espaces virtuels, méthodes, organisation, médiations, moyens, communication, source d'efficacité, **SINON** inefficacité, incohérences, gaspillages, incompétences...

**MOTEURS** (Performance) personnes, groupes, corps social, publics, initiateurs, décideurs, relais, extension progressive, montée en puissance (consensus, participation, puissance...) source de dynamisme **SINON** velléités, impuissance, immobilisme...

# HUMAIN & Entreprise2018

## Les conditions de la socio performance

- 1) L'identification du groupe humain, sa complexité et sa diversité interne, sa participation, avec d'autres, à des communautés actives plus larges.
- 2) L'existence d'un Sens du bien commun qui donne l'esprit, la logique et les repères permettant de définir les enjeux collectifs et les critères de performance.
- 3) L'existence d'une "détermination" de l'orientation commune (direction) portant sur son éclairage (discernement) sur son expression (valeurs, enjeux...) sur son incarnation volontaire (autorité de direction).
- 4) L'existence d'un processus de réalisation et de maturation collective comportant: la formulation de projet, la réalisation de projet, l'évaluation de projet.
- 5) L'existence d'un mode de participation progressive intégrant :
  - la diversité des plans d'expérience individuels et collectifs (ex. affectifs, mentaux, pratiques).
  - le concours d'un ensemble de personnes ou groupes de références hiérarchisés.
  - la structuration de dispositifs de participation différenciés et évolutifs.
- 6) L'existence d'une mise en situation commune qui :
  - sollicite les potentiels collectifs,
  - favorise les processus de structuration et de progression,
  - permet d'établir et de réguler une trame relationnelle avec différents niveaux de proximité,
  - offre un cadre structurant au groupe et son activité.

## Les problèmes de socio performance

- des problèmes d'identification collective,
- des problèmes de Sens et de cohérence des valeurs, des cultures, des motivations, des enjeux et des pratiques,
- des problèmes de direction; lisibilité, pertinence, présence, relais,
- des problèmes de processus, d'organisation et de développement collectif,
- des problèmes d'intégration de la diversité, la complexité et la multiplicité des acteurs,
- des problèmes de dispersion, de déplacement et de manque d'unité d'action et donc de performance.

## Domaines et actualité de la socio performance

### • Les entreprises

- les équipes localisées ou dispersés, équipes transverses, équipes projets, les équipes de direction,
- les groupements d'équipes et les ensembles structurés stables, temporaires, en recomposition fréquente, ...
- les groupements d'entreprise et les groupes complexes, stratégiques, conjoncturels, accidentels, culturels.

### • Les collectivités publiques

- les communautés territoriales de tous niveaux (ex. communes, communautés, départements régions, pays, grandes régions...).
- les populations et communautés culturelles
- les sociétés, associations et groupements collectifs.

- **Les multiples communautés d'enjeux et d'activité**, professionnelles ou non, localisées ou dispersées, spirituelles, intellectuelles, ludiques, pratiques, etc.

## La socio performatique

Pourquoi un nouveau terme aussi barbare ? Il fallait nommer un nouveau type de pratique, identifié à une problématique majeure, avec les enjeux, les principes et les méthodes associées avec un nom évocateur de la socio performance.

Il s'agit ici à la fois d'un domaine nouveau dans sa définition générale, dans son actualité avec les exigences d'une mutation mondiale et à la fois d'un domaine où les conceptions et les pratiques habituelles sont floues et même souvent contre productives.

Comme l'informatique concerne le traitement de l'information la socio performatique concerne le traitement des situations collectives en vue de leur performance. (équipes, entreprises, collectivités territoriales, communautés...).

# HUMAIN & Entreprise2018

## Caractéristiques générales des pratiques de socio performatique

- **La façon de poser les problèmes.** Identification préalable des groupes et ensembles communautaires, des communautés de référence concernées. Le sujet collectif est désigné ce qui conditionne ses problèmes, ses enjeux, ses potentiels, ses valeurs...
- **Le travail sur le Sens**
  - discernement du Sens du bien commun de l'ensemble communautaire, fondé sur son origine, sa problématique et sa "cohérence culturelle".
  - traductions en indicateurs et référentiels à partager. Exemple : référentiels de valeurs et d'évaluation communautaires, déclinaisons multiples.
  - détermination d'une autorité de direction et expression de la direction à prendre, formulations des enjeux et autres critères de performance.
- **Les processus communautaires**  
Ils intègrent obligatoirement :
  - une participation organisée aux élaborations, réalisations, évaluations,
  - une maturation progressive de la conscience collective et de la compétence collective,
  - une gouvernance des dynamiques collectives selon les enjeux communs.
- **Les dispositifs et supports de rassemblement – Espaces virtuels d'activités.**  
L'appropriation personnelle et collective des conditions de socio performance réclame un lieu, commun, qui structure symboliquement l'unité et la dynamique collective (situations). Les Espaces Virtuels d'activité permettent de le réaliser sur Internet même à grande distance. Les espaces virtuels d'activité déterminent ainsi de nouveaux usages d'internet qui permettent des relations de proximité à distance mais aussi l'usage de méthodologies et mises en situation innovantes (ex; événementiels, ré appropriation des enjeux collectifs...). Dans la socio-performatique ce sont les situations qui sont agissantes, l'action passe par l'utilisation de "mises en situations", mises en scène virtuelles des processus de socio performance. Les pratiques de socio-performatique avec l'utilisation d'espaces virtuels d'activité constituent un nouveau stade de maturation professionnelle cohérent avec les nouveaux besoins d'une mutation de civilisation.

## Les propositions de socio-performatique (consultants)

*(Utilisation des espaces virtuels d'activité (EVA) : Les cartes du management, le Wanager, le livre de gouvernance, la place commune...)*

### • Méthodes et pratiques de socio performance des entreprises

- Le management communautaire avancé
- Management d'équipes
- Management d'équipes dispersées
- Renouveau de la culture du management
- Evaluation des besoins, formation action, formation des managers
- Les processus de socio performance
- Maîtrise collective des enjeux (autonomisations)
- Compétences collectives (professionalisations)
- Conscience collective (identifications)
- Projets d'entreprises
- Conduite de changements
- Dispositifs de gouvernance
- Basés sur les référentiels de valeurs, d'évaluation, d'identité (travaux de l'Humanisme Méthodologique de Roger Nifle)

### • Méthodes et pratiques de socio performance des territoires, sociétés et communautés actives

- Le développement communautaire avancé
- Développement général
- Politiques sectorielles (sociales, économiques, aménagement, équipement, éducation, santé publique, culturelle, touristique...)
- Constitution ou restauration d'ensembles communautaires
- Processus de socio performance
- Identité et valeurs communes fédératrices et mobilisatrices
- Démocratie participative et compétences collectives appropriations, empowerment
- Nouvelle gouvernance des projets collectifs

**Roger Nifle, prospectiviste**

[rnifle@coherences.com](mailto:rnifle@coherences.com)

[www.coherences.com/](http://www.coherences.com/)

# IDENTITÉ NUMÉRIQUE & Entreprise2018

## IDENTITÉ NUMÉRIQUE, LA BATAILLE DE DEMAIN



On peut définir l'identité numérique comme une existence de soi par le biais des technologies nouvelles dans un monde virtuel dans lequel on laisse des traces soit dans les réseaux sociaux, les blogs ou bien encore sur les sites de la Toile. L'accroissement des services offerts sur le net pour les particuliers comme pour les entreprises favorise cette prolifération de traces laissées et amène à soulever la problématique de la sécurité des données personnelles. L'identité numérique apporte une réponse en offrant une authentification sécurisée, mais cela sera-t-il suffisant pour se protéger tout en continuant à profiter de cette formidable ouverture à notre disposition.

POUR LES JURISTES, L'IDENTITÉ EST AVANT TOUT UN SYSTÈME. UN SYSTÈME COMPOSÉ D'ÉLÉMENTS QUI INTERAGISSENT ENTRE EUX POUR PRODUIRE UN EFFET, UN RÉSULTAT. OR, S'IL EXISTE BIEN UN SYSTÈME D'IDENTITÉ GLOBAL ET COHÉRENT DANS LE MONDE RÉEL, L'ÉTAT CIVIL, LES RÉSEAUX NUMÉRIQUES NE CONNAISSENT PAS UN TEL SYSTÈME, CE QUI CRÉE OU AGGRAVE UN GRAND NOMBRE DE SYMPTÔMES CONNUS TELS QUE L'USURPATION D'IDENTITÉ, LES CONTREFAÇONS, LES ATTEINTES À LA VIE PRIVÉE ETC. ... POUR AUTANT, ON PEUT PENSER QUE L'IDENTITÉ NUMÉRIQUE EST UN ENJEU FONDAMENTAL QUI VA DONNER LIEU À BATAILLE DANS LES ANNÉES À VENIR.

### L'identité, quatre éléments qui interagissent

Pour être qualifiable de système, une telle interaction doit produire un résultat qui soit plus que la simple addition des éléments qui le composent : c'est bien le cas du système d'identité. Tout système d'identité est composé de quatre éléments qui interagissent entre eux. Premier élément, le ou les identifiants. Dans le monde réel, les identifiants les plus usités sont bien évidemment le nom patronymique associé à un ou plusieurs prénoms. Le second élément du système est un registre d'identité, qui va recenser ces identifiants le plus souvent déclarés par l'individu. La nécessité du registre tient à deux motifs essentiels. D'une part, dans un monde qui dépasse celui du village de campagne, il est bien évident que la simple reconnaissance physique est insuffisante. Il faut donc coucher dans une base de données les identifiants constitutifs de l'identité. Le registre d'identité tient lieu ici de recensement. D'autre part, les identifiants doivent être uniques à l'individu sans quoi le système est grippé. Le registre a aussi pour fonction de s'assurer que l'identifiant collecté est bien unique à l'individu qui se déclare. Le troisième élément du système est le fournisseur d'identité. C'est une des caractéristiques majeure de l'identité : nul ne peut prouver son identité par lui-même. Il est nécessaire de recourir à un tiers, fournisseur d'identité qui doit présenter un minimum de caractéristiques que sont la pérennité, la moralité, la compétence. Enfin, sur la base de ces identifiants et de ce registre, le fournisseur d'identité délivre des titres d'identité aux membres du système. Ces titres reproduisent tout ou partie des informations collectées sur le registre et permettent l'authentification de l'individu.

## IDENTITÉ NUMÉRIQUE & Entreprise2018

Dans le monde réel, ce système d'identité est appelé communément l'état civil. Il se compose d'un certain nombre d'identifiants (1<sup>er</sup> élément) tels que les nom, prénoms, date et lieu de naissance, conservés dans le registre de l'état civil (2<sup>ème</sup> élément) tenu par l'État et les collectivités territoriales (3<sup>e</sup> élément). Des titres d'identité (4<sup>ème</sup> élément), notamment la carte nationale d'identité non obligatoire contrairement à une idée répandue, conçoivent ces informations et sont délivrés aux individus. L'ensemble du système produit un effet supérieur à la simple addition des éléments le composant. Il fonde tout le système des peines et des récompenses mis en place par la société de la naissance jusqu'au décès en passant par toutes les étapes de la vie. Rien ni personne ne peut y échapper, les droits et devoirs dépendant du bon fonctionnement du système d'identité "état civil". Dans son roman juridique "Le Colonel Chabert" Balzac décrivait avec précision comment ce système pouvait aussi constituer un piège pour l'homme. Traitant du thème bien connu du retour de la guerre du soldat qu'on croyait mort, il montre comment ce grand soldat de l'Empire qu'était le Colonel Chabert salué comme mort sur le champ de bataille, se débat contre le système de l'identité. Comment son acte de décès a servi de base juridique à la liquidation de son régime matrimonial, consécutivement à sa succession, comment sa veuve a ainsi pu se remarier, avoir des enfants et a bénéficié par Décret de la restitution d'une part de la succession de son mari qu'il avait dévolu à l'État. Chabert vivant, la succession devrait être annulée, la femme se trouvait en situation de bigamie interdite par la Loi, les enfants étaient adultérins et le Décret était nul.

### Qui sera fournisseur d'identité numérique demain ?

Un tel système d'identité global n'existe pas dans le monde numérique. Pour prendre le seul cas d'Internet, les fondateurs du réseau ont fait le choix à son origine de ne pas traiter de la question de l'identité. Ce choix était en partie guidé par des motifs d'ordre idéologique, la possibilité d'une action anonyme en ligne étant perçue comme le meilleur moyen de garantir la liberté d'expression et d'action. En pratique, s'il est vrai que plus de 95 % des internautes sont identifiés par leur fournisseur d'accès Internet, Internet renferme cependant une grande quantité de moyens d'échapper avec plus ou moins de réussite, à cette identification. Aussi, chaque service de l'Internet doit recréer son propre système d'identité, selon les quatre éléments que nous avons rapportés ci-avant. Si je veux m'exprimer sur tel forum de tel site Internet, on me demandera de déclarer le plus souvent par un simple pseudonyme et un mot de passe dont j'aurai fait le choix, inscrit sur la base de données du fournisseur du service. Si je fais le choix d'un réseau social de type facebook, on me demandera de déclarer un courriel et un mot de passe. Si je souhaite être abonné d'infogreffe ou d'une banque en ligne, les procédures d'inscription seront là plus classiques. On parle alors d'identité contextuelle, c'est-à-dire qu'au final, dans ce nouveau monde, nous disposons désormais d'une kyrielle d'identités diverses que nous utilisons selon le contexte. La difficulté de ces systèmes est, d'une part, leur extrême faiblesse d'identification car il est aisé de créer de fausses identités ou d'usurper même une identité, d'autre part, la multiplication des identités nous contraint de les gérer, ce qui est une tâche délicate, pour des questions de sécurité principalement, et complexe.

Ainsi donc, cette absence d'un système d'identité numérique global et homogène est une des explications des divers symptômes juridiques que l'actualité nous rapporte régulièrement et contre lesquels les gouvernants n'ont pas de réponse : usurpation d'identité bien sûr, mais aussi la question de la contrefaçon, des violations répétées de la vie privée etc.

Les grands de l'Internet, eux aussi, ont bien compris tout l'enjeu de l'identité numérique. C'est particulièrement vrai des réseaux sociaux de type Facebook. Pour ces acteurs, notre identité est leur porte d'entrée du succès. Msn Messenger de Microsoft est l'ancêtre de ces réseaux sociaux. A la fin des années 90, il fédérait des centaines de milliers d'adolescents. C'est alors qu'en 2000, Microsoft lançait le système "Passport". Chacun aura remarqué l'usage du mot "Passeport", titre d'identité appartenant aux États. Il s'agissait de faire entrer les centaines de milliers d'utilisateurs de Msn dans ce système d'identité. Le Passport de Microsoft fut un échec relatif, car le fournisseur d'identité, Microsoft, n'inspirait pas confiance. Un unique fournisseur d'identité possédant l'intégralité des informations concernant un individu nous ramènerait au cauchemar du Big Brother et George Orwell et de son roman 1984. Cependant, Microsoft, Facebook et autres n'ont probablement pas dit leurs derniers mots. Par la collecte de nos données à caractère personnel, l'établissement de nos profils, ils ont le dessein de créer l'habitude qui nous imposera pour tous échanges le passage par leurs systèmes d'identification. Google, simple fournisseur de service, n'a qu'à bien se tenir... La question de l'identité numérique sera également le point de contact et de conflit des États et des acteurs de l'Internet du secteur privé, essentiellement des sociétés américaines. Car l'Etat est le fournisseur d'identité habituel pour les européens. Pour les anglo-saxons, cependant, l'Etat est le dernier à qui ceux-ci confieraient leur identité. La Grande Bretagne ne dispose toujours pas de carte nationale d'identité à ce jour et la dernière réforme en ce sens de Tony Blair a été un échec total.

En conclusion, l'avènement d'un système d'identité numérique global est bien un enjeu de pouvoir considérable dans la société de l'information et de la communication. Ce système aujourd'hui absent, verra inmanquablement le jour, car la situation actuelle ne donne pas confiance et développe un certain nombre de symptômes qui risquent à terme de bloquer le développement des réseaux. Ce système d'identité numérique sera promu et géré par de multiples fournisseurs d'identité généralistes ou spécialistes possédant, selon leur spécialité, une ou plusieurs informations concernant un individu. La banque fournira les coordonnées bancaires, l'employeur attestera d'attributions professionnelles, etc. Le système ne pourra être qu'un système ouvert, c'est à dire composé de spécifications de cette technologie sont librement et gratuitement utilisables par tous. Oui, le système d'identité numérique reste un sujet d'avenir qui façonnera inmanquablement notre futur.

### Olivier Iteanu,

Avocat à la Cour, Chargé d'enseignement à l'Université de Paris XI,  
en partenariat avec le Club de l'Economie Numérique

Dernier ouvrage publié "l'identité numérique en question" (Editions Eyrolles Mai 2008)

# INDUSTRIES DU MÉDICAMENT & Entreprise2018



Les maladies génétiques héréditaires : 6 000 ; 50 d'entre elles représentent 80 % des malades. Ex. : myopathie, thalassémie, etc.

- Les maladies non héréditaires (acquises), dues à l'environnement (beaucoup plus fréquentes). Ex. : maladies cardiovasculaires, infectieuses, cancer, etc.

Passage de la chimie à l'utilisation des biotechnologies : d'ici 2010, 80 % des médicaments seront issus de ces nouvelles technologies.

- Passage à la biologie à grande échelle.
- Des thérapies nouvelles nombreuses et prometteuses dont beaucoup ne sont pas encore utilisables, sont encore en développement.
- Passage d'une médecine de "masse" à une médecine personnalisée : traitements au cas par cas où les données génétiques vont intervenir de plus en plus.
- Une nouvelle médecine qui rencontre beaucoup d'obstacles, notamment économiques.

Source Genopole.fr

## LES ENTREPRISES DU MÉDICAMENT DANS 10 ANS TENDANCES MAJEURES

L'INDUSTRIE DU MÉDICAMENT PRÉSENTE PLUSIEURS CARACTÉRISTIQUES IMPORTANTES QU'IL FAUT GARDER À L'ESPRIT DÈS LORS QUE L'ON SE LIVRE À UN EXERCICE DE PROSPECTIVE.

C'est une industrie assez peu concentrée, même si les dix premiers laboratoires mondiaux réalisent des chiffres d'affaires de plusieurs dizaines de milliards d'Euros. La variété des produits est très grande, reflétant la variété du champ de la maladie et des traitements. Les centres de décision sont localisés encore principalement dans les pays occidentaux (USA et Europe) et au Japon, mais les pays émergents à croissance économique rapide (BRIC) développent aussi une industrie nationale, certes centrée pour le moment sur la copie (les médicaments génériques). Enfin, c'est une industrie fondée sur la science et le progrès technologique et cette dimension est sans nul doute celle qui crée le plus d'incertitudes à l'heure actuelle. Les tendances majeures des dix prochaines années me paraissent être les suivantes :

Les marchés porteurs vont se déplacer vers les pays émergents à forte population, notamment l'Inde et la Chine. A l'heure actuelle, il existe déjà une clientèle solvable dans ces pays : 4 % de la population chinoise équivaut à la population de la France. Mais les systèmes de soins et de protection sociale n'ont pas encore atteint le degré d'organisation de celui des pays occidentaux et la masse de la population n'a pas accès à des soins modernes. Néanmoins il est hautement probable que cette situation va s'améliorer dans les dix ans à venir.

Pour les laboratoires existants, l'enjeu est de pénétrer ces marchés avant que ne se développe une industrie nationale dynamique qui sera concurrentielle. Pour l'instant, les développements nationaux se font surtout sur les médicaments génériques (et peut-être même sur les contrefaçons). Mais à plus court terme, ce développement des pays émergents a une répercussion sur les stratégies du "big pharma", tant en termes de localisation des unités de recherche, de production et de recherche clinique.

## INDUSTRIES DU MÉDICAMENT & Entreprise2018

Les marchés des pays développés s'essouffent : l'évolution des dépenses d'assurance maladie n'est plus soutenable collectivement, les payeurs et les pouvoirs publics sont de plus en plus exigeants en termes de sécurité des produits et des prix. Le marketing des produits pharmaceutiques doit s'enrichir d'un service à haute valeur scientifique auprès des prescripteurs et des pharmaciens, les forces de ventes traditionnelles (les visiteurs médicaux) doivent se transformer.

On assiste déjà à une mutation profonde de la nature des innovations en santé : le modèle historique est celui de molécules chimiques, l'émergence des produits dérivés de l'homme grâce aux biotechnologies (les "macromolécules") est en train de bouleverser les stratégies des laboratoires. Les plus gros investissent en R&D dans ce domaine ou rachètent des petites entreprises de biotechnologie détentrices de brevets prometteurs. D'autres pistes non médicamenteuses existent, comme les cellules souches (médecine cellulaire réparatrice) sur lesquels l'industrie traditionnelle n'est pas encore bien placée. La connaissance du génome humain fait entrevoir un potentiel de développement important d'outils diagnostics nouveaux, permettant d'identifier précocement des risques mais aussi, de mieux cibler les traitements biologiques. Dans la compétition internationale, l'accès à des banques de bio-matériaux deviendra une ressource critique pour le développement.

De nouveaux opérateurs à but non lucratif apparaissent, comme la Fondation Bill et Melinda Gates, United Aid, investissement directement dans le financement de la R&D en santé pour des aires thérapeutiques mal couvertes par les laboratoires commerciaux.

**Gérard de Pourville,**  
*Professeur à l'Essec - Chaire ESSEC Santé*

# INNOVATEURS & Entreprise2018

## LES INNOVATEURS DU FUTUR

LES INNOVATEURS SONT DES CONSOMMATEURS QUI ONT TENDANCE À ADOPTER LES NOUVEAUX PRODUITS EN PREMIER.



**Dans ce monde où l'entreprise devient un agrégat d'expériences, de projets éphémères et de conversations, l'énergie du futur pour les leaders sera le pouvoir des idées. Avec des cycles économiques ultra-courts, il faut pouvoir susciter des idées jamais vues, inédites, décalées, dissonantes, novatrices. Ne pas hésiter à être contre-courant. Plus que jamais les entreprises auront besoin de créatifs, designers, innovateurs, marketeurs, concepteurs, cognitivistes, électrons libres, veilleurs, chasseurs de tendances, planers stratégiques, sélectors, etc. Il faut des individualités capables de sortir des cadres établis pour proposer des concepts novateurs et avoir en permanence une longueur d'avance sur les marchés. Mais sommes-nous prêts à accepter la différence et à intégrer la diversité dans nos organisations ?**

Ce sont des personnes impliquées dans la catégorie de produits, et qui se renseignent sur les nouveautés. Si certains consommateurs sont innovateurs dans une ou plusieurs catégories bien spécifiques, on a également pu identifier une tendance générale à innover, liée à une recherche de stimulation, et de changement. Ces innovateurs sont bien entendu les premiers ciblés par les communications publicitaires lors du lancement d'un nouveau produit, afin d'accélérer sa diffusion.

Dans le futur on peut s'attendre à voir le rôle de ces innovateurs évoluer, sous l'influence de plusieurs grandes tendances :

- Une plus grande expertise et une plus grande exigence des consommateurs. Ceux-ci ont de plus en plus de connaissances dans la catégorie de produits, et vont rechercher par eux-mêmes de plus en plus d'information. C'est d'autant plus vrai pour les innovateurs qui sont souvent impliqués, voire passionnés par la catégorie de produits. D'autre part, les sources d'information et les moyens de comparaison entre les offres disponibles sur les marchés sont de plus en plus accessibles, notamment via Internet.
- Une participation plus active à la conception des produits ; on assiste de plus en plus à des collaborations entre futurs consommateurs et entreprises dans la conception des futurs produits et services, ce que l'on désigne sous le terme "co-création". Les innovateurs sont de plus en plus souvent des "utilisateurs-leaders", qui non seulement se tiennent au courant des nouveautés et adoptent dès le lancement, mais également proposent leurs idées aux entreprises, voire participent à leur mise en forme de façon plus ou moins élaborée. Cette collaboration peut être spontanée, ou à l'initiative de l'entreprise, et devrait se développer encore dans le futur.
- Une influence de plus en plus importante sur la diffusion des produits nouveaux ; si les innovateurs sont de plus en plus impliqués et de mieux en mieux informés, les autres consommateurs ne peuvent nécessairement se renseigner en profondeur sur toutes les catégories de produits, et vont avoir tendance à faire confiance et à imiter ces innovateurs. Les sites de recommandations et forums de discussion vont certainement amplifier ce phénomène. Les innovateurs seront donc également les leaders d'opinion de demain.

**Emmanuelle Le Nagard,**  
Professeure à l'Essec



# INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE & Entreprise2018

ENTREPRISE 2018



**"Les plans stratégiques sont des déclarations d'intention. Les actions stratégiques, elles, sont des mesures déjà prises ou en passe de l'être, qui révèlent nos intentions à long terme." Andrew Grove – Seuls les paranoïaques survivent**

**Le passage de l'ancienne à la nouvelle économie a complètement transformé / bouleversé la nature des affrontements / rapports de force économiques et concurrentiels.**

**Cette transformation des affrontements économique fait apparaître l'existence d'une différence fondamentale entre connaître les projets d'une entreprise adverse et la déstabilisation de l'activité de celle-ci par des manœuvres insidieuses de guerre de l'information.**

**Dans ce contexte, Internet agit en démultiplicateur de force et permet de positionner l'échiquier à l'échelle planétaire, conférant à la frappe informationnelle une supériorité inégalée par une opération d'espionnage industriel.**

**Alors que dans une opération d'espionnage industriel classique, les effets d'une attaque sont le plus souvent perçus à moyen et long terme ; le résultat d'une opération de guerre de l'information est vérifiable en temps réel.**

**Désormais, l'utilisation des méthodes de renseignement traditionnelles a des fins économiques n'est plus efficiente. En revanche, l'attaque par l'information est beaucoup moins onéreuse et a des effets quasi immédiats.**

## VEILLE ET SURINFORMATION : "JE T'AIME MOI NON PLUS" !

**ALLONS-NOUS CONTINUER À FAIRE DE LA VEILLE EN 2018 ? UNE QUESTION PROVOCATRICE EST POSÉE. TENTER D'Y RÉPONDRE DEVRAIT ENGAGER DES RÉFLEXIONS PERTINENTES POUR LES ENTREPRISES. IL S'AGIT DANS CE BILLET EN FORME DE REMUE MÉNINGES, D'IMAGINER UN TRAVERS QUI POURRAIT DEVENIR RÉALITÉ À L'AVENIR. DES SIGNES PRÉCURSEURS EN TÉMOIGNENT DÉJÀ.**

En guise d'introduction, la veille, évoquée de manière simple, consiste à mettre à jour des données. Pas à pas, la veille s'organise (phase 1 à phase 3), et devient un processus itératif (phases 4 à phase 8) :

- 1/ Passer en revue, discuter et retenir les sujets qui semblent intéressants à surveiller ;
- 2/ identifier les accès disponibles (les "sources") ;
- 3/ décider de se focaliser / de cibler / de se concentrer sur un mix de certains sujets essentiels et de certains accès disponibles ;
- 4/ passer en revue, brosser, scanner, lire rapidement, survoler, les données disponibles ;
- 5/ filtrer, tamiser, séparer le bon grain de l'ivraie, trier ;
- 6/ évaluer par extension, hiérarchiser, analyser, recouper, valider ;
- 7/ mettre en forme, formaliser, codifier la confiance ;
- 8/ ranger, mettre à disposition, diffuser, pousser l'information...

Bien sûr, il y a une boucle récursive afin de mettre à jour, cette mise à jour. Une phase 4 suit la phase 8, et ainsi de suite. Jour après jour, la veille apporte de nouvelles informations, complétant ce qui était su et annulant et remplaçant des données déjà connues. Plus d'information, plus d'information, plus d'information.

# INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE & Entreprise2018

Certains pensent que la veille est obligatoire aujourd'hui afin de pouvoir s'adapter à l'environnement. Qu'en sera-t-il demain, en 2018 ?

Pour cet exercice spécifique, regardons les tendances d'aujourd'hui, puis par extension, envisageons l'avenir pour les veilleurs et pour l'information.

Aujourd'hui, nous observons des tendances saillantes relatives à la veille :

- la profusion des accès professionnels / marchands à l'information, au format numérique (bases de données, sites web "institutionnels") ;
- la profusion des accès non professionnels / non marchands à l'information, au format numérique (blogs, wikis par exemple) ;
- la surinformation perçue (une information supplémentaire dégrade la situation précédente) ;
- l'augmentation du nombre des considérations (en variété et en diversité) pouvant avoir un impact significatif sur l'entreprise (réglementation, risques, ouverture de l'entreprise à des partenaires et à des actionnaires, mondialisation, hyper-juridisme des relations sociales, etc.) ;
- les rumeurs, le buzz, la médiatisation incertaine, l'effet caisse de résonance asymétrique ;
- la redondance des informations, souvent similaires, jamais identiques, nous incitant à lire pour retenir "à la marge" ;
- l'analyse de l'existant comme (seule) méthode acceptable pour réfléchir aujourd'hui (bonjour la veille de la veille, adieu la prospective du lendemain ?) ;
- etc.

Que vont devenir les veilleurs ? Imaginons 5 caricatures de veilleurs.

- l'homme des cavernes : il veut se couper du monde. Ne veille pas (il veille à son silence informationnel qu'il associe à de la sagesse) ;
- le Darwinien : il croit que son salut dépend de l'analyse de son environnement et de son adaptation aux contraintes identifiées. La sélection naturelle, la survie. Il croit que sans faire de veille, une entreprise ne peut pas survivre ;
- l'épicurien : il se fait plaisir. Il picore ou se gave, selon son humeur. Il a la chance de pouvoir se pencher sur les sujets qui l'intéressent sans avoir à répondre de ses choix ;
- le Cyborg : mi homme mi machine, il est connecté, branché, il a l'accès à de nombreuses bases de données. Il fait partie d'internet ;
- le rmiste : il est au RMI (au refus méthodologique de l'information). Il préfère une frugalité informationnelle à l'infocixation héritée de ses parents qui vivaient dans la rareté informationnelle. Il considère que d'accepter l'information c'est déjà trop tard : c'est la surinformation. Il travaille sur les méthodes de questionnement, de recherches créatives, de traitement qualitatif, de diffusion sélective, et de protection des informations discriminantes. Les données qui ne lui sont pas fondamentales et discriminantes, il les partage dans ses réseaux sur la base de besoins qu'il revoit quand il prend soin de ses amis. Pas focalisé sur un sujet, sur un tuyau d'alimentation, ni sur un mot clé, il refuse méthodologiquement l'information pour se concentrer davantage sur sa perception d'être informé : il évite le passage en revue, la mise à jour figée et se concentre sur son questionnement, sa vision et ses manques plutôt que sur le trop plein des autres.

Un point particulier me paraît à développer pour la prospective à "court terme" : le phénomène de surinformation perçue. Il ne se passe pas une journée, sans que nous ne ressentions une oppression par le volume des données reçues : mails, courriers, réunions, appels téléphoniques, conférences, médias, etc.

Cette surinformation génère des interruptions de travail qui deviennent une partie importante de notre temps de travail. Signe à surveiller : le premier Forum de la surinformation en juillet 2008 ([www.iorgforum.org](http://www.iorgforum.org)), lancé par des universités américaines et des entreprises comme Google, Ibm, Intel, Microsoft, qui se sont regroupées afin de constituer un groupe de recherche sur la surabondance d'information.

Google réfléchit à l'Information Overload !

Les français parlent d'infobésité, les espagnols d'infocixation, les américains d'infomania... Chacun en parle et ne sait pas quoi en faire. Nos vieilles méthodes pour aborder l'information nous poussent à une approche industrielle et simpliste de l'information : laisser-faire, laisser passer et trier, filtrer. Bref c'est le modèle de l'acceptation de l'information.

La surinformation va-t-elle saturer nos bureaux, nos ordinateurs, nos organisations ? Fera-t-elle que l'information supplémentaire deviendra contre-productive ?

Devrons-nous choisir entre avoir la perception de nous informer en acceptant l'information disponible dans un bruit ambiant infernal et la volonté de nous aménager des plages de silence informationnel pour réfléchir au calme à nos besoins ?

Au rythme avec lequel les volumes de données nous arrivent, combien de temps allons-nous pouvoir encore accepter l'information ? A quel moment devons-nous commencer à dépasser le ciblage/filtrage/focus, etc. et entrer dans le modèle du refus de l'information ? A partir de quel quantité d'information la veille deviendra-t-elle contre productive ?

A quand une réelle prise de conscience de la surinformation, du management de l'information, des flux de données, de la nature même de l'information et de l'acte de s'informer ? A quand une réflexion sur l'information ? Il faudrait en particulier, préciser ce qui est une information / de l'information, et ce qui n'en est pas.

A quand une réelle prise de conscience suivie d'une mise en œuvre (nous les français, ne sommes-nous pas champions de la compréhension de ce qui se passe sans pour autant nous mettre en mouvement) ?

# INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE & Entreprise2018

Dans les années 90, certains annonçaient l'arrivée de la veille professionnelle. Cette veille professionnelle se distinguait de la veille de "Papa Jourdain" qui faisait de la veille sans le savoir. La prédiction sur l'avènement de la veille professionnelle portait sur le discours incantatoire selon lequel les entreprises qui ne feraient pas de veille (sérieusement) ne survivraient pas 5 ans. L'histoire récente nous a indiqué que certaines entreprises n'avaient pas survécu, mais que la plupart des entreprises n'effectuant pas de veille élaborée, avait poursuivi ses activités.

La veille et la surinformation : "je t'aime moi non plus".

Peut-être que d'ici 2018, la veille "trop bien faite" aura été interdite, et que notre réflexion n'a pas lieu d'être ? En effet, lorsque la veille est bien faite, une entreprise peut savoir beaucoup de choses sur un concurrent, c'est à dire "vivre dans le sillage d'autrui et ce sans bourse délier", qui est la définition de la notion juridique des agissements parasitaires. Et si ce parasitisme est constaté par le concurrent surveillé, il peut être invoqué devant un tribunal comme de la concurrence déloyale. Ainsi, les "trop bons" veilleurs seront-ils encore en droit d'exercer leur métier (officiellement) en 2018 ?

Nous voici en plein paradoxe pour la veille : trop de veille, tue la veille ?

## **Pascal Frion**

*Expert en intelligence économique, veille, management de l'information et surinformation  
Animateur du réseau international "Acrie Réseau"  
www.acrie.fr  
pascal.frion@acrie.fr*

## L'ART DE LA GUERRE ET L'INFORMATION ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIQUE

Les affrontements économiques se jouent aujourd'hui sur trois échiquiers :

- **L'échiquier géo-économique**  
Le cas d'école Boeing/Airbus : une histoire ancienne, un flagrant délit, des rumeurs sur Internet ; Les axes d'attaque américains annoncés : les subventions étatiques d'Airbus, les problèmes d'environnement.
- **L'échiquier concurrentiel**  
Le cas d'école de la société Belvédère : comment déstabiliser une PME > Création de sites Internet en France et en Pologne ; Orchestration d'une campagne de presse ; Multiples procès contre le PDG ; Lobbying auprès des autorités polonaises ; Dépôts de brevets pour occuper le terrain ; Pressions financières.
- **L'échiquier de la société civile**  
Le cas d'école des sites parodiques : Les sites contestataires protégés par le premier amendement de la Constitution américaine sur la liberté d'expression ; Les sites créés dans un but précis > nuire à l'entreprise en divulguant de fausses rumeurs ; Manipuler leurs valeurs boursières ou exploiter leur marque dans un but lucratif.  
L'échiquier de la société civile : mouvements anti AMI, anti OMC, anti OGM : réseaux protestataires, émergence d'une opinion consumériste, manipulation des thèmes humanistes.

Les quatre principes de l'attaque indirecte

- profiter des erreurs du concurrent
- frapper ses points faibles
- agir par surprise
- pousser l'autre à se justifier

Les principaux champs de manœuvre informationnels

- la corruption
- l'environnement
- les droits de l'Homme
- la santé
- la sécurité alimentaire
- le développement durable

# INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE & Entreprise2018

Les caisses de résonances privilégiées

- les médias
- les circuits boursiers
- les institutions internationales
- les ONG
- les groupes protestataires
- les opinions publiques
- L'analyse concurrentielle et stratégique : un moteur essentiel de la compétitivité des entreprises et de la création de valeur.

Veille concurrentielle : collecte systématique d'informations pertinentes externes

Gestion des connaissances ou Knowledge Management : traitement et diffusion intelligente de l'information interne et externe pertinente.

L'analyse concurrentielle et stratégique : aide à la prise de décision par l'analyse des risques et opportunités identifiés dans l'environnement concurrentiel.

- Les objectifs : mettre en évidence ou confirmer les principales orientations stratégiques de la concurrence et les moyens dédiés à la mise en œuvre de ces choix.
- La démarche :
  - Les Hommes/les principaux décideurs : leur influence au sein de l'entreprise ; Leur processus de prise de décision.
  - L'entreprise/la vie économique de l'entreprise : les facteurs clés de succès ou d'échecs industriels, commerciaux ou financiers ; Les partenariats stratégiques.
  - Les événements précurseurs d'une action de croissance : recrutement, réorganisation interne ou externe, les déclarations d'intention.
- Les outils :
  - Exploitation de la presse spécialisée et des archives publiques.
  - Interrogation de banques de données dans les domaines économique, financier, juridique et commercial.
  - Entretiens avec des experts du secteur dans les pays concernés.
  - Entretiens avec des sources pertinentes dans l'environnement économique de l'entreprise.

L'analyse stratégique et concurrentielle : qui est concerné ?

- Le leader pour maintenir sa position et anticiper les tendances initiées par la concurrence.
- Le(s) challenger(s) pour comprendre les facteurs clés de succès du leader et apprécier la perception du leader sur ses marchés.
- Les nouveaux entrants pour mieux comprendre les facteurs clés de succès du leader et des challengers et pour mieux appréhender les niches explorées par les concurrents existants.

Les parades :

- Les méthodes classiques sont remises en cause par l'efficacité des méthodes informationnelles (dépôt de plaintes, communication de crise).
- La riposte par la contre-argumentation.
- La riposte par la dissuasion.

Gestion de crise : inventaire des risques, prévention, action et communication, méthodologie et outils d'aide à la décision.

Intelligence stratégique : maîtrise de l'information, gestion des connaissances, gestion de projet, élaboration de stratégies.

*Extrait de la conférence sur l'art de la guerre et l'information économique et stratégique – Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables 2001 – [www.experts-comptables.fr/56](http://www.experts-comptables.fr/56)*

En 1999, Mitsubishi a fait la triste expérience de l'efficacité de ces nouvelles formes d'attaque par l'information qui transgressent l'échelle des valeurs des entreprises dans le domaine de la communication et de la gestion de crise. Mitsubishi projetait de construire la plus grande usine du monde au Mexique. Mais le site retenu pour l'implantation de celle-ci était l'un des très rares endroits de reproduction des baleines. Mitsubishi a vu son projet échouer à la suite d'une contestation orchestrée via Internet par une poignée de protestataires mexicains. En détectant pas cette faille dans leur projet, Mitsubishi a offert sur un plateau aux détracteurs du projet une cause et une caisse de résonance mondiale.

En 1999, la firme Ford Motor's intente un procès contre R. Lane, auteur d'un site Internet ([www.BlueOvalNews.com](http://www.BlueOvalNews.com)) dénonçant des défauts de fabrication sur des véhicules du modèle Ford Mustang Cobra. Le site de R. Lane recueillit très vite une large audience auprès des clients de la firme surpris par la qualité des informations techniques diffusées en ligne. L'effervescence multimédiatique attire la curiosité des journalistes et le fait divers devient un cas de guerre de l'information car la baisse des ventes du modèle incriminé occasionne pour Ford des préjudices financiers. Persuadé que son équipe d'avocats stopperait l'action du perturbateur, Ford a sous-estimé les retombées réelles d'une telle opération et son offensive juridique a échoué. Les juges américains ont donné raison au détracteur du modèle Cobra en l'autorisant à maintenir son site.

Dans un article paru dans le numéro de Mai du magazine Veille, Alain Tiffreau conclut son étude de l'affaire Lane en ces termes :

"Cette opération est exemplaire au sens où elle a utilisé nombre d'ingrédients nécessaires pour fragiliser une entreprise : connaissance de l'objectif, gestion et relais des sources internes, appuis médiatiques renforcés par une décision de justice présentée comme favorable à l'intéressé, maîtrise du réseau Internet et surtout choix d'un thème porteur et approuvé par le plus grand nombre."

Les frappes informationnelles issues de la société civile peuvent prendre les formes et les prétextes les plus variées\*. Internet a projeté le consommateur en première ligne. Les entreprises, en focalisant leur attention sur les vecteurs (c'est-à-dire toutes les formes possibles de piratage et d'ingérence électronique) et non sur leur contenu, ont délaissé la substance même de la guerre de l'information faisant ainsi impasse qui peut parfois s'avérer très contre-productive.

**Christian Harbulot**, Directeur Associé de C4iFR/ Congrès de l'Ordre 2001

\* Mouvements contre l'Accord Multilatéral sur l'Investissement ou l'Organisation Mondiale du Commerce.

# LUXE & Entreprise2018

## REGARD SUR LES 5 TENDANCES ÉMERGENTES DU LUXE



**Sait-on encore ce qu'est une marque de luxe ? A moins que ce ne soit des marques de prestige ?**

**La consommation des produits de grande qualité et des produits d'exception a connu un fort développement dans le monde. Ce marché est aujourd'hui l'enjeu de luttes économiques sur la scène internationale. D'une façon générale on a assisté à l'élévation du niveau de vie et au développement du pouvoir d'achat principalement sur de nouveaux marchés comme la Chine. On constate également que les médias transmettent un certain style de vie qui propulse les marques, la qualité, le design en les rendant accessibles au plus grand nombre. Le consommateur moyen est en recherche d'émotions qu'il pense pouvoir retrouver dans des produits d'exception mais il cherche également à affirmer son appartenance à un groupe, à un clan. Pour combien de temps ce qui était pour nous au XX<sup>ème</sup> siècle "le luxe" le restera-t-il vraiment ?**

### Les métiers d'arts français face à la mondialisation

Avec la mondialisation, la légitimité française n'est plus acquise. La qualité se trouve aussi ailleurs. Pour s'adapter à cette concurrence exacerbée, le comité Colbert s'interroge sur les possibilités de concilier haute technologie et savoir faire artisanal français. Tout en luttant contre la contrefaçon. Hier idéal aujourd'hui concept marketing, le luxe aura de plus en plus besoin d'experts capable de jongler avec l'intelligence de la main, des nouvelles technologies et des l'international pour défendre les marques françaises.

Catherine Dumas, sénatrice de Paris, évoque sa volonté de créer une université des métiers d'art, dans la perspective d'assurer la transmission du patrimoine et la promotion du savoir faire.

Autre projet latent : proposer au Président d'être accompagné par certains des acteurs de l'industrie du luxe, lors de voyages internationaux, garant de l'image de marque de la France.

### L'hyper luxe : créateur de liens 2.0

Frileuse, l'arrivée du luxe sur internet définit une nouvelle relation avec le consommateur internaute, parfois blogueur.

Si l'utilisation de l'univers virtuel 3D second life réussit à créer le territoire onirique de la marque, cet usage correspond à une stratégie de lancement.

Mais exploiter les clubs privés, se révèle est une excellente stratégie pour fidéliser.

Quant à l'apparition du "buzz de luxe" dans la blogosphère, il semble que les marques sont ouvertes à laisser s'exprimer les blogueurs sans autorité après les avoir conviés à une soirée de relations publiques.

Dans le même temps l'utilisation du terme "luxe" sur la toile apparaît galvaudée, et souvent détournée par rejet.

Une récente étude sur le web sémantique menée par François Laurent pour AMI Software & IPSOS révèle à quel point il convient d'éviter, je cite "le recours systématique au mot luxe dans les positionnements et les communications de marque".

## LUXE & Entreprise2018

### Le nouveau luxe : de la désacralisation vers un hommage du quotidien

Depuis que les maisons ont souhaité développer leurs parts de marchés, le luxe est accessible en unité marketing. Certains produits peuvent être considérés comme des produits de grande consommation, de par leur distribution non sélective.

Une vague de collectifs d'artistes décomplexé la conception classique du luxe, puisque contradictoire.

De l'audace, ils en ont. Activistes branchés, early adopters souvent, ils détournent et customisent.

Le concept store Colette en est la vitrine, rue St Honoré.

Tous les codes de communication sont alors bouleversés, et concourent à définir un luxe plus subversif.

Face à la surenchère Bling Bling, pourra-t-on alors envisager d'acheter un dentifrice Gucci ?

### A la conquête des espaces durables

Les nouveaux espaces durables se dessinent du côté de l'éco tourisme et de la bio conception.

Acquérir un produit de luxe devient un acte citoyen. L'engagement avec l'imaginaire de la marque est d'autant plus fort, car il implique une vision systémique de l'ensemble de la chaîne de production.

Les grands groupes ont leur département environnement.

Cette macro tendance séduit les alter consommateurs, prêts à payer un prix juste et équitable.

### Un état d'esprit qui s'applique au management

Révéléateur de désirs et d'ambitions, le luxe est d'abord un rendez vous avec soi. Qu'il soit le théâtre ou l'accessoire de votre style de vie, il signe avant tout votre identité. Les attitudes ostentatoires s'effacent au profit de valeurs plus profondes. Transposons cette approche du luxe comme un choix personnel guidé par une communication intelligente.

### Un "super flux" créatif se développe

Par extension interactive (flux rss) : il encourage les internautes à créer sur son territoire de marque numérique. Yves Saint Laurent et Cartier proposent de prendre part au rêve sur leur territoire numérique, en composant des morceaux de musique.

Le luxe est une ressource indéfinie dont il faudrait souvent s'inspirer pour être en phase avec la communication de changement.

### Une philosophie de vie, pour une vision humaniste du management

Le manager philosophe redonne du sens aux actions. Prendre le temps de penser, d'adopter permet dans bien des cas de renouer avec l'âme de l'entreprise, capital image.

De plus en plus d'entreprises font appel à ces cabinets spécialisés pour les aider à adopter "un recul réflexif."

Yannis Constantinidès, agrégée de Philosophie confie au magazine Newzy (édition de juin 2008) : "L'entreprise repose sur des valeurs philosophique comme le dépassement de soi, l'innovation. C'est un bouillon de culture et de créativité."

Concilier rêve et action : Lieu commun des "hyper job" à venir ?

### **Khlauda MOLLARD**

Editrice [www.nouvelleplace.com](http://www.nouvelleplace.com)

<http://nouvelleplace.wordpress.com/>

[khlauda.mollard@gmail.com](mailto:khlauda.mollard@gmail.com)

# MANAGEMENT

## & Entreprise2018

### MANAGEMENT ET ORGANISATION : ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE



**Les individus changent, leurs comportements évoluent radicalement dans leur sphère privée comme professionnelle. Les entreprises doivent faire face à de nouveaux défis et de nouvelles contraintes qui vont impacter durablement tous les niveaux de leur organisation. Le management ne pourra plus jamais être le même, mais sommes-nous préparés à changer pour répondre aux nouveaux besoins, aux nouvelles attentes tout en préservant la rentabilité de nos structures ? N'est-il pas temps d'imaginer le management du futur ? Le manager ne pourra plus également être celui du passé et que nous rencontrons encore au détour d'un couloir de nos bureaux. Il devra prendre en compte l'évolution marquante qui touche les jeunes générations tels ceux de la génération Y. Exit l'entreprise où l'on réalise son projet de vie, l'entreprise est l'un des moments de la vie, elle offre un travail, une rémunération pour assouvir ses envies dans la sphère privée.**

LE TEMPS SE TROUVE PAR NATURE AU CŒUR DE TOUTE RÉFLEXION SUR L'AVENIR.

SELON FERNAND BRAUDEL "L'ÉCONOMIE ENTRETIENT UNE RELATION RESTREINTE AVEC LE TEMPS ET SE TROUVE PRISONNIÈRE DE L'ACTUALITÉ LA PLUS COURTE, COINCÉE PAR CETTE RESTRICTION TEMPORELLE, CAR ELLE A PRIS L'HABITUDE DE COURIR AU SERVICE DE L'ACTUEL, AU SERVICE DU GOUVERNEMENT".

Un penseur retient notre attention : Henri Bergson. La conception du temps de ce philosophe aide l'économiste et le responsable à poser la problématique des prévisions en général et de la prospective en particulier.

Pour Bergson, le temps, le temps vrai, qu'il appelle la durée est le lieu d'une création continue et imprévisible de radicales nouveautés. De leur côté, les physiciens, dans leur quête de lois universelles et intemporelles, permettant calculabilité et prévisibilité, ont "dé-historicisé" les phénomènes de la nature, en retenant ce temps spatialisé. L'économie classique, quant à elle et avec les mêmes aspirations, a adopté à l'invitation de la physique, ce temps spatialisé permettant mesures et calculs.

Transposés et appliqués au domaine des prévisions économiques, managériales et de la prospective, les idées de Bergson reviennent à dire que l'avenir n'est déterminable (rationnellement) que dans le cadre d'un temps spatialisé, c'est-à-dire d'un pseudo-temps que l'on peut grossièrement assimiler à une période pendant laquelle un domaine économique semble comme stabilisé parce que soutenu par des quasi-structures et des quasi-organisations. Ce temps spatialisé n'entraîne alors que des changements de degré, n'altérant pas la forme générale des dites structures (fluctuations autour d'une position moyenne à court terme – champ des prévisions conjoncturelles, changements d'échelles homothétiques à moyen terme – champ des prévisions tendanciennes).

En revanche, si l'on se place dans le cadre du temps vrai, c'est-à-dire du temps long, de la durée (champ de la prospective), lien de déstructuration du réel, mais aussi de création de nouveauté et de changements de nature imprévisibles, l'avenir se refuse – au moins partiellement – à nos approches rationnelles et scientifiques, comme s'il opposait une limite absolue à nos capacités cognitives.

# MANAGEMENT & Entreprise2018

La pensée économique, pour l'essentiel, se réclame encore de la modernité rationnelle des lumières et de ses certitudes (raison, progrès, ..). Elle se veut une physique sociale, adossée au paradigme galiléen (rationalité, objectivité, quantification, ...), qui a fait le succès des sciences physiques. Le marketing, par exemple, né sous l'influence de l'inconscient et de la libido freudiens s'est progressivement converti en marketing-management, avant tout soucieux d'optimisations opérationnelles. Enfin, la pensée stratégique d'entreprise, initiée aux Etats-Unis par Herbert Simon et sa théorie de la rationalité limitée ne tolère, en réalité, une certaine dose d'irrationalité que par défaut, du fait du caractère séquentiel de l'accès à l'information. D'ailleurs, les grilles de lecture et les concepts utilisés en analyse stratégique se montrent conformes aux principes du déterminisme le plus classique.

La prise en compte de l'avenir n'échappe guère à la règle. Comme on l'a vu, les prévisions économiques tendanciennes sont établies sur l'hypothèse de l'existence de quasi-structures qui stabiliseraient le social et permettraient sa calculabilité et donc sa prévisibilité (modèles économiques et autres ...). L'histoire, des mouvements de pensée littéraire (le romantisme) et philosophiques (philosophie de la vie) se sont chargés de mettre en question et d'ébranler les grandes certitudes héritées des Lumières. Ainsi, au plan général, est on peu à peu passé de la modernité rationnelle des Lumières à une modernité critique, prudente et soupçonneuse, consciente des limites de la raison et des risques de l'hyper rationalité.

Toute la pensée du social en a été irrémédiablement affectée. Une nouvelle lignée de penseurs, partant de Dilthey et de Max Weber, hantée par la cohabitation du rationnel avec l'irrationnel ont abordé l'énigme du social à la lumière de la phénoménologie et de la recherche du sens visé par les acteurs. L'action humaine a ainsi pu être déclinée en toute une série de logiques "rationnelles" ou "irrationnelles". Le paradigme galiléen, qui reste en partie pertinent, a été de la sorte complété par le paradigme de l'acteur (interactionnisme, subjectivité, sens, rationalités multiples, voire logiques floues). La raison, au sens classique du terme, a été ramenée au niveau de la raison instrumentale.

Cette critique d'un déterminisme (unique et parfois un peu primaire) n'est pas pour autant un rejet de celui-ci. L'étude du social et de son devenir relève en effet d'une double approche : structurale et phénoménologique. La structure représente la raison, la science, les analyses phénoménologiques représentent la vie dans toute sa diversité et son devenir. Ces deux approches sont indissociables à travers l'appréhension de logiques floues, c'est-à-dire mixant conduites rationnelles et "irrationnelles".

Ces deux approches ont été d'ailleurs magistralement défendues par Lévi-Strauss, pour la méthode structurale, et Paul Ricœur pour le point de vue phénoménologique. L'approche par les structures, c'est-à-dire fondée sur le principe de cohérence, la seule utilisée dans la pratique, même si les logiques purement rationnelles s'avèrent être les moins probables, trouve sa légitimité dans la règle morale, car la cohérence peut être perçue comme l'expression de la norme sociale, du devoir être social

*Cette introduction est inspirée des travaux de Louis Gimbert, Economiste industriel.*

## Eléments de Prospective sur l'Organisation et le Management

Notre futur est fait d'une part de hasard, de nécessité et de volonté : l'avenir reste pour une part à construire. Dieu, disaient les pères de l'Eglise, a confié aux hommes le soin de continuer la création, un peu suspendu le 7<sup>e</sup> jour ; c'est la parabole des talents que l'on retrouve dans la religion musulmane ; chaque homme reçoit, à sa naissance son lot de talents que lui et la Société a le devoir de faire fructifier, poursuivant ainsi la création.

De l'histoire des Organisations (et du Management) sur laquelle nous avons tant travaillé, nous avons envie de mettre en lumière quelques éléments plus ou moins récurrents :

- Les grandes ruptures organisationnelles sont, dans leur grande majorité, la conséquence d'innovations qui ne peuvent s'appliquer pleinement sans une remise en cause plus ou moins profonde du management et de l'organisation.
- L'organisation, à un moment donné, est un choix de l'homme à partir de divers scénarios qui se présentent à lui ou qu'il construit, et ce que ce soit sur un plan macro ou micro-économique.
- Ces scénarios se construisent à partir d'éléments exogènes, par exemple les découvertes qui mettent généralement plus de temps qu'on ne le dit aujourd'hui à irriguer l'ensemble de la société et à provoquer des changements organisationnels lourds, mais aussi à partir de la volonté et de la capacité des hommes à intégrer ces nouveautés.
- Au-delà de ces mutations ou ruptures à imaginer (les possibles dans lesquels l'homme s'efforcera de faire émerger les probables : les futuribles), il semble que des invariants se dégagent au long des siècles (c'est sans doute la partie la plus controversée de notre thèse), ces invariants que les changements d'organisation ne sauraient remettre en cause sans risque.

## Innovation, Organisation, Constantes\*

Toutes les fois que les hommes – on pourrait dire d'une façon plus générale les êtres vivants – se trouvent réunis, ils commencent à "s'organiser", c'est à dire à mettre en place un certain ordre, une structure, des procédures, des règles de vie en commun.

Chaque groupe d'hommes, et cela est plus particulièrement vrai dans le monde du travail, va ainsi caractériser de façon spécifique son fonctionnement social.

L'histoire de l'Organisation – celle du Management\*\* – se confond ainsi avec celle de l'homme.

Nous allons rapidement la parcourir ensemble en l'éclairant de diverses façons, au gré des inventions ou innovations, découvrant que nous avons agi plus par sédimentation, ajouts d'expérience que par véritables ruptures (celles là sont très rares) L'avenir s'est toujours construit à partir du passé avec son lot de hasard, de nécessité et de volonté.

*\*Ce texte est en partie inspiré de nombreuses recherches et d'ouvrages tels : Boyer L., Management des hommes, Editions d'Organisation, Paris 2006 ; Boyer L., 50 ans de Management des organisations, Editions d'Organisation, Paris 2005 ; Boyer L. et Scouarnec A., Les nouveaux Marchands, EMS, Caen, 1999*

*\*\* Nous utiliserons, par la suite, indifféremment le terme d'Organisation et de Management*



## MANAGEMENT & Entreprise2018

Des hommes de tout profil et de toute origine ont façonné les grands courants de la pensée organisationnelle et les modèles qui se sont imposés dans la gestion des Institutions. Aux philosophes, militaires, religieux, scientifiques, se sont ajoutés les entrepreneurs ou managers, les ingénieurs ou consultants, les enseignants ou chercheurs, les politiques ou syndicalistes.

Tous ont, plus ou moins, été confrontés de façon caricaturale au dilemme classique : mettre en place une organisation pour atteindre les objectifs de l'entreprise, définir une stratégie en fonction de ce que l'organisation peut réellement apporter. L'analyse historique des méthodes d'organisation et de management permet de prendre conscience du fait que les rapports d'autorité et la forme des structures mises en place diffèrent selon le contexte plus ou moins complexe dans lequel ils s'établissent. Toutes choses égales par ailleurs, ce contexte permet souvent d'expliquer pourquoi et comment les différents systèmes ont pu résister ou ont échoué.

Une organisation se maintient quand un système de valeurs et d'identification des relations sociales est clairement identifié. Le chef se donne des titres et sa nomination, ou son investiture, sont entourées d'un cérémonial qui permet de l'identifier comme tel : Napoléon se fit nommer empereur en mémoire de César et de Charlemagne.

La période féodale a pris fin, en tant que principe social, quand les nécessités de la guerre ont imposé une réforme de la tactique et de l'armement. Les paysans furent regroupés en milices et encadrés par des généraux que le roi ou l'empereur nommait en personne : c'est cette centralisation de la force armée qui a permis l'affirmation de la notion d'Etat.

L'élément moteur du développement économique qu'a représenté la bourgeoisie en Occident était, en Chine, presque entièrement consacrée à la défense et au maintien de traditions et de valeurs ancestrales.

L'évolution de la science de l'organisation et du management montre combien les méthodes de gestion, pour élaborées qu'elles soient, deviennent peu satisfaisantes lorsqu'elles n'intègrent pas le nouveau contexte. Déjà, Sun Tzu insistait sur la nécessité, pour le guerrier, de s'adapter aux facteurs déterminants de l'environnement.

L'approche historique de l'organisation met en évidence quelques caractéristiques communes aux différentes époques et aux groupes évoqués, comme par exemple :

- la spécialisation qui procure l'efficacité,
- l'existence d'un chef, d'un leader organisant le groupe,
- la nécessité d'avoir une vision ou une mission pour sceller le groupe,
- le rôle, ou la nécessité, d'un Etat pour engager de grands travaux, avec des modalités d'intervention fort différentes selon le contexte, avec souvent des dérives bureaucratiques ; l'état se prenant en quelque sorte au jeu, diminuant de ce fait l'initiative individuelle.

Les changements organisationnels et politiques forts ont toujours été provoqués par les ruptures entraînées par des innovations qui nécessitent généralement la mise en place et l'intervention d'un pouvoir fort. Ce pouvoir central a très vite pris deux formes différentes : soit l'état prenait directement en compte l'application des innovations (les grandes fabriques de Colbert) ; soit l'état considérait que son rôle devait de limiter à faciliter la dynamique des entrepreneurs privés (globalement, l'approche anglo-saxonne).

Beaucoup ont vu derrière ces orientations fort différentes et qui allaient marquer pour longtemps les politiques économiques et sociales des états une différence d'origine religieuse (Max Weber) entre les catholiques et les tenants de la réforme. De la révolution industrielle à nos jours, il est d'un grand intérêt de constater combien ces caractéristiques conservent, au-delà des chocs technologiques, leur permanence.

La révolution industrielle, en environ un siècle (XIX<sup>e</sup> et début du XX<sup>e</sup> siècle) a intégré trois grandes innovations majeures que furent la machine à vapeur, l'électricité ainsi que les télécommunications qui allaient bouleverser l'organisation.

La rentabilité du capital investi, tributaire du profit d'exploitation, exigeait une organisation efficace dont une des caractéristiques devait être l'accroissement de la productivité (et pas seulement de la production) La rentabilité supplémentaire devait servir non seulement à rémunérer le capital mais aussi à accroître les rémunérations donc le pouvoir d'achat du personnel, déclenchant ainsi le cercle vertueux du développement.

On connaît les très vives critiques que les sociologues, psychologues, chercheurs (en particulier l'Ecole des Relations Humaines) feront à cette école classique ; en particulier, l'approche toujours sommaire de la physiologie du travail (on ne s'intéresse qu'à la fatigue), l'absence des composantes psychologiques et sociologiques du travail ; en résumé, le peu de cas attaché à la dimension humaine de l'entreprise et à l'épanouissement des individus.

L'adoption par Alexei Stakhanov, en Union soviétique d'une méthode hautement productiviste (au grand mécontentement des syndicalistes soviétiques féroce réprimés), apporta, en partie, un prolongement. Les points de vue de Léon Jouhaux (fondateur de la CGT), de Jaurès ou Clemenceau voyaient dans le principe de productivité mesurée rationnellement – pour peu qu'on en contrôle l'application – un moyen d'obtenir une diminution du temps de travail et/ou un salaire accru.

Les théories et pratiques de l'offre classique sont liées au développement de l'ère industrielle qu'elles ont largement favorisée. Elles ont longtemps rencontré l'adhésion des entrepreneurs et, paradoxalement, du moins en France, celle des syndicalistes.

## MANAGEMENT & Entreprise2018

L'efficacité de ces méthodes pour la maîtrise et l'amélioration de la productivité ont été telles qu'elles ont été adoptées dans pratiquement tous les pays du monde, lors de la mise en place de l'industrie moderne. Plus, lorsque, sensible aux critiques, les entreprises ont partiellement abandonné ces approches, elles se sont empressées-souvent sous la pression des états – de les reprendre lors des conflits du 20<sup>e</sup> siècle. Enfin, dans les pays émergents rares sont ceux qui ont pu court-circuiter cette phase taylorienne, comme s'il s'agissait d'une espèce d'apprentissage, de période transition dont on ne savait faire l'économie.

Elles expliquent aussi pour beaucoup la naissance et le succès du concept de classes sociales à la même époque. Encore en vigueur dans de nombreux pays en développement ou co-existant avec d'autres approches, elles sont souvent à l'origine de dérives préjudiciables sur un plan humain d'où l'apparition des courants de pensée tenant davantage compte des individus au travail. L'apparition et le développement du management empirique corrigera en partie les déviations organisationnelles.

Les tenants des courants néo-classiques se signalent par l'empirisme de leur démarche qui leur a permis de s'approprier les éléments méthodologiques et les outils à la base des "success stories" de leurs devanciers et d'obtenir ainsi des résultats remarquables.

Le profit, dans une telle firme devient à la fois l'objectif principal et la conséquence d'une structure, sorte de compromis entre une décentralisation et une forte coordination.

Ce modèle empirique va progressivement devenir la règle de fonctionnement des firmes internationales et celui qui est enseigné dans les business schools du monde entier : ces Ecoles qui continuent de former les étudiants et cadres à la maîtrise des fonctions (Fayol) tout en utilisant des techniques "décloisonnantes", comme l'étude des cas, le travail en groupe.

Toutefois, sous la pression de l'internationalisation non seulement des marchés mais des capitaux, la cohésion sociale voire la socialisation chère à Taylor a tendance à s'effacer pour privilégier une gouvernance fondée sur une norme de profit qui conduit les dirigeants à un management de court terme ou tout au moins à privilégier le maximum de flexibilité, pas toujours compatible avec le respect de la dimension humaine et plus généralement avec un discours fondé sur la responsabilité sociale et environnementale.

### Quelle Organisation demain ? Quelques pistes prospectives...

Les Organisations futures commencent à se mettre en place sous nos yeux ; en effet, les innovations qui vont impacter le Management dans les 10 prochaines années se développent et sont progressivement absorbées par le corps social. Cela veut-il dire que nos Organisations futures sont déjà prévisibles ou formatées ? Il n'en est rien. Non seulement, parce que d'autres innovations vont voir le jour dans les 10 prochaines années avec des applications de plus en plus rapides dont on ne saurait prévoir le contenu et les déclinaisons ; mais surtout parce que beaucoup de schémas organisationnels sont à étudier plus en terme de scénarios que de prévisions. Sans aucune prétention d'exhaustivité, ni de classement, nous décrivons quelques uns de ces futuribles.

### Le développement durable

La gestion de l'environnement, l'épuisement des ressources d'origine fossile ouvrent la voie à divers scénarios. Par exemple, les lieux de consommation et de production pourraient se trouver fortement perturbés par l'intégration des coûts réels de transport (conservation de l'héritage naturel). La nature de la production et de la distribution énergétique pourrait, à terme, modifier le degré de centralisation du processus. Un scénario, parmi bien d'autres, pourrait être une centralisation accrue pour les productions lourdes énergétiques et une très forte décentralisation (pratiquement au niveau domestique) pour obtenir une quasi autonomie énergétique. Enfin, il est très rare dans l'histoire des innovations que ce soient les mêmes opérateurs (industriels) qui gèrent des technologies fort différentes satisfaisant les mêmes besoins. Des bouleversements organisationnels sont à imaginer.

### La RSE et la gestion de la diversité

Elles auront un impact considérable non sur la fonction RH mais sur l'ensemble de l'organisation des firmes. Certaines pourraient avoir tendance à privilégier une très forte culture d'entreprise comme une espèce de modèle s'imposant à tous et prenant le pas sur toute concession ou ouverture à d'autres approches. D'autres – et il semble à ce jour que ce soient les plus nombreux – s'orienteraient pour des raisons de transparence, d'éthique, de médiatisation, d'efficacité vers cette gestion active de la diversité, de la Responsabilité Sociale.

### La notion du risque, la judiciarisation

Elles laissent apparaître un ensemble de scénarios plus ou moins contradictoires. Une forte tendance se dessine dont on ne sait trop sur quel modèle d'organisation débouchera la volonté du corps social et des entrepreneurs. Le principe de précaution, la sanction qui menace de plus en plus toute transgression à des règles plus ou moins explicites risqueront-elles d'asphyxier en partie l'innovation en laissant éventuellement le champ libre à des acteurs moins "prudents" ?

## MANAGEMENT & Entreprise2018

### Le concept de Métiers, la Prospective des Métiers

Ce sont un des domaines où les scénarios sont les plus nombreux et les plus porteurs de révolution organisationnelle. L'échec relatif de la GPEC comme moyen de prévoir l'organisation de l'entreprise à court ou moyen terme (du fait en particulier de l'incapacité de la firme à garantir l'emploi collectif ou même individuel) Le concept de métier, certes d'entreprise (le core business) devrait jouer pleinement son rôle, appliqué à l'individu, véritable reconnaissance et statut social. Ce très ancien concept de "métier", plus français qu'anglo-saxon progressivement marginalisé au profit d'une analyse multicritérielle des activités pourrait (devrait ?) retrouver toute sa place, modifiant profondément les conventions employeurs / employés, les parcours professionnels, l'organisation même des entreprises. Au-delà même de ce concept se trouve poser la question de la gestion individuelle de la vis professionnelle de chacun, hier encore confiée à l'entreprise et qui demain pourrait être de la responsabilité du salarié lui-même "market yourself, disent déjà les américains" Etablir pour les métiers en forte transformation, les métiers – certes peu nombreux – en disparition, et les métiers en émergence (toujours moins nombreux qu'on l'imagine) une prospective destinée à prévoir divers scénarios d'accompagnement d'évolution.

### L'éducation et la formation du salarié

Elles font partie des scénarios pour lesquels la volonté des acteurs peut jouer un rôle décisif. Si l'Ecole élémentaire peut être encore (pour combien de temps ?) considérée comme de très bonne qualité, l'Ecole secondaire est loin d'atteindre l'efficacité que l'on pourrait espérer. Un enseignement supérieur éclaté, sans grand moyen constitue une analyse presque bienveillante. On peut ajouter cette invraisemblable solution de continuité entre l'enseignement classique (face à face pédagogique), l'enseignement par alternance et surtout la formation professionnelle continue. Dans les 10 ans qui viennent, un ou plusieurs scénarios s'imposeront qui pourront impacter directement l'organisation des Ressources humaines et plus généralement la gestion et l'organisation de l'entreprise IL nous faut relire une entreprise sans Ecole de Ivan Illich ...

### Le management de et par projet

Deux scénarios de développement des organisations se développent, à vrai dire proches, le management par la qualité et le management par projet. Le développement de l'organisation par projet s'est généralisé au point d'envahir le vocabulaire de la vie politique comme du management. Le projet est devenu une méthode qui donne l'espoir de ne plus seulement subir les événements mais de pouvoir maîtriser le cours de l'histoire et façonner le futur à sa façon.

Succédant au concept de "projet d'entreprise" des années 1970 qui s'était développé dans de nombreuses grandes firmes internationales, apparut celui de gestion de ou par projet, plus modeste. Le projet d'entreprise visait à assurer la mobilisation de tous les salariés autour d'une vision prospective du développement à long terme.

On qualifie de projet, des chantiers ou des missions qui n'ont rien de commun : ce peut aussi bien être l'implantation d'une usine, le lancement d'un nouveau produit, un changement d'organisation ou la mise au point d'un nouveau logiciel. Quel qu'il soit, un projet est toujours une aventure, difficile à piloter et soumise à des pressions qui peuvent être très fortes.

Les principales conditions de succès du développement des projets ont trait à la fois aux outils requis face à la complexité des enjeux normatifs et technologiques, notamment en matière d'aide à la décision, et aux ressources humaines mises en œuvre : ce sont bien souvent elles qui font la différence avec, en premier lieu, le chef de projet (le projet implique des acteurs issus de fonctions ou de responsabilités différentes selon les compétences qu'ils pensent pouvoir apporter à court ou moyen terme, dans le cadre d'une réalisation à venir dans laquelle ils s'impliquent.)

La composition d'équipe, à durée déterminée, très orientée vers les résultats, pose à l'évidence des problèmes sérieux de management. Le choix du personnel, le système de reconnaissance, l'animation d'une équipe dont les membres ont des rattachements hiérarchiques multiples et différents, la réinsertion une fois le projet terminé, sont autant de préoccupations qui s'ajoutent à celles liées à la recherche de la cohésion du groupe et de la motivation collective comme de la combinaison d'intérêts particuliers à court terme et collectifs à long terme.

Le management par la qualité qui renouvelle la gestion par la qualité s'attache à développer la capacité à gérer l'ensemble des processus présents dans l'entreprise. Les exigences de la certification ISO obligent à penser ces processus en termes de normalisation au risque de mettre en place un certain conservatisme difficilement compatible avec la maîtrise du changement souhaitée par ailleurs.

Management par projet ou management par la qualité, du compromis toujours difficile à déterminer entre les trois caractéristiques "Coût, Qualité, Délai" dépendra en grande partie le succès de l'organisation. Actuellement, le management par le projet reste l'alternative principale aux organisations traditionnelles ; son taux d'échec très élevé pose encore problème.

# MANAGEMENT & Entreprise2018

## Les nouvelles alliances : outsourcing...

Elles nous renvoient à des scénarios très divers parmi lesquels les acteurs dans les dix prochaines années devront choisir. La répartition des activités internationales (make or buy) se fait aujourd'hui, pour l'essentiel, sur la différence des coûts de production, souvent dans le cadre d'une politique générale excentrée. Dans les prochaines années l'élévation du niveau de vie des personnels sous-traitants risque fortement de changer la donne de cette répartition internationale du travail. Des pays comme le Maroc semblent l'avoir compris en mettant en place une planification stratégique, beaucoup plus orientée sur les ressources nationales comme l'agro-alimentaire, le tourisme, l'activité logistique...

## La gestion du temps, le temps de travail

La gestion du temps de travail —hebdomadaire, mensuel, annuel, tout au long de la vie— est devenue en quelques années, particulièrement en France, un enjeu très fort sur divers plans : social, politique, économique et enfin organisationnel. La valeur travail qui fut pendant des millénaires la valeur de référence (pendant longtemps, la valeur d'un produit se mesurait à la quantité de travail nécessaire à sa production) Ce consensus a volé en éclat sous la mise en place de nouvelles règles du jeu ; on peut caricaturer cette impulsion à travers les lois Aubry.

Elles étaient fondées sur deux idées force : d'une part, l'accroissement de la productivité permettrait de diminuer la durée des temps de travail et, du coup, d'augmenter les temps libres des salariés, donc la qualité de la vie et, d'autre part, cette même réduction du temps de travail des uns permettrait de donner du travail aux autres et, de la sorte, de lutter contre le chômage grâce au "partage du travail". Pour de multiples raisons, elles ont déclenché des polémiques présentes pour longtemps dans le paysage socio-économique français. Ne concernant que les entreprises de plus de 20 salariés, les "35 heures" ont introduit des distorsions importantes dans la population des salariés : c'est ainsi que pendant de nombreux mois ont cohabité plusieurs SMIC différents. Alors que le coût du travail augmentait de 11 % dans les organisations concernées, les gains de productivité n'ont que faiblement compensé ce surcoût tout en engendrant, de l'avis général, une distanciation du salarié (cadres en particulier) par rapport au travail.

L'espoir placé dans le partage du travail pour diminuer sensiblement le chômage a été déçu et suspecté de malthusianisme.

Enfin, interprétées par de nombreux salariés comme une possibilité de "travailler moins en gagnant autant", les "35 heures" ont suscité de profondes incompréhensions et contribué, pour une part, à éloigner les employés de leur entreprise.

Pour les dix ans qui viennent, les scénarios qui s'offrent à nous sont relativement simples :

- ou nous avons été des précurseurs et les nations développées rejoindront progressivement notre mode d'organisation
- ou notre expérience hexagonale nous décale par rapport aux grandes nations comparables et nous réintégrerons plus ou moins rapidement un modèle classique d'allongement du temps de travail.

## Les nouvelles technologies d'information et de communication

On regroupe sous le vocable générique de NTIC l'ensemble des différents systèmes informatiques avec les logiciels et progiciels qui les accompagnent, les réseaux de télécommunications et de téléinformatique (réseaux à haut débit, téléphoniques à fibres optiques ou satellitaires, ...), les systèmes et outils multimédias (télévision, vidéo, CD-ROM, etc.) ainsi que les systèmes et outils du type Internet ou Intranet.

Cette longue énumération donne la mesure des évolutions fondamentales que leur développement entraîne dans de nombreux domaines essentiels pour l'organisation et le management des hommes. De la volonté des hommes —pour une grande part— et des stratégies des firmes correspondantes, tel ou tel scénario deviendra le plus probable

- La stratégie de la firme en matière de métier de l'entreprise, de positionnement sur le marché, de politique commerciale (avec le développement du one-to-one ou du Customer Relationship Management), voire quant aux modalités de prise de décision.
- L'organisation avec la remise en cause ou la transformation des activités (du fait des éclatements et externalisations possibles), des structures (avec l'intégration des partenaires dans les processus et la constitution de réseaux avec les clients et les fournisseurs, etc.) et des modes de fonctionnement (formalisations diverses de nouvelles procédures, reporting.)
- Le management avec de nouveaux modes transversaux à mettre en place du fait de l'intégration des partenaires ; le développement de la gestion par projet, l'aplatissement des hiérarchies (Lean management) et de la nécessaire maîtrise de la communication.
- Les métiers en raison de nouvelles façons de travailler (les outils informatiques), l'exigence de partage de l'information (échanges internes et externes), la gestion des connaissances et la formalisation des savoir-faire.

L'impact des NTIC —cette nouvelle révolution technique, la plus importante depuis plus de 100 ans— se fait déjà sentir sur le comportement de chacun d'entre nous. Mais ceci commence à remettre en cause non seulement les compétences exigées dans l'exercice de nombreux métiers mais l'existence même de certains d'entre eux. Heureusement, une approche prospective permet de déceler sans trop de difficultés ceux qui risquent d'être les plus vulnérables. Il en est ainsi, à simple titre d'exemple, des liquidateurs de retraite ou de gestionnaires de contrat, d'afficheurs, de concepteurs, de caissiers, de gestion manuelle de données...

Créateur d'emploi comme toute nouvelle technologie, les NTIC vont en même temps remodeler un grand nombre et en détruire certains.

# MANAGEMENT & Entreprise2018

## Gestion des postes / gestion des compétences

Avant la révolution industrielle, la compétence individuelle –c'est-à-dire la capacité à mettre en avant ses propres talents quand c'était possible– permettait un certain statut social, voire une promotion.

Au 20<sup>e</sup> siècle, l'organisation de la production, le long d'un processus, au service d'un investissement capitalistique lourd, a entraîné la prédominance d'une compétence collective, dont le poste, cellule élémentaire de transformation fut le symbole. L'homme se met au service, de façon parcellaire et spécialisée, d'un poste remarquablement conçu par des spécialistes, permettant de passer du concept de production à celui de productivité.

La pertinence d'une approche par les postes –approche encore très utilisée et pas seulement dans les activités de transformation–est de plus en plus inadaptée aux knowledge workers et plus généralement aux nouvelles formes d'organisation : d'où le développement rapide de la prise en compte des compétences comme outil de gestion ou d'organisation. L'activité ou la situation de travail est le moyen le plus sûr pour parvenir à identifier les compétences requises par tel ou tel poste de travail : les compétences se voient dans l'action. Toutefois, le risque de masquer les compétences cognitives mobilisées (les savoirs) rend nécessaire de décomposer les activités en capacités, savoirs, conditions de réalisation, etc. Il faut donc distinguer les savoirs ou compétences, cognitives, transférables et mesurables, les savoir-faire, les comportements appréciables et prédictifs de potentiels et les traits de caractère perceptibles s'ils sont stables et porteurs de développement des compétences

La description de poste peut être considérée comme l'outil de gestion des ressources humaines – et aussi l'outil d'organisation – par excellence. Elle peut recouvrir plusieurs réalités qui correspondent aux finalités et utilisations que le management souhaite développer.

Si les évolutions actuelles ont pour conséquence de diminuer la pertinence même du concept de poste au sens où il est entendu généralement, il n'en reste pas moins que son caractère opérationnel le rend indispensable à toute GRH.

Il convient tout d'abord de préciser les termes utilisés :

- si le mot "métier" est noble dans la langue française, il recouvre des réalités méthodologiques très différentes. C'est avant tout un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant de passer de l'un à l'autre de manière réciproque dans un délai de plusieurs mois.
- l'emploi, et notamment l'emploi type ou emploi repère, est un découpage plus fin du métier donnant des informations plus précises. À chaque métier peuvent être associés plusieurs emplois repères.
- le poste correspond à une position de travail, à un moment donné, dans une structure donnée de l'entreprise. À chaque emploi repère peuvent correspondre plusieurs postes. Il correspond à une unité élémentaire, physiquement identifiable, de l'organisation adoptée. Un ou plusieurs individus sont identifiés comme titulaires d'un poste. Chaque poste met en œuvre une ou plusieurs fonctions.
- la fonction est une composante du poste. Elle regroupe un certain nombre d'activités tendant vers le même but comme, par exemple, la fonction commerciale.

Avant même de penser à la gestion des compétences, il est nécessaire d'identifier, pour chaque poste, les critères d'exigence qui en permettent une maîtrise normale mais, surtout, d'identifier et de définir les emplois clés qui correspondent à des postes stratégiques en termes de contribution aux résultats de l'entreprise et les emplois sensibles dont les caractéristiques peuvent être :

le niveau de formation initiale demandé ainsi que l'importance (coût, durée) des formations d'intégration ;  
la pénurie ou la rareté, sur le marché du travail ;  
les difficultés de recrutement ou de remplacement des titulaires en tenant compte de l'éventuelle pénibilité du travail et du niveau de rémunération qui peut paraître peu attractif ou peu motivant.

Il va sans dire que la gestion de ces types de poste fait l'objet d'une attention particulière et d'une gestion personnalisée. L'existence des emplois clés et des emplois sensibles dans l'entreprise oblige à élaborer des plans spécifiques afin que cette dernière ne soit pas pénalisée par l'absence ou le départ des titulaires des postes correspondants.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a suscité de grandes espérances tant pour les salariés et leurs représentants syndicaux que pour nombre de dirigeants patronaux. Il s'agissait ni plus ni moins par une planification appropriée de "garantir" l'emploi en adaptant en permanence emplois/compétences avec des variables d'ajustement comme la formation, le recrutement, la flexibilité... Malheureusement, la gestion court termiste, les fréquentes et brutales orientations (fusion, acquisition, restructuration...) des firmes ont rapidement décrédibilisé la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tant celle-ci, pour être efficace, a besoin d'un minimum de temps et de durée. Par ailleurs, les diverses évolutions de l'entreprise ont entraîné une espèce de désocialisation de l'entreprise (une espèce de désengagement de celle-là vis à vis du devenir à long terme de ses salariés), un moindre sentiment d'appartenance du personnel à sa société et finalement une autonomie subie ou choisie de ce salarié. Dans la pratique, elle peut provoquer la mise en œuvre d'un système néfaste pour l'entreprise et son corps social.

## MANAGEMENT & Entreprise2018

Pour l'employeur, la valorisation, au sens propre, des compétences peut entraîner une compétition non seulement interne mais aussi externe invitant chacun des salariés à un comportement permanent de vente de ses propres compétences (le market yourself) de nature à participer à la destruction de l'identité ou de la culture d'entreprise. Pour les salariés et leurs représentants syndicaux, le risque de marginalisation, non seulement à l'embauche mais en cours de carrière, peut être considérable : ceux qui ne sont pas en état de "vendre" des compétences insuffisamment valorisables peuvent être marginalisés ou rejetés par le système qui ne trouve plus de justification au maintien ou à l'embauche, d'une personne qui peut être parfaitement dévouée et fidèle.

Chacun des membres d'une organisation retrouve ainsi l'importance de ce qui avait été plus ou moins mis entre parenthèses pendant des années : le concept de métier individuel qui valorise le salarié non seulement dans l'entreprise mais aussi et surtout sur le marché de l'emploi. Ce retour au métier individuel est sûrement un des moyens dans le futur de redonner à chaque homme au travail une certaine forme de sécurité (employabilité) ; faut-il encore être capable d'appréhender à moyen et long terme les principaux scénarios décrivant les évolutions qualitatives et quantitatives des principaux métiers et leurs exigences correspondantes en matière de compétences !

La prospective des métiers –vision de l'avenir afin d'essayer en partie de le construire– devrait être une aide précieuse pour permettre à l'entreprise, la région, le secteur et le salarié de construire des scénarios (ce qui peut arriver) qui aideront à orienter les choix des diverses parties prenantes.

### **Luc Boyer**

*Université de Paris-Dauphine*

*Directeur de Recherche (Prospective)*

*<http://lucboyer.free.fr>*

*Directeur de Publication (Revue Management et Avenir)*

*[lucboyer@wanadoo.fr](mailto:lucboyer@wanadoo.fr)*

*[luc.boyer@unicaen.fr](mailto:luc.boyer@unicaen.fr)*

*[lucboyer@orange.fr](mailto:lucboyer@orange.fr)*

## MANAGEMENT DU FUTUR : UN ÉQUILIBRE À TROUVER

APRÈS AVOIR CONNU UNE CRISE À LA FIN DES ANNÉES 2000, LE MANAGEMENT A RETROUVÉ SA LÉGITIMITÉ. MAIS IL A ÉTÉ UN MOMENT OÙ DE NOMBREUX JEUNES INGÉNIEURS ET CADRES REFUSAIENT D'AVOIR À FAIRE AVEC DES TÂCHES MANAGÉRIALES ET PRIVILÉGIAIENT UNE EXPERTISE ET UN SAVOIR TECHNIQUE PARFAITEMENT MAÎTRISÉ LEUR PERMETTANT DE VIVRE DANS UNE ENTREPRISE CONSIDÉRÉE COMME IDÉALE FAITE DE RAPPORTS ENTRE PAIRS.

L'ignorance de toute relation hiérarchique ne pouvait tenir qu'un temps. Mais le management en ce qu'il impose un rapport à l'autre était suspect de manipulation et synonyme de contrainte. Le plus surprenant était d'entendre le discours de jeunes cadres exprimer leur déception vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques et vis-à-vis de leurs subordonnés. Face aux premiers, ils exprimaient la déception critique de celui qui n'est pas entendu, ni compris. Face aux seconds, le discours tenu pouvaient se résumer comme suit : "Encadrer une équipe réserve des surprises et ce ne sont jamais de bonnes surprises." Discours suivi de l'expression de regrets de ne pas avoir privilégié une formation donnant accès à une profession d'expert.

Le management s'est retrouvé une virginité autour de trois idées : le refus de l'autorité, l'équilibre entre les injonctions du marché et de la Bourse et les attentes des salariés, la nécessité de prendre en charge les tensions liées aux incompréhensions générationnelles.

### **Le refus de l'autorité**

L'entreprise à l'instar de la société du XXI<sup>e</sup> siècle accepte mal les rapports d'autorité jugés illégitimes. La demande d'une vision moins restrictive du rôle du management et de la formation des managers connaît une expression plus audible. Dans les organisations de la décennie 2010 (entreprises privées ou publiques, associations, partis politiques et syndicats), une crise du rapport au pouvoir et de la relation d'encadrement s'est fait jour. Dans ces structures, la confiance dévolue au dirigeant, le rôle du management, les façons de faire ensemble étaient devenus un vecteur de mécontentement, si ce n'est le point nodal de la confrontation. Des réticences engendrées par la ligne hiérarchique, il fallait certainement comprendre des réalités diverses qui recouvraient la crainte d'être exclu des instances de décision autant que le sentiment du manque de clarté des règles pour ceux qui se considéraient comme partie prenante, et aussi la perte de légitimité des équipes dirigeantes.

## MANAGEMENT & Entreprise2018

Le tableau général était donc celui d'une carence de justification dans l'exercice du pouvoir managérial dans l'entreprise. La conception du management qui a émergé a favorisé une légitimité fonctionnelle, liée à une position transitoire (la fonction de chef de projet) ou hiérarchique, ou encore supportée par une expertise spécifique. C'est aussi en favorisant un recrutement plus ouvert dans les fonctions de responsabilités que la fonction managériale a pu réaffirmer son rôle : les individus n'appartenant pas au sérail (femmes, minorités ethniques, groupes sociaux peu représentés dans les fonctions de management jusque-là) ont permis aux entreprises de renouveler leurs modes décisionnaires. En s'affranchissant d'habitudes jugées désuètes, le management s'est affirmé comme un sujet clef dont les enjeux dépassent l'entreprise pour toucher la société dans son entier. Les stéréotypes abandonnés, la fonction managériale a en effet gagné une attractivité nouvelle auprès notamment des jeunes générations que l'image figée du rôle avait par le passé rebutées.

### Le management : un point d'équilibre à trouver

Si l'acceptabilité de la fonction a été théoriquement reconquise, le rôle a trouvé une nouvelle définition : sont susceptibles de tenir un rôle managérial des entrepreneurs et des contremaîtres, des cadres et dirigeants salariés. Le management apparaît comme une fonction plastique dont la justification est l'équilibre à trouver entre le rapport à l'autre et les objectifs financiers. Le management ainsi défini révèle un tiraillement entre la nécessité de répondre aux attentes des actionnaires et/ou de la ligne hiérarchique et une orientation du manager vers l'action à travers la mobilisation de son équipe. Tout le savoir-faire managérial tient à la capacité de tenir sur la durée le point d'équilibre entre ces deux pôles. L'exercice apparaît gratifiant en ce qu'il est une succession de résolutions de problèmes. La vision strictement statutaire du poste de cadre n'a plus lieu d'être dans cette approche dynamique et mouvante de l'entreprise.

### Les difficultés générationnelles

Un des enjeux que les managers ont eu à affronter a été le différentiel générationnel. Les repères et valeurs des cadres ayant débuté à partir de 2010 sont très éloignés de ceux de leurs aînés qui, dans l'entreprise, peuvent être leurs supérieurs hiérarchiques, leurs collègues ou leurs subordonnés. Chez les plus jeunes cadres de la génération "parce que je le mérite", une tension apparaît entre la volonté de faire une carrière personnelle réussie, le désir de se protéger en s'impliquant à minima dans l'entreprise et les nécessités et projets de l'entreprise sur le long terme. La confusion entre ce qui sert la carrière d'un manager et ce qui sert l'intérêt de l'entreprise restera au cœur de la question managériale. Le risque majeur lié à ce profil de cadres est le désenchantement des équipes quand elles comprennent servir une ambition personnelle au détriment du collectif. La décennie 2010 ne verra pas de résolution à cela mais montrera une attention redoublée à cette question. Cette vigilance se concrétisera par des dispositifs d'évaluation et de contrôle se substituant aux précédents.

Un second problème lié à ce profil de managers ultra-carriéristes est celui des tensions naissant autour de la compétence : nombre de techniciens et d'ingénieurs, mais aussi d'ouvriers et d'employés, se jugent à même de définir légitimement ce qu'est un travail bien fait, surtout quand il s'agit de définir les détails de leur propre travail. Ils se trouvent alors en butte aux normes, modèles ou rendements imposés par une hiérarchie envers laquelle ils n'ont ni respect ni confiance. L'inadéquation entre deux régimes de valeurs, celui des exécutants (de tout niveau : de l'ouvrier au cadre supérieur) et celui de leurs managers, va être une source de tensions durables. Les réactions n'iront que très exceptionnellement jusqu'aux conflits sociaux, elles resteront davantage confinées au sein de tel service ou de tel département et verront l'incompréhension se développer, nourrir la suspicion vis-à-vis de l'entreprise et souvent renforcer le désenchantement des équipes souvent fortement sollicitées par les projets mis en œuvre par l'entreprise. On assistera à des comportements d'évitement de la part des équipes : les salariés feront le gros dos en attendant que le manager "passe", parfois ils choisiront de fonctionner de façon autonome et masquée en faisant à leur façon sans en informer des responsables peu disponibles qui jugeront tableaux de bord et résultats sans entrer dans le détail des modes de réalisation. Mais dans certaines grandes entreprises et PME, les tiraillements généreront un niveau d'insatisfaction au sein des équipes que cette nouvelle génération de managers ne sera pas toujours en situation de résoudre.

La déréalisation des relations dans l'entreprise, chaque niveau hiérarchique se contentant d'une vision fictionnelle de ce qui se passe en amont ou en aval est un risque majeur pour un tissu d'entreprises qui devront plus que jamais se confronter à une concurrence à l'échelle du globe.

### Eve Lamendour

IEMN – IAE

Attachée d'enseignement, Doctorante en gestion

Université de Nantes

eve.lamendour@univ-nantes.fr

# MANAGEMENT & Entreprise2018

## LE MANAGEMENT, UN ATOUT DE RÉUSSITE

L'ENTREPRISE EST UNE COLLECTIVITÉ D'HOMMES ET DE FEMMES, ET NON UN SIMPLE MOYEN DE GAGNER DE L'ARGENT.

Les employés travaillent ensemble pour améliorer leur existence et celle des personnes dont ils se sentent responsables. La tâche du management ne consiste et ne consistera pas, d'abord et avant tout, à améliorer les chiffres, les produits, les systèmes ou les méthodes de travail. Le management visera de plus en plus à aider et accompagner les employés dans leur réussite.

### Le management facilitatif

Quels que soient la sophistication de votre stratégie et le soin apporté à la planification de sa mise en œuvre, quelles que soient les performances remarquables de vos systèmes informatiques, l'entreprise reste, et restera, une communauté d'hommes et de femmes. Pour adhérer corps et âme à une stratégie – pour qu'elle s'enracine dans leur quotidien – les employés doivent pouvoir répondre à trois questions : *Est-ce que j'en vois l'utilité ? Suis-je prêt(e) à apporter ma contribution ? En suis-je capable ?*

La réponse des employés à ces questions dépendra de plus en plus de la qualité du management, ainsi que de leur autogestion. Chaque année, en Europe, des centaines de millions d'euros sont dépensés pour améliorer les performances des managers. On ne cesse d'exhorter les Directions des Ressources Humaines à "accroître le retour sur investissement" dans le domaine de la formation et du perfectionnement des cadres. Enfin, la question "d'embaucher et de garder les bons éléments" est devenue une préoccupation majeure. L'heure d'une évaluation et réorientation aurait-elle sonné ?

Nous avons identifié quatre dimensions essentielles à l'obtention de performances durables, que nous présentons dans un "tableau de bord" des comportements-clés. Ces dimensions se rapportent aux modes d'interaction des managers avec les employés et avec eux-mêmes. Nous soutenons que ce sont là les domaines sur lesquels les managers soucieux de performances durables peuvent, et doivent, concentrer leurs efforts.

L'"exercice de la discipline" est le premier fondement du management. Il s'agit de la façon dont les managers agissent en tant que garants de l'éthique de l'entreprise. Viennent ensuite leur capacité à "définir des directions", puis celle à "prendre des décisions", et enfin, celle à "déployer ces décisions".

30 pratiques-clés de management ont fait l'objet d'une enquête.

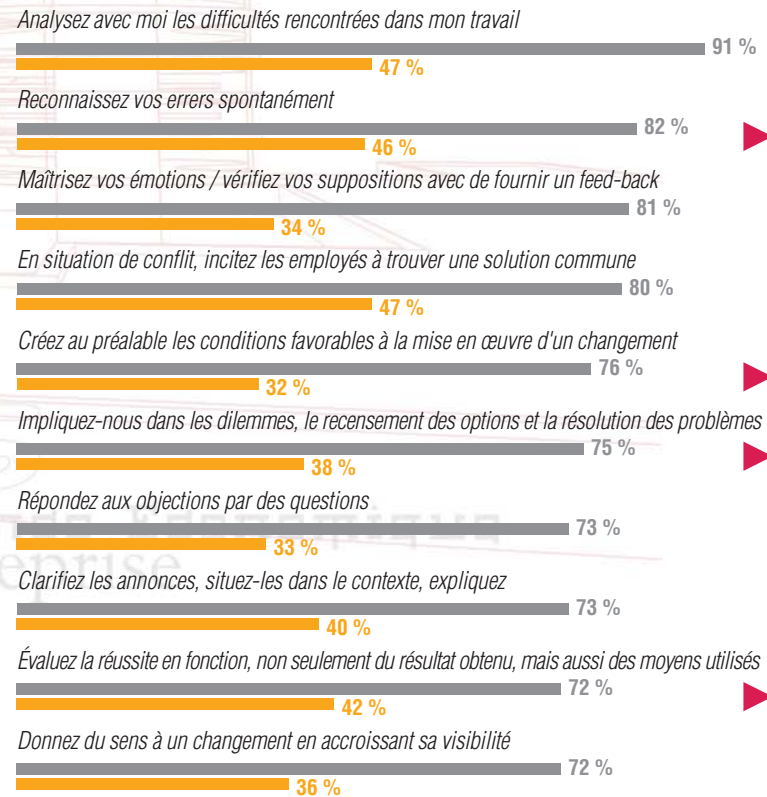
### Etat des lieux

Voici le top 10 des modes de comportement que les employés recherchent le plus, selon notre recherche\* – et cette tendance deviendra de plus en plus solide. Pourtant, pour tous ces comportements, les managers ne satisfont pas aux besoins des employés et, donc, de l'entreprise.

### Ce que les employés veulent et obtiennent : le top 10 des types de comportements souhaités (en %)

■ Attentes  
■ Réalité perçue

▶ Pratiques présentant l'écart le plus grand entre les attentes des employés et la réalité perçue



\* Krauthammer Observatory, 2007, 2008 – N = 350 – Analyse statistique par Dr. Fabienne Fortanier, University of Amsterdam Business School



# MANAGEMENT & Entreprise2018

## Une organisation qui inspire la confiance

A en croire les rapports annuels de la plupart des organisations, les cadres supérieurs ont déjà saisi le lien entre la confiance accordée à leur organisation et leur durabilité – lien qui ne cessera de gagner en importance à l'avenir. Voici les cinq principaux avantages compétitifs des organisations jugées dignes de confiance.

- **Sécurité.** Plus les employés sont sûrs qu'ils obtiendront une réponse constructive lorsqu'ils tireront la sonnette d'alarme, plus ils activeront cette dernière. Ainsi, dans des environnements de confiance, les employés peuvent se comporter et se comporteront comme un véritable rempart humain.
- **Innovation.** Lorsque les paramètres (et les limites) d'exploitation sont clairs et reposent sur des bases solides, les employés se sentiront protégés contre le risque de dépasser ces limites, et ainsi plus disposés à "créer" à l'intérieur du système.
- **Partenariats.** Dans les marchés développés, les organisations doivent combattre la banalisation par une valeur ajoutée – leurs relations particulièrement étroites avec leurs clients. Cet ancrage sous-entend une certaine vulnérabilité. La volonté des clients à prendre des risques dépend de la confiance. Il en va de même pour les fournisseurs et autres partenaires ;
- **Productivité.** Paranoïa, spéculation et commérages sont plutôt inévitables dans les systèmes sociaux. Ils sont très répandus dans les environnements où règne un niveau de confiance peu élevé et ils y perturbent la productivité (distraction, pertes de temps). Restaurer la confiance devient alors clé pour rétablir la performance.
- **Talent.** Si la rétention des talents demeure une priorité clé pour les cadres supérieurs, il devrait en être de même pour la confiance. Les employés ont plus tendance à résister à l'appel de la sirène des chasseurs de têtes s'ils pensent que leur environnement tient à cœur leurs meilleurs intérêts.

La confiance deviendra de plus en plus liée à la production de valeur dans la pérennité. Les organisations qui ne parviennent pas à créer les conditions nécessaires à la confiance se mettront en danger et feront courir des risques à leurs employés.

## Etat des lieux

Les résultats de notre recherche\* ont montré qu'à peine 42 % des personnes pensaient que les conditions indispensables à la confiance organisationnelle étaient réunies. Nous pensons aujourd'hui que de nombreux cadres, dépassés par les événements, comptent trop sur la bonne volonté inhérente de leurs employés. Ayant exploré la manière dont les employés perçoivent 72 critères clés de la confiance, regroupés autour de six piliers, notre recherche, menée en collaboration avec 7 universités européennes, nous a présenté des enseignements clés.

42 % à peine des personnes pensaient que les conditions indispensables à la confiance organisationnelle étaient réunies. 53 % toutefois leur font confiance. Cette étude laisse entendre que les organisations comptent peut-être trop sur la bonne volonté des employés pour développer la confiance et pas suffisamment sur une architecture solide, développée et entretenue avec soin.

Nous identifions 14 points-clés auxquels les cadres supérieurs devront accorder une attention particulière, en commençant par leur propre leadership éthique et moral qui se révèle essentiel pour le développement de la confiance et qui n'est jugé satisfaisant que par 35 % des répondants.

Selon cette étude, la communication au sein des organisations est mal assurée.

En effet, 38 % à peine des personnes croient fermement que celle-ci est garantie en termes de vision et de partage des informations – et 37 % seulement que les managers soutiennent fortement la vision dans l'organisation.

Les réglementations internes manquent de clarté et sont maintenues d'une manière plutôt vague. Ni les lois écrites, ni les lois non écrites ne font l'unanimité et celles en place ne sont pas toujours respectées. 25 % seulement des personnes pensent que les conditions sont réunies pour réaliser de bonnes performances dans ce domaine.

Les systèmes de rémunération méritent plus d'attention et les demandes liées aux salaires et aux primes ne sont pas jugées satisfaisantes.

En matière de Ressources Humaines, les résultats concernant la formation et le développement sont relativement bons (46 % considèrent que les conditions sont en place), mais des questions subsistent : les résultats de ces actions profitent-ils pleinement aux employés et à l'organisation ?

Selon nous, malgré de nombreuses zones de doute sérieux, les employés ne croient pas en la malhonnêteté active de leur organisation ou de leurs cadres supérieurs. Les managers se montrent par ailleurs performants dans plusieurs domaines tels que les évaluations et la définition des objectifs. Il apparaît, d'après cette étude, que les employés ont clairement saisi ce que l'on attendait d'eux – 71 % le déclarent avec assurance. C'est un bon départ.

\* Organisational Trustworthiness 2007 – N = 690 - Recherche menée en collaboration avec 7 Universités Européennes

# MANAGEMENT & Entreprise2018

## CHECK-LIST : 14 POINTS À NE PAS NÉGLIGER

- 1/ Vérifiez la cohérence entre les résultats, les primes et les perspectives de carrière des employés.;
- 2/ Gérez les attentes en ce qui concerne la charge de travail et la conciliation travail-vie personnelle ou réexaminez les ressources.
- 3/ Assurez-vous que les compétences sont contrôlées et développées et que le retour sur l'investissement de formation est optimisé.
- 4/ Vérifiez si les employés se rappellent et comprennent votre vision de l'organisation, corrigez si nécessaire.
- 5/ Assurez-vous que les managers saisissent la différence entre consultation et information, ainsi que leur importance.
- 6/ Vérifiez votre sécurité humaine – encouragez les employés à tirer la sonnette d'alarme
- 7/ Vérifiez le suivi des objectifs.
- 8/ Faites la liste de vos règles et réglementations, vérifiez dans quelle mesure les personnes les comprennent et les mettent en application. Il en va de même pour le respect des règles externes.
- 9/ Managers ou sponsors des équipes autonomes – vérifiez si la pression bienveillante des pairs respecte les valeurs et les principes.
- 10/ Vérifiez les exigences liées à votre marque et dans quelle mesure vos employés les respectent.
- 11/ Vérifiez vos valeurs éthiques et dans quelle mesure vos employés les soutiennent.
- 12/ Cadres supérieurs – examinez la qualité de votre leadership moral et éthique.
- 13/ Si votre organisation pense qu'elle est bienveillante à l'égard de ses employés, vérifiez dans quelle mesure elle honore ses promesses.
- 14/ Faites confiance au jugement de vos employés. Celui-ci repose rarement sur le cynisme ou le doute et les personnes sont disposées à se faire confiance mutuellement mais aussi à faire confiance à votre organisation. Les personnes veulent croire.

### Le leadership exemplaire

Extrait d'un Entretien entre Steffi Gande, Head of Research, Krauthammer, et le Nouvel Economiste, Juin 2008.

*"Longtemps, la dimension stratégique et les résultats financiers ont constitué l'unique porte d'accès au statut de PDG. Il en va autrement aujourd'hui. Les qualités humaines sont de plus en plus valorisées par les salariés. Surtout les jeunes qui ne se contentent plus du paradigme "faites ce que je vous dis" des patrons à l'ancienne, mais attendent que ceux-ci passent au "faites ce que je fais." Ce qui signifie bien que l'on est moins dans l'autorité décrétée et plus dans l'autorité méritée." Dommage pour les obsessionnels du TRI et du cours de Bourse qui, aujourd'hui, s'exposent à un double risque. Tout d'abord celui de "contaminer" leurs équipes et de voir se développer au sein de leur entreprise des comportements mercenaires. Ensuite celui de perdre du terrain dans la guerre des talents qui a déjà commencé et qui, de l'avis de tous, devrait encore s'intensifier au cours des prochaines années, faute de remporter l'adhésion de salariés que les seules performances financières ne suffisent plus à impressionner.*

*"Les valeurs morales ont cessé d'être considérées comme un luxe ou un gadget", résume Steffi Gande. "Elles sont de plus en plus valorisées et s'intègrent de plus en plus dans l'appréciation générale du PDG. Les ignorer revient à courir le risque de passer à côté d'une manne de jeunes talents en quête non plus seulement d'un salaire mensuel mais aussi d'identification et donc d'exemplarité chez leur patron." Une demande relativement nouvelle et encore très difficile à satisfaire pour des dirigeants habitués à rendre des comptes uniquement sur les résultats de l'entreprise, sa pérennité et sa valorisation boursière. Voilà qu'on les attend désormais sur un tout autre terrain, sur lequel la plupart se sentent nettement moins à leur avantage, plus habitués qu'ils sont à dispenser des missions qu'à communiquer une vision. Habitude qui, toujours selon l'auteur de l'étude, explique l'indice de confiance élevé accordé aux PDG en matière d'efficacité opérationnelle et la dégradation sensible de cet indice dès que l'on quitte les sentiers battus et balisés de l'Ebitda pour s'aventurer sur ceux, beaucoup plus accidentés, de ce que les consultants en entreprise et coaches de tous poils appellent "l'intelligence émotionnelle". "Tout l'enjeu est là", estime Steffi Gande. "Dans la capacité des dirigeants à ne plus se contenter de dispenser des missions mais à travailler le long terme, autrement dit, la vision qui incarne la véritable raison d'être de l'entreprise et véhicule, qu'on y croit ou non, une part de rêve et d'émotion. C'est à ce prix qu'ils parviendront à incarner les modèles que réclament aujourd'hui leurs salariés." Et tant pis pour les nostalgiques du bon vieux temps ; celui où le cours de Bourse faisait loi. Cette époque est, hélas pour eux, révolue.*

# MANAGEMENT & Entreprise2018

Nous avons identifié sept "incontournables" pour le PDG actuel, et selon lesquels le PDG futur sera jugé – d'office :

- 1/ **Impliquez les partenaires adéquats.** Assurez-vous que vous prenez vos décisions en fonction des observations des partenaires adéquats, y compris les équipes de Top Management, et que ce processus participatif est visible.
- 2/ **Donnez un contexte au changement.** Contextualisez le changement.
- 3/ **Devenez une inspiration et un exemple à suivre.** Considérez chaque contact avec les employés comme une occasion de pratiquer ce que vous plaidez, afin de les pousser à exceller.
- 4/ **Garantissez une éthique solide.** Gardez un œil sur la façon dont l'éthique est mise en place et la transparence cultivée. Ceci inclut votre propre ouverture au feedback, votre capacité à vous remettre en question, vous-même et vos décisions.
- 5/ **Assurez le lien.** Veillez à ce que les gens puissent voir le rapport entre les aspects quotidiens de leurs vies professionnelles, et la stratégie, en particulier la vision de la société.
- 6/ **Protégez votre ressource la plus précieuse.** Vous devez porter une attention particulière au recrutement, au développement et à la rétention de talents. Les employés considèrent que c'est au PDG qu'incombent ces tâches.
- 7/ **Soyez ouvert.** Pensez-vous être trop expérimenté pour demander des conseils ? Pensez-vous que les gens jugeront durement tout leader qui s'ouvre aux conseils ? L'apprentissage est un processus qui dure toute la vie. L'autoévaluation sincère que l'on retrouve dans le coaching prouve le courage et le réalisme, non pas la faiblesse.

## Etat des lieux

Voici les résultats de notre recherche publié en 2007\* ,

### > Impliquez les partenaires adéquats

51 % des personnes pensent que leur PDG a besoin de peu, voire d'aucune aide ici. La construction de réseau correspond à un aspect de "l'entrepreneuriat personnel", à la fois interne et externe. Et pourtant, en matière d'entrepreneuriat, comme en matière d'éthique, nous avons l'impression que les PDG ont du mal à adapter leur efficacité personnelle au niveau de l'entreprise. Ceci parce que lorsqu'ils doivent soutenir la culture et les performances commerciales au niveau de l'organisation, leurs performances s'affaiblissent. Seuls 45 % des employés pensent que leur PDG n'a pas besoin de conseil en la matière. En effet, 28 % des employés interrogés déclarent que leur PDG a besoin de conseils pour garantir un dosage optimal entre discipline et d'entrepreneuriat et entre innovation et bonnes performances commerciales. Le PDG devrait être exemplaire devant sa propre équipe ? A cette étape de sa carrière, il/elle ne devrait plus avoir besoin de conseil en la matière, n'est-ce pas ? Il est peut-être temps de suivre un cours de rattrapage. Seulement 37 % pensent que leur PDG n'a pas besoin de conseils dans deux aspects essentiels en matière de leadership des membres de son équipe de management : s'assurer qu'ils prennent des décisions communes et qu'ils parlent d'une seule voix. A l'opposé 34 % sont persuadés qu'il/elle devrait de nouveau retravailler sur le sujet.

\*De quoi manquent les Leaders en 2007 – N = 497

### > Donnez un contexte au changement

Les employés aimeraient faire passer le message à leur PDG qu'il/elle peut s'améliorer dans la façon dont il/elle rend un changement sensé et visible : tandis que 40 % des personnes déclarent qu'il n'a pas besoin d'aide dans ce domaine, 35 % pensent le contraire. Pas franchement un vote de confiance pour un élément si crucial de leadership.

### > Devenez une inspiration et un exemple à suivre

71 % des personnes affirment que leur PDG partage et vit selon l'objectif de la société. En revanche, 58 % des personnes considèrent leur PDG comme un véritable représentant de la marque, et encore moins se sentent fier de lui/elle. Moins de la moitié des employés interrogés déclarent être poussés à exceller par leur PDG, ou qu'il/elle établit un rapport entre eux et la vision de la société. En outre, seulement 37 % des employés considèrent leur PDG comme un exemple à suivre.

### > Garantissez une éthique solide

62 % des employés pensent que l'éthique personnelle de leur PDG est satisfaisante. Par "éthique", nous entendons la façon dont le PDG fait preuve d'intégrité morale. Si 62 % des personnes pensent que l'éthique personnelle de leur PDG est satisfaisante, beaucoup moins (49 %) sont satisfaits de son éthique professionnelle. L'éthique professionnelle désigne les domaines suivants : – ancrer des valeurs et principes clairs – assurer la réussite par des moyens éthiques – mettre en place des systèmes de motivation – garantir la transparence et d'ouverture de l'organisation. Ici, 27 % des gens pensent que leur PDG aurait besoin de conseils pour s'assurer que son intégrité personnelle se reflète sur l'organisation dans son ensemble.

### > Assurez le lien

En ce qui concerne le domaine de création et de mise en œuvre de stratégies, 44 % des personnes pensent que leur PDG n'a pas besoin de conseils. Et pourtant des doutes sont émis quant à la capacité des PDG à organiser une vision et une mission claires pour la société. Les personnes ont davantage confiance en la capacité de leur PDG à définir des objectifs mesurables plutôt que pertinents sur le plan stratégique. En outre, alors que les employés font généralement confiance en l'aptitude et la justesse des prises de décision de leur PDG, la façon dont il ou elle communique avec leurs partenaires laisse à désirer organisationnel. Enfin, nous remarquons que la performance des entreprises n'est pas suffisamment soutenue par leurs structures organisationnelles, même si la gouvernance d'entreprise est bien menée.

### > Protégez votre ressource la plus précieuse

En ce qui concerne le développement du capital humain. Seulement 33 % des gens pensent que leur PDG est suffisamment compétent pour ne pas réviser ses classiques. Et 37 % en appellent à un coaching immédiat. Selon cette enquête, les PDG ont besoin d'aide pour créer des conditions garantissant la motivation des

## MANAGEMENT & Entreprise2018

employés et éviter la fuite des talents. Les employés sont convaincus que les plans de carrière sont satisfaisants ou que les relations et rôles sont explicites au sein de leur entreprise. Le présent n'est pas sûr... qu'en est-il de l'avenir ? Les employés ne sont pas satisfaits de la capacité du PDG à attirer les talents et pensent qu'ils ne répondront pas aux futurs besoins de la nouvelle génération de managers. Les PDG, toutefois, marquent des points dans la mise en place d'une certaine diversité. C'est une aubaine puisque le thème de la diversité tient une place importante dans les rapports annuels.

### > Soyez ouvert

A quel point pensons-nous que les PDG peuvent évoluer ? 49 % des personnes interrogées pensent qu'ils en ont la capacité. Les employés en général pensent que leur PDG ose prendre des risques ou des décisions difficiles. Il semble aussi capable de développer ses compétences ou ses connaissances. Qu'en est-il de ses vérités vraiment douloureuses ? Les PDG apprennent-ils de leurs erreurs ? Évaluent-ils les résultats de leurs décisions ? Ici, les employés conseillent à leur PDG d'aller chercher de l'aide. Nous nous demandons si le rôle de "Fou du roi", une figure du XVI<sup>e</sup> siècle, ne pourrait pas être de nouveau instauré dans les conseils d'administration modernes. En effet, seulement 40 % des employés pensent que leur PDG est ouvert au feed-back c'est-à-dire qu'il accepte de remettre en question son opinion et admettre de façon spontanée ses erreurs.

### Le DRH stratégique

La fonction Ressources Humaines ne cessera de prendre de l'ampleur. Les acteurs concernés devront faire face à deux défis majeurs : mesurer l'impact de ses actions et adopter une perspective plus stratégique. Les résultats de notre recherche, publiée en 2006\*, révèlent les attitudes des clients principaux du DRH – les employés Européens – à ce sujet. 41 % des personnes interrogées par Krauthammer pensent que l'influence des DRH sur la prise de décision stratégique grandira d'ici à 2010. Dans les plus grandes entreprises, les employés sont plus réservés dans leurs pronostics.

42 % des personnes interrogées affirment que leur PDG a déjà, aura dans un avenir proche ou pourrait éventuellement avoir un profil de DRH. 31 % excluent cette possibilité et 27 % ne savent pas. Par rapport à 2001, la proportion des personnes émettant un avis positif a chuté de 13 points, au profit des personnes qui ne savent pas (de 16 % à 27 %).

### Etat des lieux

Comment les employés perçoivent-ils les Responsables des Ressources Humaines, en termes de leur statut hiérarchique, leur pouvoir de décision et leur influence sur la stratégie ? Les DRH sont-ils soumis, comme d'autres, à un "plafond de verre" au sein de leurs organisations, et si oui, à quelle hauteur ce dernier se situait ce plafond ? Depuis une première enquête à ce sujet, mené en 2001, quelle évolution peut-on détecter ?

- > Excepté un plus grand pouvoir de décision en matière de formation, le statut des DRH a peu évolué en 5 ans.
- > Si les DRH sont présents dans les équipes de direction, ils ne sont pas, à titre individuel, perçus comme des moteurs de changement.
- > Le poste de PDG reste accessible à certains DRH, mais les avis sont partagés.
- > Les DRH doivent avant tout améliorer leur connaissance du cœur de métier de l'entreprise et ce visiblement, en développant leurs propres relations publiques.

Notre étude montre que les DRH ambitionnant d'initier les stratégies RH, de faire partie de la direction générale et éventuellement d'accéder au poste de PDG, trouveront les conditions les plus favorables dans les entreprises de 1 000 à 5 000 salariés. Néanmoins, quelle que soit l'entreprise dans laquelle ils évoluent, les DRH auraient tout intérêt à soigner leurs relations publiques internes afin de gagner du terrain d'ici à notre prochaine enquête, dans cinq ans. Voici les résultats-clés de la recherche.

- > **58 % des personnes interrogées situent leur DRH au sein de l'équipe de direction.** Leur situation n'a guère évolué au cours de ces cinq dernières années.
- > **Seules 25 % affirment que le / la DRH est à l'origine de la stratégie des Ressources Humaines.** A titre de comparaison, l'équipe de direction recueille deux fois plus de suffrages pour ce rôle. La situation du / de la DRH comme initiateur de stratégies est restée stable en cinq ans.
- > **44 % affirment que le / la DRH est le dernier échelon de décision en matière de définition des plans de formation.** Des trois domaines de Ressources Humaines étudiés, c'est le seul où le leadership et le rôle du / de la DRH s'est développé depuis 2001. L'équipe de direction conserve généralement la part du lion dans la prise de décision, et la participation directe du PDG a chuté de manière significative, de 33 % en 2001 à 10 % aujourd'hui.
- > **54 % affirment que les DRH devraient améliorer leur connaissance du cœur de métier de l'entreprise s'ils veulent davantage peser dans la prise de décision.** Il s'agit du point d'amélioration le plus souvent cité. Son importance s'est nettement accrue dans l'esprit des employés ces cinq dernières années.
- > **Autre levier de performance : 52 % ont placé un parcours professionnel enrichissant et de bonnes perspectives de carrière en tête du palmarès des facteurs de productivité.** Les DRH peuvent trouver ici un rôle majeur à jouer pour le développement de leur organisation.
- > **Dans les entreprises de plus de 10 000 salariés, environ 15 % des employés ne connaissent pas le niveau hiérarchique du Responsable Ressources Humaines le plus haut placé.** En général, 17 % ne savent pas qui est à l'initiative des nouveaux plans de ressources humaines.

\* Le Directeur des Ressources Humaines en 2006 – N = 436

## MANAGEMENT & Entreprise2018

### Le leadership authentique

Extrait d'un entretien avec Daniel Eppling, consultant senior Krauthammer, Qualitique, Juin 2008.

*Le mal-être croissant dans les organisations se traduit par une inquiétude collective notoire, un rapport a d'ailleurs été remis le 12 Mars de cette année au ministre français de travail. Nous croisons des dirigeants qui oscillent parfois entre l'ultra performance dans leurs résultats professionnels et le 'burn-out' personnel – le besoin de sortir de cette spirale d'urgence permanente.*

Quand le défi et le dépassement de soit côtoient l'excès, le 'trop', alors les savoirs pratiques traditionnels de management, de gestion du temps ou les modèles de leadership ne suffisent plus. L'entraînement comportemental doit aller rechercher un supplément d'âme, un à-côté pour faire tenir le tout. Comment donner accès à plus de verticalité et de profondeur?

Nous avons adossé à nos entraînements éprouvés une réflexion différente, dont le but consiste à aider les cadres dirigeants à aller conquérir leur exemplarité d'abord dans leur ligne de vie. Travailler à des savoirs existentiels impose de ne pas séparer mode de pensée et style de vie, présence à soi et aux autres. L'autorité du dirigeant reposera de plus en plus sur sa manière de ne pas isoler l'homme de la performance.

Côté demande des entreprises, les mots-clés vont vers l'authenticité du leader, la dimension émotionnelle, le courage managérial, le développement des potentiels, les tensions paradoxales, la complexité. Nous assistons bien à la recherche d'une autre chose qui vienne prolonger les dimensions plus classiques de direction et de motivation.

Côté offre, on assiste à la floraison de prestations beaucoup plus diversifiées. Elles portent les noms de 'mindful management', 'leadership trail' ou autres 'résilience des équipes'.

Ces programmes recherchent d'autres angles pour appréhender la question du leadership soit sous forme de programme 'outdoor' avec le support d'exercices dans la nature, soit par le biais de métaphores ('le manager musicien', 'manager par la philosophie'...) avec pour tronc commun, 'l'apprentissage par l'expérience' pour reprendre un thème développé dans le livre du même nom par Alain Kerjean.

En ce qui concerne le contexte plus général, la littérature témoigne elle aussi d'une forte évolution. Peter Senge est passé de la '5e discipline' (autour de l'organisation apprenante) à 'Présence' (une approche plus centrée sur l'être-leader). Richard Baret parle de 'liberating the corporate soul', la 8e habitude de Covey cherche à 'trouver sa voix et sa voie' pour prendre quelques figures d'autorité outre-Atlantique.

La quête de sens précède chacune de ces démarches, nous l'avons décliné pour notre part à travers un concept qui englobe les trois dimensions du sens : le sens de sensation d'abord (ce que j'ai ressenti dans mon expérimentation), le sens de signification ensuite (ce qui fait résonance avec mon leadership au quotidien) et le sens de direction enfin (ce que cela m'invite à faire et à être). Cette démarche prend donc en compte un courant de pensée voire une réelle lame de fond qui combine plusieurs facteurs simultanément : faire du développement personnel et de la quête existentielle un moteur pour changer le monde, intégrer le sensible, plus conducteur de coopération que de compétition, prendre en compte la question de l'environnement et du développement durable.

Nous ne recherchons pas ici une pléiade d'outils, mais plutôt un regard différent sur des questions fondamentales que le leader se pose. Il n'est pas question d'un nouveau modèle de leadership à la mode, rien n'est livré comme une nouvelle vérité sans laisser le participant le vérifier par lui-même. Ce que nous proposons, c'est sans doute d'apporter une stabilité émotionnelle dans la conduite des affaires et des hommes : un résultat de 'sérénité, exprimé par l'idée d'une action lucide, tranquille. Il s'agit moins d'être une réaction émotionnelle à un désir subit ou à une peur cachée que de trouver l'action juste pour soi.

Nous invitons le dirigeant à opérer une sorte de 'désengagement stratégique' personnel par rapport à son quotidien pour retrouver un état de calme. En travaillant sur le leader exemplaire nous nous étions déjà rendu compte que la stabilité dans la conduite comportementale était clé.

Cette sérénité doit alors faciliter le recours à l'intuition. En effet, dans le monde complexe actuel le leader ne peut plus tout savoir. Les situations deviennent subtiles, hybrides, non linéaires. Il doit dès lors apprendre à vivre avec un certain degré de 'non-savoir' et laisser émerger des solutions, plutôt que d'être en permanence dans le passage en force. Il s'agit donc davantage de l'aider à dissoudre le solide qu'à y ajouter une nouvelle certitude.

## MANAGEMENT & Entreprise2018

Sérénité donc, espace de paix intérieure pour retrouver le code d'accès à toute son intuition, et au final, un supplément de singularité pour le dirigeant. Cette singularité s'affiche dès lors que le leader retrouve son authenticité, qu'il exprime la manière dont il ressent les situations et qu'il sait aussi renoncer à ce qu'il n'est pas. C'est à ce 'prix' qu'il travaille son unicité, qu'il attire ainsi d'autres unicités dans ses équipes pour développer encore plus de singularité dans son organisation.

C'est aussi le prix de la création de valeur dans les organisations.

Tout d'abord nous avons rencontré une grande diversité d'acteurs afin de réfléchir aux conditions à créer lorsqu'il s'agit de favoriser une transformation de l'intérieur, pour saisir le non-visible tout en restant simple, accessible, et pouvoir l'appliquer au monde de l'entreprise.

Parmi ces experts, nous avons frotté notre pensée aux recherches d'Yves Richez sur l'émergence des potentiels et son investigation québécoise auprès de Gaston Pinault.

Nous en avons retenu l'importance de mettre en place des expériences unifiantes entre l'auto (moi), l'alter (les autres) et l'eco (l'environnement, venant du grec oikos – la maison). C'est ainsi que nous avons, par notre réseau belge, mis en place avec Michel de Kemmeter des ateliers qui prennent appui sur différents médias comme les arbres, le cheval ou encore le golf.

Nous préparons par ailleurs un cursus plus long pour véritablement installer une démarche profonde, incluant des ateliers plus cognitifs pour mieux appréhender la stratégie d'excellence par exemple. Dans ces programmes, le participant est invité tout d'abord à formuler une question qui reflète une préoccupation personnelle forte et existentielle. Le mot 'question' inclut 'quest', la quête. Le participant devient alors homo viator, celui qui se découvre dans et à travers le voyage : chacun de ces ateliers constitue une étape du chemin.

### UNE ENQUÊTE EUROPÉENNE\* MENÉE PAR KRAUTHAMMER EN 2008 : 'SELF-CONNECTEDNESS AND BUSINESS PERFORMANCE' A RÉVÉLÉ QUE :

- > 64 % des employés agissent souvent voire très souvent selon leur intuition. Ces personnes nous affirment qu'en suivant leur intuition, elles améliorent leur créativité, leur perspicacité et prennent de meilleures décisions.
- > 66 % des employés affirment qu'ils doivent mieux établir le lien avec eux-mêmes pour exprimer leur plein potentiel. Et pourtant, 33 % ne sont pas sûrs de 'se connaître', et 50 % n'ont pas l'impression d'être réellement en harmonie avec eux-mêmes au travail.
- > 32 % seulement des personnes interrogées pensent que leur manager approuverait l'idée qu'il lui faut accorder autant de valeur à l'implicite qu'à l'explicite. Pourtant, 82 % considèrent que ce point est important dans le maintien de leur performance.
- > 53 % des personnes interrogées se retrouvent souvent dans un endroit calme où elles ne sont pas dérangées. Par contre, 30 % ne bénéficient que rarement, voire jamais d'une telle ressource.

#### Steffi Gande

Tel: 00 32 2 359 97 33

Fax: 00 32 2 359 97 40

E-mail: Steffi\_Gande@krauthammer.com

www.krauthammer.com

\*A paraître : Self-Connectedness and Business Performance – N = 445 - Analyse statistique par Dr. Fabienne Fortanier, University of Amsterdam Business School

# MARCHÉS DU FUTUR & Entreprises2018

## MARCHÉS DU FUTUR DES TPE/PME

### > TENDANCES 2007



**Tous les secteurs de l'économie connaissent ou vont connaître de profondes mutations sur des marchés toujours plus concurrentiels. Les entreprises françaises dans ce contexte doivent adopter un positionnement original et distinctif qui passe par une attention particulière portée aux tendances qui formeront les bases de développement des produits et services dans les années à venir. Les consommateurs ont des attentes, des besoins à satisfaire qui offrent aux TPE et PME de multiples champs d'investigation. Les grandes entreprises ont déjà depuis longtemps adopté cette stratégie d'auscultation des marchés et de leurs cibles spécifiques pour élaborer produits, services et marketing publicitaire. On peut aujourd'hui sans se lancer dans de vastes études de marché repérer les tendances qui se dessinent pour toutes les entreprises, quelque soit leur taille par un minimum d'observation dans les magazines, sur Internet, dans les synthèses des études sur les marchés de la consommation. C'est une opportunité pour les TPE et PME de relever ce défi...**

L'Ordre des Experts-comptables propose aux créateurs d'entreprise et aux développeurs de nouveaux business un service de veille exclusif depuis 2003 sur les créneaux porteurs. Les tendances 2007 ont fait apparaître d'importantes évolutions sociétales et comportementales par rapport à l'étude initiale menée en 2003 ou à sa mise à jour de décembre 2005.

Depuis 2006, nous vivons clairement dans une société marquée par la désorientation, la déception & la défiance. L'euphorie rencontrée en 2003 s'est estompée. Dans cette période de troubles, la bonne nouvelle pour le créateur, c'est que la consommation est un mode de consolation en expansion !

Mais pour toucher le consommateur, il faut intégrer 2 détails :

- La nature des besoins des consommateurs s'est transformée et les priorités accordées aux différents postes budgétaires également, notamment sous l'effet de l'invasion technologique. L'arbitrage se fait plus que jamais sous l'effet des désirs ou compulsions. Par rapport au schéma classique de la pyramide de Maslow, les comportements humains ont fortement changé, ne donnant pas obligatoirement la faveur aux basics nécessaires.
- La stratégie d'achat n'est plus la même. Le consommateur outre son narcissisme est devenu de plus en plus aguerri, surinformé. Il est mouvant, instable et totalement infidèle si le produit ou service ne correspond plus à ses attentes de l'instant. C'est un acteur qui a un pouvoir sur les marques en exprimant son point de vue sur internet. Selon son intérêt, il participe à des communautés s'il peut en tirer un profit. Il connaît les meilleurs plans du moment notamment grâce à internet. Bref nous sommes dans l'éphémère et le règne du "moi, moi et encore moi". Pour autant, pour les consommateurs n'ayant pas sombré dans l'hyper hédonisme, ou pour ceux fatigués par cette hyperconsommation, la tendance est de mettre plus de sens dans l'acte d'achat qu'il transforme en acte citoyen.

Dans un contexte anxigène le consommateur aura tendance à agir avec son cerveau reptilien, source des comportements primitifs qui répondent aux besoins fondamentaux ! Les produits et services, les deux sont aujourd'hui indissociables devront lui apporter la réassurance, la simplification et le gain de temps, dans une vie quotidienne qu'il vit avec difficulté.

# MARCHÉS DU FUTUR & Entreprise2018

## Tendances 2008\_2009 : tout transformer en service, c'est l'alchimie du business de demain

Les services, voilà ce qui constitue le business de demain. L'information, à première vue, n'est pas nouvelle. Pourtant la nouveauté, c'est qu'aujourd'hui le service est partout. Et que l'avenir de l'industrie, c'est peut-être de se transformer en partie en... service. Par exemple aujourd'hui, les jeunes générations de 20-30 ans privilégient l'usage par rapport à la possession. Ainsi, la question n'est plus d'avoir une voiture, mais de disposer de moyens de mobilité. Dans cette logique la location apparaît comme une évidence et... l'automobile devient un service !

Transformer l'industrie en service apparaît donc beaucoup plus facile que de transformer le plomb en or et c'est sans doute là que se trouve l'alchimie gagnante du business de demain.

Mais ceci ne retire rien au service traditionnel qui, porté par les évolutions sociologiques, garde lui aussi un potentiel énorme de développement : Le travail des femmes, le style de vie célibataire (même en couple...), la mode des "tribus", la culture du flux permanent, sont autant de tendances de fond qui ouvrent de nouveaux marchés :

- le marché des seniors. On commence à voir des personnes âgées vivre en colocation...
- l'empreinte écologique que l'on retrouve dans presque tous les secteurs : on commence à trouver des offres de location de layette...
  - la quête de sens y compris dans l'acte d'achat : on parle de "Vouloir d'achat" autant que de "Pouvoir d'achat",
  - et bien sûr l'économie numérique et le web 2.0, les services à la personne et le développement personnel (les cours de yoga et les services de relaxation ou de massage en entreprises génèrent des millions de dollars de chiffre d'affaires en Amérique du Nord...)

Il faut surveiller les signaux faibles. On ne peut pas créer sans être totalement en veille sur les tendances. Voyagez, allez en Inde, en Chine ou plus près, chez nos voisins et voyez ce qui bouge. La prospective, c'est comme la pêche, il faut lancer le bouchon le plus loin possible, puis faire tourner le moulinet pour ramener les bonnes idées vers la rive...

## L'échec : une chance

Un homme qui a su à merveille mettre en œuvre cette recommandation, c'est le premier grand témoin de la conférence 2008, Pierre Kosciusko-Morizet, patron-fondateur de Price Minister, une des plus belles réussites de l'internet français. Il raconte : "J'ai créé ma première boîte alors que j'étais encore étudiant à HEC. J'avais 21 ans. Cela n'a pas marché. J'ai dû arrêter au bout de quelques mois. J'ai quand même réussi à honorer toutes mes dettes et je suis parti aux Etats-Unis d'où je suis revenu pour créer Price Minister. Pendant les six premiers mois, ça n'a pas marché du tout..."

De son aventure, Pierre Kosciusko-Morizet tire plusieurs conclusions :

- 1/ il est faux de dire qu'il est compliqué de créer une entreprise. "Cela prend quelques heures", assure-t-il
- 2/ il est faux de dire qu'en France l'échec est interdit. L'échec n'est pas grave à condition de ne pas en sortir traumatisé. "Sept sur dix des actionnaires qui avaient perdu de l'argent avec ma première tentative m'ont à nouveau fait confiance pour Price Minister. Aujourd'hui, je ne crois pas qu'ils le regrettent..."
- 3/ L'échec peut même être une chance si l'on sait en tirer les leçons : "une des raisons de mon premier échec était que nous étions trop dépendants d'un seul fournisseur. "Avec Price Minister, site de vente en ligne entre particuliers, nous avons un million de fournisseurs..."
- 4/ Il n'est pas si difficile de trouver une bonne idée de business. Il suffit d'aller voir ailleurs ce qui marche et de l'adapter en France. C'est ce que j'ai fait...

## Le social devient un service

L'industrie ou les bonnes idées étrangères ne sont pas les seules ressources pour le développement des services. Le social, autrefois réservé à l'Etat ou aux associations, donc à ce qu'il convenait d'appeler jadis le "service public", devient aujourd'hui un formidable champ de développement économique où l'on peut conjuguer avec bonheur éthique et business. Deux des trois grands témoins entrepreneurs de la conférence en apportaient la preuve vivante.

Dominique Lery a créé en 1997 avec Jean-Claude Perreau, ADHAP Services, un concept de maintien à domicile pour personnes âgées ou handicapées. Jusqu'en 1996, cette activité était réservée aux associations. Le cadre réglementaire a alors été libéralisé mais il a fallu des années de lobbying efficace pour obtenir des conditions de concurrence équitables avec par exemple, un taux de TVA identique.

Aujourd'hui ADHAP Services est un réseau de franchise de 106 entreprises employant 2.000 salariés pour un chiffre d'affaires de 28 millions d'euros, basé sur une éthique forte avec une sélection impitoyable des nouveaux adhérents au réseau.

Même si cette activité, à fort contenu de main d'œuvre, génère des marges très faibles, elle est rentable, crée de l'emploi et développe une activité véritablement sociale.



## MARCHÉS DU FUTUR & Entreprise2018

En devenant entrepreneur, Jean-Marc Borello, ancien éducateur de rue, puis collaborateur dans différents cabinets ministériels, donc fonctionnaire, n'a pas eu le sentiment de trahir son idéal de serviteur de l'intérêt général : "j'ai compris, dit-il, que l'initiative privée permettait de mettre des actions en place plus rapidement".

"L'économie sociale représente un modèle économique capable d'intervenir sur tous les secteurs d'activité en combinant valeurs et efficacité. Car, pour être crédible, l'économie sociale doit s'approprier la notion de performance !", professe-t-il.

Jean-Marc Borello est aujourd'hui délégué général du groupe SOS (groupe d'économie solidaire et sociale) une holding de tête "n'appartenant à personne" et qui regroupe des associations, des entreprises d'insertion et des coopératives dans les secteurs de l'événementiel, de la restauration, de la presse et du commerce équitable, pour un total de 2.000 salariés.

"Méthodes privées, objectifs éthiques" résume-t-il en expliquant que l'économie sociale doit permettre de proposer des prestations de qualité à un prix équivalent et permettre à la fois de gagner de l'argent et de trouver du sens".

La recette du succès, selon Jean-Marc Borello : détecter les vrais besoins en étant à l'écoute de la société, voir de quoi les gens ont besoin et apporter une réponse originale avec un service professionnalisé".

### Soyez différents

"Soyez différents", conseille Guy Cloutier qui concluait la conférence. Lui même, expert-comptable québécois, mais aussi conférencier et auteur de livres sur le développement personnel, cultive sa différence (et son accent...) pour donner quelques conseils de ce qu'il appelle le "GBS" (traduisez le "gros bon sens"...)

"Entrenez votre vie. Il vaut mieux créer sa vie que la subir. Passez à l'acte, conseille-t-il. Mieux vaut être ingénieur qu'ingénieur (même si l'idéal est d'être ingénieur ingénieux...)"

Il en propose des outils très concrets: la feuille blanche pour coucher sur le papier ses rêves, ses ambitions et ses valeurs. Et le stylo, pour symboliser le passage à l'acte...

### Retrouvez toute l'actualité des marchés du futur sur le blog :

<http://marchesdufutur.blogspot.com>

et sur Facebook : <http://www.facebook.com/group.php?gid=8103972772>

Le symbole le plus médiatique de l'économie numérique, c'est le phénomène FACEBOOK, alors venez rejoindre le groupe Marchés du Futur et pouvoir vous connecter avec d'autres personnes dans la même mouvance ! Ce service complémentaire est indissociable du Blog Marchés du futur de l'Ordre des Experts-comptables où vous bénéficiez d'une veille gratuite (cf. newsletter Veille Business) et la mise à disposition de nombreuses études sur l'évolution des créneaux porteurs et un décryptage des tendances sociologiques Attention, il faut d'abord s'inscrire sur Facebook avant de pouvoir avoir accès à ce groupe.

# MARCHÉS ÉMERGENTS & Entreprise2018



**Dans des pays où le niveau de formation est souvent excellent, beaucoup de ces entreprises qui sauront proposer des produits plus seulement bon marché et composer des équipes de management ouvertes sur le monde seront devenus, à l'horizon 2018, des concurrents incontournables. Une donnée essentielle à ne pas perdre de vue...**

En 2001, Goldman Sachs publiait une note sur le développement des économies "BRIC", pour : Brésil, Russie, Inde, Chine. L'acronyme s'est rapidement répandu, sans doute parce qu'il était bien choisi mais surtout parce qu'il mettait l'accent sur une mutation de fond de l'environnement des affaires, à savoir la croissance de pays appelés à entrer en quelques décennies dans le peloton de tête des économies mondiales. Depuis, non seulement les chiffres ont été revus à la hausse, mais l'intérêt s'est également porté sur d'autres économies à croissance rapide, comme le Mexique, le Vietnam et une dizaine d'autres, en même temps que des entreprises de ces pays faisaient une entrée fracassante sur la scène mondiale à travers des acquisitions aussi symboliques que celle de l'activité micro-ordinateurs d'IBM par Lenovo, ou d'Arcelor par Mittal, sans parler des succès commerciaux plus anciens d'entreprises telles qu'Embraer ou Cemex. De marchés émergents, ces économies deviennent donc le terrain de concurrents émergents souvent puissants.

Il ne faut certes pas oublier que l'histoire n'est pas avare de prédictions sur tel ou tel pays au fabuleux potentiel pourtant resté sans lendemain. Pourtant, les mouvements de fond des marchés émergents, qui tirent leur force de la taille de pays aussi différents que le Chine et l'Inde, semblent suffisamment robustes pour que, malgré les soubresauts qui ne manqueront pas de se produire et les incertitudes quant à l'ampleur du phénomène, des implications se dessinent.

Tout d'abord, les marchés émergents sont marqués par le développement d'une classe moyenne abondante, essentiellement urbaine. Cette évolution est accompagnée par l'émergence de marques locales, adaptées à des comportements d'achat et des modes de distribution locaux. Il devient donc important d'avoir une présence multi-forme : être présent sur le haut de gamme, encore petit mais pouvant représenter des volumes intéressants et à croissance rapide, et où la sensibilité à la marque est déterminante, mais aussi et peut être surtout être capable de servir les besoins de la nouvelle classe moyenne urbaine, voire ceux du "bas de la pyramide", qui représentent des volumes très importants, comme on le voit en Asie dans la téléphonie mobile.

Cette présence sur différents niveaux du marché suppose des approches différenciées et flexibles, notamment le recours à des partenariats pour être en mesure de répondre efficacement à la demande et faire face à une concurrence naturellement bien placée pour produire à faible coût des produits ou des services adaptés aux besoins spécifiques de ces marchés. La tendance à une "dé-mondialisation" de certains produits devrait se poursuivre, dans des domaines aussi divers que l'automobile, l'informatique ou la téléphonie mobile : par exemple, la Renault Symbol répond à l'arrivée de la Tata Nano, tandis que des producteurs comme Dell pour les ordinateurs ou Samsung pour les téléphones portables proposent des produits spécifiques leur permettant d'être présents sur les marchés émergents.

Par ailleurs, il faut composer non seulement avec les marchés mais aussi les concurrents émergents. Ces derniers peuvent progresser rapidement sur les marchés mondiaux, pas seulement émergents, notamment par acquisition. La performance financière tarde à venir, faute de plus souvent de capacité de management et d'expérience internationale adéquates. Mais au contact de partenaires bien établis, l'apprentissage se fera. Dans des pays où le niveau de formation est souvent excellent, beaucoup de ces entreprises qui sauront proposer des produits plus seulement bon marché et composer des équipes de management ouvertes sur le monde seront devenus, à l'horizon 2018, des concurrents incontournables.


**Christian Koenig,**

*Professeur à l'ESSEC et Directeur de l'ESSEC Asian Center, Singapour*

# MARKETING & Entreprise2018

## MARKETING DU FUTUR : ESQUISSE DES POSSIBLES

### Préambule



**Le consommateur acquiert de la puissance parce qu'il est mieux informé, qu'il recherche le meilleur rapport qualité/prix selon son aspiration personnelle et qu'il suit ses pulsions qui ne correspondent plus à celles du passé. Quel marketing dans le futur sera à même de lui parler, d'être entendu par cet individu qui est lui-même et son contraire ? Une énigme de plus à résoudre pour se lancer sur les nouveaux marchés...**

Esquisser une prospective des possibles est toujours un exercice délicat, puisque celui qui la formule est soumis au prisme déformant de sa propre expérience (subjectivité, parti pris, pratiques professionnelles, faits, écrits, réflexions personnelles ou inspirées par d'autres...) qui naturellement n'engage que lui ;

Bien qu'elle puisse être partagée par une masse de ses pairs plus ou moins importante, visible ou discret, certains constats, analyses, intuitions pourront apparaître quelque peu décalés mais non moins réels eu égard au "mercatiquement" correct du moment.

Mais l'objet de ces propos peut-être aussi l'occasion faire une pause et de titiller la réflexion.

Enfin et c'est un parti pris, les développements qui suivent s'inscrivent dans un horizon du marketing où les TIC et les réseaux constituent un moteur majeur des évolutions à venir.

### Marketing du passé... au présent

Le marketing tel que nous l'avons appris dans les ouvrages didactiques perdure encore et toujours en ce nouveau siècle selon les logiques dites "one to many" (Un émetteur vers de multiples récepteurs)

Succinctement résumé ce marketing de la demande tel qu'enseigné dans les livres, a pour objet de cibler le bon prospect ou client avec le bon message (promesse...), le bon produit / service selon le bon support / canal au bon moment, dans une logique procédurale implicite du type Attention-Intérêt-Désir-Achat, et en jouant sur les fameux 4P (produit, promotion, prix, place) cette formulation basique et très ramassée a connu de multiples variantes.

Naturellement pour se faire il a fallu au préalable disséquer à volo le client sous toutes les coutures.

Nombre d'approches surtout quantitatives tentent d'appréhender ce client, pensant ainsi le connaître (découpage top-down).

Qui est un tant soit peu praticien et ancré dans le réel, réalise le caractère obsolète de ce type de démarche mécaniste (même si toujours enseigné dans les cours et les pensum et autre bibles Marketing "tout en un") inadapté à la réalité humaine et complexe des marchés, des acteurs, des clients.

Paradoxal, schizophrène, mature, multiple, multidimensionnel, zappeur, butineur, papillon, caméléon, mosaïque, surinformé... nombre de qualificatifs ont été accolé au client pour le caractériser, montrant depuis quelques années au moins une prise de conscience que ce client est devenu impossible à cerner par les approches traditionnelles.

## MARKETING & Entreprise2018

Informatique aidant, le marketing est alors devenu un marketing de la base de données client, où à force de vouloir instrumentaliser et enfermer le consommateur client dans un statut de cible et dans la cage mutilante des équations (réductionnisme du Crm analytique, datamining), il a oublié de parler à l'humain (relation HtoH : Human to Human) derrière le client qui n'est pas seulement un tiroir caisse.

Ce client est avant tout une personne, donc "unitas mutiplex", un être de complexité aux perceptions, motivations, attitudes, opinions à la fois complémentaires, concurrentes et antagonistes, il est donc unité dans la diversité, diversité dans l'unité, à la fois concentré et éclaté selon les moments, les contextes de consommation, d'usage...

Dépourvue face à cette réalité, Marketers et Publicitaires influencés par les approches anglo-saxonnes ont voulu se doter de nouveaux instruments tels que la vision 360°, le Neuro Marketing...qui consistent à faire différemment au fond la même chose.

Sur-solliciter (vision 360°) le client de façon verticale et horizontale ou (Neuro Marketing) aller explorer son "intimité" neuronale pour voir comment telle ou telle zone du cerveau est sollicitée et activée en fonction d'un stimuli, nous paraît à la fois dangereux, hors sujets et ne dissolva pas le sentiment de dé(mé)liance du consommateur.

Face à cette réalité on peut alors s'interroger sur la saturation et l'adhésion (la fameuse "stickyness" du début années 2000) dudit client face aux multiples stimuli, spams, offres commerciales et autres sempiternels programmes de fidélisation plus ou moins ciblés, plus ou moins clairs, aux bénéfiques parfois "survendus" (overpromise) ou à la marge, auxquels est confronté le client, le prospect ou le suspect (terme utilisé dans le marketing et qui laisse rêveur). Concernant les programmes de fidélité, rappelons que la captivité client n'implique pas la fidélité volontaire et exprimée, la fidélité "captive" ne veut pas dire satisfaction client, les coûts de sortie en terme de temps, d'argent, procédures, complications ...peuvent simplement se révéler élevés (exemple des banques par exemple). Enfin ce bombardement multiple est naturellement autant d'occasions pour les annonceurs de récupérer des données de tout type qui posent de véritables questions sur leur destination et utilisation.

Défiance, fracture, divorce, incompréhension croissante chacun qualifiera cette relation Marque – Consommateur du type "je t'aime moi non plus" comme il entend, mais elle existe.

D'ailleurs on est toujours étonné du schisme existant entre marques, marketers, fabricants (au sens des individus qui sont derrière ces fonctions) avec les clients...et comme si les premiers, par ailleurs eux mêmes clients – consommateurs dans leur vie quotidienne (ils ont aussi leur lot d'insatisfactions, d'infidélités aux marques, aux magasins...) avaient quelques difficultés à endosser ce même costume client lorsque ils sont de l'autre côté de la barrière dans leur métiers...une hémiparésie de posture incompréhensible à nos yeux.

Le marketing vision 20<sup>e</sup> siècle s'accroche et tente de faire toujours mieux la même chose.

Il s'est adapté aux technologies, a développé des outils, des méthodes voir des recettes mais a oublié de se (re) penser lui même, de réinterroger ses fondements, de se doter d'une épistémologie en quelque sorte.

### Le Web 2 comme révélateur d'un marketing en crise

A la surprise où a la non-anticipation des tenants (annonceurs, agences...) d'une pratique unilatérale et dominatrice du Marketing (approche One to Many) est arrivé, après la bulle Internet du début de la décennie, le Web dit 2.0.

Chacun ira de sa petite définition selon sa pratique, sa culture professionnelle d'origine : Ensemble de technologies pour les uns, couche sociale greffée à l'Internet (réseaux et médias sociaux) pour les autres, réappropriation des consommateurs d'une parcelle de pouvoir via des outils et applications aisément manipulables sans connaissances particulières (User Generated Contents) encore pour d'autres,...bref Web 2 n'est pas un paradigme mais un révélateur de mutations qui comme nous le verrons plus loin implique de revoir les pratiques, les métiers, les manières de faire.

Ainsi donc est née dans ce contexte de développement du Web 2, une couche sociale fomentée, distillée, créer souvent par les utilisateurs eux mêmes ou des entreprises "pures players" internet, qui recréent du lien de la relation de l'échange et du projet :

- des micro-solidarités se façonnent (échanges de services en voisin, voir Peuplade...)
- des projets s'élaborent collectivement (wikipédia, Knol, wiki collaboratifs ...)
- des expertises individuelles se vendent et s'achètent (SparAngel, Wengo, Innocentives...)
- des rencontres réelles /virtuelles s'initient (sites de réseaux sociaux, Rencontres...)
- Tout un chacun peut critiquer, commenter, créer (blog personnels, journaux citoyens...)
- de nouvelles intermédiations, véritables systèmes parallèles "hors systèmes" connaissent un vif succès (Ebay pour acheter / vendre aux enchères, Priceminister, 2xmoins cher pour achetez / vendre d'occasion, Zopa ou Prosper pour s'emprunter de l'argent entre particuliers...)
- Le shopping devient 2.0 puisque au même titre que l'on peut documenter sa vie, ses vacances, événements, sorties, il est possible de le faire pour ses achats auprès de ses amis et communautés et devenir ainsi ambassadeur d'un produit ou d'une marque ou à l'inverse son détracteur (le site Shopalize par exemple).
- des conversations synchrones (messaging du type MSN...) ou asynchrones (microblogging type Twitter, Seismic...) s'engagent à chaque instants
- des teraoctets de contenus (textes, audio, vidéos, photo...) autoproduits ou produits par d'autres s'échangent, se vendent s'achètent, se téléchargent ou sont même détournés, retravaillés et réinjectés dans la Webosphère (exemple des machinimas et des applications gratuite du type Jumpcut)
- des réputations d'individus (les recruteurs ou votre patron peut vous "googlez" sur le net), de professionnels (sites de notation de médecins, professeurs,...) ou de marques (cas Kryptonite,...) se font ou se défont au vu de la traçabilité et de la mémoire de la Toile.
- la notion de gratuité, de propriété, de ce qui est un bien à disposition de la collectivité est l'objet des vifs débats dont les médias se font l'écho et qui font travailler avocats, juristes...et politiques qui tentent de légiférer.

## MARKETING & Entreprise2018

En bémol à ces observations, n'oublions pas cependant qu'il existe toujours une triple fracture numérique.

- Fractures au cœur du grand public, en termes d'équipements et d'accès, d'usages, de contextes culturels, d'éducation aux TIC, de générations (jeunes et seniors).
- Fractures entre entreprises et grand public où l'on constate par ailleurs que nombre d'innovations en terme d'usages viennent des internautes (Digital Natives) ou bien que le contexte d'usage prévu par les fabricants n'est pas le contexte attendu. On pense notamment à la télévision sur mobile qui semblerait révélée dans des études observatoire que la TV mobile est moins utilisée en situation de mobilité hors du domicile (qui est censé être la destination de l'usage à priori) qu'en situation statique au sein même du foyer où chacun semble (re)constituer dans la "ruche familiale" son alvéole personnelle, son lieu de divertissement. (dans la chambre de l'adolescent, dans le salon pendant que les parents regardent sur le poste de télévision "officiel" leur propre programme...)
- Fractures d'une entreprises à l'autre : selon les secteurs, l'activité, la taille, la culture TIC et organisationnelles des dirigeants,... il est clair que toutes les organisations non pas le même niveau de connaissances et de pratiques des usages d'Internet (usages collaboratifs et outils d'efficacité collectives par exemple...) pour diverses raisons sur lesquelles nous ne nous étendrons pas dans le présent propos.

Cependant la Génération Y (né après 1974), "digitals natives", "screenagers" pour la plupart, nés ou ayant vécu leur adolescence avec Internet, un écran sur les yeux, une console, ou une souris en main auront d'ici 10 ou 15 ans, pour certains du moins, la charge de gérer les marques et le marketing dans les entreprises. Ils seront à la fois les cibles et les (re)constructeurs du marketing du 21e siècle (50 à 60 millions de jeunes influencent le destin des marques, source risc International 2008).

Le "consonnaute" (consommateur internaute) ou consomm'acteur de la Génération participation, est décomplexé, il a pris non seulement le pouvoir de dire non au vectorialistes (Institutions, organisations, marques, entreprises "officielles") et à leur règles, mais il peut créer les siennes en propre et en parallèle.

Ce tableau bien qu'incomplet dessine les contours de comportements de plus en plus acquis et quasiment naturels pour l'internaute d'aujourd'hui, et il ne s'agit pas de savoir pour les marketers du 21e siècle si cela est bien ou mal mais de savoir que faire et pourquoi faire, le comment (sans réflexion et en quête de la recette toute faite) n'est pas la première roue du carrosse.

Se pose alors la question de **Quel Marketing du Futur ?**

### Quel Marketing du Futur ?

Le Management des organisations enseigné et pratiqué au cours du siècle dernier est né sur l'idée de la spécialisation des tâches (Henri Fayol) et d'une organisation scientifique du travail (Frederick Taylor) qui a naturellement marqué des générations de managers.

En recensant les principales fonctions dont devait se doter une entreprise (fonction financière, comptable, commercial, administrative...) et bien que la fonction marketing définit comme telle, n'existait pas alors, Henri Fayol a contribué à compartimenter les activités, les compétences, les flux et les savoirs internes au lieu de les faire travailler ensemble, mais qui peut lui en vouloir. Naturellement dans l'inconscient collectif managérial cette empreinte originelle est restée et continue de contaminer les diverses fonctions d'entreprise, y inclus le Marketing.

Demain notamment grâce au réseau, l'entreprise telle que nous la connaissons comme unité de lieu, de collaboration peu ou prou stable sera possiblement éclatée, sans frontières, où désynchronisation des espaces et des temps, consacrerons ce don d'ubiquité (NetBrain, Denis Ettighoffer), des collaborations à distance, synchrones, asynchrones, éphémères et à façon seront quotidiennes y compris dans les domaines du marketing.

Envisager les contours d'un Marketing du Futur, c'est aussi s'intéresser aux modes de fonctionnement (issue de la formation et des pratiques) de ceux qui le font (marketers, publicitaires, hommes et femmes de communication), aux clients, et aux contextes de l'époque actuelle.

Les points communs de ces trois acteurs du système Marketing en cet environnement à contenus et contenants technologiques dense, c'est l'humain, la relation, la complexité. Décrire ce "bassin de formes multiples" de ce que pourrait être le marketing du futur c'est resituer la perspective de cette prospective dans les évolutions à densité technologique croissante et s'inscrire aussi dans la montée du besoin d'éthique et l'impérieuse nécessité d'un développement durable dans tous les aspects (y compris et surtout marchands) des activités humaines.

## MARKETING & Entreprise2018

### • Un marketing Ethique et responsable

Dans un environnement tant local que planétaire qui du point de vue économique, géopolitique, sociétale est turbulent, incertain et flou et contamine telle les rides formées par une pierre jetée dans l'eau, l'ensemble de la société, il est parmi d'autres des réalités qui deviennent des constantes :

- > le besoin d'éthique, le développement durable et la (re)centration sur l'humain
- > les sur-promesses faites pendant des années aux consommateurs ont entraîné des effets de saturation.

Confronté à des problématiques de pouvoir d'achat, à d'angoissantes questions sur son avenir et celui des siens, conjugués elles mêmes avec des menaces planétaires de toutes sortes (géopolitiques, religieuses, terroristes, pollution, famines, crise énergétique, atteinte à la vie privée...), le client dont l'acte de consommer était festif et exploratoire après la seconde guerre mondiale, puis normalisé pendant les trente glorieuses, enfin statutaire, individuelle (le pour soi) et explosif dès les années 80 ("je m'éclate" dans la consommation) à commencer à s'interroger sur cette société d'abondance.

Une prise de conscience que le beau rêve consumériste et prométhéen d'hier, promesse d'être acteur d'un progrès et d'un avenir enchanteur tourne :

- > au cauchemar pour certains, (surendettement, paupérisation...),
- > à la restriction raisonnée et sélective pour d'autres (réallocation des budgets du foyer...),
- > à la rébellion pour encore d'autres (mouvement "anti" ceci ou "alter" cela...),
- > enfin une minorité de trend setters continuent à entretenir ce culte de "l' (hyper) consommatoire", bien que leurs pratiques puissent être moins ostentatoires (fins des années frimes).

Face à cela le marketer de base, c'est à dire "héritier" d'une pensée et d'une pratique marketing érigée en totem en période de croissance et d'euphorie, devra, au delà des intentions et des argumentaires de ventes ouvrir la "boîte noire" de l'entreprise, de la marque et montrer concrètement les moyens d'assurer :

- > la traçabilité des produits et des conditions de leur production (qui, quoi, où comment) impliquant la mise en place de certification et le déploiement de capteurs type puces RFID permettant d'accéder à l'information sur l'origine, les parcours et les traitements sur l'ensemble de la chaîne.
- > l'évaluation, la comparaison, la véracité des allégations et bénéfices liés à son produit ou service, eu égard à la concurrence ; si le marketer est sûr de son fait il n'aura rien à cacher.
- > Informer et donner de réelles garanties sur le respect de la vie privée des clients quant à l'utilisation des données collectées sur ses achats, son profil, sa personne.

Pour ce dernier point il ne serait pas inconcevable de penser que les consommateurs, soucieux de se positionner dans un rapport "donnant-donnant" commencent à négocier, voir vendre les données qui les concernent et délimitent eux mêmes les informations de profils et de comportements qu'ils sont prêts à "lâcher" aux marques et marketers.

### • Un marketing relationnellement humain et authentique

La pratique instrumentale de la gestion de la relation client où le **R** (relation) du CRM (Customer Relationship Management) a été oublié et quand bien même la composante relationnelle est abordée, elle relève bien souvent des outils et des technologies (Call Centers, Base de données, Systèmes d'Informations...) certes nécessaire mais non suffisantes.

La multi-dimensionnalité du client devrait se concevoir, dans un rapport véritablement bilatéral, empathique entre l'entreprise et son client. Certains des lecteurs ont certainement déjà reçu des appels téléphoniques d'opérateurs de services dont l'interlocuteur se présente comme "votre" conseiller (délocalisé dans un Call Center indépendant de l'opérateur et que vous ne connaissez d'ailleurs pas)...

Dans une longue litanie récitative, digne d'un bon petit soldat robot, ledit conseiller vous débite alors son discours, lu son écran d'ordinateur, sans vous laisser en place une, productivité oblige ! Entre deux extrêmes, la causerie au coin du feu et le discours formaté, plaqué sur du vivant, il y a certainement un juste milieu teinté d'authenticité que réclameront de plus en plus les clients

### • Un marketing expérientiel fondé sur les multitudes

L'évolution des technologies d'accès (xDSL, fibre optique), de la puissance et des capacités de calculs, de traitements, de stockage des ordinateurs, l'enrichissement des interfaces multimédia (Rich Interface Application ou RIA, RDA...), la genèse et l'exploration des mondes virtuels immersifs (qui aujourd'hui se cherchent encore), la multiplication des terminaux d'accès et de consultation ... constituent les éléments d'un écosystème en construction qui apportera des expériences sensorielles nouvelles voire inédites. Marques, marketers, publicitaires devront naturellement s'y adapter et non pas s'y imposer.

L'expérience, le vécu le sentiment dégagé d'une lecture, d'une consultation en ligne devient, aventure, exploration "multimédia"; Informations, savoirs et connaissances deviennent vivants, transférables, enrichissables (1+1=3), co-constructibles. Raison pour laquelle dans la mesure où elles ne sont ni intrusives ni agressives les expérimentations d'une présence des marques dans les mondes 3D seront riches d'enseignements pour l'avenir.

## MARKETING & Entreprise2018

Achats d'espaces dans Google Earth, intégration de publicités dans les jeux vidéos et autres espaces 3D, tout porte à croire que si les créations, messages, annonces... sont conçus intelligemment (smart and "rich" advertising) et délivrent une nouvelle expérience utilisateur, ludique, multimédia, alors oui l'internaute est réceptif et disposé à suivre dans la "selling proposition" des annonceurs.

La persistance de certains annonceurs à vouloir continuer à imposer aux internautes des Interstitiels publicitaires en quasi plein écran, voilant un moment l'information recherchée, constituent une intrusion agaçante et chronophage (culture de l'urgence, de l'impatience et du zapping oblige) à l'exception sans doute des annonces liées au secteur du divertissement (bande annonce d'un nouveau jeu vidéo, sorties d'un nouveaux films)

La marque avant de se révéler devra aussi être capable de s'effacer et être propulseur d'expériences avant d'être acteur purement commercial.

Concernant les sites Internet aujourd'hui, le modèle page à page est devenu obsolète.

L'internet dit "rich" (RIA, RDA) bouleversent les modes de consultation de navigation, d'immersion et donc de présentation et valorisation des offres et des marques notamment en matière de e-commerce. Adobe (Flex), Microsoft (SilverLight), Mozilla (Xul) et d'autres (Google et ses API Ajax, OpenLazlo,...) se positionnent sur ces technologies au bénéfice des marketers (90 % des marketers déclarent vouloir les intégrer, source Scene7) et des internautes (70 % des Internautees en plébiscitent l'ergonomie, source Forrester)

### • Un Marketing digital hyper-base et contextuel

On connaissait les pratiques de ciblage du marketing direct qui sont passées au fur et à mesure de l'adoption des TIC par les marques, du courrier papier adressé, aux outils digitaux comme l'email marketing, le SMS, les newsletters, le tout en opt-in (Permission marketing oblige)...

En matière publicitaire, à condition d'être identifié, d'avoir donné son accord (même si le spam restera une plaie) ou en fonction de ces habitudes de navigation on peut se voir être l'objet de multiples sollicitations des marques.

Performance informatique et outils de traçabilité aidants, demain ces mêmes campagnes marketing / communication pourront logiquement être hyper ciblées en ce sens qu'elles seront fondées sur les comportements on line constatés (clics, navigation,...) et surtout contextuels,...le graal du one to one enfin atteint (?)

Pas vraiment puisque il est vraisemblable de penser que dans une dizaine d'années, les espaces, les supports, les formats auront certainement évolués ; Que pourra-t-on mesurer, comment calculer un R.O.I (Return On investment) ? Quelles métriques seront utilisables et pertinentes ?

On constate déjà aujourd'hui la relativité et la disparité des mesures de l'efficacité d'une campagne de publicité sur Internet selon les méthodes et outils utilisés.

Beaucoup de campagnes marketing sont désormais fondées sur la viralité et le buzz des messages (re) transmis d'écrans à écrans, de liens à liens, on s'éloigne de la métrique statique du nombre de pages vues, du coût au clic...

### • Marketing digital-gobal ou différencié ?

Dans un modèle à un ou deux canaux l'articulation et la cohérence des offres et de leur transmission proposées aux clients, nous semblent pertinentes, mais lorsque le client sera sollicité par de multiples supports, interfaces, canaux... (Internet, mobile, bornes, systèmes hybrides, nombre d'objets du monde réel qui seront émetteurs / récepteurs d'informations), comment se comportera le marketing ?

Chaque support, véritable nœud d'un réseau d'objets (Internet of things) donnera-t-il lieu à des stratégies de communication dédiées et différenciées au sein de cette matrice, comment tout cela s'articulera ?

### • Du sens de la segmentation en marketing

Dans ce contexte de chaos d'ou les marques souhaiteraient déceler un semblant d'ordre on peut également s'interroger sur le sens de la notion de segmentation en Marketing.

La segmentation, un reste de cartésianisme binaire qui prétendrait connaître le tout en connaissant les parties et sans les relier (le propre de l'analyse qui découpe au contraire de la synthèse ascendante). découper son marché, sa population de client pour descendre du global au local.

En effet, la particule élémentaire du Marketer serait de pouvoir décortiquer chaque individu – client (profil, actions, intentions...) pour agir en réel mode One to One..

Devant l'impossibilité matérielle et financièrement non rentable d'une telle démarche, sur des volumes de plus en plus énormes de clients, la limite plancher d'agrégation est bien souvent le segment (niveau intermédiaire "mésos"). Identifiable, manipulable, exploitable (nécessité d'un minimum d'individus par segments) la segmentation permet ainsi de créer des répartitions, des groupes d'individus de telle manière que les unités au sein d'un même groupe soient les plus semblables (homogénéité intra) entre elles et les plus dissemblables d'un groupe à l'autre (hétérogénéité inter).

A partir de ce principe de base, moult méthodes intégrées dans des applications CRM et Datamining permettent, via la statistique classique ou des algorithmes plus avancés de "partitionner" ses clients.

Nous pensons que le Marketer ou le chargé d'études Marketing de demain aura à s'attacher moins à l'individu (indivisible) comme singularité, qu'à la personne (du latin persona = masque) multi-appartenante à des communautés, des "galaxies" virtuelles ou réelles, des "microsociétés" des mondes, liquides, instables, éphémères, mouvants.

Cette vision vient naturellement contrarier quelque peu l'espérance d'un marketing qui compterait sur la seule technologie et les algorithmes, pour "hypercibler" le client.

La nouvelle logique de groupement serait donc inversée, moins réductrice que la segmentation puisque il s'agirait de recomposer, de "relier" au lieu de "déliier". Bref une vision plus de l'ordre du "champ" (au sens de la Physique), du "maillage clients" éphémère, flou et souple, voir même de l'attracteur étrange (cf. théorie du chaos). Cette vision ne ferait plus du client un simple Objet clos du "connaître", mais un vrai Projet de connaissance ouverte.

## MARKETING & Entreprise2018

### • Un marketing de composition, à la volée

- > Regarder un film en vidéo moyennant la visualisation de publicités plus ou moins intrusives quelque part sur l'écran (ordinateur, écran full HD, ...), sera de plus en plus banale.
- > Customizer ses programmes et ses personnages de séries préférés en pleine action sur l'écran aux couleurs de telles ou telles marques de vêtements sera sans doute possible.
- > Utiliser la reconnaissance de forme d'objets de marques portés par une célébrité sur une photo (voir ultérieurement sur une vidéo) pour rediriger le client "après clic" sur le site de la marque est déjà possible
- > E reader, e-paper vont aussi constitués de nouvelles surfaces d'expositions publicitaires, ciblées et expérientielles (messages véritablement multimédia).

Un e-book n'est pas et ne sera pas un simple livre numérique, mais un espace de consultation multi/ubi-média, constamment enrichissable, on peut naturellement imaginer qu'il soit aussi un espace de publicités ciblées (textuelles, audios/vidéos...) en fonction des centres d'intérêts déclarés (et non intrusivement supposés) de celui qui consulte...

En retournant dans le réel, imaginez-vous demain prendre une douche dans votre salle de bain intelligente (smart bathroom), vous prenez un douche et celle-ci, équipée en audio vous permet d'écouter de la musique, entre chaque morceaux s'intercalent des messages publicitaires, votre fournisseur d'eau vous paient la consommation d'eau, lui même revendeur de moments publicitaires (espaces temporels) aux annonceurs.

Concernant ce type de modèle (les économistes parlent de marchés multi-faces ou multi-versants) on peut s'interroger sur l'acceptabilité et l'effet de saturation de ce marketing d'interruption dans une économie de la capture (capture de l'attention et de la fidélité client de plus en plus incertaine).

Des code 2D aux puces RFID implantables potentiellement dans tout objet physiques (surfaces du monde physique ,emballages produits, panneaux d'affichage...) voir même sous la peau (une boîte de nuit espagnole scanne la puce implantée dans le bras de certains de ses clients qui peuvent ainsi payés), en passant par l'e-paper souple ou rigide (panneaux publicitaires), les occasions de contact (émission / réception, interactions) sollicitées par l'internaute ou intrusives (vous passez à proximité d'un magasin, un message vous êtes envoyé pour vous signaler une promotion spéciale sur tel ou tel article) vont se multiplier.

Une sorte de "soupe numérique primordiale" multi-sollicitante et abondante risque d'envahir notre quotidien, une des questions est de savoir si le consommateur se laissera happer. On peut à cet égard imaginer qu'il pourrait via des greffons, mini applications ou autres plugs-in développer des stratégies d'évitements.

A l'hyper sollicitation, le luxe de demain pourrait donc être la déconnexion ou l'hyper-filtrage.

Cependant en cette ère du culte de l'urgence et compte tenu de l'élargissement des modes et de l'accroissement des vitesses d'accès et de navigation , le temps sera une ressource précieuse pour le client et les interfaces devront être optimisées pour répondre à ce qui deviendra une exigence client naturelle et minimale, à savoir, la facilitation :

- > de la prise d'information produit / service,
- > de l'aide à la simulation, à la décision non standard,
- > de la comparaison (vs concurrence),
- > de la (géo)localisation,
- > de la consultation d'avis d'autres clients,
- > de l'accès à des conseils véritablement personnalisés,
- > de la démarche d'achat, avec les process sécurisants ad hoc, pour éviter l'abandon,

Le tout à des prix et des délais raisonnables, non forcément standards, tout au moins adaptés à un client donné et ce au travers d'interfaces conviviales, fluides, ergonomiques, efficaces, sécurisées, sans pour autant négliger la dimension expérientielle (au delà du fonctionnel).

Le lecteur l'aura compris cette vision serait pratique et sans doute efficace dans un système d'égal à égal, octet contre octet, atome contre atome, algorithme contre algorithme, mais dans l'environnement présenté nous sommes dans une relation bits versus neurones, capacité de processeurs versus capacités sensorielles, émotionnelles, ...propre à l'humain.

A moins d'espérer l'avènement d'agent marketing artificiels aptes à entrer en empathie, en relation affective, émotionnelle tout ce qui est décrit ici sonne comme d'un système primaire du type stimuli / réponse.

Même des humanoïdes ou des projections "anthropomorphes" de l'hologramme d'un marketer artificiel (conseiller, mascotte commerciale...) n'y feront rien.

Si les marchés sont des conversations elles se feront d'humains à humains (H to H) ce qui suppose d'être en écoute, active, de dialoguer et de ne surtout pas miser sur le tout virtuel.

Pour finir sur marketing et temps, on peut s'interroger sur les tentations en vogue actuellement de vouloir semble t-il, combler les temps morts des individus dans leur quotidien par des démarches du type "Wait-marketing".

A trop solliciter les consommateurs même dans les moments de pause "consommatoire" sorte de respiration (exemple des files d'attentes) on ne fait que les saturer, les détourner, le second luxe après la déconnexion numérique pourrait être la déconnexion publicitaire et marketing.



# MARKETING & Entreprise2018

• **Le Marketing : Une (trans)discipline à réinventer**

Le marketing de demain ne pourra plus être une fonction a part entière et isolé du reste des autres activités de l'entreprise.

Une nécessaire adaptation de cette (trans)discipline que nous invoquons désormais pour les marketers de tout poil enfermé dans les recettes et les certitudes d'hier

Combien de dépenses inutiles, de coûts d'e-mailing et de spam de la part d'acteurs des marchés qui n'ont toujours pas compris que les démarches et outils quasiment érigés en paradigme et qui marchaient pendant l'âge d'or des 30 glorieuses c'est fini, nous n'en nions pas les derniers sursauts actuels mais pour combien de temps encore ?

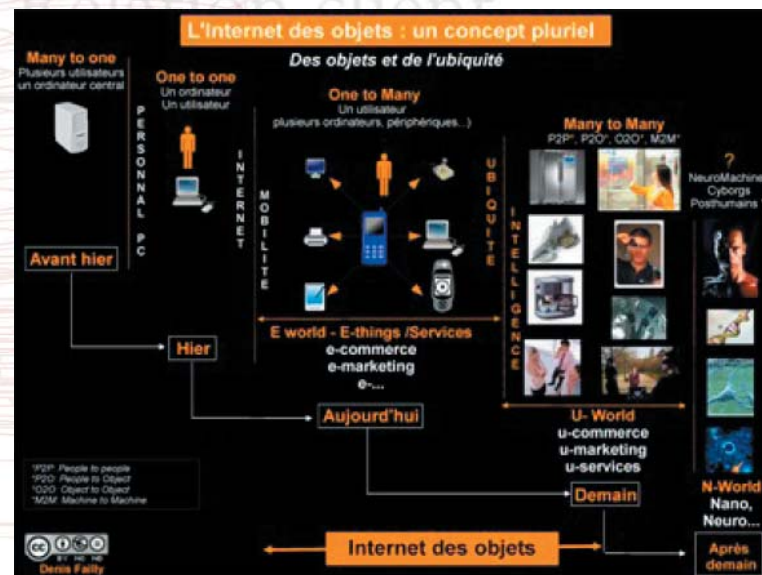
Le cas du marketing n'est qu'un avatar des mutations en cours, chacun peut regarder autour de lui, il faut savoir sortir de son cercle d'experts ou spécialistes pour comprendre que nous sommes moins dans une époque de changement que dans un changement d'époque.

Si les marchés sont des conversations, si internet et ses déclinaisons déportées via tous terminaux et support d'accès (mobiles...) sont non plus des outils de la relation et non plus de communication exclusive, one to many, le terme marketing lui est même n'a que peu de sens.

Une fois encore tant que le marketing (et ses affidés) n'aura pas fait ce retour sur lui même, les vieilles ficelles d'un siècle révolu, de plus en plus vaines sur cette route du futur perdureront un temps, jusqu'à se heurter de plus en plus souvent et intensément au consomm'acteur du 21<sup>e</sup> siècle.

• **Un marketing ambiant, ubiquitaire : un U-marketing**

Internet deviendra partie intégrante, fondu dans notre quotidien au même titre que l'électricité ; Le flux numérique sera partout dans les sols, les murs, les objets, l'accès se fera de façon multiple : auto signalement des objets, télédétection, voix, mouvement divers (effleurement de surface intelligentes...).



Le vrai changement sera moins dans la mobilité (m-commerce, mobile marketing...) que dans la pervasivité, la connectivité continue en tout et partout (objets, espaces, corps) l'information deviendra ambiante, ubimedia, la césure virtuel/ réel n'aura plus grand sens.

Du E-World au M-World (M comme Mobile) du présent, nous migrerons progressivement vers un U-World (U comme Ubiquitaire) de la connexion transparente, permanente : anything, anywhere, anybody, anytime...

Externalisation des technologies (telle des prothèses hors du corps) aujourd'hui, portabilité en développement sur le corps ou les vêtements pour demain (Wearing computing), les questions d'éthique, de contrôle, de traçabilité des flux, des données et des individus... iront croissantes y compris pour les marketers.

Nous n'aborderons pas ici les vastes questions que posent déjà pour "après -demain" (à 20 ou 30 ans) la convergence NBIC (Nano, Bio, Info et Cogno) qui pourrait nous orienter vers un N-World beaucoup plus anxio-gène, incertain, mêlant nanotechnologies, neurologie, robotique, génétique (de l'homme réparé, amélioré à l'homme augmenté qui demeurera a priori aussi un consomm'acteur).

## MARKETING & Entreprise2018

### • La Marketronique : Une fonction Marketing assise sur du bien virtuel, dématérialisé

Aujourd'hui et sans doute bien moins que demain, les mondes 3D, feront partie de notre quotidien, comme nouvel espace d'exploration, d'expérience de socialisation, mais aussi de création, d'achats et de vente biens notamment virtuels dématérialisés.

Aujourd'hui malgré les interrogations sur son devenir, Second Life permet d'acheter vendre des terrains, d'exposer et faire la promotion d'une marque,...

Les pratiques ou les voies de recherches et d'applications dans des domaines variés comme l'Intelligence Artificielle, les agents intelligents, le Web sémantique, la synthèse vocale... ainsi que l'apparition des premières mascottes "intelligentes (?)" comme Skaaz, ou même le principe des avatars et des mondes immersifs (multivers et mondes persistants) sur la Toile (puis sur son téléphone mobile), ne nous engagent-ils pas vers une nouvelle discipline hybride, "network oriented" et gourmande :

- > en ressources électroniques synchrones (un genre de messenger augmenté avec avatar intelligent et animé)
- > en interfaces d'interactions (texte, audio, vidéo, 3D...)
- > en outils de collaboration (Co-construction "temps réel" de l'offre avec le client)
- > en présentations d'informations (profil de connexion client, offres de l'entreprise...)
- > en représentations des données et de recherche (Web sémantique, cartographie...)

Nous appellerons cette discipline transversale la Marketronique (Marketing + électronique+ informatique) qui inscrira la pervasivité dans une relation client :

- > permanente et fluide
- > ubiquiste
- > omnisciente et apte à répondre à toutes questions des clients
- > multi-terminal (Micro ordinateur, mobile, interfaces diverses...)

Les **marketroniciens** de demain assureront la gestion de cet écosystème client en collaboration étroite avec des techniciens informatiques et les consommateurs selon la logique collaborative évoquée plus haut.

### Champs des possibles

#### > Possible 1 : "faire toujours plus ou un peu mieux la même chose"

Le marketing, tel qu'il est pratiqué demeure une panacée pour une majorité, et rien ne change, le client demeure comme finalité des processus et non générateur, alors il faudrait s'attendre à un rude retour de manivelle, au travers de stratégies d'évitements ou d'alter systèmes parallèles dont certains émergent.

Par ailleurs Web 2 permet potentiellement de devenir son propre centre de profit, de gérer son capital relationnel, réputationnel sa marque personnelle (personal branding) de proposer voire de vendre son expertise. La longue traîne de ces nouveaux potentiels et talents individuels viendra donc concurrencer les acteurs officiels et reconnus, phagocytant certains de leur clients et prospects à des coûts moindres et pour une disponibilité, réactivité accrue.

#### Possible 2 : "Smart & collaborative Marketing"

Un marketing intelligent saura intégrer dès l'amont le client pour co-réfléchir voire co-produire l'offre juste à un prix acceptable.

A l'instar de ce que font dès à présent quelques sites Internet comme :

- La Fraise : Les internautes proposent leur création de motifs sérigraphiables pour des tee-shirts, si leur création est adoptée par le vote des internautes, alors le tee-shirt sera produit
- Célio : les créations des internautes si elles sont adoptées par la majorité sont proposées à la vente dans les magasins physiques de l'enseigne
- BlogBang qui se définit comme une plateforme publicitaire 2.0 :

Les internautes ont accès à des briefs annonceurs et proposent leurs créations publicitaires qui peuvent être diffusées à grande échelle puisque tout internaute détenteur d'un site ou d'un blog peut diffuser à son tour sur les espaces qu'il définit lui même, les publicités.

On comprend donc l'avantage pour les marques de faire des internautes des "marketers" externalisés pour diffuser leur messages et leurs offres mais non plus selon une logique intrusive décidée d'en haut mais co-construites avec les consomm'acteurs.

Le client est un partner, la marque peut-être un facilitateur d'émulsion entre elle-même et le client, entre le client et des univers connexes qui peuvent d'ailleurs ne pas être directement liés à une démarche commerciale ou à un acte d'achat (domaines de l'éthique, l'éducation, la culture, les sciences, la citoyenneté, le développement durable...).

La force de frappe et la caisse de résonance (virale) en faisant du client un allié est donc considérable.

## MARKETING & Entreprise2018

### Possible 3 : U-marketing

Un bain numérique permanent, de multiples interfaces distantes, locales, portables intégrées sur le corps les vêtements et les accessoires (lunettes par exemple) sont accessibles 24 h/ 24.

Les flux numériques sont fluides, sans coutures (seamless), pervasifs.

Un geste, un pas, un effleurement, une commande vocale, ouvre une fenêtre d'informations vocales et/ou visuelles sur l'environnement, moult sollicitations contextuelles sont possibles (commerciales et publicitaires).

Certains objets, agents intelligents fournisseurs de services au nom des marques se présentent, interpellent, captent et émettent à tout instant. et peuvent même prendre des décisions à votre place (après paramétrages) et chercher, acheter, télécharger, effectuer des transactions...

Qui contrôlent ce "cerveau digital", qui trace, collecte, stock, contrôle, utilise, les informations récupérées (éventuellement à votre insu) avec quelles garanties...?

**Denis Faily**

NextModernity

Blog : [denisfaily.blogspot.com](http://denisfaily.blogspot.com)

[dfaily@yahoo.fr](mailto:dfaily@yahoo.fr)

### QUELQUES REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

Chris Anderson (2007), **La Longue traîne**, Pearson education  
 Gérard Ayache (2008), **Homo Sapiens 2.0**, une histoire de l'hyper information, Max Milo edition  
 Bernard Cova (2005), **Innover en Marketing**, Lavoisier  
 Thierry Crouzet (2006), **Le peuple des connecteurs**, Bourin Editeur  
 Denis Ettighoffer (2008), **NetBrain les batailles des nations savantes**, Dunod  
 Denis Faily (2004), **Et si vous mettiez du H to H dans votre B to C ?**, Journal du Management  
 Denis Faily (2005), **Objets Intelligents Non Identifiés**, JDN Soution  
 Denis Faily (2008), **La longue traîne des talents 2.0**, Journal du Net  
 Ray Kurzweil (2007), **Humanité 2.0**, M21 Editions  
 François Laurent (2008), **Marketing 2.0 l'Intelligence collective**, M21 Editions  
 Thierry Mailet (2007), **Génération Participation**, M21 Editions.  
 Gilles Marion (2004), **Idéologie Marketing**, Editions d'Organisation  
 Joël de Rosnay (2006), **La révolte du Pronétariat**, Fayard  
 Joël De Rosnay (2007), **2020, Scénario du Futur**, Des Idées & des Hommes  
 Gilles Lipovetsky (2006), **Le bonheur paradoxal**, Editions Gallimard  
 Gilles Lipovetsky (2006), **Les Temps hypermodernes**, LGF  
 Christopher, Locke, Rick Levine, Doc Searls (2001), **The Cluetrain Manifesto**, Perseus Books Group  
 Michel Maffesoli (2000), **Le temps des tribus**, Table ronde  
 Edgar Morin (Nouv. éd.2005), **Introduction à la pensée complexe**, Seuil  
 Howard Rheingold (2005), **Foules intelligentes**, M21 Editions  
 Don Tapscott (2007), **Wikinomics**, Pearson education

## MARKETING DU FUTUR : VERS UNE EXPANSION PARTICULIÈREMENT MARQUANTE

LE MARKETING VA CONNAÎTRE D'IMPORTANTES CHANGEMENTS DANS LES ANNÉES À VENIR. AU-DELÀ DE CE QUI CONCERNE LES ÉVOLUTIONS DE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS, C'EST LA PLACE DE LA DISCIPLINE DANS LES ENTREPRISES QUI EST EN JEU. LE MARKETING VA BÉNÉFICIER D'UNE EXPANSION PARTICULIÈREMENT MARQUANTE.

### Un marketing prédominant

Au cours des années 1980, le développement de la fonction marketing dans les entreprises françaises avait amené à une lutte d'influence entre les directions commerciales et les services du marketing. De nombreux organigrammes plaçaient la fonction marketing en situation subordonnée par rapport au pôle commercial. La montée du marketing s'est jouée progressivement en France pour lui laisser bientôt occuper une place autonome du commercial puis souvent lui voir prendre une position dominante. La situation se répète à l'aube des années 2010. Mais les luttes d'influence dans l'entreprise voit s'affronter la direction marketing et la direction des ressources humaines. Comment s'explique cette confrontation ?

Un double mouvement permet de comprendre les enjeux dans les entreprises : d'une part les velléités du marketing d'intervention en interne dans le cadre des programmes de motivation et de formation du personnel, d'autre part le désaveu portant sur les RH après leur histoire dont certains ont eu tendance à retenir surtout les points noirs : plans sociaux, séminaires de motivation déconnectés des besoins des salariés, dispositifs d'évaluation lourds et inadaptes. Il nous semble intéressant de détailler ces deux tendances.

## MARKETING & Entreprise2018

Pour ce qui est de l'évolution du marketing, soulignons que le repli de la consommation a notamment amené les services de marketing à se redéployer vers les ressources humaines. Le mouvement a été enclenché plus tôt avec le développement du marketing des services. Il s'agissait à l'origine d'intervenir auprès des forces de vente lors d'actions de sensibilisation à une campagne de communication ou à un lancement particulier. Cette évolution correspond à une tendance lourde ; le poids toujours plus important du domaine des services dans le P.I.B. des pays industrialisés a dynamisé l'orientation du marketing vers l'étude toujours plus poussée du comportement du consommateur. La situation de prestation de service oblige en effet à reconsidérer la prise en charge du client lors du contact entre celui-ci et l'entreprise. A l'opposé du produit, bien tangible, la prestation de service relève de la relation qu'entretient tel client avec l'entreprise fournisseur du service. Or, un client vit une multiplicité de contacts avec une entreprise de service : le rapport aux commerciaux au moment de la vente, les passages en agence ou les consultations de sites internet, les relations avec les services après vente et avec les services comptables, etc. Les études ont ainsi montré que le temps passé dans la file d'attente (réelle en agence et au téléphone ou virtuelle sur internet) ainsi que la difficulté de parvenir jusque là (difficulté de se garer à proximité de l'agence, puissance informatique dont bénéficie le client) et le comportement des autres clients dans la file d'attente (bruyants ou non) sont des éléments non négligeables de l'évaluation du service par le client et ce bien que l'entreprise n'en ait ni la pleine maîtrise ni la responsabilité. Ainsi les directions marketing ont non seulement été amenées à penser la communication interne, mais ont intégré dans leurs programmes de satisfaction la formation de tout le personnel en contact avec la clientèle qu'il s'agisse des équipes commerciales ou du back office. Dans le contexte de la fidélisation des clients, les services marketing ont pris une place toujours plus grande dans la stratégie des entreprises et dans la réflexion portant sur la gestion des personnels. Le rôle du marketing s'est donc étendu en profitant du désaveu portant sur les directions des ressources humaines.

Pour comprendre la suspicion portant sur les RH, il faut simplement voir comment ces services sont figurés dans les médias grand public. Dans le domaine le plus accessible, la fiction, l'image qui est donnée de la gestion des ressources humaines est loin d'être favorable que l'on se réfère aux romans ou films des années 2000. Ils donnent à voir une direction le plus souvent déconnectée des besoins de l'entreprise et des salariés, occupée à des jeux de manipulation ou à la mise en œuvre d'un n-ième plan social. Cet enfermement de la direction des ressources humaines sur elle-même permet les dérives et abus sur lesquels la fiction surenchérit. Le soupçon nourri portant sur le monde de l'entreprise permet de décliner les situations de comportements irresponsables en termes d'éthique et d'accumuler les preuves à charge par des exemples de dérives. Un roman de 2000, La question humaine, porté au cinéma en 2007 sous le titre éponyme, proposait une analogie dérangeante : la comparaison des pratiques contemporaines communes aux directions des ressources humaines et la logique nazie. Le succès critique du film permet d'apprécier la recevabilité d'un nouveau discours critique qui se diffuse dans la société dans son ensemble. Le prisme critique des fictions rejette l'idée que le travail humain puisse se réduire à des ressources à l'instar des matières premières. Il met en avant les hommes et femmes oubliés dans les RH et définit ces RH comme le lieu de la manipulation par une direction indifférente au sort de ceux qu'elle emploie, licencie ou d'ignorer ou sur lesquels elle adopte une vision réifiante.

A partir de ce constat d'un rejet toujours plus marqué, les entreprises vont tendre à recentrer les DRH sur leurs missions premières (établissement des paies, questions juridiques...) et vont alléger ce qui ne sera bientôt qu'un service fonctionnel travaillant pour les directions de l'entreprise et en particulier pour la direction du marketing.

Ce changement d'influences va redéfinir le dessin des organigrammes à l'échelle de la décennie qui s'annonce et paraît le fait le plus marquant concernant le devenir du marketing.

### Elargissement des missions et évolution des méthodes pour des préoccupations nouvelles

L'élargissement des missions de la direction du marketing a pour corollaire l'adaptation des méthodes mises en œuvre, en particulier pour tout ce qui relève de l'étude du comportement des consommateurs. Si l'on s'intéresse à l'évolution des préoccupations de ce service par rapport aux consommateurs, quelques tendances apparaissent d'ores et déjà : la fin du tout quantitatif et le développement d'études qualitatives afin de mieux apprécier les tribus de consommateurs pour quelques uns de plus en plus rétifs à consommer. Les évolutions qui se dessinent sont plurielles :

- La diffusion des pratiques d'**ethno-marketing** va permettre de mieux comprendre des comportements nouveaux et souvent paradoxaux comme le rejet affiché de la consommation couplé au goût bien ancré des nouvelles technologies. Il s'agira aussi de répondre à la nécessité de comprendre les besoins de groupes ethniques divers qui entendent marquer davantage leur différence.
- **Le renforcement des écarts** entre les consommateurs disposant du plus fort pouvoir d'achat et une classe moyenne paupérisée. Le secteur du luxe va encore se développer pour répondre aux besoins de ceux qui marquent de façon ostentatoire l'ampleur de leur capacité à consommer. Ici comme ailleurs la consommation de luxe est renforcée par la crise.
- Le changement des marchés cruciaux va entraîner l'obligation de se concentrer sur ceux des **pays émergents** (Chine, Inde, Egypte, etc.). Il s'agira d'en comprendre avec subtilité les tenants et les aboutissants pour influencer sur les goûts et comportements de ces consommateurs jusque-là peu connus de nombre d'entreprises françaises.

Ce sont là parmi d'autres évolutions, les grandes lignes qui peuvent permettre d'apprécier la manière dont le marketing est susceptible d'évoluer dans les dix prochaines années.

**Eve Lamendour**

IEMN – IAE

Attachée d'enseignement, Doctorante en gestion

Université de Nantes

eve.lamendour@univ-nantes.fr

## MARKETING & Entreprise2018

### REGARD SUR LE MARKETING

LE MARKETING EXISTE DEPUIS QUE LE PREMIER HOMME DE LA PRÉHISTOIRE A PROMU LES AVANTAGES DE L'UTILISATION DU FEU À SES PAIRS EN LEUR MONTRANT COMMENT LE PRODUIT "FEU" ALLAIT AMÉLIORER LEURS VIES. QUE LA VIANDE CUITE ÉTAIT MEILLEURE POUR LA DIGESTION ; ARGUMENT SANTÉ. QUE LES GENS ALLAIENT AIMER LE SOIR S'ASSEoir AUTOuR DU FEU POUR SE DISCUTER ; ARGUMENT SOCIOLOGIQUE. ET BIEN D'AUTRES ARGUMENTS BRILLANTS ONT FAIT DU FEU UN SUCCÈS.

La divulgation de ce nouveau "produit" a changé la face de l'humanité. Si on regarde de cette façon, le marketing existe depuis que le premier homme a argumenté en faveur d'un produit à un ou à plusieurs de ses congénères. Dans ce raisonnement, on peut même affirmer que le marketing est l'un des fils de la dialectique. Donc, intrinsèque à l'être humain.

En revanche, le marketing en tant que science existe depuis une centaine d'années. Si on regarde de cette manière, le marketing est tellement imbriqué dans nos vies que cela devient très difficile de prévoir son développement dans les années à venir. Et c'est exactement parce que l'exercice est difficile qu'il devient intéressant.



#### Marketing & société

Les techniques de marketing sont connues pour présenter un produit et le faire adopter par une communauté de consommateurs. Mais si la communauté de consommateurs est mutante le marketing doit l'être également.

C'est la condition pour pouvoir s'adapter, voir précéder les changements opérés pour garder une longueur d'avance et être performant dans l'offre des produits ainsi que dans la façon de les proposer, car trop tôt, c'est trop tôt et trop tard, c'est trop tard.

Ces 50 dernières années le monde a été façonné par les marques et le style de vie qu'ils donnaient envie de vivre. Les marques représentaient l'accomplissement social, la valorisation par l'avoir. Petit à petit une part de la société entre en guerre froide contre les marques et le marketing. On peut comparer cela à une sorte de crise d'adolescence. Le consommateur veut devenir indépendant.

Et grâce à la démocratisation de la technologie, à l'accès aux études d'un plus grand nombre de citoyens, à l'apprentissage de la déconstruction du discours marketing ; le consommateur s'affranchit de la puissance du joug du tout marketing. Le contre pouvoir de la part des consommateurs, dans sa forme plus structurée, est né il y a une dizaine d'années avec des livres comme "No logo", le film "Bataille à Seattle" et quelques scandales contre Nike, Coca, Nestlé et autres grandes multinationales. Quelques cris isolés se voient renforcés par la puissance médiatique d'Internet.

#### Le Marketing est mort, Vive le marketing !

Passée la crise de l'adolescence, la relation entre le consommateur et les marques devient mature. Voire, amicale. Des nouvelles façons de concevoir les produits, intégrer le consommateur et inventer des nouveaux concepts. David et Goliath ont subi des effets spéciaux et sont presque de la même taille. Grâce à "you tube" même un dermatologue de New York peut faire la "pub" de son cabinet et les procédures dont il est le spécialiste. Cela permet de rééquilibrer le rapport de force entre les agences marketing avec leurs gros moyens et le citoyen plein d'idées. L'acceptation totale ou le refus forcé cèdent leur place à une relation de collaboration où le consommateur devient un acteur de la stratégie des marques dans la conception des nouveaux produits et également dans la façon de le présenter.

Dans cette optique on peut chercher des pistes pour l'avenir et mettre en lumière des initiatives qui sont à leur début mais qui risquent de devenir "mainstream" dans les 10 ans à venir :

#### La participation du consommateur et des réseaux sociaux

- **Crowdsourcing" ou co-création communautaire.** Le crowdsourcing consiste à utiliser l'intelligence d'un groupe pour innover ou faire évoluer des idées. Les sites Kluster et NVOHK proposent aux internautes d'échanger leurs idées pour créer des marques, des logiciels ou redéfinir des produits. Les internautes participent à sa création, au design du logo et élaborent la campagne de publicité. Ces exemples sont des petites marques, mais ils suivent l'exemple Procter & Gamble avec [www.innocentive.com/](http://www.innocentive.com/) "creative minds findings solutions to your biggest challenges". Ceci représente une manière intelligente de partager les coûts de conception.

## MARKETING & Entreprise2018

La force du concept aidé par les grandes réussites a donné naissance à de nombreuses initiatives dans presque tous les domaines :

- > Le marketing, la publicité : Kluster, Cambrian House , NameThis...
- > La science : Innocentive, YourEncore...
- > Le design : 99 designs, Wilogo, CrowdSpring, Pixish...
- > L'économie et l'entreprenariat : Vencorps, Mymajorcompany...
- > Le partage d'info / de créations : Del.icio.us, Yahoo Questions / Réponses, Youtube, Istockphoto, Flickr
- > Les prédictions (sportives, informations) : PicksPal, NewsFutures
- > La technologie : CrowdSpirit
- > L'échange marque / consommateur : My starbucks Idea, Dell Ideastorm, Vous et la RATP, Débats SNCF



• **Social Networking** : les sites de réseaux sociaux sont une aubaine pour les marqueteurs, à condition de savoir s'en servir correctement. Tout nouveaux média demande un moment avant d'être apprivoisé par les marques et leur marketing. La participation active d'une marque dans les communautés franchit une nouvelle étape. La marque n'est pas simplement un banner dans la page mais un profit à part entière, une "virtual friend" avec qui on a des valeurs à partager. Les réseaux sociaux sont à leur début et les évolutions de la société engendrées par l'innovation vont créer davantage de synergie dans cette collaboration.

Le fabricant de microprocesseurs Intel et sa campagne sur MySpace (Intel Powers Music) Facebook

Love by Cartier a lancé "jusqu'à où iriez-vous par amour ?" sur Myspace.

La marque Neutrogena a lancé son propre réseau autour de la santé et de la beauté beautifulforgood.com

### Le service comme stratégie marketing

Dans les boutiques **Apple**, les vendeurs ne sont pas là simplement pour vendre du matériel mais pour faire aimer les produits et la marque, car eux-mêmes sont des clients fidèles. Un passionné de la marque est le meilleur ambassadeur de celle-ci. Dès que le client franchit la porte, il est accueilli par des passionnés qui sont prêts à passer un moment avec lui. Ce changement de la relation vendeur – client à la complicité entre amateurs du même produit y est pour beaucoup dans le succès de la marque.

**Starbucks** a bâti son concept avec le service client au cœur de sa stratégie. Ce concept va bien au-delà du bonjour avec le sourire, le bariste établit une connexion avec le client et quand celui-ci y retourne le bariste sait comment il aime son café. Le client devient un habitué.

Le service sera presque autant important que le produit, car le service servira à valoriser le produit et l'expérience d'achat.

### Généralisation du "low cost" product

Pierre angulaire des grandes entreprises dans la conquête des marchés émergents, la conception et la fabrication des produits simples, voir bas de gamme sont en train de gagner les pays développés. Ceci s'explique par la volonté du consommateur de ne pas payer plus que nécessaire pour la valeur d'un produit et également dans un souci économique et écologique.

Les initiatives à être signalées et saluées :

Voiture : Logan et Tata

Ordinateur portables : la vague des eee PC avec les opérateurs téléphoniques

Alimentaire : Danone lance le "eco-pack" – après l'échec de Essensis. Le fabricant de produits laitiers profite de l'expérience acquise en Thaïlande et en Inde pour introduire en France un yaourt simple.

### Demain tous marketeurs ?

L'interactivité entre les consommateurs et les marques est en train de donner naissance à une nouvelle société de plus en plus participative. Le marketing de demain devrait prendre en compte le désir de l'être humain à l'épanouissement personnel ; son désir d'implication sociale et son désir d'accomplissement personnel.

Le consommateur se positionne en pied d'égalité avec la marque et attend de celle-ci un soutien à la hauteur de ses aspirations sociales, écologiques

Les marques qui sauront donner une réponse adéquate à ces aspirations sauront garder leur leadership.

Quelques sources d'inspirations :

- Aperos du jeudi
- Tech crunch
- Springwise
- MarketingVox
- Contagious

### Shirley Braga Postel

Direction de l'Innovation

Etudes & Veille Stratégiques

Tel: +33 (0)1 47 56 45 66

email : sbraga-postel@strategy.loreal.com

## MARKETING & Entreprise2018

### LE MARKETING EN 2018 : LES TENDANCES ÉMERGENTES

QUELLES FORMES REVÊTIRA LE MARKETING EN 2018 ? COMMENT LES CONSOMMATEURS SERONT SOLLICITÉS AU QUOTIDIEN PAR LES ANNONCEURS, DANS LES TRANSPORTS EN COMMUN, LES LIEUX D'ATTENTE, LEUR HYPERMARCHÉ, SUR LEURS APPAREILS NOMADES, DANS LA RUE ? LE MARKETING ULTRA-CIBLÉ DONT RÊVENT LES ANNONCEURS AURA-T-IL PRIS FORME D'ICI LÀ ?

Et même, la consécration de ce marketing, déjà imaginée par Steven Spielberg dans *Minority Report* en 2002 se sera-t-elle concrétisée ? Rappelez-vous cette scène, où une publicité sur un écran de télé apostrophe Julien Dupont (Tom Cruise), faisant allusion à l'un de ses achats antérieurs : "Bonjour Julien Dupont, nous avons en rayon le pantalon GAP qu'il vous faut, entrez chez GAP, GAP, GAP, GAP".

Une vision prospective et un peu effrayante où la publicité reconnaît chaque individu par un scanner rétinién et s'adresse à lui, en citant son nom. De fait, par souci de réalisme, dans ce film censé se dérouler en 2054, Steven Spielberg avait voulu faire figurer des innovations technologiques en devenir, censées se concrétiser ces prochaines années. D'ailleurs, quelques chercheurs ou créateurs de start-ups, telle Oblong Technologies, avaient conseillé Spielberg sur ce plateau.

Science-fiction ? En octobre 2007, le groupe d'électronique japonais Mitsubishi Electric a présenté un système destiné aux restaurants et divers commerces, qui permet de différencier les femmes et les hommes, et d'afficher sur un écran d'accueil des publicités ciblées. Lorsque des clients se présentent à l'entrée d'un restaurant, une caméra associée à un système d'analyse repère le nombre de personnes et leur sexe, révélait alors Benoît Régent sur le blog d'Aegis Media. Et les ingénieurs de Mitsubishi Electric souhaitent perfectionner leurs arsenal technologique pour permettre, par exemple, à un bar de reconnaître d'emblée ses habitués et leur offrir des prestations personnalisées, quel que soit le personnel de service.

Cette anecdote montre à quel point, plus que jamais, le marketing et ses mutations à venir sont liés à l'évolution des nouvelles technologies. L'innovation entraîne de nouvelles manières de faire du marketing.

À la base, le marketing est une discipline qui cherche à déterminer les offres de biens et services selon les attitudes et motivations des consommateurs, et à assurer leur commercialisation. Il se concrétise par un ensemble de méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour s'adapter aux publics qu'elle cible, leur offrir des satisfactions, si possible répétitives et durables, et ainsi parvenir à son objectif, optimiser ses ventes et fidéliser sa clientèle. Plus cyniquement, et on peut considérer que le marketing est voué à générer de nouveaux besoins.

Clairement, le marketing d'aujourd'hui, même basé sur le Web 2.0, s'inscrit dans la droite lignée du marketing le plus old school, dont les premières bases sont apparues après la crise de 1929 aux États-Unis. Ainsi, n'y a-t-il pas une continuité entre le blog marketing Tremor, créé par Procter & Gamble en 2004, où une communauté d'adolescents prescripteurs commentent les produits P&G qu'ils testent en avant-première, et... le Club Omo, lancé en 1957 par la marque de lessives du groupe Unilever ? Le principe est le même : dans ce club, une communauté de consommatrices étaient prescriptrices de la marque, bénéficiant de paquets gratuits, de bons de réductions et de conseils de lavage.

Il y a donc une continuité entre les méthodes de marketing d'hier, d'aujourd'hui et de demain. Même si le rythme accéléré des innovations technologiques aboutit, en apparence, à une prolifération de nouveaux outils. Il serait difficile, et trop ambitieux, de tous les passer en revue ici. Tout au moins peut-on donner un coup de projecteur sur six formes de marketing naissantes, déjà concrètes, et assurément très prometteuses pour demain. Nous avons choisi de ne pas y aborder certaines formes de marketing au bord de l'essoufflement (tel le buzz marketing), ou celles étant déjà notoires (comme le co-branding).

#### Le neuromarketing, ou quand le marketing s'inspire des sciences cognitives

On a tous en mémoire le petit lapin rose de Duracell tambourinant sur un tambour, les soirées chez l'ambassadeur (un peu surannées) avec les rochers Suchard... Les publicités occupent notre imaginaire collectif, et même notre inconscient, de manière pas totalement hasardeuse. Par des images-chocs, voire subliminales, des mélodies entêtantes, des spots courts répétés en boucle, les professionnels savent comment imposer leurs publicités dans notre mémoire, telles de nouvelles madeleines de Proust.

## MARKETING & Entreprise2018

Depuis quelques années, une technique de marketing monte discrètement en puissance. Le neuromarketing repose sur le rapprochement entre les sciences cognitives et la publicité. Cette technique consiste à appliquer les connaissances sur le fonctionnement du cerveau à des stratégies de communication. Et doit permettre de mieux comprendre les comportements d'achat, dans le but d'optimiser l'efficacité des opérations commerciales des entreprises. Parmi ses finalités, on peut distinguer :

- **Connaître les facteurs** sensoriels, affectifs ou émotionnels qui font pencher pour une décision d'achat plutôt qu'une autre. Des tests avec électro-encéphalogrammes sur des consommateurs permettent de voir comment réagit le cerveau à une couleur de packaging ou à un slogan.
- **Favoriser la préférence d'une marque.** Citons l'exemple très représentatif de l'expérience réalisée par Read Montague au Baylor College of Medicine en 2003. Testée par l'IRMf (Imagerie par résonance magnétique fonctionnelle, application de l'imagerie par résonance magnétique à l'étude du fonctionnement du cerveau), l'expérience de deux dégustations consécutives d'individus-testeurs buvant du Coca-Cola et du Pepsi, lors, l'une en aveugle et l'autre à marques découvertes, était révélatrice. Selon l'analyse des réactions des zones du cerveau, si le Pepsi semblait apporter plus de plaisir que le Coca-Cola lors de la phase en aveugle, les résultats étaient inverses dans le second cas. Ce test démontre donc l'influence de la notoriété d'une marque, et donc la puissance de sa communication, sur le jugement – général et gustatif – des consommateurs.
- **Faciliter la mémorisation d'une action commerciale.** Est-ce bénéfique en marketing de matraquer le consommateur ? Une étude menée par le chercheur Hally Bahrick en 1995 a montré qu'une répétition échelonnée dans le temps s'avère souvent plus efficace qu'une concentration sur un intervalle de temps plus court. Un même message, répété cinq fois dans les mêmes conditions matérielles, aurait été mémorisé par 68 % des personnes soumises à sa diffusion sur 5 jours consécutifs, contre 86 % des personnes soumises à une diffusion hebdomadaire étalée sur 5 semaines.
- **Impacter plus efficacement avec un message publicitaire.** Les fondateurs de la société Salesbrain, Patrick Renvoisé et Christophe Morin, ont mené des recherches en neurosciences, et démontré que "le message doit être simple ; les arguments utilisés doivent être le plus concret possible et exprimés en "termes consommateur" ; les éléments clés d'une publicité doivent être placés au début ou à la fin de l'annonce ; le visuel doit être privilégié par rapport au rédactionnel et le message doit jouer sur les émotions profondes de ses destinataires".

Concrètement, le neuromarketing doit permettre de répondre à des questions telles que en quoi un slogan à la radio peut-il réactiver chez le consommateur sa mémoire visuelle d'un spot télévisé ? Un emballage dans les tons blanc et bleu va-t-il le rassurer sur les vertus d'un médicament ou d'un yaourt ?

Si cette discipline est encore naissante, les premières applications émergent pourtant. La fameuse petite phrase de Patrick Le Lay, alors PDG de TF1, avait fait florès en 2004, résumant – de façon peut-être caricaturale – les finalités du neuromarketing. Interrogé parmi d'autres patrons dans un livre, Les dirigeants face au changement (Editions du Huitième jour), il affirmait : *"Il y a beaucoup de façons de parler de la télévision. Mais dans une perspective "business", soyons réaliste : à la base, le métier de TF1, c'est d'aider Coca-Cola, par exemple, à vendre son produit (...). Or pour qu'un message publicitaire soit perçu, il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation de le rendre disponible : c'est-à-dire de le divertir, de le détendre pour le préparer entre deux messages. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible"*.

Comment fonctionne le neuromarketing ? Pour les campagnes publicitaires, les scientifiques repèrent, par imagerie cérébrale, les signaux visuels ou sonores qui déclenchent le plus de sensations chez le consommateur, telles l'envie ou le plaisir. En fait, il s'agit d'associer le marketing à la recherche médicale.

Explication : "l'émotion crée la décision, mais on ne sait pas si une publicité qui fait rire ou pleurer va inciter les gens à acheter plus vite. La stratégie marketing consiste à deviner les besoins reptiliens des gens", confie Patrick Renvoisé, cofondateur de Salesbrain, établie à San Francisco. "C'est toujours la même partie du cerveau qui commande. On distingue le néocortex, où sont prises les décisions rationnelles, le cerveau reptilien, la partie émotionnelle du cerveau, qui opte pour agir ou non, et le cervelet, pour les décisions de survie".

"C'est la caution scientifique qu'attendaient les marketeurs", critique pour sa part la journaliste Marie Benilde, auteure de On achète bien les cerveaux.

Plusieurs agences placent leurs pions sur ce marché naissant, alors que L'Oréal, Altadis, Levi-Strauss, Alcatel et Coca-Cola ont déjà investi dans ces méthodes pour affiner leurs stratégies commerciales.

Parmi les principaux acteurs français du secteur, on compte ainsi Impact mémoire, pionnière en la matière, lancée dès 2001. C'est Bruno Poyet, fondateur de la société de conseil Climats médias, qui l'a créée. "Les sciences cognitives cherchent à mieux cerner le fonctionnement mémoriel du cerveau. Les publicitaires à générer le souvenir", expliquait-il en juin 2004 au magazine Terra Economica. Pour cela, Impact Mémoire (qui n'a pas souhaité répondre à nos questions) se base sur une grille de 45 critères tels que la capacité à susciter une émotion, tout en instillant le souvenir précis d'une marque. Ainsi, l'ourson blanc qui remue au contact d'une serviette adoucie au Cajoline suggère l'odeur fleurie et la douceur du linge, et éveille en même temps la mémoire olfactive et du toucher.

Avant qu'ils ne quittent le navire, les cofondateurs, Olivier Koenig (professeur à l'université Lyon 2), et Bernard Croisile, chef du service au CHU de Lyon, ont organisé des expériences sur l'acuité visuelle ou la mémorisation. "Une centaine de cobayes testent par exemple le souvenir inconscient qu'un individu garde d'un message audiovisuel, sonore ou écrit. Ces études servent ensuite à montrer comment diffuser un message publicitaire en utilisant les différents médias du groupe Lagardère. Problème : les cobayes ignoraient alors servir de rats de laboratoire à l'industrie publicitaire et s'imaginaient travailler pour la science", rapporte Marie Bénilde. Parmi les clients d'Impact mémoire : Bonduelle, Bongrain, Francine, Nestlé, et... le Syndicat national de la publicité télévisuelle, affirme aussi l'auteure.



## MARKETING & Entreprise2018

Autre acteur, la société Salesbrain, basée à San Francisco, co-fondée par les Français Patrick Renvoisé et Christophe Morin, auteurs de l'ouvrage *Selling to the Old Brain*.

Parmi ses derniers clients, près de Montréal, le fabricant d'échafaudages industriels Hydromobile. Leur leçon : même si les dépliants d'Hydromobile sont destinés à des ingénieurs ou à des techniciens, ils doivent stimuler la partie émotive du cerveau. Salesbrain les a aidés à mettre l'accent sur les émotions de leurs clients : le désir de sécurité, de faire des profits et d'allonger la productivité des employés plus âgés. Ainsi, Hydromobile a intégré l'une des découvertes les plus récentes de la neurologie : les décisions d'ordre financier sont émotives et non rationnelles.

Dernier exemple en date, le groupe Omnicom, leader mondial de la publicité, a ouvert en France, au printemps 2007, PHD, une agence de conseil spécialisée dans le neuroplanning. Pour étudier l'influence des différents types de médias sur les zones du cerveau, PHD a testé en milieu hospitalier, via un scanner, 60 messages publicitaires-types diffusés sur différents médias. Objectif : "voir lesquels touchent plus ou moins la zone des émotions", explique Christophe Brossard, directeur général de l'agence PHD. Il compte déjà parmi ses clients Gap et Expedia.

Qu'est-ce que cela donnera demain ? L'utilisation de cet outil, qu'est le neuromarketing, demeure assez confidentielle, et les grands groupes qui l'utilisent, tels Coca-Cola, L'Oréal, Altadis, Levi-Strauss, Alcatel, Ford, Unilever ou encore Delta Airlines, sont très discrets à ce sujet. Car un test coûte en moyenne 1 000 dollars par personne.

Pour l'heure, les agences de publicité regardent cet outil avec prudence. "Il n'est pas encore encadré, et il finira bien par être régulé un jour", tranche Natalie Rastoin, directrice générale d'Ogilvy France. Car le neuromarketing pose des questions éthiques. Au point qu'aux Etats-Unis, la structure de veille Commercial Alert, qui veille depuis 1998 aux risques de dépendance des enfants et des adolescents, a demandé au président de l'université d'Emory de faire stopper les travaux en neuromarketing. Elle a saisi le Bureau américain des protections sur la recherche humaine, qui leur a pourtant donné son feu vert en février 2004.

Autres prémices éventuelles, au Québec, la Commission de l'éthique de la science et de la technologie a publié en novembre 2007 un avis sur le sujet "Neuromarketing et publicité, les préoccupations éthiques soulevées par les jeunes".

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Les associés d'EIM, Les dirigeants face au changement Editions du Huitième jour, 2004
- Patrick Renvoisé et Christophe Morin, *Selling to the Old Brain*, 2006
- Marie Bénilde, *On achète bien les cerveaux*, Raison d'Agir, 2007
- l'avis de la CEST du Québec, "Neuromarketing et publicité" : <http://www.ethique.gouv.qc.ca/Neuromarketing-et-publicite-les.html>

### Le marketing mobile

C'est l'un des Eldorados attendus par les annonceurs pour ces prochaines années, alors que le téléphone mobile devient à la fois un objet personnalisé et un média à part entière, avec les débuts de la géolocalisation, les prémices de la télévision sur mobile... D'autant que de plus en plus de modèles permettent de surfer sur Internet (le fameux "Internet mobile") et de regarder la télévision.

L'enjeu ? Il est technologique : le développement du très haut débit, qui rendra possible la réception en streaming de vidéos ou de la télévision mobile personnelle (TMP) permettra d'envoyer des contenus, et consacrera l'avènement de ces services.

De fait, l'institut d'études Informa Telecoms & Media prévoit une multiplication par 100 du trafic data (échange de données sur les réseaux mobiles) d'ici 2016. Une expansion du trafic qui serait portée par l'essor de la navigation sur Internet mobile, ainsi que par la consultation de vidéos. Autre chiffre intéressant, Informa souligne qu'un terminal tel que l'iPhone 3G peut conduire une multiplication par 30 le volume de données échangé par abonné. 2011 serait ainsi l'année où le trafic de données mobiles dépasserait le trafic de la voix.

### Ring back tones sponsorisés

Le mobile est devenu clairement un instrument de marketing, grâce à des killer applications telles que le SMS.

Pour ce marketing basé d'abord sur la personnalisation du mobile, une autre killer app' s'est déjà développée, surtout chez les jeunes, le téléchargement de sonneries et de mélodies d'attente, qui peuvent être personnalisées selon l'interlocuteur.

On a beaucoup parlé dernièrement de ces sonneries de téléphone portables utilisant les ultra-sons, que le New York Times pointait dès 2006. Dans les lycées américains, les élèves supposés éteindre leur téléphone pendant les cours en profitent pour échanger des messages texte, à la barbe de leurs professeurs. Sur Internet, certains sites de téléchargement de sonneries, comme Ultrasons.net, vendent à prix d'or le sésame audio. Les jeunes arrivent à entendre la sonnerie, car leur oreille est sensible aux ultra-sons, alors que les adultes perdent cette capacité dès l'âge de vingt ans.

Autre voie prometteuse, le téléchargement de sonneries comportant des jingles publicitaires. Déjà des opérateurs comme SFR, Orange et Bouygues, et le FAI Free, proposent des Ring back tones (littéralement "sonnerie de retour"), ce service téléphonique permettant de personnaliser la sonnerie d'attente que les personnes qui vous appellent entendent. Or, des Ring back tones comportant un message publicitaire, avec promotions de l'opérateur à la clé, commencent à apparaître.

## MARKETING & Entreprise2018

La start-up indienne OnMobile, leader sur ce marché naissant, a sa technologie diffusée en France par sa filiale Voxmobili. Pour se faire connaître, elle a adopté le principe de viralité : les contacts d'un utilisateur abonné aux annonces Ring back tones qui l'appellent se voient proposer des publicités audio, et le service leur propose, avec le "Press to Copy", de souscrire au service et de récupérer le ring back tones de l'appelé. Les utilisateurs ayant souscrit à l'annonce Ring Back Tones recevront ensuite des promotions et offres de l'opérateur. "En Inde les utilisateurs reçoivent en moyenne 10 appels par jour, les annonceurs ont la capacité de toucher un grand public varié et dans une très courte période de temps avec ce nouveau type d'annonce. Un des atouts de ce type de marketing mobile c'est d'avoir le consentement du consommateur", remarque Christophe Romei, consultant indépendant et fondateur de l'entité Memodia.

Et ce n'est pas fini : d'après lui, OneMobile a créé des ring back vidéos.

### Les QR codes

Autre outil prometteur, le procédé des QR codes (QR code, QR = Quick response), créé en 1994 par la société nipponne Denso-Wave, mais encore naissant en France. Ces code-barres sont lus à partir de la caméra de certains téléphones mobiles et permettent d'accéder à un site Internet donné. C'est en fait juste une adresse <http://...> codée. En pointant votre téléphone mobile (doté d'un appareil photo et d'un navigateur Internet) sur des affiches, des pages dans des journaux ou d'autres supports de ce code-barres en 2 dimensions, vous pouvez donc directement accéder à une page web sur un sujet précis.

Déjà en octobre 2006, la RATP a proposé à ses usagers de bus franciliens, à titre de test, un système de distribution de l'information via des codes QR. En photographiant ce code-barre avec son téléphone, qui renvoie vers une URL spécifique selon l'endroit où il est localisé, l'usager pouvait accéder aux horaires de son bus. En mai 2007, elle a testé ce service auprès des usagers des bus de l'agglomération de Noisy le Grand, (Seine Saint-Denis). Parmi les services proposés, une variété de renseignements à propos des prochains passages d'un bus à un arrêt donné, mais également un accès privilégié au portail "Ma RATP dans ma poche", et des plans de lignes et des plans de quartiers avoisinant les stations.



Quelques journaux s'y sont essayés, comme l'hebdomadaire gratuit Economie Matin, et les magazines people Closer, Public et Voici qui ont participé à un test mené par l'Association française du multimédia mobile (AFMM) et par l'Association pour la promotion de la presse magazine (APPM). De façon pérenne, le magazine Newzy, qui fait figurer en une, et dans ses articles des codes-barres 2D lisibles par le logiciel Mobiletag.

Reste que le code QR sera techniquement compliqué à mettre en œuvre en France : les différentes normes (QR, MobileTag, Semacode...) sont incompatibles, et il faudra que les constructeurs l'embarquent de façon standardisée sur leurs mobiles, avec une norme commune. Aujourd'hui, des plateformes comme Mobiletag ou Hotscan proposent un logiciel à télécharger sur son mobile pour pouvoir les capturer et les lire.

L'utilisation du QR code est pourtant prometteuse car elle permet une viralisation rapide de l'application, et peut même devenir un nouveau support de couponing, cette méthode de marketing qui consiste à offrir au client des bons de réduction valable dans une boutique physique, qui le poussent à acheter des produits d'une marque sur un délai réduit.

Par exemple, au Japon, l'utilisation du code QR est entrée dans les normes, la quasi-totalité des téléphones mobiles pouvant les lire. Depuis juin 2006, Mac Donald's en dispose même sur les emballages produit. Le code barre MacDo redirige alors sur une page dédiée au cheese burger acheté pour nous informer du nombre de calories, des ingrédients, vitamines, allergies probables, etc... Et même, moyennant la saisie de sa taille, de son poids et de la nature de son activité, le fan du burger pourra connaître son apport calorique et son impact sur sa santé.

Toujours au Japon, le service K-Cab permet de réserver un taxi automatiquement en photographiant les code-barres présents sur des bornes disséminés au quatre coins de la ville.

Ailleurs, le code-barres 2D est utilisé pour réaliser du m-commerce, à savoir de la vente et du paiement de produits directement depuis un téléphone mobile. Le code-barres peut également être utilisé pour recharger un abonnement à un service, ou encore figurer sur une carte de visite.

### La manne de la publicité locale ciblée

Les annonceurs attendent aussi beaucoup de la géolocalisation mobile, basée sur le GPS, dont sont équipés de plus en plus de mobiles, et qui ouvrira la voie au prochain Graal, la publicité locale ciblée.

Des opérateurs planchent aussi dessus : dans la lignée du service SFR Navigation de Mappy, Orange va lancer à l'automne 2008 en France son service Orange Maps, qui permet de se situer sur une carte depuis son mobile, et de lancer des services de proximité. Ce service Map & Go, fourni par la société Telmap, est une solution de géolocalisation et de navigation, qui permet de se repérer sur une carte, la géolocalisation s'opérant avec le récepteur GPS intégré au téléphone mobile. Par exemple, fin 2008, Orange y proposera un service de disponibilités de parkings en temps réel.

## MARKETING & Entreprise2018



Nokia assure que la moitié de ses mobiles seront pré-équipés de GPS d'ici 2012. Et au passage, a racheté en mai 2008 la société Gate 5, pour proposer de nouveaux services de localisation

Les annonceurs pourraient ainsi greffer à la publicité locale ciblée des offres de couponing à leurs bases de clients. Mais quel sera le business model ? "Techniquement, qui pilotera ces opérations ? Le magasin ? La marque ? L'opérateur ?", interroge Christophe Romei.

Autre voie pour la géolocalisation... les réseaux sociaux mobiles : l'utilisateur qui installe cette application peut par exemple repérer depuis son mobile ses amis aussi inscrits au réseau social qui se trouvent à proximité. Pour certains réseaux sociaux, tels Facebook des applications de géolocalisation sont en préparation. Et d'autres en proposent déjà, comme LoopT, Blyk, BrightKite, l'application iPhone de Twinkle, et Plaze.

Le réseau social mobile de Nokia, Mosh, qui revendiquait 300 000 abonnés en mai 2008, comportera aussi un service de géolocalisation.

De même, le réseau social mobile français Weplug.com ("Nous connectons"), lancé au printemps 2008, dans pour l'instant uniquement pour l'iPhone d'Apple, comporte des fonctions de géolocalisation. Via Google Maps, vous pouvez indiquer à tout moment votre position géographique à vos amis inscrits et voir lesquels sont à proximité.

### Services personnalisés

Reste à savoir si l'utilisateur français, par tradition préoccupé par la question de la protection de ses données personnelles, acceptera d'installer ce service, souvent perçu comme ouvrant la voie à des formes de publicité intrusive. D'autant qu'en France, cette fonctionnalité de géolocalisation ne peut être activée qu'avec le consentement préalable de l'utilisateur. Contrairement aux utilisateurs Japonais et britanniques, moins rigides sur ce sujet. "Les 15-20 ans, fans de gadgets technologiques, consomment ces pubs dès qu'il y a une promesse à la clé, des gains considérables", estime Christophe Romei. Et de citer l'exemple du MVNO Blyk, cet opérateur virtuel, lancé en septembre 2007 en Grande-Bretagne, qui propose aux jeunes de 16-24 ans des forfaits SMS et voix, et les sollicite en contrepartie pour qu'ils donnent leur avis sur les 45 marques partenaires (L'Oréal, Ford, McDonalds, Sony, Colgate, Xbox, Adidas...).

Mais clairement, de nouveaux formats publicitaires sont voués à émerger autour de la géolocalisation et du tag. Reste à voir si les annonceurs sauront choisir la bonne voie entre le traquage publicitaire, intrusif, ou celle "où le consommateur choisira de recevoir l'information. Je ne souhaite pas recevoir un SMS d'offres promotionnelles chaque fois que je passe près du magasin où j'ai acheté une bouteille de shampoing. Par contre, j'aimerais recevoir plus d'informations sur l'auteur dont je découvre un livre en rayon, juste en photographiant le code 2D au verso de l'ouvrage", décrypte François Laurent, consultant indépendant, fondateur de ConsumerInsight, et auteur de "Marketing 2.0".

Les marques ne pourront pas se contenter de faire de la publicité intrusive, "mais devront prouver leur brand utility (utilité de marque), en apportant des services. Par exemple, proposer des services ou communications à forte valeur ajoutée dans l'instant par la géolocalisation mobile", poursuit Natalie Rastoin.

### Le wait marketing

Dans les transports en commun, dans la salle d'attente du médecin, en faisant la queue à la caisse du supermarché, les consommateurs s'avèrent deux à trois fois plus réceptifs que devant leur télévision. Toutes les entreprises peuvent profiter de ces contextes privilégiés d'oisiveté forcée pour acquérir ou fidéliser leurs clients. C'est l'enjeu du wait marketing ou marketing de l'attente : mieux communiquer et à moindre coût. Voilà ce qu'explique Diana Derval, dans son livre, Wait marketing (Eyrolles).

Ainsi le wait marketing est l'art de communiquer lorsque les consommateurs sont en situation d'attente. Les français passent en moyenne, plus de 52 minutes par jour dans les transports. Or, si lorsque des consommateurs sont à leur domicile et regardent un spot télévisé, seulement 15 % d'entre eux le retiendront, alors que si celui-ci est diffusé dans une salle d'attente d'un médecin, plus de 27 % d'entre eux le retiennent.

Comment les annonceurs peuvent en tirer profit ? En disposant des écrans de télévision dans des lieux d'attentes, des salles d'attentes d'aéroports, chez des médecins, près des caisses de supermarchés, qui diffusent des démonstrations de produits, des publicités, et des programmes type "info conso".

Les professionnels parlent du secteur comme de la communication audiovisuelle dynamique ou du PLV (publicité sur les lieux de vente) dynamique : par opposition aux affiches papier, un écran permet d'afficher un contenu animé, réactualisé facilement.

Il existe des prémices : depuis une dizaine d'années, Vidéotronic propose des écrans télé dotés d'un magnétoscope, avec une vidéo explicative qui défile en boucle. Avec pour clients les jardineries Truffaut et Jardiland, LeGrand, et Sephora.

## MARKETING & Entreprise2018

### Premiers tests d'écrans dynamiques

Le concept de wait marketing est encore naissant en France, avec environ 30 000 écrans dédiés à cette forme de publicité. Mais déjà "la Française des jeux, Citroën, Rapid Flore, la Grande Récré et Hertz y recourent", affirme Damien Petit, président de l'APCAD (Association pour la promotion de la communication audiovisuelle dynamique). Créée en 2005 précisément pour promouvoir la communication audiovisuelle dynamique, elle compte une cinquantaine de membres.

Certains testent ainsi déjà ce service, comme Monoprix, avec Intellicast, qui diffuse des infos conso, et met en avant ses produits en marque distributeur sur des écrans implantés au niveau des caisses. Auchan, Carrefour, Casino et Cora travaillent à des projets de "communication digitale", qui pourraient voir le jour en 2009. En avril 2008, une trentaine d'Intermarchés se sont dotés d'écrans dynamiques. Egalement, des Centres Leclerc franchisés, et des centres commerciaux de la CGC.

Pour sa part, La Poste a décidé de mettre les bouchées doubles. Elle s'équipe massivement d'"écrans intelligents" : 1 000 en ont été dotés depuis le printemps 2007, avec pour échéance mars 2010, où 2 500 bureaux auront 5 000 écrans. Leur équipementier étant Sony, avec sa solution technologique Ziris. Sony déploie ainsi ses écrans plats de 40 pouces, dotés d'une carte Compact Flash, qui peut lire les programmes pré-enregistrés à la volée, ou uniquement en journée. Le système de transmission est simple : ces écrans, grâce à une simple prise sur secteur et antenne, communiquent avec un point d'accès de réseau wifi présent dans l'enseigne. Autre possibilité, les différentes boutiques d'une enseigne peuvent avoir leurs écrans relayés grâce à un routeur wifi, avec un point d'accès central. Le logiciel Ziris permet de connaître en temps réel le parc d'écrans, au point d'accès.

Ce marché doit encore se structurer, mais les acteurs du secteur sont déjà sur les rangs : sociétés de conseil, sociétés de création de contenus, éditeurs, fabricants de matériel, intégrateurs, régies publicitaires...

### Quel business model ?

Un modèle économique s'esquisse pour les enseignes de grande distribution qui y recourront, avec deux tendances. "Soit ils feront appel à une régie publicitaire externalisée, telle que Media Vista (groupe Publicis), qui ne se porte pas très bien, PRN Thomson, Neo Advertising, ou encore BreadFind. Soit elles auront leur régie intégrée, qui vend leurs espaces publicitaires vers ses propres gros fournisseurs, et ponctuellement, à ses petits annonceurs, pourvu qu'ils soient présents dans ses linéaires", résume Damien Petit. La seconde tendance semble dominante, les enseignes rechignant à être liées trop longtemps à une régie publicitaire qui chercherait à vendre à un maximum d'annonceurs, dont ceux n'étant pas référencés.

Ainsi, dans le cas de La Poste, dont les écrans dynamiques diffuseront de la publicité, sa régie Médiapost gèrera la vente d'espaces publicitaires.

Encore faudra-t-il mesurer l'impact, l'"audience" que réunit ce nouveau medium. Justement, en mars 2008, plusieurs acteurs ont abouti à DigiMétric, une norme d'analyse destinée à mesurer l'impact des messages sur la mémorisation, élaborée avec les start-ups Quividi, True Media et Cliris.

En fait, les écrans dynamiques arrivent à point nommé pour les annonceurs. "Le contexte de la réduction de la publicité télévisée sur les chaînes publiques, annoncé pour 2009, leur sera favorable : les annonceurs auront besoin de nouveaux médias", estime Arnaud Buhanic.

De fait, ces écrans dynamiques promettent d'être un nouveau support pour les annonceurs locaux. "Des petites régies locales apparaissent, et proposent à des superettes locales, comme des Super U, d'installer de écrans en ligne de caisse", poursuit Damien Petit. De même, pour ses hypers équipés, Intermarché travaille avec des petites régies publicitaires locales.

Quelle sera la prochaine étape ? Le géant américain Walmart a déjà des PLV dans ses linéaires. Sony équipe aussi des enseignes en Grande Bretagne, en Europe du Nord et en Italie. En France, les appels d'offres sont en cours, mais déjà quelques initiatives importantes se concrétisent.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Diana Derval, Wait marketing, Eyrolles
- le Livre blanc de l'APCAD (téléchargeable en remplissant un formulaire) : <http://www.apcad.org/index2.php?page=document>

## MARKETING & Entreprise2018

### Quand les marques investissent de nouveaux espaces pour communiquer

On voit de plus en plus émerger des nouveaux formats de pub, sur des supports dits hors-média, ou media tactiques. Ils s'accompagnent de l'irruption permanente de nouveaux formats : cabines d'essayage en grands magasins, gobelets de café en entreprises, cartons à pizzas, toilettes de bars branchés, voire, des Mercedes que peuvent louer des particuliers à prix réduits. "Les annonceurs veulent jouer sur la rupture, en proposant des publicités ludiques dans des lieux inattendus", analyse Stéphane Marrapodi, fondateur de Tapage Media, et auparavant de l'Association des supports et médias tactiques, qui promeut ces nouveaux supports.

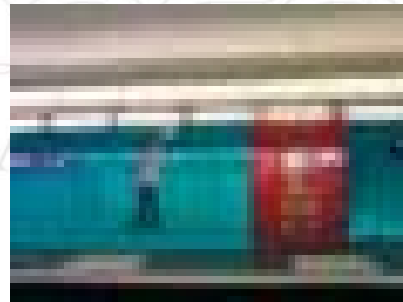
Les marques s'approprient ainsi de nouveaux espaces pour en faire des supports de communication,. Parfois à la faveur d'un cadre réglementaire flou.

### Les marques s'approprient le métro

Les couloirs de métro, d'abord. Certes, on y trouve des publicités sur les traditionnels panneaux d'affichage prévus à cet effet. Mais les marques ne s'en tiennent plus à cela. Parfois, pour faire de la pub événementielle, ce sont des rames entières de métros, sur la ligne 1 à Paris, qui sont parfois entièrement aux couleurs d'un seul annonceur.

Depuis 2002, pour s'assurer de nouveaux revenus auprès des annonceurs, en plus des traditionnels panneaux publicitaires sur les murs, la RATP a ouvert un nouvel espace publicitaire... les murs entiers de quais de métro. Métrobus (filiale de Publicis), la régie publicitaire de la RATP, commercialise l'espace, pour des opérations d'une quinzaine de jours, aux agences d'achat d'espaces des annonceurs. Les frais techniques de l'opération sont à la charge de ces derniers, qui se voient également imposer une charte esthétique. Et la démarche gagne du terrain : "nous proposons aux entreprises de réaliser une opération événementielle qui s'ajoute à un plan médias classique, avec une campagne d'affichage dans les couloirs de métro. Cela leur offre plus de visibilité auprès des usagers, de manière originale", expliquait en octobre 2007 Gérard Unger, président de Métrobus.

La démarche intervient souvent en complément d'un plan médias classique, incluant par exemple une campagne d'affichage, voire des opérations de street-marketing. Au printemps 2007, avant la Fête des mères, Kenzo s'est ainsi affiché en grand à la station Concorde, distribuant en parallèle des échantillons de parfum aux passants.



A l'automne dernier, à Paris, les stations de métro Saint-Paul, sur la ligne 1, et Rome, sur la ligne 3, ont ainsi customisé les murs de leurs quais aux couleurs de deux annonceurs, Camper et Fanta.

Ainsi, le chausseur espagnol Camper s'est approprié la station de métro Saint-Paul, proche de sa boutique, dans le Marais, en septembre 2007. Des personnages ludiques, respectant les codes visuels de sa campagne actuelle, étaient représentés grandeur nature avec quelques modèles de chaussures, et un slogan, "Imagination walks" (l'imagination en marche). Avec l'agence Starcom Partenariat (groupe Publicis), Camper y a investi 100 000 euros d'achat d'espaces, et près de 90 000 euros en frais techniques, pour recouvrir les murs des quais du métro d'un film plastique. De fait, pour ce chausseur espagnol né en 1975, l'arrivée d'un nouveau directeur artistique début 2007, Phil McAveety, issu de Nike, a donné le coup d'envoi d'une nouvelle stratégie pour la marque, déterminée à se démarquer face à des concurrents tels que Kickers.

Fanta, pour sa part, a fait revêtir par l'agence Ogilvy, durant quinze jours, les murs de la station Rome. Avec un graphisme percutant : autour du slogan "Libère ton imagination", figuraient des bouteilles Fanta géantes, des bulles orangées et des personnages semblant tout droit issus d'un jeu vidéo. Objectif pour Fanta, quatrième plus grosse marque du groupe Coca Cola : atteindre son public-cible, les adolescents, grands utilisateurs de transports en commun.

Pour les marques, l'enjeu est de taille, puisque s'offre à elles l'opportunité de décliner leur campagne de manière spectaculaire, en réinjectant leurs codes et en métamorphosant la station de métro en un véritable décor à leurs couleurs. Au point que l'opération peut devenir la pièce maîtresse d'une campagne pour une marque en quête de notoriété.

Faut-il y voir un format publicitaire innovant, avec une réelle recherche artistique, qui décore les stations de métro, ou nouveau format qui rend la pub toujours plus omniprésente, et même envahissante, intrusive, dans le quotidien des gens ?

## MARKETING & Entreprise2018

### Dispositifs outdoor

Ces sortes de supports publicitaires éphémères se multiplient. Pour son opération à l'automne 2007, avec un budget global de 4 millions d'euros, Camper a ainsi disposé ses publicités, pendant 15 jours, sur quatre bus à impériale qui sillonnaient les rues de la capitale. A l'étranger, le chausseur espagnol a déployé de massives campagnes d'affichage similaire dans les métros de Londres, Rome, Madrid, Berlin, Munich, et sur les tramways à Milan et Barcelone.

Un dispositif outdoor est très en vogue pour les annonceurs : avoir des bâches à ses couleurs, tendues sur des lieux emblématiques. Fin 2007, celles aux couleurs de Camper furent ainsi tendues sur la devanture du Printemps Haussmann à Paris, et sur des places à Rome, Madrid, Berlin et New York.

Depuis ce printemps 2008, c'est l'hôtel du peintre Alfred Lombard, à Boulogne Billancourt, bâtiment historique en travaux, qui est recouvert d'une bâche vantant sur 200 m<sup>2</sup> les mérites de la marque Lacoste.

Et pour cause : depuis le 1er octobre, les annonceurs peuvent figurer sur des bâches recouvrant des monuments historiques en travaux, mais à condition que les marques participent aux travaux de ravalement, et que la publicité n'occupe que 50 % de la bâche.

De fait, un décret inscrit au Code du patrimoine et entré en vigueur le 1er octobre 2007, modifiant la loi de 1979 qui interdit normalement toute publicité sur les immeubles classés, a ouvert les bâches d'échafaudage installées sur des immeubles classés monuments historiques ou inscrits à l'inventaire, à l'affichage de "réclame", ledit affichage ne pouvant excéder 50 % de la surface totale de la bâche.

### Nouveaux formats publicitaires dans les transports

Le concept de publicité cinétique, avec des affiches successives pour une même publicité, était apparu pour la première fois en 1947, lors de la campagne pour l'apéritif Dubonnet. Plusieurs affiches autour du slogan "Du bo, du bon, Dubonnet" se succédaient dans les tunnels, entre deux stations de métro.

La société canadienne Side Track Technologies a repris le concept, et teste de nouveaux procédés d'affichage. Depuis 2001, dans les tunnels de métros de Hong Kong, Londres, San Francisco et Rio de Janeiro, elle a installé une longue série d'images rétroéclairées. Leur succession, avec la vitesse du métro, donnait l'impression aux voyageurs de voir une vidéo animée. Parmi les annonceurs ont ainsi figuré Reebok, Disney, Cadillac, Microsoft, AT&T, Coca Cola... Le souci de cette technologie était qu'il fallait intervenir dans les tunnels souterrains pour changer la publicité.

Plus récemment, elle a installé dans un tronçon souterrain du métro de Londres, puis à Los Angeles en mai 2008, 360 écrans LED sur 400 mètres de souterrain du tronçon Hollywood/Highland – Universal City, qui, au passage du métro, s'animent et délivrent un message publicitaire de 15 secondes.

Les images sont envoyées via une connexion Internet, les écrans étant reliés à la station la plus proche, et le système peut être contrôlé depuis le siège de Sidetracks, au Canada. L'avantage de ce système : sur le plan technique, Sidetracks peut ainsi changer les publicités depuis son siège, selon les annonceurs et les moments de la journée. "Nous pouvons sélectionner les publicités selon les heures de passage, et donc les types d'usagers des métros", précise Hugues Devreux, représentant en France de Sidetracks Technologies. Surtout, sur le plan marketing : cela permet à l'annonceur de communiquer à un moment où le commuter, l'utilisateur des transports en commun, est souvent dans un moment d'oisiveté forcé – wait marketing, toujours... "Le taux de mémorisation spontanée des publicités est alors de 80 %", assure Hugues Davreux. Microsoft, pour windows Mobile, et Fiat, pour sa Fiat 500, figurent parmi les premiers annonceurs.

Reste à savoir si les annonceurs suivront. La start-up canadienne, qui affiche 1 million d'euros de chiffre d'affaires par an, a esquissé un modèle économique pour vendre ce format publicitaire. Dans le premier, adopté par les régies publicitaires des métros de Londres et Los Angeles, SideTrack prend en charge les frais d'installation de ses barres LED dans les tronçons de métro, paie une redevance au propriétaire des murs, et joue le rôle de régie publicitaire auprès des annonceurs. La régie du métro, elle, touche des revenus additionnels, soit une part des recettes publicitaires générées. Le second business model consiste pour SideTrack à vendre sa technologie aux régies publicitaires des métros. Le coût est alors de 600 000 dollars de frais d'installation, et de 100 000 dollars par mois.



Avec ces nouvelles formes de street marketing, les marques mettent ainsi en scène leurs produits dans l'espace public. Tel Ikea qui, lors du lancement de son dernier magasin à New York, avait habillé des abribus avec son mobilier.

Avec ces supports hors médias, la publicité accompagne donc les consommateurs dans leurs divers univers de vie au quotidien. Au risque de devenir toujours plus intrusive ?



## MARKETING & Entreprise2018

### Du marketing participatif aux plateformes Digg-like, de nouvelles agoras ?

C'est un fait : pour mettre le marketing à l'heure du Web 2.0, par lequel l'internaute peut créer et produire du contenu, les marques cherchent à impliquer leurs clients jusque dans la conception du design, de l'emballage, voire de la production des produits.

À l'heure de l'Internet participatif, les entreprises commencent à faire appel, à leur tour, à l'esprit critique, voire à l'expertise d'internautes – consommateurs.

La "co-création" de publicités n'est pas vraiment nouvelle : Nike, Converse ou Renault – avec son site consacré à la Twingo Concept –, ont invité les internautes à concevoir en ligne leur propre spot de publicité. Reebok a lancé en avril 2008 un concours participatif sur Dailymotion, où les internautes peuvent créer "leur" publicité autour de la nouvelle gamme de chaussures Freestyle, en partenariat avec la chanteuse Yelle.

### Blogs d'entreprise

Depuis quelques années, le marketing participatif passe par l'ouverture de blogs publics d'entreprises. Les exemples les plus connus sont ceux de blogs ouverts par des patrons influents, comme le blog "De quoi je me mail", de Jean-Edouard Leclerc, ou encore celui du patron de Sun Jonathan Scharz. Puis les entreprises ont ouvert des blogs publics, ouverts aux commentaires de leurs clients. Tel Netocan.fr, dédié à l'univers de la mer, ouvert en 2006 par Benoît Ramus, parallèlement à son entreprise de e-commerce, Boatiful.fr, qui vend en ligne des produits liés à l'univers de la mer. En même temps, il a fédéré un réseau de jeunes entrepreneurs dans sa région, autour de Toulouse. "Lorsque j'ai créé mon entreprise pure player, j'avais besoin de partager mon expérience, mes doutes, sur la création d'entreprise. C'est à cela que m'a servi pour mon blog. Du coup, j'ai fédéré un réseau de blogueurs chefs d'entreprises. Maintenant, notre réseau "Blog sur Garonne" se réunit tous les mois, dans la vraie vie", raconte Benoît Ramus.

Par la suite, certaines ont ouvert des plates-formes de blogs autour de leur marque et de leurs univers, comme 20 minutes, ou encore la plateforme de photoblogs MyPhotos.fr ouverte en février 2008 par Samsung. Même logique pour "les plateformes de blogs de voyages d'Expedia, la plateforme de blogs sur Roland Garros ouverte par la BNP Paribas (sponsor de Roland Garros), celle des Haras nationaux dédiée aux amoureux du cheval", énumère François Laurent.

Tendance plus récente, l'apparition de blogs masqués. Ainsi, l'institut ExpertConsulting relevait récemment dans sa newsletter ce phénomène pour Yves Rocher. "On a vu apparaître des blogs, tel Lesvegetaliseurs.com, comportant un discret en-tête le présentant comme un blog "imaginé, créé et rêvé par des salariés d'Yves Rocher", raconte Brice Auckenthauler, directeur général du cabinet ExpertConsulting.

Car un blog peut être une façon pour une entreprise de faire passer un message sans être reconnue. Elles ne cèdent plus à la tentation du fake blog, échaudées par l'exemple du Journal de ma peau, ce faux blog de consommatrice ouvert par le service marketing de Vichy, qui a ensuite dû faire son mea culpa. Mais "plusieurs créent des blogs outre-Atlantique pour faire passer un message sans être reconnues, quitte à parler indirectement par la voix d'un journaliste ou d'une personnalité", poursuit Brice Auckenthauler.

### Plateformes Digg-like

Mais depuis peu, quelques marques se sont entichées des plate-formes Digg-like, ces sortes de portails basés sur le modèle de Digg, où les internautes publient des liens vers des articles ou des sites qu'ils veulent mettre en avant, les visiteurs de Digg pouvant ensuite voter pour ou contre les références présentées, celles plébiscitées étant propulsées vers le haut de la page d'accueil.

Déjà, le constructeur informatique Dell avait ouvert sa plate-forme et boîte à idées Dell Idea-Storm. Résultat concret, pour faire suite aux demandes des internautes, l'industriel a sorti Dell Vostro, une gamme de portables d'entrée de gamme munis de Windows XP. En France, la SNCF est une des premières grandes entreprises à s'y être essayée avec sa plate-forme Débats-sncf.com. Et les initiatives se multiplient désormais, l'idée étant de faire participer le consommateur "au design, à la publicité des produits qu'il achète", explique l'agence Dufresne Corrigan Scarlett dans l'une de ses dernières newsletters.

Plus récemment, mi-mars, la direction de la chaîne Starbucks a ouvert à son tour sa plateforme Digg-like, My Starbucks Idea. Les internautes-clients peuvent y faire part de leurs idées, les propositions plébiscitées et repérées par l'équipe de recherche de Starbucks y sont même signalées comme "under review" (à l'étude), tandis qu'un blog, "Ideas in action", permet de voir lesquelles se concrétisent. Les suggestions sont de tous ordres : organiser des sessions de "café philo", créer une carte de fidélité ou offrir une boisson gratuite le jour de son anniversaire...

Plan marketing bien ficelé ou réelle implication des clients dans la vie de la marque ? Plusieurs médias et blogs aux Etats-Unis ont ironisé sur le lancement opportuniste de cette initiative, quand Starbucks voit baisser ses chiffres de fréquentation.

En France, plusieurs entreprises s'essayaient aussi au marketing participatif à la mode Digg-like, souvent en utilisant le logiciel Feedback, sur le modèle de Digg, est un outil de dialogue entre les entreprises et leurs clients

La Ratp fut l'une des premières entreprises publiques à tester le concept, en ouvrant pour 5 mois Vousetlaratp.fr, en mai 2007 ?

Puis la SNCF s'y est essayée à son tour, en ouvrant en décembre 2007 Debats-Sncf.com. Les internautes peuvent y poser des questions à l'un des vingt interlocuteurs qui s'expriment pour la SNCF, ces derniers étant présentés avec leur fonction et leur domaine d'expertise.

## MARKETING & Entreprise2018

Chaque jour, la question plébiscitée par les votes est donc prise en compte par le collaborateur SNCF concerné. Le site affiche les dernières questions, avec leurs scores, ainsi que l'activité autour des questions, selon le nombre de votes et de commentaires suscités.

D'autres ont ouvert des plates-formes pour dialoguer sur une plate-forme en accès privé, avec des clients privilégiés. Ce fut le cas pour Renault, qui l'a utilisé deux mois fin 2007 pour dialoguer avec 5 000 bons clients. Et pour Petzl, spécialisée dans la fabrication de lampes frontales, qui a ouvert une plate-forme Feedback d'octobre 2007 à mars 2008, pour dialoguer avec une centaine de clients, répartis dans plusieurs pays, ayant testé en avant-première leur nouveau modèle de lampe frontale.

Le phénomène reste pourtant très marginal. "Le marketing 2.0 permet d'aller plus loin que de recueillir des points de vue, mais très peu de gens y participent. Mais les outils 2.0 permettront sans doute aux entreprises de gérer les crises, qui seront de plus en plus fréquentes. De même que l'on verra apparaître de nouveaux métiers 2.0 dans les entreprises", estime Natalie Rastoin. En terme de nouveaux métiers, on songe notamment à de médiateurs en ligne, ou des chargés de relations – consommateurs...

### Crowdsourcing

A l'échelon supérieur, le client participe à l'élaboration du produit. Le "crowdsourcing" (littéralement "approvisionnement par la foule") consiste pour les entreprises à faire appel grâce à Internet à des talents disséminés.

Plusieurs start-ups reposant sur ce travail collaboratif se sont créées aux États-Unis. Ainsi, sur InnoCentive, créée en 2001 par Alph Bingham ancien vice-président Eli Lilly, les scientifiques indépendants collaborateurs peuvent accéder à la place de marché sur Internet, où les problèmes de R&D des entreprises clientes sont mis en ligne par thèmes (chimie, ingénierie...) avec le résumé de la demande, une date limite et le montant de la récompense. L'exemple le plus connu sur Innocentive est celui de Colgate Palmolive, qui a rétribué 25 000 dollars Ed Melcarek, un scientifique du réseau d'InnoCentive pour avoir trouvé comment injecter de la poudre fluorée dans un tube de dentifrice.

En France, la start-up grenobloise CrowdSpirit, créée en 2007, permet à des inventeurs potentiels d'exposer leurs idées de produits électroniques sur son site. Il s'agit uniquement de petits produits high-tech, dont le prix de vente ne dépassera pas 150 euros. Chacun peut y proposer une idée de produit, à l'instar de celles déjà exposées sur le site : batterie solaire pour téléphone portable, calendrier digital mural, cadenas biométrique...

CrowdSpirit démarcher les entreprises mais "c'est aux industriels qui ont repéré certaines inventions de contacter les inventeurs" explique Lionel David. Ensuite, quand un produit est industrialisé, les membres contributeurs gagnent un pourcentage du revenu généré par le contrat négocié entre le producteur d'idée et le fabricant.

Dans un autre genre, MyFab.com, lancée début 2008 par des anciens de Meetic, permet aux clients de passer des ordres de fabrication groupés de leurs articles préférés directement auprès d'usines partenaires, via un site Internet. Ils proposent sur leur site, ouvert depuis avril, de choisir et voter pour des articles proposés en ligne dans le domaine de la maison, de la mode et des bijoux. Seuls les articles plébiscités sont ensuite commandés. Premiers produits vendus : des meubles de jardin en résine tressé en cours de fabrication, livrés en juillet, ainsi que des jeux de casino.

Mais ce système encore naissant soulève des questions, notamment sur le mode de rétribution des contributeurs. À la base, la start-up perçoit la récompense versée par l'entreprise, en moyenne 50 000 dollars chez Idea Crossing, 10 000 à 100 000 dollars pour les auteurs de solutions retenues chez InnoCentive. Le sujet du respect des droits de propriété intellectuelle des contributeurs semble aussi épineux.

Les marques doivent en outre éviter la tentation du phénomène de mode. "Avant de se ruer sur ce type d'initiative, il faut bien se demander quel problème on veut résoudre. Et normalement, une vraie bonne idée se rémunère", avertit Brice Auckenthaler, directeur associé du cabinet de conseil en management et innovation ExpertsConsulting, auteur de Imagination 3.0. Autre précaution, "il faudra des preuves tangibles pour le consommateur impliqué que ses propositions ont été concrétisées", poursuit-il. La co-création suppose forcément plus de transparence dans la communication.

Cette forme de contribution est-elle vouée à se développer ? 1 à 5 % des clients d'une entreprise contribueraient au crowdsourcing, analysait récemment Business Week. "Pas grave, le crowdsourcing est une action symbolique. Une entreprise émet ainsi une action de confiance, montrant qu'elle a besoin d'offres extérieures", poursuit-il.

La question étant : ces nouveaux réseaux sociaux créés par les marques visent-ils à renforcer le pouvoir du consommateur ("power of us") en lui donnant la parole, ou à en faire un ambassadeur de la marque ?

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Brice Auckenthaler Imagination 3.0, ExpertConsulting
- Francis Pisani, Dominique Piotet, Comment le web change le monde, Pearson, 2008
- François Laurent, Marketing 2.0, M2 Editions



## MARKETING & Entreprise2018

### Le futur du sponsoring

On connaît tous le sponsoring sportif, où Samsung sponsorisé les JO 2008 de Pékin, Cofidis sponsorise depuis près de 15 ans une équipe de coureurs cyclistes pour le Tour de France, la Société Générale Roland Garros... Logique, alors que les entreprises ont besoin d'imprimer davantage leur empreinte auprès de la société civile, et dans la vie quotidienne.

### Sponsoring sportif

Mais cela prend de nouvelles formes. Dans le sponsoring sportif, justement, on propose désormais à tout un chacun de devenir sponsor : au printemps 2008, le club de basket bulgare Start recherchait ainsi 10 000 "sponsors" avant le 1<sup>er</sup> mai, chacun pouvant n'investir que 30 dollars, rapportait alors la newsletter Paradoxes online de ExpertsConsulting. Une fois l'argent collecté, les "sponsors" ont pu voter sur le site Nashiaotbor.com pour sélectionner les nouveaux talents de l'équipe.

Autre nouvelle forme de sponsoring sportive, alors que les pouvoirs publics ont de plus de plus de mal à lâcher les cordons de la bourse pour financer la construction de nouveaux stades et gymnases... les marques s'en chargent. Ainsi, la mutuelle d'assurance MMA aura, en 2010 son propre établissement sportif MMA Arena, futur grand stade du Mans, et premier club en France à bénéficier d'une opération de naming.

Le naming est une pratique courante aux Etats-Unis, où la plupart des grandes équipes de basket et de football évoluent dans des stades baptisés du nom de leur principal mécène. Tony Parker joue ainsi dans l'ATT Center des Spurs de San Antonio, et le quarterback des New England Patriots dans le Gillette Stadium. En Europe, l'Allemagne s'y est déjà convertie avec, outre l'Allianz Arena, l'AOL Arena de Hambourg, tout comme l'Angleterre avec le Reebok Stadium de Bolton et les Pays-Bas avec le Philips Stadion du PSV Eindhoven.

### Les marques à l'école... et en chaires

Autre forme de sponsoring, celle d'entreprises qui sponsorisent des cours à l'école – ne fut-ce qu'en fournissant des supports de cours, voire leurs propres produits.

Dans les collèges, le géant des produits de beauté Dove (groupe Unilever) a ainsi instauré à la rentrée 2006 des cours via le self esteem Fund pour sensibiliser les collégiennes à la vraie beauté. Avec "un programme pédagogique pour l'estime de soi", et des kits pédagogiques. "Les ateliers, animés par un professeur ou une infirmière scolaire, se déroulent au collège, dans le cadre du programme scolaire, au cours de séances d'une durée de 80 minutes environ et s'adressent aux adolescents de 11 à 14 ans. Le programme est bâti autour de 3 thèmes : qu'est-ce que l'estime de soi, ce qui l'influence et comment la renforcer", précise la marque sur son site dédié, Pourtouteslesbeautes.com. Une démonstration du nouveau type de relation que les marques doivent tisser avec leur clients – acquis ou potentiels...

Au niveau supérieur, on peut évoquer les entreprises qui financent la création de chaires en universités et grandes écoles. Par ce filon, les grandes écoles disposent d'argent frais pour investir et attirer des professeurs étrangers de haut niveau. Et bien sûr, il s'agit là pour elles de promouvoir leur marque-employeur, auprès de brillantes jeunes recrues potentielles et de futurs leaders d'opinion. Mais le retour en termes de communication est lui aussi loin d'être négligeable. Ainsi, depuis 10 ans, l'ESCP-EAP (Ecole supérieure de commerce de Paris) a eu tour à tour des chaires Cegetel, Danone, Johnson & Johnson... "On a soit des chaires de recherche, où l'entreprise investit dans des publications, soit des chaires de formation, où l'entreprise s'investit dans un programme ad hoc pour elle", résume Frédéric Jallat, professeur de marketing à l'ESCP-EAP.

La chaire dédiée à la santé, lancée en 1995 avec le groupe pharmaceutique américain Johnson & Johnson, visait ainsi à "réaliser des recherches d'intérêt commun sur le thème du nouveau rôle du patient dans le système de santé à l'horizon 2010".

## MARKETING & Entreprise2018

Les entreprises interviennent alors éventuellement sur des thématiques de recherches ou de modules. L'initiative est très lucrative : "en général, c'est un directeur de chaire qui amène l'entreprise partenaire, laquelle débourse en moyenne 300 000 euros par an, pour des contrats de 3 ans reconductibles", précise Frédéric Jallat.

L'Essec, l'école de management de Cergy-Pontoise, a été pionnière en la matière. En 1986, elle lançait une première chaire avec Carrefour, Dim, Procter & Gamble, L'Oréal et Système U, dédiée aux produits de grande consommation, suivie, en 1991, de la chaire LVMH dédiée au luxe. Joli coup. Depuis, la liste des entreprises qui sponsorisent des chaires – programmes de recherches – ne cesse de s'allonger.

L'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Toulouse, dispose de chaires financées par l'industrie (SFR, Pierre Fabre, Airbus). Carrefour, qui avait signé avec HEC en 2001 pour cinq ans, débourse 460 000 euros par an. Auchan a payé de son côté environ 165 000 euros par an à Reims Management School. Egalement, Les écoles ont aussi développé des fondations, ouvertes aux financements d'entreprise. L'X, Sciences Po ou Supélec ainsi ont la leur.

### Mécénat culturel

Enfin, une autre forme de sponsoring est vouée à un brillant avenir dans ces prochaines années : le mécénat culturel. Alors que les subventions publiques s'amaigrissent depuis quelques années, les musées cherchent à attirer davantage les entreprises locales. La pratique est classique pour les grandes expositions, où les entreprises-mécènes sont mises en avant.

Mais certains musées vont plus loin. Dans le cas du Louvre, Total a financé les travaux de restauration de la galerie d'Apollon. Plusieurs mécènes américains ont donné des fonds pour rénover les salles des objets d'art du XVIII<sup>e</sup> siècle. Les expositions temporaires en elles-mêmes sont bien sûr en grande partie financées par des entreprises : en 2004, l'exposition consacrée au maître de l'École de Fontainebleau Le Primaticcio a reçu le soutien financier de Morgan Stanley. Le mécénat de la société japonaise Nippon Television Network a pris en charge le coût des travaux (4,81 millions d'euros) de la salle contenant la Joconde. Résultat, en 2006, 60 % des recettes du Louvre proviennent des subventions publiques et 40 % des ressources propres (billets, mécénat et dons privés).

Ainsi, le musée de La Piscine à Roubaix, ouvert en 2000, a créé des structures de mécénat pour récolter des fonds, dont auprès d'entreprises partenaires (qui bénéficient de contreparties, comme une bonne visibilité). Ainsi, fondé le 19 juin 2006 et présidé par Philippe Motte, le cercle des entreprises mécènes du Musée La Piscine compte aujourd'hui une cinquantaine de membres dont Auchan, La Redoute, La Caisse d'Épargne, Eiffage... ce qui le positionne comme le plus grand cercle de mécènes au nord de Paris. Résultat, en 6 ans, le Musée de la Piscine s'est placé parmi les 15 premiers musées de France.

### Capucine Cousin

Journaliste

(+ 33) 1 43 79 24 12

<http://blog.miscellanees.net/>

[capucine.cousin@gmail.com](mailto:capucine.cousin@gmail.com)

# RELATION CLIENTS & Entreprise2018

## PROSPECTIVE SUR L'ÉVOLUTION DE LA RELATION CLIENT 2008/2018

LA SCÈNE SE PASSE À LA BOUCHERIE DU BŒUF JOYEUX FIN 2008.  
MONSIEUR DOUCET, CEINT D'UN LARGE TABLIER, EST EN PLEINE ACTION.



**Les entreprises pensent de plus en plus "client", parce qu'elles savent que leur croissance dépend d'abord de la manière dont elles traitent leur clientèle existante et future. De plus les clients qu'ils soient de simples consommateurs ou des entreprises deviennent adeptes d'un comportement paradoxal à multiples facettes et ne font plus vraiment preuve de fidélité. C'est pourquoi, plus que jamais les entreprises doivent rester particulièrement attentives aux besoins et attentes de leurs clients et adapter parallèlement leur organisation.**

Bonjour Madame Barbackophile ; ça fait bien trois semaines qu'on ne vous a pas vue.

Qu'est ce qui vous arrive ?...

Ah bon, ça me rassure.

Vous tombez bien. Aujourd'hui j'ai une entrecôte persillée extra, du pur Charolais.

Une merveille. Monsieur Barbackophile adore et vous serez contente de lui faire plaisir.

Je vous en mets une belle tranche ?

J' rajoute bien sûr un os de veau pour Nounours...

Nous sommes en pleine action commerciale. Les intellos du métier diraient que l'on est en plein CRM (Customer Relationship Management).

Le boucher Doucet est en effet un pro de la relation client. On pourrait même raisonnablement penser qu'il a fait un master à l' ESSCA. Fichtre non. Mais il a tout intégré, sans le savoir, du modèle RFM T. ( Récence, Fréquence, Montant, Type).

R : Récence du dernier passage. Il sait que sa cliente n'est pas passée depuis trois semaines et, qu'en cela, elle s'est éloignée de sa Fréquence habituelle de passage.

Le Type de produit préféré du client est l'entrecôte bien persillée. Le Montant de la vente correspond en Euros à une belle tranche de Charolais et au pouvoir d'achat de la cliente.

Quant aux goûts de Nounours, cela échappe encore heureusement aux Marketeurs.

En cette fin d'année 2008, les Marketeurs et les bons commerçants utilisent donc les mêmes fondamentaux dans la relation qu'ils ont avec leurs clients. La différence est que notre boucher a dans sa tête une base de données de 300 à 400 clients avec historique d'achat, potentiel, éléments de personnalisation de la relation... Le marketeur qui manage une relation client dans un gros programme de fidélité doit, lui, gérer une relation avec plusieurs millions de clients. La différence c'est la quantité de données et cette masse d'informations ne peut se gérer qu'avec une informatique performante et un Marketing segmenté sophistiqué.

## RELATION CLIENTS & Entreprise2018

Imaginons maintenant. Nous sommes en 2018, fin 2018 précisément. Que reste-t-il de la relation client des années 2000 ?

Etant généralement moi-même assez critique sur les prévisions des experts en tout genre (à commencer par la météo à 8 jours) je préfère imaginer des scénarii et laisser le lecteur choisir selon son intuition.

### Scénario N°1. Le CRM se segmente et se miniaturise.

Madame Barbackophile reçoit demain soir le patron de son mari et il est déterminant que cela soit parfait.

Monsieur Doucet a vendu sa boucherie à un promoteur qui a construit sur son emplacement un quartier de ville vertical avec une école tout en haut et un supermarché au 32<sup>ème</sup>. Il est devenu "boucher free lance intermittent" dans ce super marché de produit frais.

Elle a choisi un navarin d'agneau superbe enveloppé dans un papier recyclé issu de bambous biologiques. Dans sa cuisine, elle approche son téléphone portable d'un tag imprimé sur le papier et immédiatement elle reçoit sur l'écran de son mobile une petite vidéo qui lui explique la recette du navarin. Monsieur Doucet apparaît lui-même et l'interpelle par son nom pour lui donner un conseil sur le vin à choisir.

Elle le sait, son dîner sera une réussite. Elle échafaude des projets grandioses...

### Scénario N°2. On ne mange plus de viande.

Madame Barback (elle a écourté son nom pour faire moins grec depuis que ces... ont quitté la communauté européenne) a lu et relu deux ouvrages qui l'ont marqué.

Le huitième bouquin de David Servan S. dit tellement de mal sur le bœuf (trop d'Oméga 6), sur le porc (trop de lipides 272) et sur le veau (pas assez de juvenillissées) qu'elle a décidé de se reporter sur le poisson.

Le traité définitif sur la biologie marine dit tellement d'horreurs sur le taux de mercure dans le lieu jaune, la parasitose dans l'églefin et le risque de bérubéri transmis par le gobi des Indes qu'elle préfère, choisir la bonne réponse :

- Ne pas recevoir le patron de son mari
- Lui servir des nouilles
- Aller au restaurant new-bio
- Dire à son mari d'aller se faire voir, pourquoi pas, chez les grecs.

### Scénario N°3. Tout est programmé.

Madame B. (elle veut faire moderne depuis qu'elle l'est un peu moins) est comme toutes ses copines Elle est abonnée à tout pour ne plus avoir à se soucier de rien.

Lancé dans les années 2000 par les opérateurs de téléphones portables, les forfaits en tous genres ont envahis la vie quotidienne.

Lunettes à vie pour 19 euros par mois, lifting permanent des fesses pour 23 euros, crémation avec dispersion des cendres au dessus du Zambèze pour 14, 5 euros (admirez le prix psychologique)...

Elle a donc opté pour un forfait viande fraîche à 69 euros qui lui permet d'être livrée trois fois par semaine de 600 grammes de pièces de boucherie. L'option "commande exceptionnelle", accessible par Internet bien sûr, lui permet d'augmenter la quantité commandée et de franchir un pallier dans la qualité en passant de la qualité + à la qualité exceptionnelle.

Le supplément de prix sera lissé sur les prochains mois d'abonnement qui passera à 76 euros pendant deux trimestres. Elle anticipe que l'augmentation du salaire de son mari, provoquée par ce dîner, permettra d'amortir très largement et rapidement cette dépense.

## RELATION CLIENTS & Entreprise2018

### Scénario N° 4. Le grand retour aux sources.

Madame Barbakophile a opté pour le retour aux sources.

Les marketeurs ayant décidé que la création de valeur trouvait son optimum dans le concept ruralo-écologique, elle a choisi de faire ses courses dans un lieu super trendy : "la ferme de Passy".

Au rez de chaussée de l'immeuble Mars 2020, on trouve entre autres l'espace boucherie. Tout droit sorti du dernier Salon de l'Agriculture, le Charolais Brutus gagnant du concours exhibe ses avantages dans un box paysagé en compagnie de deux moutons et de ravissants poulets de Loué.

Derrière notre taureau si bien pourvu, on voit défiler sur grand écran plasma une campagne où l'herbe verte ondule. Une odeur de foin frais est projetée toutes les 50 secondes par un souffle légèrement tiédi. Un murmure de ruisseau accompagne ce tableau ; on devine en arrière plan une jeune fille en tablier pastel accompagnée d'un épagneul roux...

Monsieur Doucet, accompagné d'un assistant habillé d'un "vert de travail" très seyant, explique en quoi la nourriture au maïs naturel est un must pour la viande de bœuf.

Le prix de l'entrecôte au kilo est considérable mais la garantie du "rustique en direct de la ferme" vaut tout les sacrifices.

### Scénario N° 5. Les chinois ont tout pris.

L'économiste Jacques M. célèbre dans les années 2008 l'avait prévu. Le pire était arrivé.

100 millions de touristes chinois venaient chaque année passer 5 jours "romantiques" en France dont trois jours à Paris.

Montmartre était devenue invivable. La population autochtone avait déserté le quartier pour se réfugier à Vincennes et à Clamart. Seuls quelques figurants chichement payés en yuan mettaient en scène une Amélie Poulain objet de tous les numériques et autres caméscopes trois point 0.

La boucherie Doucet du "Bœuf Joyeux" avait été remplacée par un self chinois avec canard et nouilles de riz. Les chinois étaient aux anges de retrouver enfin une nourriture asiatique.

Madame Barbakophile avait quitté Paris et son mari. Elle avait choisi d'habiter l'ouest, une petite maison à Ploubazlanec dans les Côtes d'Armor. Loin des Chinois et de Monsieur Barbakophile, elle s'était mise à l'aquarelle et contemplait la mer...

#### Vincent Guillois

[guillois@geta.fr](mailto:guillois@geta.fr)

PDG G et A Links

L'agence de toutes les interactivités

LD : 02 51 88 78 00

PS. Votez pour le scénario qui a votre préférence et envoyez votre réponse accompagnée de votre adresse à [guillois@getalinks.fr](mailto:guillois@getalinks.fr).

Vous gagnerez une entrecôte persillée + une photo de Nounours si vous répondez avant le 18 novembre 2018.

# SERVICES INTELLECTUELS & Entreprise2018

## SERVICES INTELLECTUELS : ÉLABORER DES MODÈLES ÉCONOMIQUES VIABLES

LE RÔLE DES SERVICES DANS L'ÉCONOMIE S'AFFIRME DOMINANT. EN EUROPE, LES SERVICES EMPLOIENT PLUS DE 80 % DE LA POPULATION ACTIVE EN 2008, Y COMPRIS DANS LES SERVICES PUBLICS, ET CONNAISSENT DEPUIS LES ANNÉES SOIXANTE-DIX UNE CROISSANTE ANNUELLE PLUS DE DEUX FOIS SUPÉRIEURE DE CELLE DE L'INDUSTRIE.

Les services aux entreprises sous ses différentes formes ont tiré en avant cette progression. Les services intellectuels spécialement, en anglais "knowledge intensive business services", lesquels regroupent dans l'accession courante les prestations liées aux systèmes d'information, à la recherche et développement déléguée, à la comptabilité et au changement des organisations, au conseil juridique et financier, à la communication et publicité se sont hissés en deux décennies en secteur d'importance majeure. De plus, ces services contribuent significativement à accroître la productivité ainsi que la capacité d'innovation de leurs clients\*. Ces tendances d'évolution vont-elles se confirmer dans le futur ? A quoi ressemblera le paysage des services intellectuels à l'horizon 2018 ?

Après des années de concentration sur l'amélioration des processus de production et de commercialisation, sur l'implémentation de technologies de l'information et de la communication toujours plus sophistiquées, sur le financement et l'assurance de grands projets, il ne serait pas surprenant de voir les services intellectuels s'éloigner un peu des systèmes afin de refocaliser l'attention sur l'homme. La performance des organisations restera certainement au cœur des préoccupations mais sans une implication plus positive des ressources humaines à tous les niveaux dans les changements à venir, nombre de solutions techniques risquent de s'avérer inopérantes. Dans une Europe dans laquelle la responsabilité sociale des entreprises se trouvera réaffirmée, marquée par le vieillissement des populations comme par un accès plus difficile aux ressources naturelles et matières premières, la résolution des questions complexes réclamera plus de créativité, de sensibilité aux différences, de subtilité dans les mises en œuvre, d'intelligence dans les évaluations.

\* H.Mathe. Innovation mechanisms in knowledge based services. Proceedings: The Informs Annual Meeting. Seattle, 2007.

## SERVICES INTELLECTUELS & Entreprise2018

Tant sur les plans comptables et juridiques, qu'en matière d'assistance au financement et d'évolution des organisations, la part des services permettant de mieux développer et gérer les partenariats ira en s'élargissant. La capacité à fonctionner efficacement en "écosystèmes de firmes" deviendra rapidement une condition essentielle de succès, voire de survie\*. Et les entreprises auront besoin d'aide et d'outils performants afin de réussir cette mutation. Egalement, le taux de réussite des fusions et acquisitions devra s'élever, ce qui suppose le déploiement d'outils efficaces d'intégration. De même, dans le domaine des sciences et de la technologie de plus en plus fragmenté, il devient également indispensable de développer des savoir faire d'intégration afin de faciliter le dialogue et la fertilisation croisée entre des équipes et unités aux cultures et langages différents. Il s'agit là d'un champ nouveau d'intervention. Le souci grandissant de la préservation de l'environnement, de l'alimentation d'une population mondiale considérable, du maintien d'équilibres stratégiques délicats renforcera le besoin pour des services intellectuels facilitant l'intégration des savoirs et le dialogue entre cultures.

De plus en plus sollicités afin d'élaborer des solutions originales et de stimuler la créativité quelque soit le contexte organisationnel, les acteurs des services intellectuels devront accroître leurs investissements en recherche et méthodes. Déjà, certains explorent les possibilités d'approches telles que le "design thinking", ou le discours ethnologique, afin de générer des cultures d'entreprises valorisant la curiosité, et l'empathie pour la transversalité des analyses\*\*. L'activité de design correspond aux stades de conceptualisation permettant d'élaborer une solution nouvelle ; "l'abductive design" conduit à résoudre des problèmes complexes par l'évocation d'hypothèses, construction par tâtonnement, formulation de boucles itératives, construction d'éléments de compréhension soumis à l'épreuve des faits.

Des secteurs entiers, encore peu habitués à mobiliser du service intellectuel venant de l'extérieur, s'ouvriront massivement aux consultants, juristes et communicateurs professionnels. Notamment l'éducation et la santé, au plan mondial, devront s'attaquer à l'épineuse question de leur trop faible productivité et des réponses très inégales qu'elles apportent aux demandes des populations et au souci d'économie des politiques. Egalement, les petites et moyennes entreprises, aujourd'hui souvent délaissées par les prestataires qui les considèrent peu solvables au regard de leur coût d'intervention, devront faire l'objet d'une attention plus soutenue ; ainsi des modes adaptés de collaboration émergeront.

Soumis à des contraintes financières, légales, logistiques et psychologiques grandissantes, les particuliers ne feront-ils pas de plus en plus appel aux services intellectuels ? Qu'il s'agisse d'aide à l'investissement, d'assistance à la composition comme à la pérennité des structures familiales, qu'il s'agisse d'évolution de carrière et de mobilité professionnelle, comme d'amélioration de l'habitat, de valorisation maximisée du temps de loisir, et plus généralement d'adaptation aux conditions nouvelles d'un monde à la technologie omniprésente, à l'énergie onéreuse, à l'environnement fragilisé, les prestations aux particuliers devraient se multiplier. La mobilisation d'une technologie nourrie d'intelligence artificielle et d'un accès facilité par la convergence des médias, ainsi que le recours à la délocalisation de nombreuses opérations\*\*\*, permettront d'élaborer les modèles économiques viables nécessaires à l'appréhension de ce gigantesque, mais totalement fragmenté, nouveau marché.

**Hervé Mathe,**  
Professeur à l'ESSEC

\* M. Iansiti, R. Levien. *The Keystone Advantage*. Boston : Harvard Business School Press, 2004.

\*\* T. Kelley. *The Ten Faces of Innovation*. New York: Doubleday, 2005.

\*\*\* Uday Karmakar, *Will You Survive the Services Revolution?* Harvard Business Review, June 2004.

# STRESS DU FUTUR

## & Entreprise2018

### STRESS : UN FUTUR COUP DE BAMBOU FINANCIER

FAIBLESSE PERSONNELLE : TELLE SEMBLE ÊTRE LA PERCEPTION LA PLUS RÉPANDUE DU STRESS PROFESSIONNEL. POURTANT LES SIGNAUX SE MULTIPLIENT ; LE STRESS AU TRAVAIL EST D'ABORD DÛ AUX ORGANISATIONS ET MODES DE MANAGEMENT. ATTENTION DANS 10 ANS AU RETOUR DE BÂTON FINANCIER POUR LES ENTREPRISES QUI N'AURAIENT PAS ANTICIPÉ LE BIEN ÊTRE DE LEURS SALARIÉS !



Environ 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail, ce qui en fait l'un des principaux problèmes de santé au travail déclaré selon la dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail. Le phénomène n'épargne plus aucun secteur d'activité jusqu'au burn-out. La prévention du stress s'inscrit dans le cadre général de la prévention des risques professionnels. Le chef d'entreprise doit veiller à protéger la santé et la sécurité physique et mentale de ses salariés au travail. C'est une obligation de résultat. Et comme pour les autres risques professionnels, l'approche du stress au travail doit donner lieu à une évaluation et à un programme de prévention. Le stress est-il en passe de devenir la maladie du XXI<sup>ème</sup> siècle ?

"Moi stressé ? Sûrement pas !" D'ailleurs, pour nous prouver sa bonne foi, Pierre extirpe de son tee shirt son badge testeur qui arbore une jolie couleur vert pomme. Les alertes d'informations arrivent en permanence sur son portable de poche mais cela ne semble pas l'inquiéter. Calmement, pendant que nous discutons, il jette un œil régulièrement à son tableau de bord personnel et répond de temps à autres à quelques messages, vocaux ou visuels. Né avec l'Internet, la multitâche est une évidence pour Pierre.

Pourtant à 17h, son adrénaline monte quelque peu, le vert pomme vire au gris et une proposition de pause en salle de déconnexion lui est proposée. C'est l'heure de faire le bilan de sa journée : de vérifier où il en est de ses objectifs quotidiens personnels par rapport à son rythme hebdomadaire, évalué en début d'année par son entreprise. Sur deux tâches, Pierre a pris du retard. "C'est vrai que c'est toujours un peu agaçant, de sentir la pression de la machine. Mais rien de bien grave." Pierre fait partie des salariés heureux, de ceux qui ont su garder distance avec l'urgence et nager dans un climat de réactivité permanent sans que cela n'affecte à leurs yeux leur valeur personnelle.

Pourtant, le rapport 2017 de sa société sur les risques psychosociaux – obligatoire depuis 5 ans – n'est pas excellent. Dans l'ensemble de l'entreprise, le syndrome de la "dereliance" a pris de l'ampleur et les managers sont priés d'inciter fortement les collaborateurs à s'inscrire aux stages Nature proposés jusqu'à 4 fois par an au besoin. La vague du nostress architectural s'est imposé depuis quelques années, avec la multiplication, au cœur des open space, de petites alcôves déconnectées. Et toutes les grandes entreprises se sont dotées de leur équipe interne d'happyworkers, en charge de mesurer le stress, personnel et d'équipe, et d'en organiser sa régulation.



## STRESS DU FUTUR & Entreprise2018

### Blogueur, un pionnier stressé

Les prémices de cette approche du stress en entreprise dans 10 ans se constatent aujourd'hui. Le 28 juillet 2006, 01Informatique brossait dans un article le portrait de trois technostressés, à partir de plusieurs témoignages. On pouvait lire les propos de Cécile, une responsable communication : sa panique le lundi matin à la vue du flot de messages à traiter, sa perte des contacts humains, passant de plus en plus par le message écrit, pour garder une trace, et son angoisse en fin de journée en consultant son reporting détaillé. "Le style télégraphique des courriels et des SMS déteint sur mon expression. Je parle "compressé", avec des phrases courtes, sans verbe. Et à force de pianoter, écrire devient physiquement pénible", ajoutait t-elle.

Un autre signal est celui des blogueurs qui souffriraient de stress aigu. Le New York Times, en avril 2008, a révélé la mort de deux blogueurs américains, décrivant leur stress de ne pas sortir l'info à temps, l'angoisse du flux continu et les conséquences liées à cette pression : perte de sommeil, mal être, problèmes physiques et cardiaques. Le média online français Rue89 dans un article du 13 avril a posé la question à des blogueurs francophones : stressés ou non ? Tous reconnaissent une certaine pression, du rythme, de l'audience, de la qualité ou des réactions, parfois immédiates et violentes, même si certains disent y être insensibles. Laurent Gloaguen, du blog Embruns, évoque une dépression nerveuse dont la raison principale aurait été le fait de bloguer. Il fait allusion à l'urgence de l'info et à la peur de n'avoir rien à dire parfois. "Et je ne parle pas de l'agréateur, tonneau des Danaïdes qui ne se vide jamais, qu'il faut toujours écoper si l'on ne veut pas être noyé, l'infobésité galopante... Et les courriels, et les "twits", tout votre environnement technologique incite à la suractivité et à la dispersion."

### La perte des repères managériaux

Au-delà de la culture de l'urgence, et de la diminution des échanges verbaux et en face à face, les nouvelles formes de communication influent sur l'organisation interne. Le Centre de recherche en ergonomie appliquée aux technologies de l'information et de la communication, CREATIC, une unité de l'Université Libre de Bruxelles, a mené un travail sur le stress dans les NTIC. "Selon les opérateurs interviewés, ces modifications entraînent notamment un certain flou dans les rapports hiérarchiques et des difficultés pour les individus à se situer. De fait, si l'allègement de la communication interne et de l'accès à l'information peut engendrer des rapports de travail harmonieux, il peut également être à la source de tensions, de rivalités et de conflits. Selon notre étude, le stress professionnel qui en découle semble alors lié aux relations et à la prise de responsabilités."

Les organisations sont aujourd'hui en pleine réflexion, sur la meilleure manière de rester réactives face à un contexte concurrentiel mouvant, mondialisé et virtualisé. Des modes de travail nouveaux, à distance, plus souples, sont en train de se développer. Mais quid dans ce cas des relations hiérarchiques traditionnelles ? Les esprits indépendants auront vite fait de s'adapter à ce nouveau rapport à l'entreprise, responsabilisé. Mais la population française n'est pas composée que d'entrepreneurs, loin de là ! "A travers les nouvelles technologies se pose donc le problème de la limite des capacités individuelles d'organisation de travail, car il y a une obligation d'adaptation du comportement face à une demande croissante et à une surcharge d'information", note CREATIC. Il est fort à parier que le challenge de la gestion du stress va devenir une composante importante.

### Le prix à payer

Déjà en 2005, plus de 20 % des travailleurs des 25 états membres de l'Union européenne estimaient que leur santé était menacée par le stress lié au travail, selon une enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Bruxelles évaluait en 2002 le coût économique annuel du stress professionnel dans l'Union des 15 à 20 milliards d'euros.

En France, en mars dernier, le rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, remis au ministre du Travail Xavier Bertrand, a été fortement médiatisé. La première des mesures préconisée et adoptée, est déjà de disposer d'un outil statistique national fiable. Les chiffres circulent, le Credoc évalue une forte augmentation du stress depuis 10 ans, mais aucun tableau global n'existe. Les suicides en cascades dans de grandes entreprises comme Renault, pourtant considérée comme pionnière dans la gestion du stress, ont ravivé le débat. Car il existe bien sûr des méthodes d'évaluation du stress interne, prônée par quelques cabinets de consulting.

Pourtant la montée du stress semble inévitable. Enfin, celle du stress négatif : celui qui déborde de la réaction normale d'un individu placé dans un environnement difficile. Si le stress devient trop intense et / ou régulier, il devient néfaste. Des symptômes physiques et psychologiques apparaissent : parmi eux les sueurs, digestions difficiles, troubles du sommeil ou les colères accrues et le sentiment d'inquiétude constante. A l'extrême, arrive la phase d'épuisement, celle du burn out. Au Japon, on parle de Karoshi, considéré comme une maladie professionnelle : il s'agit de la mort du sujet, sous l'effet extrême du stress sur l'organisme.

Toutes les entreprises et catégories sociales sont touchées par le stress, et le contexte sociétal et technologique ne devrait pas arranger la situation. Alors, comment sortir de ce cercle vicieux ? La réponse semble presque évidente. Au-delà des capacités personnelles de chacun à répondre au stress négatif, il faudrait revoir toute l'organisation du travail et le management. La très grande majorité des entreprises françaises refuse d'envisager le stress comme un phénomène collectif, provoqué par leur propre culture et organisation. Et pourtant le stress est loin d'être une simple notion individuelle. Gageons que dans 10 ans les entreprises auront compris le coût de l'attentisme !

### Laure Deschamps

Journaliste Nomade  
Tel. 06 63 14 85 53  
51 rue des Morillons  
75 015 Paris  
laure@redacnomade.com  
www.redacnomade.com

# TECHNOLOGIES

## du futur

### ÉTAT DES LIEUX

Les 3 innovations technologiques majeures de ces 15 dernières années :

- Téléphone mobile
- Internet
- Services en ligne

Les 4 conséquences stratégiques des 10 prochaines années :

- chacun centralise toutes ses données sur le web
- chacun y accède grâce à des autorisations et des signatures électroniques
- les survivants sont ceux qui offrent leurs services sur le web avant les autres
- organisation du travail en mode équipe-virtuelle et non plus en mode hiérarchique

#### Constat

Internet a drastiquement évolué, en performances certes, mais surtout en possibilités. Depuis environ 5 ans Internet est devenu totalement programmable, formant ainsi la base d'un immense système d'exploitation mondial. Résultat, tous les anciens services traditionnels s'invitent et s'essaient sur le web. Ce n'est que le début de ce mouvement, qui va énormément s'accélérer avec l'apparition de nouveaux services, de nouvelles idées, avec la disparition progressive des logiciels traditionnels qui migrent vers des applications en ligne, et avec l'enchevêtrement des modes d'accès à nos données, à nos services, à nos groupes de travaux.

#### Services en lignes et accès multi-canal

La distanciation des rencontres physiques sera de plus en plus compensée par la permanence des services en ligne. Ceux qui n'ont pas de services en ligne n'existeront plus du tout.

Accès multi-canal généralisé (services et données Internet accessibles depuis un ordinateur, depuis un mobile, depuis une borne, depuis un magasin, depuis une voiture, depuis un avion, etc.). Différents confort d'accès pour différents usages. Réactivité primordiale.



**Quand Léonard de Vinci a imaginé la première machine volante, tous l'ont pris pour un fou. Pourtant, plus de cinq siècles après on prend l'avion sans se poser de question et qui fait encore attention aux dizaines qui se croisent au-dessus de nos têtes. De la même façon, mais avec une accélération sans précédent de leur évolution, les technologies sont intégrées dans toutes les parcelles de notre vie. Ce qui nous a demandé un apprentissage n'a pas de secrets pour nos enfants. Dans les dix ans qui viennent l'évolution sera-telle aussi radicale et comment nous y adapterons-nous ?**

## TECHNOLOGIES du futur

### Organisation du travail

L'interpénétration des rôles (privé, prof, familial, groupes) a déjà commencé ainsi que la fragmentation des actions opérationnelles.

#### **L'équipe-virtuelle : nouvelle cellule de travail orientée objectif**

L'équipe virtuelle est un groupe de travailleurs adhérant à un objectif commun et collaborant via des communications électroniques plutôt que des rencontres régulières. C'est un modèle reposant notamment sur des solutions d'e-mailing et de visioconférence. C'est donc un groupe flexible centré sur un projet (stratégique ou opérationnel) dans lequel chacun a son rôle prédéfini. Ce groupe est virtuel, parce qu'il est distant, même s'il peut être amené à se rencontrer épisodiquement. Un nouveau rôle essentiel pour la performance et l'efficacité de cette équipe concerne le rôle du chef d'orchestre (ses rôles : superviser, coacher, dispatcher, motiver, superviser la qualité, gérer l'urgence).

Ce modèle de fonctionnement est déjà courant aux Etats-Unis et dans le monde anglo-saxon depuis plusieurs années. Le management par objectif est moins développé en France, où l'on est plus dans une logique d'obligation de moyens, de présence physique, qui est moins compatible avec le télétravail.

Le télétravail d'équipe conduit en général à une définition précise des processus, et à une rémunération souvent payée à la tâche ou au temps estimé pour la réalisation d'une tâche.

A noter que le travail en équipe virtuelle permet d'agrandir facilement le cercle de participants, sans contrainte de distance ni de disponibilité synchrone, il est donc beaucoup plus flexible, à condition d'être ponctué de réunions physiques occasionnelles pour conserver la motivation et brainstormer ensemble sur des sujets de réflexions.

**Denis Laxenaire**  
denis@laxenaire.com

## USAGES & ÉVOLUTIONS DES TECHNOLOGIES

30 JUIN 2018. CONSTANCE FEAT, DRH DE GLOBAL BUSINESS LTD, EN DÉPLACEMENT PROFESSIONNEL, PORTE UN REGARD RÉTROSPECTIF SUR SON POSTE ET SON ENTREPRISE QUANT AUX USAGES ET ÉVOLUTIONS RÉALISÉES DEPUIS LE DÉBUT DU 21<sup>E</sup> SIÈCLE.

Constance Feat prit place dans le salon particulier réservé de la navette ferroviaire automatisée reliant Londres-Genève. Pendant le trajet, Constance assisterait à deux web-conférences avec ses confrères des filiales indiennes et brésiliennes précédées d'une réunion de travail avec son équipe.

Puis si l'emploi du temps était respecté, elle profiterait de son option Relax&Beauty dans l'espace "lounge" pour réviser son test d'aptitude linguistique en japonais.

Habitée dès le début des années 2000 au mode de gestion agile issu du low-cost et de situations économiques précaires, elle travaille de concert avec la DSI (Direction des systèmes de l'Information) et la DGCS (Direction Générale et Comité Stratégies) cette dernière coordonnant la stratégie institutionnelle et celle avec les partenaires critiques de l'Entreprise (NearShore).

Constance Feat. Son rôle essentiel est la création et l'orchestration des ressources humaines et compétences de l'entreprise tant sur les pôles virtuels que les sites physiques décentrés : participer à la mobilisation des savoir afin de créer, produire et gérer avec efficacité, rapidité et habilité. Elle veille à l'interactivité souple et la plasticité des écosystèmes, à la cohérence des communications et conversations matérialisant le sens et les actions RH de l'entreprise. Ses champs de prédilection sont la chasse et la veille des talents. Cooptation, serious games sessions, réseaux sociaux et forums n'ont plus de secrets.

Depuis son arrivée au sein de l'entreprise Constance Feat avait participé à bien des changements et modifications en mode évolution permanente de l'Entreprise, accompagné bien des adaptations culturelles et technologiques.

Les contraintes des marchés financiers influençant fortement les marchés économiques développés et émergents, la faiblesse du caractère prédictif des indicateurs macro-économiques avaient obligé l'entreprise à revoir toute son organisation et surtout ses modes de production. Tout ce qui pouvait être générateur d'économie était privilégié, le vital favorisant la stabilité et la croissance retenu, le reste : vœu pieux ou relevant de l'imaginaire communicationnel ; aux desseins d'une stratégie globale. Autrement dit, le pragmatisme en gestion, la proximité relative en production et le monde en champ de prospection commerciale sur la base de l'axiome "Think local, act global".

## TECHNOLOGIES du futur

Sur le plan culturel, les pratiques internes managériales sont essentiellement fondées sur l'auto-organisation en petites structures : mode communautaire, participatif et au sens juridique du terme coopératif. La coopérative étant encore pour les collaborateurs l'un des meilleurs modes attractifs et captifs pour conserver les talents et asseoir une pérennité de la structure, offrant une protection relative mais accrue de la structure quant aux mouvements ou opérations de fusion-acquisition qui ont en conséquence ébranlé voire appauvri des identités, des appartenances. Ce mouvement a été soutenu fortement par les alliances Sud-Sud, puis repris en Occident par un rajeunissement des pratiques et champs d'application des secteurs d'activité.

Les efforts se concentrent sur la création de communautés à durée limitée ou non, l'analyse en temps réel, la matérialisation de bases de Savoir mais aussi des échanges inter-écosystèmes en mode R&D de type ExploreCamp ; en mode intra-entreprise en formation horizontale : ShareCamp et autre mode de formation spontanée.

La formation est présente ou virtuelle, synchrone ou asynchrone, pluri-formats multimédia et de longueurs variables en raison des media utilisés de la formation session "flash" (moins de 10min via vidéo ou mobile consommés sur la pause déjeuner ou transport) à la session longue (mois/année).

Les modes conversationnels ont connus une harmonisation salvatrice entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

L'écart d'équipement et les usages rendaient les entreprises qui ne maîtrisaient pas l'outil peu attractives, ringardisées par des adoptions rapides et médiatisées des concurrents.

Ainsi, les réseaux sociaux, les blogs sont des outils conversationnels fondamentaux de communication inter et intra-entreprise. Passer d'une stratégie de "contrôle par l'interdiction" au "laisser-faire maîtrisé" fut difficile (l'infobésité, les rumeurs, les tactiques de concurrence déloyale) mais un passage obligé pour rester dans un courant portant et proactif.

D'ailleurs, le service Communication a grandi en interne et en externe grâce à "Save your reputation" agence de communication pour entreprises spécialisée dans la surveillance de la réputation sur internet, qui est un des acteurs indépendants incontournables.

Leur service majeur "Eclipse" s'emploie à effacer des contributions ou articles afin de créer une purge mémorielle, créer l'oubli, l'ombre. Une autre prestation "Sunshine" permet d'occuper le terrain aux moments opportuns.

Sur le plan technologique, les dernières années ont été vécues comme une dématérialisation accrue.

Le lieu de travail unique n'existe plus. Il est devenu polymorphe, ce qui compte c'est l'accessibilité à l'interface, à l'entreprise virtuelle et l'équilibre "présentiel/virtuel". Le 100 % virtuel étant difficile à vivre sur le plan psychologique (effet de techno-dépendance et de lien social appauvri). Cela accentue l'importance de la tribu, du collectif choisi.

La tendance lourde de l'interface "In the clouds" : adoptant le mouvement au delà du SaaS, le "cloud computing". L'entreprise s'appuie sur un ERP transversal, modulaire. Il fut nécessaire, sous l'angle sécuritaire, d'identifier un prestataire fiable dans des zones stables et assurant la confidentialité des données. La zone Europe fut privilégiée. Avantage : cela a permis de faire décroître l'exposition au risques des saisies intempestives préventives d'ordinateur au passage de certaines douanes aéroportuaires occidentales.

Les ordinateurs ont beaucoup évolué depuis les premiers mini-portables manufacturés en 2007. Hybride du PDA et du mini portable, ils sont devenus afin de favoriser la mobilité, des smart notebooks plus légers et économes en énergie (recharge batterie lumière/solaire ou "à tourbillon" pour la version phone mobile en port sur la ceinture "Re-energize" : le mouvement pendulaire de la marche lors déplacement produit une énergie récupérée en version desktop : sa balancelle) tournant sur des OS et logiciels open source et outils standards légers. En accès sécurisés biométriques et en permanence géolocalisables.

En résidentiel d'entreprise, la dépersonnalisation de l'environnement applicatif s'est poursuivie. Sur site, aucun ordinateur n'est dédié ou personnalisé pour un collaborateur pour soutenir la mobilité dans les open-space (places non permanentes, sur réservation)

La connexion au profil génère une interface non pré-installée métier mais pré-configurable par la reconnaissance du profil sur périphérique. Les RH durent gérer dans un premier temps, les crises identitaires dues à la non appropriation du matériel par la personnalisation du profil – en fait des profils à usages variables – portable sur clé usb par exemple. Dans un second temps, gérer finement avec la DSI, les droits de connexion selon les éco-systèmes de travail et de collaboration selon des protocoles de sécurités plus ou moins profonds – mixte identifiant sécurisé/IP).

Les modes de travail sont alternatifs au choix sauf quelques fonctions "Siège" qui sont modulables dans leur itinérance.

De nouveaux usages de valorisation ont été déployés. Les anciennes méthodes de valorisations selon la position statutaire ont été abandonnées. L'attribution des avantages par castes sociales hiérarchiques étaient désuètes et contre-performantes, jugés génératrices de conflits et dépassées par l'effacement de l'organisation verticale et la prévalence de l'organisation horizontale et communautaire.

Des équipements adaptés : des abonnements de télétravail pour tous au choix lignes fibre optique/très haut débit wifi en résidentiel ; ou des spots d'hôtellerie d'entreprise ou bureaux partagés (Lieu labellisé TIC avec des services de conciergerie et des accès de type country club sports et détente). Services de conciergerie, soins à la personne, formation à la carte...

## TECHNOLOGIES du futur

Une nouvelle carte du temps dessinée : temps pro (production) temps pro d'investissement (formation, réseaux) temps privé (familial/amical) Le temps de travail hebdo n'est plus une référence de base dans la plupart des métiers de services. Forfait aux objectifs.

La phase d'intégration : sur le principe d'une université d'entreprise un programme de formations aux méthodologies et cultures d'entreprise ouverte aux collaborateurs et aux partenaires critiques liées à la production de nos services et produits.

Les outils de communication et de connexion sont aussi des outils alliés pour recréer une gestion du temps. Les outils confiés sont paramétrables et paramétrés en mode alternatifs professionnels/privés afin de respecter l'intimité et l'extimité des collaborateurs mais aussi recréer des répartitions de temps et une moindre porosité entre vie professionnelle et vie privée. Ainsi chez GB Ltd, les mobiles sont en permutation selon un créneau choisi d'un commun accord entre les collaborateurs.

Quant au réseau, les ordinateurs peuvent être à verrouillage programmé ou alerte en cas de connexion trop longue du collaborateur. Ce dernier et son manager reçoivent des alertes invitant à vérifier les méthodologies mais aussi l'amplitude de la mission ou des actions à réaliser pour réajustement (meilleure répartition, recrutement).

A l'instar de ses collègues, Constance travaille avec un notebook intégrant les fonctions d'un ebook réversible : transformable en writable tablet avec un stylet. Lors des réunions, les minutes sont enregistrées et retranscrites en temps réel grâce à un logiciel inspiré des pratiques médico-légales, puis diffusés via bluetooth. La version pdf est annotable par mots clefs ou icônes.

VoIP, webconférence, interface collaborative, présence par hologramme sont devenus les outils évidents de communication et ou représentation pour lesquels les usages ne manquent pas mais sont devenus limités ou remis en cause en raison des failles de sécurité encore trop nombreuses révélés par des précédents dans des entreprises qui en firent un usage trop précoce. Certaines peuvent faire sourire. D'autres furent plus dangereuses

La première fit sensation. Un groupe de petits génies du groupuscule "Be me" réussirent en 2010 à créer des sosies via des avatars holographiques et des simulations de présence. Créant des bases de données comportementales du vrai sujet filmé en action (image et voix), le programme permettait de simuler la présence active au travail. Les prestations étaient vendues via une dark marketplace à des collégiens ou collaborateurs soucieux de vivre une vraie ubiqualité. Dans le premier cas c'est l'écart des notes entre les examens virtuels et les présents en salle neutre qui a attiré l'attention. Dans le second cas, ce sont les analyses des "activity scan control" de l'évolution des profils des collaborateurs sur des réseaux sociaux ou microblogging commandités par les DRH auprès de "Watching you for the best" qui éveillèrent les soupçons.

Des collaborateurs indelicats (soumis aux heures de travail et non "à la mission") avaient achetés leur avatar multimédia et "faisaient l'école buissonnière". Les plus studieux travaillaient auprès d'un autre employeur en dépit de la clause d'exclusivité de travail, afin d'augmenter leurs revenus.

Le scandale fut retentissant en 2012 quand des personnalités politiques utilisèrent ces services en plus de sosies réels (des "intermittents" payés pour apparaître à des mondanités ou des "doubleurs sécurité" pour des déplacements cotés en risques majeurs, les risques politiques, économiques multinationaux d'entreprise ne sont plus ré-assurables depuis 2012) pour procéder à des votes en assemblée.

Plus dangereux : à la dernière assemblée générale de la Fédération des actionnaires européens, la représentation holographique a été rejetée lors des votes, écho au dernier scandale du piratage d'hologramme prétendu sécurisé et la manipulation des votes d'actionnaires minoritaires de la banque Business Bank of Neverland lors de leur AG de 2012 ayant entraîné la fusion frauduleuse avec une bank offshore. Depuis, les votes ont lieu en présence réelle sur contrôle "SkinID" une puce d'identité intra-dermique à durée limitée.

Le Nouveau Code Pénal fut enrichi de nouveaux délits d'usurpation d'identité ou de fraude par simulation de présence (la récurrence entraîne l'obligation de travail en présentiel contrôlé par bracelet électronique).

Les dogmes relatifs à la productivité et à la quasi mise à disposition permanente des collaborateurs (au sens large) ont malmenés les rythmes de travail. Entre les pourfendeurs du "travail permanent" prétendument inspiré d'Asie et ceux de la durée légale obligatoire à l'occidentale, un troisième courant est apparu issu des accords d'entreprise (reprise parfois dans des accords de branche) : la négociation de rémunération décorrélée d'une durée contractuelle du travail pour une durée déterminée.

La mission à rémunération annuelle garantie avec variable (bonus de résultats ou performance). Les collaborateurs non dépendant d'horaires sont, à ce jour, des profils assimilables à des indépendants avec un lien de subordination ténu et une autonomie marquée, ils ne sont pas soumis à un nombre d'heures. Un forfait jour ou volume d'heure restent un indicateur, les objectifs sont définis en collectif. Le mode contractuel est réversible pour assurer une flexisécurité à première demande ou sur critères définis dans l'accord d'entreprise.

La formation professionnelle était un enjeu crucial. Comment concilier les besoins parfois divergents des différentes populations de l'entreprise. Comment gérer la grande diversité d'accès à la formation et les impératifs de temps et l'exécution des missions ? Fallait-il privilégier le court terme ? Recalibrer sur la durée moyenne de collaboration et les priorités Métier ? Nous avons retenue les solutions individuelles à la carte.

## TECHNOLOGIES du futur

Les modes de formation permanente et continue en dehors du temps de travail furent développés et accentués sur le principe de congés formations courts (accumulation de RTT ou jours de vacances dédiés à la formation, aux évaluations-certifications).

Inspiré des premières tentatives de la V.A.E et des divers dispositifs de formation au début des années 2000, chaque collaborateur afin de ne pas perdre les connaissances acquises en formation professionnelle acquiert ou valide régulièrement ses connaissances réparties en unité de valeurs, afin de confirmer ou optimiser ses compétences techniques et linguistiques, relationnelles et sociales. Les formations continues diplômantes s'acquièrent en fonction des UV validées. En Europe, les équivalences de diplômes via la formation pro sont opérationnelles sans restrictions sauf professions réglementées.

Les incitations financières fiscales encouragent l'entreprise comme le collaborateur à maintenir son employabilité par des exonérations sur deux types d'assiettes. Les dépenses supportées : défiscalisation à 100 % de toutes les dépenses individuelles de formations. Les sommes réellement dépensées chaque année sont déductibles soit à 100 % des revenus imposables ou dans la limite de 40 % de l'impôt à payer. Mais aussi sur les premiers revenus : 6 premiers mois net ou "premiers mois honoraires HT auprès d'un nouvel employeur (direct, portage salarial ou entrepreneute. L'entreprise soutient les projets en essaimage.

Grâce au passeport numérique professionnel, le collaborateur pilote son profil online (plurilinguistique). Son titulaire gère l'édition et l'étendue de la publication des informations. En accès partagé avec les acteurs du recrutement, de la formation professionnelle, coaching ou les organismes privés de gestion de l'emploi, et l'employeur actuel), il consolide le parcours professionnel par une traçabilité et une certification par tiers de confiance.

Sur le mode convivial, le cadre de vie devait être incarné et reflété les centres d'intérêts collectifs.

Lors de la construction du nouveau siège social l'architecte avait ajouté au bâtiment prédéfini "propre et autonome" (au sens écologique assurer sa propre production d'énergie complémentaire : solaire, éolien, exposition à la lumière naturelle), des zones de convivialité de zénitude, des zones blanches équipées de brouilleurs offrant le silence, le calme pour travailler ou se reposer paisiblement.

Une autre réussite, fut la restauration mutualisée. Ouverts sur concours à de jeunes chefs ou talents, la cuisine est confiée à une petite entreprise qui associée à des amap fournit des repas sur place ou livrés au personnel via des cuisines relais. Repenser ce confort ne fut pas sans mal, penser ensemble le budget à permis de soutenir des emplois locaux et par les réseaux et carnets d'adresses des collaborateurs de recourir à un nutritionniste et trouver le gestionnaire du lieu. De plus, le restaurant d'entreprise est ouvert à d'autres entreprises pour favoriser les rencontres inter-entreprises mais aussi au public via le cyber-café (connexion internet autonome).

L'évènementiel est encore ponctuel tourné vers des découvertes pointues voire underground. La dernière performance estivale fut, après celle du Méta Concert avec retransmission simultanée sur multisites avec des performances artistiques de lumière d'artistes en résidence ; la double performance de l'orchestre symphonique créateur de ses propres instruments à parti de légumes frais du potager accompagnant les solistes musiciens aux instruments non moins éphémères d'électro-végétaux, deux jeunes talents révélés par leur "Wind's pictures project" en 2007(soutenu par la Fondation Air France-KLM Sky Team 2012-15). Notre petite cerise participative en monde mineur !

Mais ce dont Constance n'est pas peu fière c'est l'adoption des indicateurs d'éco-responsabilité par le collectif Entrepreneurpedia. Nombreux entrepreneurs souhaitaient autre chose que des titrisations fondés sur des droits de nuisance comme le droit à l'émission de gaz à effet de serre désigné par "La Bourse du Carbone".

Constance créa des titrisations de comportements responsables positifs. Ainsi les comportements éco-énergie (économie durable, énergie verte, production positive d'énergie ou la revente ; les investissements GreenTech (achat de produits 100 % recyclables, l'usage des filières de recyclage), les indicateurs de "Positive Km" qui consiste à mesurer et valoriser les usages pedestres, de soft-engine (de vélo, roller, skate, moteur électricité verte).

Les certifications de pratiques (ISO 21000-Eco-RSE) sont génératrices de titres donnant droit à un transfert pédagogique : un droit à formation financé par les entreprises pénalisables qui au lieu de liquider les amendes suspensives pour non respect des quotas ou indicateurs à atteindre, suivent des formations pendant le délai de régularisation, validées par une certification neutre (sans droit à transfert pédagogique) valable 3 ans.

Plus souple et sans contrainte, l'indicateur "airplane useful travel" : les kg "libres" des voyageurs en classe affaires permettent un fret complémentaire au bénéfice de d'associations ou entreprises associées des zones de l'hémisphère Sud mal desservies en fret aérien ou sanitaire. Le titulaire ou l'acheteur du billet obtient des "mutual miles" à l'enregistrement cessibles en "useful Kg" à une entreprise de son choix et une fraction complémentaire en "miles hospitality services" lui est attribuée à utiliser à discrétion (5 % de la valeur des "useful Kg").

## TECHNOLOGIES du futur

La conférence de Davos leur a consacré une session plénière lors de leur dernière réunion. L'Asian conference for developing countries soutient un amendement pour appliquer aux navettes nationales non complètes un devoir de transport supplétif dès que le taux de remplissage est inférieur à 65 %. L'organisation internationale aérienne ne s'est pas encore prononcée sur le principe. La Commission Européenne a commandé une étude.

Aujourd'hui, à Genève, Constance Feat défendra avec la directrice financière, le projet collectif d'investissement pluriannuel des collaborateurs via leur fondation gérant leur participation, dans une entreprise indo-brésilienne spécialisée dans la formation multimédia interactive en ligne et qui par réseau financier virtuel lève des fonds en Europe auprès d'investisseurs privés, en cas de succès la participation collective sera abondée par GB Ltd et co-garantie par un fonds saoudien, primo-investisseur pour les énergies propres Sud-Sud. Le projet de la société indo-brésilienne est la création de points de production d'électricité afin d'assurer la fourniture au moins pour des demi-journées de fonctionnement des e-écoles et alimenter les ordinateurs et permettre l'accès au réseau. L'autre partie du temps, l'école sera utilisée en mode conventionnelle classique. Le surplus pourrait alimenter les pompes pour le réseau hydrique sinon à l'achat d'animaux pour faire tourner les systèmes de pompes mécaniques.

Pour autant beaucoup reste à faire. Les actions menées par GB Ltd ne sont pas dans la tendance majoritaire dans l'hémisphère Nord. La contraction des marchés et la crise de confiance ont entraîné un repli des actions sur des échelles locales ou à envergure régionales et inter-régionales. Le paramètre du temps et de l'urgence, la contamination par les démonstrations d'actions efficaces sont primordiales pour réussir l'acculturation. Une stratégie du choc plus constructive que celle de l'évolution douce ? A voir.

### **Sophie Januel**

[www.lesinnovateurs.info](http://www.lesinnovateurs.info)

arcseo office management

VOIP LD : 0 951 701 372 \* Cell 0 616 187 548

Fax : 08 26 67 59 10

Relier les Hommes et synergies de compétences

Entremetteurdecompétences.typepad.com/so\_januel

arcseo sm@rt rezo : [www.lesinnovateurs.info](http://www.lesinnovateurs.info), [www.enviedentreprendre.com](http://www.enviedentreprendre.com), Je dessine le Web 2.0

## DÉBUT DE JOURNÉE CHEZ UN EXPERT COMPTABLE

Comme chaque matin, Martin Filpart rejoignit son groupe d'experts comptables, associés sous le sigle UECA aux quatre coins de la planète. Il lui restait une bonne dizaine de minutes avant que ses contacts ne puissent interagir dans la zone publique de son espace client. Martha, son associée, lui lança les dernières conclusions sur les avantages et inconvénients qu'il y avait à enregistrer une société dans une station orbitale multinationale. C'était la nouveauté à la mode, un vide juridique permettant aux groupes actifs dans plus de cinq pays d'échapper aux impôts sur les prestations intellectuelles. L'information et les seuls commentaires de sa collaboratrice ne suffirent pas, et Martin dut ouvrir un canal vidéo/son spatial pour qu'ils puissent discuter tous les deux avec le président de l'UECA. Il enclencha le filtre des bruits personnels pour éviter que l'on entende sa fille barboter dans la piscine toute proche et cliqua sur un décor neutre pour masquer la terrasse fleurie. Pendant ce temps, un agent d'intelligence artificielle, entendant parler du sujet, balaya les jurisprudences récentes des principaux tribunaux et dressa une liste des conclusions. Sa recommandation était sans appel : il y avait une chance sur deux que l'organisme mondial d'autorisation extra nationale change les règles. Cela risquait d'être mauvais pour l'image de l'UECA et entraînerait ses clients vers des montages douteux. Le président prit une mine renfrognée juste avant que son image ne disparaisse de l'écran, sans crier gare. Martin ne le savait que trop, un tel mouvement d'humeur sanctionnait le manque d'organisation de Martha. Elle aurait dû utiliser un agent, elle avait eu tout le loisir de se former à ces nouveaux outils, sa réticence à le faire la pénalisait.

Martin attendait d'une seconde à l'autre la visite de Fernando Poggia, un client potentiel qui venait tout juste de s'installer dans la région. Il fallait le rencontrer en chair et en os. Les répliques n'étaient pas encore au point. Si la voix passait bien, les mouvements, calqués sur ceux de l'émetteur étaient trop saccadés, les traits du visage grossiers. Difficile dans ces conditions de se faire une parfaite impression de l'interlocuteur. Or en cette année d'abolition des frontières juridiques, ce n'étaient pas les clients qui manquaient, mais ceux qui poseraient le moins de problèmes et ne menaceraient pas du procès à la moindre occasion. Il allait falloir être vigilant. Car toutes les raisons étaient bonnes. Martin lui-même n'y avait pas échappé. Il venait d'être attaqué pour manque d'assistance dans un dossier sensible dont il n'avait pas imaginé le montage fiscal : une liquidation à l'amiable suivie d'une reprise instantanée de la même activité dans un pays limitrophe. Il y avait des sommes colossales à la clé. Les avocats et experts de l'UECA avaient finalement découvert que le client avait atteint le seuil maximum annuel de ce genre d'opérations, mais quelle perte de temps et quel stress ! Depuis maintenant dix ans que son association avait intégré le conseil fiscal, ce n'était pas de tout repos. C'était tellement mieux, avant.

## TECHNOLOGIES du futur

A l'arrivée de Fernando Poggia, l'analyseur de comportement morpho-psychologique identifia dans le débit un peu rapide de la voix une nervosité excessive par rapport à la situation. Mais rien d'anormal. Bien qu'il en fût à sa troisième société, le client n'avait guère que seize ans. Une fois ce paramètre saisi dans le système, les témoins d'analyse préventive se mirent tous au vert. Fernando Poggia était même classé dans ce que le cabinet appelait un "très bon prospect". Il déplia une feuille de papier électronique dans laquelle se trouvaient toutes les données de ses entreprises. Martin posa à côté une autre feuille qui l'identifia instantanément par caméra et lui permit d'afficher des données de référence. Les deux feuilles rentrèrent en communication pour comparaison.

Sur la feuille de Fernando Poggia, un chiffre clignota, relevé par le système comme incohérent. Martin se pencha vers son interlocuteur :

- Votre montant d'amortissement semble incompatible avec les achats des trois années précédentes, pourriez-vous m'éclairer ?

Avant même que le client ne réponde, l'agent d'analyse bilan émit une hypothèse, que Martin fut le seul à voir grâce à ses lunettes bipolarisées. Le système afficha en commentaire le texte d'une loi espagnole aussitôt traduite en français. Elle autorisait ce genre de pratique. Cette raison fût confirmée par Fernando Poggia. Bon point pour lui, se dit Martin.

Pour s'assurer du dossier, Martin transmit le contenu de la feuille au président. Inutile, celui-ci l'avait déjà en consultation. Un nouveau système l'interrompait dans son travail pour toute anomalie importante dans les analyses de ses collaborateurs, y compris de ses associés. Il la manipula rapidement. Ses agents déterminèrent les ratios des entreprises analogues et les comparèrent à ceux du dossier en cours. Tout avait l'air de coller, à l'exception de frais bancaires, anormalement élevés dans une période plutôt calme. Cela demanderait une analyse complémentaire, que suggéra le président. Martin sortit trois autres feuilles électroniques, qui formèrent avec la première une surface à même d'afficher et de comparer les données d'un bon nombre d'entreprises. Quelques manipulations sur ces supports tactiles, et des graphiques en 3D émergèrent des feuilles, permettant d'apprécier d'un seul coup d'œil les données du client et celles des principales sociétés du secteur.

- Voyez, indiqua Martin, c'est là.

- Mais qu'est-ce que cela veut dire ? interrogea Fernando Poggia, soucieux.

- C'est la limite des environnements libres que vous utilisez, comme expcoompta ! A l'époque, vous auriez mieux fait de provisionner aux Philippines les risques réels. Quand ils se seraient révélés infondés, ils auraient généré de belles plus-values. Là, vous avez simplement amorti vos investissements, vous n'avez fait qu'engranger des charges.

Fernando Poggia n'en revenait pas. Il avait préféré aux experts comptables les sites gratuits, on ne l'y reprendrait plus. Il valait mieux dépenser un peu plus pour la gestion et le contrôle de son entreprise. D'autant plus que les frais des experts avaient considérablement baissé depuis que la publicité avait été autorisée sur leurs sites.

- Avec vos simples conseils, j'aurais économisé des fortunes les années précédentes, conclut-il. Bien. Je crois qu'il est inutile d'attendre plus longtemps pour vous confier mes dossiers.

Martin balaya ses feuilles d'un simple mouvement de la tête : elles se fermèrent et envoyèrent leurs résultats à celle de son client. Quant à Fernando Poggia, il appuya du pouce sur sa feuille, et un bon pour accord fut renvoyé à l'émetteur ainsi qu'aux services internes de ses sociétés.

En regardant partir ce nouveau client, un de plus, comme s'il n'en avait pas assez, Martin pensa qu'il ferait bien de profiter de cette journée tranquille. Le lendemain, ce serait une autre affaire. C'était le 3 octobre, journée mondiale de clôture des comptes. Le jour avait été choisi après plus de cinq années de négociations internationales. C'était le seul qui avait mis tout le monde d'accord. Il ne correspondait ni à une fête nationale, ni à une période chômée, ni à une quelconque interdiction religieuse. Malgré la dématérialisation généralisée, l'administration continuait d'imposer aux experts comptables une action physique pour valider et transmettre les comptes des entreprises. A lui seul, Martin en gérait plus de six cent, soit dix heures de travail en perspective. Il devrait se rendre au bureau, faire afficher les bilans de chacun sur le mur de réalité augmentée, effectuer un dernier contrôle automatique de cohérence, présenter à chaque fois sa rétine et son pouce pour analyse biométrique, puis envoyer les dossiers signés et cryptés au client, à l'administration fiscale et enfin au eGreffé, pour dépôt.

Martin roula sa feuille et la rangea dans le fourreau de son bureau. Il ne put s'empêcher de repenser au passé. Il avait vu arriver les premiers dispositifs à base d'encre électronique dix ans auparavant. Dix ans déjà. C'était en 2008, l'année du 63ème congrès de l'Ordre. Comme la plupart de ses collègues, il avait été transporté par ce nouveau support révolutionnaire, capable de rendre l'imprimé réinscriptible et communicant. En regardant distraitemment sa fille se baigner, il se revoyait aller tous les jours au bureau ou chez ses clients, emportant des dossiers qui pesaient des tonnes. Il se souvenait de son directeur, pestant contre les incontournables archives qui envahissaient tout. Terminé, tout cela. La profession en avait tiré des sources de profit considérable, par l'augmentation de productivité que cette nouvelle technologie procurait, par la possibilité d'intelligence artificielle qu'on y intégrait désormais, et par le nombre de clients qu'un collaborateur pouvait gérer seul, et à distance. Il se demanda d'ailleurs où le président pouvait bien se trouver, à cette heure. Il lui avait semblé tout à l'heure entendre comme le bruit d'une vague.

La cloche de l'arrivée du bonus "nouveau client" sur son compte en banque sortit Martin de ses pensées. Il remarqua dans la foulée qu'il venait de gagner deux points au classement universel des experts comptables. Holà, déjà dix heures, se dit-il. Aucune sollicitation dans l'espace client ce matin, il pouvait désormais consacrer le reste de la journée à sa petite famille.

### **Bruno Rives**

*Dirigeant de Tebaldo, un observatoire des tendances et usages des nouvelles technologies - [www.tebaldo.com](http://www.tebaldo.com).*

*Co fondateur de Ganaxa, designer et opérateur e-paper - [www.ganaxa.com](http://www.ganaxa.com)*

*Auteur d'Aldo Manuzio, passions et secrets d'un Vénitien de Génie, aux éditions Librii - [www.librii.com](http://www.librii.com)*



## TECHNOLOGIES du futur

### RELEVER LES DÉFIS

DANS NOTRE SOCIÉTÉ DE CONVENANCE, IL Y A TANT DE THÈMES QUE L'ON NE PEUT SE PERMETTRE D'ÉVOQUER, QU'IL EST DIFFICILE DE SAVOIR PAR LEQUEL NE PAS COMMENCER.

A la réflexion, la question que me posa, à l'issue d'un séminaire récent, le dirigeant d'un grand groupe industriel, me semble constituer un bon sujet à éviter : pour "exister", une entreprise doit-elle exister ? En effet, dans les dix années à venir, pourrions-nous éviter de répondre à cette question ?

Au plan économique, il est communément admis qu'une entreprise est un processus de génération de croissance, sous contrainte de création de valeur. La croissance se mesure en termes de profitabilité, elle-même fruit de l'activité opérationnelle. La création de valeur se mesure par l'efficacité avec laquelle sont mis en œuvre les moyens dont elle dispose : fonds propres (ROE) et ressources disponibles (ROA).

A l'évidence, rien dans cette définition n'implique l'existence d'un siège social, d'unités de production, d'équipes dirigeantes, de personnel salarié... Par contre, elle présuppose l'existence d'un initiateur (propriétaire, actionnaire), d'un projet (ambition, stratégie), de ressources (information, moyens financiers), d'un processus (transformation, valorisation) et de clients (produit, service).

Sauf accident géopolitique majeur, il y a peu de doute que les années à venir ne témoignent d'une accélération du déploiement de réseaux mondiaux de l'information (et de compétences) ; de la globalisation des marchés (et des moyens de production) ; et d'un véritable polymorphisme des entreprises. C'est donc à une "virtualisation" de l'entreprise, de ses modes d'organisation, de ses processus de décision et de ses activités, à laquelle nous devons nous attendre.

Plutôt que de chercher à en préciser le caractère exact, ce qui relèverait de la conjecture, il est sans doute utile de s'interroger dès aujourd'hui sur l'incidence de certaines évolutions technologiques déjà perceptibles. Sans viser l'exhaustivité, je citerais :

- Le rôle des systèmes intelligents d'assistance à la décision
- La gestion de structures d'organisation et de places de marché virtuelles
- Les fonctions et responsabilités des robots
- La modulation des ressources informatiques, logistiques et financières
- La validation et le déploiement des compétences dans un monde ouvert
- La gestion de hiérarchies de communautés d'individus, d'entreprises
- L'ambition des activités captives d'investissement

Dans la mesure où il n'y a pas de pire injustice sociale que l'absence de croissance économique, c'est de notre capacité à relever de tels défis – et bien d'autres encore, chemin faisant – et à les transformer en un surcroît de richesses, que dépendront le rayonnement de nos valeurs et le bien-être de nos concitoyens.

**Jean-Marie Choffray,**  
Professeur à l'ESSEC

# TECHNOLOGIES du futur

## DE L'ENTREPRISE 1.0 À L'ENTREPRISE 2.0

"Les prévisions sont difficiles, surtout lorsqu'elles concernent l'avenir" a dit Pierre Dac. L'humilité est donc de règle pour répondre à la question de savoir comment les technologies de l'information auront façonnées le monde de l'entreprise dans 10 ans : est-ce que les mêmes causes produiront les mêmes effets ? Peut-on appliquer un modèle transif à ce que nous avons connu ? Les incertitudes sur ce qui arrivera ne doivent pas masquer ou oblitérer les mécanismes de réflexion et l'analyse des possibles à partir des technologies disponibles, celles en maturation ou, de façon moins claire, celles qui ne resteront que des attentes démesurées et des désillusions abyssales selon la terminologie "Hype Cycle" du Gartner.

Partant du postulat généralement reconnu que le changement est la seule constante de la dynamique qui anime le monde IT, la valeur "Innovation" est aujourd'hui universellement reconnue comme le facteur de changement le plus effectif.

Le sens commun fait plutôt penser à des produits comme l'iPhone ou la Prius quand on pense innovation, mais pas uniquement. Les services, l'organisation, les processus et l'architecture des systèmes d'information bénéficient tout autant de "l'Innovation" au sens élargi. Par contagion, les infrastructures qui se doivent d'être au service des architectures bougent aussi dans une tectonique bien orchestrée.

L'entreprise change ...

Entreprise 1.0	Entreprise 2.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchique</li> <li>• Frictionnelle</li> <li>• Bureaucratique</li> <li>• Rigide</li> <li>• Technologie imposée par la direction/ Pas de contrôle par l'utilisateur</li> <li>• Du haut vers le bas</li> <li>• Centralisée</li> <li>• Les équipes sont dans un seul bâtiment et un seul fuseau horaire</li> <li>• Information et services en silos avec frontières</li> <li>• Partage du savoir : Juste ce qu'il faut</li> <li>• Les systèmes d'information sont structurés et imposés</li> <li>• Systèmes trop complexes</li> <li>• Fermés/ Standards propriétaires</li> <li>• Programmés</li> <li>• Time-to-market à cycles longs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation plate</li> <li>• Fluidité de l'organisation</li> <li>• Agile</li> <li>• Flexible</li> <li>• Technologie pilotée par les utilisateurs</li> <li>• Du bas vers le haut</li> <li>• Distribuée</li> <li>• Les équipes sont globales</li> <li>• Limites floues, frontières ouvertes</li> <li>• Partage du savoir : Transparence</li> <li>• Les systèmes d'information sont émergents</li> <li>• Systèmes simples</li> <li>• Ouverts</li> <li>• A la demande</li> <li>• Time-to-market à cycles courts</li> </ul>

### Enterprise 2.0 conference advisory board

Beaucoup de nouvelles technologies empruntent ou serviront les concepts de l'entreprise 2.0. Il en est ainsi du poste de travail.

A l'heure où les entreprises gèrent encore du matériel choisi et acheté sous les contraintes du passage à l'an 2000, l'ère post-PC est déjà là et celle du post-Windows pas bien loin. Les deux avènements interpellent forcément les décideurs IT dans les entreprises.

On peut imaginer ce qui pourrait arriver avec ces changements drastiques à la clé. Tout est possible quand le poste de travail n'est plus enfermé dans un triangle contraint "bande passante, stockage, cpu".

Prenons tout d'abord la bande passante. Si elle est large et permanente (always-on), elle façonne indéniablement de nouveaux types de postes de travail, que la terminologie ambiante les appelle plates-formes servies par des architectures Software As A Service (SAAS) : client fin, web top, nouveaux navigateur orientés services. L'innovation viendra de la conjugaison de cette dernière avec les architectures de virtualisation et les outils d'interaction de type web 2.0.

Personne n'imaginait réellement les impacts de l'ADSL (une des composantes de l'Always-On), du peer to peer à YouTube. Difficile d'imaginer ce que permettra le bénéfice d'une bande passante mobile, large et permanente à des coûts économiques similaires à l'ADSL. D'autant que les services qui en découleront n'existent pas encore.

A la permanence de l'accès, on ajoute son universalité (accès partout) et sa qualité : puissance de calcul, bibliothèque de logiciels et connexions aux centres de données assemblés en grille, le tout avec l'intelligence de réseaux basés et transcendés par la localisation du demandeur pour une meilleure pertinence des services rendus, non sans créer de vrais problèmes de respect de la vie privée. L'impact sur l'entreprise sera considérable.

## TECHNOLOGIES du futur

On parle alors d'entreprises hyper connectées, tirant leur puissance, leur utilité et leur valeur du produit cartésien du nombre de (nouveaux) terminaux multiplié par le nombre de réseaux auxquels ils sont connectés. Un grand pas depuis la somme des logiciels disponibles sur le disque dur du collaborateur (Nicholas Carr : The big Switch).

La "consumerization" aura aussi des impacts. Plus précisément dès 2009, 75 % de toutes les relations collaboratives en entreprise se feront à l'aide de logiciels "Consumer". Dans 80 % des cas, les services informatiques seront ignorants de leur emploi", prédit le Gartner.

L'interface aura aussi bien évolué. Les gestes vont compléter et supplanter le clavier dans les systèmes d'exploitation (voir l'iPhone).

Les autres champs d'innovation cités par le Gartner sont entre autres : les modèles de Delivery alternatifs, les Tera Architectures, la Capacité à la demande, le management de l'Innovation, l'Utility Computing ou le streaming applicatif, la gestion du savoir et le contenu généré par l'utilisateur, les réseaux sociaux ou encore les méta-univers.

Jacques Attali a présenté le 5 juin 2008, le bilan de son rapport devant le Syntec (<http://www.infotechart.com/Videos/Videos-Films-Animations/id-menu-102.html>). Des 5 technologies à surveiller, celle qui aura peut être et en fin des impacts sur l'entreprise à 10 ans est celle du RFID, rebaptisé internet des objets. Très à la mode il y a 2 ans, on en parle moins, même si les développements continuent. Les experts ont vu assez vite que les infrastructures n'étaient pas prêtes pour déployer à grande échelle les techniques radiofréquences qui servent à étiqueter chaque objet et le charger d'une adresse IP. Mais, la bande passante, le stockage et le cpu progressent avec suffisamment de dynamique pour arriver à concevoir une infrastructure qui pourra stocker dans des points centraux (les seuls intéressants pour les traitements de données) les événements RFID, avec la bande passante ad hoc et les volumes de stockage et la puissance d'exploitation (mining) nécessaires.

Le volume de stockage, parlons-en. C'est l'une des révolutions latentes quand on observe les téraoctets dont peut disposer tout individu en local. Le projet Mylifebits instancié par Microsoft consiste d'ailleurs à capturer l'intégralité d'une vie d'une personne : texte & audio, articles, livres, cartes, CD, lettres, memos, journaux, photos, présentations, vidéo domestique, cours, voix, conversations, messagerie instantanée, télévision et radio et la stocker sur un ou quelques téraoctets. Les chiffres n'ont plus de limite et les technologies utilisateurs finiront par percer dans l'entreprise aussi.

Les autres technologies à surveiller citées par Attali sont la 3D avec la visioconférence par hologrammes, le web sémantique, mais leurs effets sont plus obscurs à 10 ans parce que sémantiser le web est colossal. L'après-Windows est enfin une des promesses majeures dans ce contexte.

Microsoft prépare un projet colossal de Data Centers afin de promouvoir ses technologies sur le site des entreprises comme par le passé mais aussi dans le nouveau et prometteur modèle Cloud Computing (l'informatique – serveur, stockage, applications – est considérée comme utilité distribuée par internet) pour livrer une plate-forme d'informatique distribuée et de modeling appelée Oslo.

Selon Vasters de Microsoft, les services BizTalk vont fournir la plate-forme cloud computing et les briques de bases pour créer des solutions Internet à base de bus de service universellement accessibles, par le cloud computing de Microsoft ou le propre cloud de l'entreprise.

Il reste que la plus grande question est en suspens. Va-t-on vers plus de simplicité ? A quelle vitesse ? Passera-t-on, ad nauseam par le pire avant de voir une embellie pour l'utilisateur ? Ou l'impasse est-elle déjà faite au profit des seuls Digital Natives, les natifs numériques, ceux qui ont connus dès l'enfance, Facebook, Twitter, Wiki, Flickr, Youtube, etc. ?

**Jacques Eltabet**

*Labs Director BestofMedia Group*

*En partenariat avec le Club de l'Economie Numérique*

# TRAVAIL & Entreprise2018

## MODES DE TRAVAIL : EN ROUTE VERS LE NOMADISME !

COMMENT ALLONS-NOUS TRAVAILLER DANS 10 ANS ? DEvenu SALARIÉ EXPATRIÉ DE SON BUREAU OU NOMADE MULTI-EMPLOYEURS, LE CADRE OU L'EMPLOYÉ VA BASCULER DANS UNE AUTRE ORGANISATION PROFESSIONNELLE.

Dans les années 80 a émergé un nouveau concept, longtemps décrié et beaucoup commenté : le télétravail. Les chiffres sont rares sur ce mode de travail. Une étude publiée en 2004 par l'Insee et la Dares a cependant estimé que 7 % environ de la population active française pratiquait le télétravail : 2 % de travailleurs à domicile et 5,4 % de travailleurs nomades. Car le télétravail est une notion large. Cela équivaut à travailler, en permanence ou ponctuellement, hors du bureau fixe de son entreprise : chez soi, dans des centres externes, ou sur la route. On entend dire aujourd'hui que le télétravail est un concept désuet et qu'il ne s'est pas développé en France. Pourtant, dans certains milieux – les ingénieurs et les cadres – et certains secteurs – les services aux entreprises ou la finance – en 2004 déjà le télétravail avait fait son chemin.

### La pression du temps et de l'espace

Fini le métro boulot dodo ? La société cherche des solutions à la désertification de certaines campagnes, pénalisées par le départ des services publics et du corps médical. Ainsi qu'à la ghettoïsation des cités d'ortoirs aux abords des grandes métropoles, démantelées socialement par le manque d'opportunités de travail sur place. Les politiques tentent par ailleurs de diminuer le volume des émissions polluantes issues notamment des déplacements quotidiens. Enfin, les humains opèrent de nouveaux arbitrages dans leur vie privée : avoir plus de temps remplace progressivement le rêve consumériste de gagner plus d'argent. Dans un rapport datant de décembre 2006, "Du télétravail au travail mobile", le député Pierre Morel-A-Lhuissier estime que la nouvelle forme d'organisation du travail à distance, rendue possible grâce aux technologies "est au confluent d'une demande sociétale sur les nouveaux temps sociaux. Comment concilier une vie professionnelle que chacun souhaite riche avec la volonté de préserver des espaces de vie personnelle pour sa famille ou ses passions ?" Il indique ensuite que le télétravail correspond aux "demandes sociales sur le rapport à l'espace. Comment s'abstraire des migrations quotidiennes imposées par les grands centres urbains ? Comment réaliser ce rêve de la ville à la campagne qui structure des démarches multiples de réimplantation dans des zones autrefois délaissées faute de travail sur place ?"

En 2018, on ne parlera certainement plus de télétravail. Le mot sonne dés aujourd'hui désuet. Cependant, les nouveaux modes de travail, issus du concept de "télé-travail" se développeront assurément, sur le terreau des usages technologiques et des évolutions sociétales.



Comment imaginer avec les technologies actuelles et en développement que les modes de travail restent ceux du XX<sup>ème</sup> siècle. Les distances sont gommées, le transfert d'informations accéléré. Les réseaux sociaux s'imposent, ouvrent de nouvelles voies. Le bureau devient plus virtuel grâce aux outils nomades qui permettent de rester connectés. Pourtant, plus que jamais l'on ressent la nécessité du contact humain, d'une nouvelle approche du management des hommes avec l'arrivée de la génération Y (ou Digital Natives) et la nécessité à de faire appel aux seniors qui n'ont pas la même vision du présent. Un nouveau modèle reste à inventer où chacun pourra trouver sa place...

## TRAVAIL & Entreprise2018

### Maison - Mission - Passion

Des entreprises visionnaires ont déjà aujourd'hui cassé les vieux modes d'organisation. La compagnie d'assurance néerlandaise Interpolis en fait partie. Au cours du forum N exploreur organisé en février 2008 au Sénat à Paris, le CEO de cette société, Toon Bullens, a relaté son expérience. Sur les 22 000 salariés que compte Interpolis, 4 000 collaborateurs travaillent depuis leur domicile, se rendant à l'entreprise "pour communiquer, échanger avec leurs pairs, mais pas pour travailler. Le rôle du manager de par cette nouvelle organisation a évolué : il est devenu un animateur au lieu d'être un contrôleur. Le lieu de travail s'est transformé en réalité en un club de rencontres !" Au siège d'Interpolis, il n'existe plus de bureaux nominatifs : chacun peut s'installer où il le souhaite, dans des pièces aux ambiances différentes et décorées par des œuvres d'art. Cette nouvelle organisation a été décidée pour fluidifier la communication, favoriser l'innovation interne et devenir selon Toon Bullens une entreprise "proche de ses clients, capable de tisser un lien de confiance, responsable, libre et solidaire, alors qu'une étude a démontré que nombre de clients voient le secteur de l'assurance comme un secteur statique."

D'ici 2018, la majorité des sociétés se sera posé les mêmes questions qu'Interpolis. Tout converge à prédire l'éclatement physique de l'entreprise. L'entreprise de demain sera déstructurée par rapport à son ancienne organisation pyramidale : elle se considérera comme le noyau d'un faisceau de savoirs et d'échanges créés autour de son offre et de sa marque. Clients, fournisseurs et salariés seront, à des niveaux différents, les partenaires de cette entreprise, qui prendra en compte leurs points de vue à toutes les étapes de la conception et du lancement d'un produit ou d'une offre. L'organisation du travail sera à l'image de cette nouvelle organisation interne.

Une entité anglaise d'Orange, Orange Futures Enterprise Coalition, a détaillé les évolutions possibles du monde de travail à l'horizon 2016. Et l'une des perspectives proposée, celle des "cottages électroniques", ressemble à ce qu'Interpolis a déjà mis en place : un très grand nombre de salariés travaillent chez eux ou se rendent dans des petits bureaux proches de leur domicile. La vie professionnelle est intégrée à la vie personnelle, avec un accès distant à l'entreprise. Les calendriers de travail sont flexibles, avec une forte marge de liberté dans l'organisation de chacun et des salariés qui peuvent ne se connecter que quelques heures par jour au réseau de l'entreprise.

### La figure du Nomade

Dans la même étude, Orange propose un autre scénario, celui des "replicants", les free lances de demain. "Cette vie professionnelle sera moins prévisible, routinière et sécurisée. mais d'un autre côté, les travailleurs seront libres de choisir quand, où, et combien de temps ils travailleront", explique Orange. Ces free lances alterneront entre périodes d'activités intenses et périodes de temps libres. Ce sont les employés qui iront proposer leurs services aux entreprises, même si ces dernières auront tout intérêt à rester attractives pour séduire les bons éléments.

Toutes les professions indépendantes d'aujourd'hui connaissent déjà ce mode de travail et ont intégré ces nouvelles règles d'organisation personnelle, associant vie privée et professionnelle à leur guise. Tout en développant, via le Web et les réseaux, des communautés d'intérêts entre indépendants, afin de s'épauler, d'échanger et de recréer, à l'extérieur d'une entreprise dédiée, un lien social professionnel.

Jacques Attali, dans sa "brève histoire de l'avenir" décrit dès 2020 l'avènement d'entreprises sans bases sédentaires. "Elles seront soit des regroupements d'individus, soit des rassemblements provisoires de tribus" : il indique que les premières seront organisées sur le modèle des troupes de théâtres et que les secondes fonctionneront sur le modèle des cirques. Et qui seront les intervenants vedettes de ces compagnies parfois provisoires ? Des "hypernomades" : "ils seront quelques dizaines de millions, femmes autant qu'hommes, pour beaucoup employés d'eux-mêmes, vaquant de "théâtre" en "cirque", impitoyables compétiteurs, ni employés ni employeurs mais occupant parfois plusieurs emplois à la fois, gérant leur vie comme un portefeuille d'actions." Et Jacques Attali de voir en cette figure de l'hypernomade des stratèges financiers ou d'entreprise, des patrons de compagnies d'assurances et de loisirs, des architectes de logiciels, des créateurs, des juristes, des financiers, des auteurs, des designers, des artistes ou encore des matriciers d'objets nomades. Au cours d'une table ronde portant sur la Net génération – celle qui arrive aujourd'hui sur le marché du travail – JP Rangaswani, DSI Global Services chez British Telecom a fait cette intéressante remarque : "Mon père a eu 1 travail unique au cours de sa vie. Moi, j'en aurais 7 différents. Mais mes enfants en auront 7 en même temps ! La manière de travailler des jeunes aujourd'hui est fondamentalement différente." Il est fort à parier que la figure du Nomade prenne de plus en plus d'ampleur. En quelque sorte un télétravailleur affranchi !

### Les nouveaux objets de travail

Mais comment va-t-on concrètement travailler demain ? Les outils nomades, qui sont déjà nos précieux compagnons, sont loin de nous abandonner. D'après l'institut d'études GfK, un adulte porte en moyenne sur lui trois objets numériques nomades... il en porterait cinq dans 10 ans. Mon bureau dans ma poche : telle sera la devise de 2018 ! Les acteurs de la clé USB dédiée à l'entreprise parle de "bureau mobile intelligent". La petite société française Everbee propose ainsi une clé avec un processeur embarqué, qui permet une connexion au serveur de l'entreprise et une administration à distance. Pour le travailleur à distance, tout est plug and play, sans installation préalable de logiciels ou drivers, ni redémarrage de la machine hôte utilisée. Il enclenche sa clé, qui le reconnaît grâce à un système de codage et de vérification de son empreinte digitale, et il retrouve sur sa clé son environnement de travail, ses applications et logiciels et ses documents. De plus, ces clés ne laissent aucune trace sur les ordinateurs utilisés. La flotte de clés est administrée à distance par l'entreprise, par le biais d'un serveur dédié. La relation avec l'employeur se fera

## TRAVAIL & Entreprise2018

ainsi demain, soit via des petits objets nomades ultra sécurisés, soit via des réseaux ou mondes virtuels. L'institut d'études Gartner prévoit que 70 % des entreprises devraient avoir créé leur propre univers virtuel d'ici 2012 qu'il soit public ou... privé. Aujourd'hui les expériences de mondes virtuels restent associées à des politiques de communication et plus particulièrement à destination des clients. Gartner estime ainsi que neufs projets de mondes virtuels sur dix disparaissent dans les 18 premiers mois. Mais les usages professionnels sont à peine naissants.

### Le sens du travail

Si ces évolutions paraissent étranges aux entreprises françaises d'aujourd'hui, demandez-leur d'observer le comportement de leurs jeunes talents. On parle de "Net génération" pour les personnes âgées de 20 à 25 ans, qui vivaient avec la technologie avant leur entrée dans le monde du travail, à l'inverse de leurs aînés. Comment se comportent-ils ? *"Cette génération, une fois entrée dans le monde du travail, souhaite continuer à communiquer comme auparavant. Elle a toujours évolué en groupe et se retrouve, dans le cadre d'une entreprise, dans un système de bonus à la performance, un système individuel à mille lieux de sa manière de penser"*, explique JP Rangaswani le DSI Global Services chez British Telecom. Comment expliquer à ces jeunes que l'accès aux réseaux sociaux publics soient interdits dans l'entreprise, alors qu'ils y trouveront en quelques secondes plus d'informations sur leurs collègues que sur l'intranet ? Pourquoi donc rester dans une société qui ne propose pas à ses salariés de bloguer ouvertement ? Comment leur demander, eux qui préfèrent le chat ou le SMS, d'envoyer des e-mails pour garder trace de certaines demandes internes ? Plutôt qu'un choc de génération, il s'agit d'un passage, entre une organisation d'entreprise fermée et une organisation future ouverte basée sur le partage de la connaissance. Liberté – de mouvements et de publications – et responsabilité forgeront les modes de travail de demain.

**Laure Deschamps,**  
Journaliste nomade,  
laure@redacnomade.com  
Juillet 2008

*Une brève histoire de l'avenir. Editions Fayard, livre de poche. Mai 2008.*

## UNE JOURNÉE DE TRAVAIL EN 2018

Les jours de télétravail, du reste de plus en plus nombreux, Franck aimait à lire tranquillement le journal téléchargé pendant la nuit tout en dégustant son espresso. Ce jour-là, les Échos titraient sur le standard chinois de télévision en relief qui tenait la corde pour la première fois dans les institutions de normalisation internationales. Franck s'en fichait éperdument : sa charge de travail ne lui laissait guère de loisir pour regarder la télévision, sauf sur son mobile bien entendu. Non, en ce matin grisâtre, il n'arrivait pas à fixer son attention sur les actualités. Il savait que la réunion avec son nouveau prospect ne serait pas une promenade de santé. La réputation de son employeur avait été sérieusement entachée, ces derniers temps, sur le site d'évaluation communautaire RateOrDie, et les clients n'avaient que l'embaras du choix sur le marché encombré des jeux en ligne.

Il savait pourtant qu'il s'en sortirait. Commercial dans l'âme, il se sentait encore plus 'boosté' grâce au coaching qu'il avait entamé depuis 3 mois. Il jugea quand même préférable de regarder une dernière fois si des réponses étaient arrivées à sa question posée sur WikiCom, le portail des pros du commerce B2B. D'une simple pression de stylet, il transforma son journal en navigateur Internet. Un confrère russe avait posté un message, remarquablement traduit par Google, lui conseillant une approche combinant communication non violente et PNL dans les cas de négociation difficile.

Mais le temps passait, il devait se préparer. Fort heureusement, la mise des commerciaux était beaucoup plus simple que par le passé. En embrassant Colleen avec mille précautions pour ne pas la réveiller, il sourit à l'idée qu'il n'avait pas porté de cravate depuis des siècles. Il est vrai que la cravate était de plus en plus un attribut féminin.

Franck sortit sur la pointe des pieds. Une fois dehors, il alluma son mobile, vérifia qu'aucune perturbation n'était annoncée sur le réseau de transport public, et partit. Arrivé dans le métro, il s'engouffra machinalement dans les couloirs, remarquant à peine les publicités poussées sur son téléphone par les affiches fleurissant sur les murs. Enfin, il prit place dans le train. Pendant de longues minutes, il réfléchit aux arguments qui allaient faire mouche auprès de son interlocuteur. Soudain, son téléphone sonna. C'était justement lui :

"Bonjour, Monsieur Marchet. Excusez-moi de vous prévenir si tard, mais un comité de direction impromptu ne va pas me permettre de vous recevoir ce matin. Cependant, nous pourrions faire une visio. Qu'en dites-vous ?

- Pas de souci, Monsieur Serrurier. Même heure ?
- Même heure.
- Entendu, à tout à l'heure alors."

## TRAVAIL & Entreprise2018

Franck était très content d'avoir lu le billet de son collègue russe ce matin. Il avait mené cette brève conversation tout en souplesse, même si au fond il pestait de s'être préparé, d'être sorti dans le froid et d'avoir affronté la cohue... alors qu'il aurait pu rester à la maison. Comme il se faisait ces réflexions, il s'aperçut qu'il était déjà à mi-parcours. Franck décida alors de faire contre mauvaise fortune bon coeur et de descendre à la prochaine station. Il y avait là son café préféré, mélange de calme et de convivialité. Après tout, il y serait très bien pour faire sa visio.

Au café L'Entracte, Franck s'installa. Il sortit son micro portable et son oreillette. Il consulta divers dossiers sur les wikis auxquels il était abonné, répondit à quelques mails de personnes restées attachées à ce mode de communication. Le temps passa très vite et c'est à peine s'il réussit à terminer son deuxième petit-déjeuner avant l'heure du rendez-vous. Finalement, c'est Serrurier qui l'appela.

"Rebonjour Monsieur Marchet, je ne vous dérange pas ?

- Pas le moins du monde, Monsieur Serrurier, je vous attendais.
- Je vois que vous n'êtes pas au bureau. Mon appel a été routé et vous m'avez tout l'air d'être dans un endroit bien sympathique !
- En effet, je me suis installé à l'Entracte, vous connaissez ?
- Absolument, j'y travaille souvent. En revanche, aujourd'hui, c'est particulièrement bruyant, vous ne trouvez pas ?"

Il est vrai que le café était étonnamment bondé. Une délégation de Shanghai l'avait pris d'assaut, sans doute de passage pour le Mondial du vin.

"Monsieur Marchet, si vous n'y voyez pas d'inconvénient, je vous propose de couper la vidéo et de procéder par chat. Il y a vraiment trop de bruit.

- Entendu, Monsieur Serrurier."

Et c'est ainsi que le rendez-vous physique, transmuté en visio-conférence, se changea en simple dialogue par chat. Cela ne posa finalement aucun problème aux deux interlocuteurs. Tous deux tapaient sur le clavier pratiquement aussi vite qu'ils parlaient. Il est vrai que le clavier était désormais une réelle extension de la main. Franck appréciait même ce mode d'échange. Entre deux phrases, il pouvait toujours prendre le recul nécessaire, il avait le sentiment de bien mieux maîtriser la situation. Plus tard, il pourrait relire la conversation et l'analyser à tête reposée. Ce qu'il ne savait pas, c'est que Serrurier était du même avis. Sans doute une question de génération...

La réunion dura une heure et fut très profitable. Les deux interlocuteurs décidèrent de se "revoir" la semaine suivante, réellement cette-fois. Dans le fond de leur coeur, pourtant, chacun d'eux savait bien qu'il n'en serait rien. Ils trouveraient bien une excuse pour transformer à nouveau leur rencontre en une session de téléconférence. N'étaient-ils pas beaucoup plus efficaces ainsi ? Ils allaient droit à l'essentiel, et les réunions dureraient deux fois moins de temps. La convivialité était préservée, grâce à la visio ou dans le pire des cas aux émoticônes et autres smileys agrémentant les chats ; ils pouvaient conserver l'historique des conversations pour référence ultérieure ; en mode chat, le compte-rendu était quasiment déjà fait, quelques copiers-collers de l'échange suffisaient.

Franck remballa son portable, paya ses consommations et sortit. Il rentrait au bureau, ou à la maison, il ne savait plus très bien. Il allait déjeuner avec Colleen, à moins que celle-ci ne soit en télé-réunion avec l'Asie, décalage horaire oblige. Il ressentit une impression bizarre, qu'il n'avait pas éprouvée depuis bien longtemps : l'envie de parler à quelqu'un. Alors, il héla un taxi, espérant secrètement qu'il aurait la chance de tomber sur un chauffeur bavard.

### Jérôme Delacroix

Consultant en management coopératif

[www.cooperatique.com](http://www.cooperatique.com)

126 rue Louis Rouquier - 92 300 Levallois-Perret

Mob. : 06 60 48 61 63

Skype : jdelacr

[jerome@cooperatique.com](mailto:jerome@cooperatique.com)

Fax : 01 79 75 16 92

# PROSPECTIVE

## & Entreprise2018

### 2028 ?

HERGÉ ÉTAIT-IL UN IMAGINATIF EXTRALUCIDE OU LES CONCEPTEURS DE LA NASA ONT-ILS LU TINTIN ? SAURA-ON DISTINGUER LA CLAIRVOYANCE D'UN VERNES OU D'UN HUXLEY DE LEUR INFLUENCE DE LEURS IDÉES SUR LEUR FUTUR ? L'ANTICIPATION RELÈVE AUTANT DE L'INTELLIGENCE DANS LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION QUE DE L'IMAGINAIRE, MAIS ELLE N'EST PAS SANS EFFETS SUR LES INTENTIONS HUMAINES. HEUREUSEMENT, PUISQUE ANTICIPER N'EST PAS SEULEMENT FAIRE DES HYPOTHÈSES SUR L'AVENIR : C'EST SE PRÉPARER À SES ENJEUX, ET SE DONNER LE MOYEN DE CORRIGER LES DÉRIVES AVANT QU'IL NE SOIT TROP TARD.



**Si la prospective est une réflexion sur l'avenir, c'est aussi une attitude pour l'action nécessitant intuition et bon sens. Elle constitue donc une manière de comprendre et de traiter le réel en évolution. En fait, sa méthode s'apparente à celle de l'artiste. La prospective est le domaine de l'imagination véritable, celle dont dépendront la résolution des problèmes mondiaux et la qualité de l'avenir.**

#### Oser

Pourquoi avons-nous tant de mal à anticiper le progrès ? Entre autres raisons, parce que notre système mental ne peut pas imaginer spontanément les résultats d'une progression géométrique, c'est-à-dire d'un phénomène qui progresse selon une proportion constante. Exemple : prenons des feuilles de papier d'un dixième de millimètres d'épaisseur. Si je vous demande : "quelle est l'épaisseur d'un tas de feuilles si je pose successivement 50 feuilles l'une sur l'autre ?" (progression arithmétique) je gage que vous me répondrez facilement 5 millimètres. Mais si je vous demande, de manière purement théorique bien sûr, "quelle est l'épaisseur de l'une de ces feuilles pliée 50 fois sur elle-même ? (progression géométrique puisque l'on double à chaque fois), vous n'y arriverez pas sans calcul. Si vous ne l'avez jamais fait, imaginez une réponse et comparez au résultat calculé (environ la distance de la terre au soleil). Si vous n'êtes pas surpris, vous serez bien le premier à ma connaissance. L'extrapolation linéaire est spontanée. L'extrapolation exponentielle ne l'est pas.

N'ayons donc pas peur d'y aller franchement dans les extrapolations, en n'oubliant pas que certains scénarios catastrophiques peuvent les réduire à néant, par exemple une conflagration nucléaire, déclenchée par fanatisme ou erreur humaine, un dérèglement thermodynamique créé par le réchauffement de la planète, une épidémie foudroyante ...

Admettons également que les 20 ans à venir ne verront pas de découverte scientifique fondamentale qui remettrait tout en cause. En 2008, notamment, reste ouverte une question-clé, à laquelle ni l'informatique, ni les sciences de l'homme, ni les neurosciences, ni l'introspection philosophique n'ont donné de réponse satisfaisante : qu'est-ce que la vie ? Serons-nous capables de la faire naître à partir du non-vivant ? Et, dans le prolongement de la vie, que sont la conscience et la "représentation intérieure du monde", apanage des humains ?



## PROSPECTIVE & Entreprise2018

Dans le seul but d'animer la réflexion, proposons quelques axes où la progression est géométrique, et plaçons-nous résolument en 2028 :

### Des objets et des "personnes"

De nouvelles technologies de production d'énergie et une gestion raisonnable de la pollution permettent de maintenir la planète dans état organiquement vivable et suffisamment favorable à l'ensemble des autres technologies, notamment celles qui assurent les besoins fondamentaux de l'humanité : alimentation, logement, transports (sous quelques contraintes). On a bien avancé sur la fusion de l'hydrogène (énergie pratiquement illimitée) et son utilisation en carburant (pas de pollution). On sait que c'est la seule solution connue pour assurer le besoin galopant d'énergie, mais on hésite encore à franchir le pas, conscients que le risque d'explosion ou de prise en otage terroriste d'une centrale de fusion atomique est un risque inacceptable.

La prolongation de la loi de Moore a permis de multiplier par mille la puissance moyenne des ordinateurs, la capacité des mémoires digitales et le débit des télécommunications. Quant au nombre des dispositifs "intelligents" (ordinateurs et tous objets munis d'une ou plusieurs "puces") est de l'ordre de cent fois supérieur à la population humaine.

Les transports mettant en jeu une énergie non corporelle (à la différence de la marche ou de la bicyclette, par exemple) sont automatisés. De cette manière, le nombre de morts sur les routes a été réduit pratiquement à zéro. Cette évolution a été finalement plus facile que prévu, et pour un coût relativement négligeable.

Le fonctionnement coordonné de tous les objets est permis par l'existence d'un réseau général (Internet de 2008 puissamment étendu) gérant les communications et assurant l'application de normes (formats de communication, langages, comportements). Ce qui amène à ce que la position et l'état de tous les objets soient connus en permanence. Cela s'applique aux êtres humains, qui sont observés par un grand nombre de dispositifs. La présence de caméras et de lecteurs informatisés à distance est généralisée. Nous sommes tous équipés de chips sous-cutanés ou implantés plus profondément : il n'y a plus besoin de "papiers" (carte d'identité, carte de crédit, permis de conduire...) ni de clés, ni de mots de passe, pas plus que de moyen de paiement, dans la mesure où chaque objet d'une importance suffisante, et notamment ceux qui régissent les circulations aux endroits sensibles, reconnaît de façon certaine les personnes qui recourent à ses services.

La peau et le système sensori-moteur ne font plus un écran étanche ni un canal totalement contrôlé de communication avec les autres objets, et donc indirectement avec les autres personnes. De multiples capteurs, notamment des ondes cérébrales (et les capteurs "biométriques"), complètent éventuellement les données saisies par les caméras pour connaître l'état mental de toute personne. Il est aussi possible d'agir directement sur le cerveau d'une personne. Et ce qui ne peut être observé dans l'instant peut être déduit de la mémorisation intégrée de l'ensemble des expressions de la personne depuis sa naissance, voire depuis le projet même (entrepreneurial, amoureux) qui l'a fait naître.

Le concept juridique de "personne", physique ou morale, a évolué en conséquence. Est considéré comme personne tout objet muni de dispositifs informationnels d'un niveau suffisant pour qu'on puisse invoquer sa responsabilité : les personnes dont l'existence est absolument liée à un objet matériel, situé dans l'espace et le temps, sont dites "personnes physiques". Cela inclut les animaux (au moins supérieurs) et les êtres humains. Mais aussi toutes les machines matérielles de niveau suffisant. Les autres personnes, dites "morales" ne sont rattachées à l'univers matériel que par une convention d'adressage qui peut être modifiée à tout instant. C'est le cas notamment des entreprises, associations et organisations politiques (autres que territoriales), mais aussi des logiciels et des grands ensembles de données ou des "personnages sans joueurs" dans les univers virtuels.

La limite entre personnes, humaines ou non, continue de faire débat, bien que le cerveau et le corps humain possèdent encore une assez confortable marge de supériorité par rapport aux animaux et aux machines les plus sophistiquées. On se trouve fréquemment confronté au problème dit "vallée troublante" (uncanny valley) : quand les machines deviennent fortement anthropomorphes, le moindre défaut par rapport à un fonctionnement humain normal est très perturbant pour les humains

Un grand nombre de concepts liés à la personne et régissant ses droits et devoirs sont fondus dans le concept multidimensionnel de capacité. Personne n'a la totalité des capacités (au moins si l'on conserve le concept de genre masculin/féminin). La première des capacités est le droit à l'existence et à la non agression par d'autres personnes. Cela s'étend, mutatis mutandis, à toutes les personnes, qu'il s'agisse d'humains, d'animaux ou de machines. Dans des limites qui se précisent progressivement.

## PROSPECTIVE & Entreprise2018

### Communication et "exception humaine"

La communication entre les objets et personnes, leur coopération, la gestion de leurs conflits et leur reproduction, plus ou moins "génétique" se fait "automatiquement".

Les personnes communiquent entre elles et avec le monde, dans une très large mesure, par l'intermédiaire de dispositifs "virtuels". Les "écrans d'ordinateur" ont disparu dans la plupart des cas. Ils sont remplacés principalement par des lunettes de "réalité augmentée" ou une vision mentale générée électroniquement. Pour ce qui est de la langue, elle est unique (l'anglais), encore que les traducteurs automatiques ont atteint une qualité suffisante pour que les nombreuses langues traditionnelles puissent être encore utilisées pour des raisons purement artistiques ou passionnelles. De toute façon, la communication verbale et proprement linguistique est complétée de plus en plus par d'autres modes d'expression corporelle, et par la communication directe de cerveau à cerveau.

Les produits et services sont automatiquement fournis ou dispensés aux objets qui en ont la capacité (financière, juridique et médicale en particulier). Toute consommation est compensée par une réduction de la capacité financière. Toute production est rémunérée par une augmentation de cette capacité.

Il n'y a plus besoin de prisons ni d'asiles psychiatriques au sens matériel du terme. Il en subsiste néanmoins pour le contrôle des personnes dont les comportements peuvent dégénérer de manière brutale et imprévisible, et qui ne peuvent être contrôlés par d'autres moyens (notamment chimiques). Le caractère "punitif" de la prison est assuré par des réductions de capacité (notamment de circulation dans les lieux publics) ou des obligations de production.

La moitié de l'humanité a plus de 60 ans. Les services à la personne et la gestion des personnes dépendantes représentent une partie importante de l'activité économique. Elle est assurée en grande partie par des moyens automatisés.

Les humains ont le droit de faire jouer le principe "d'exception humaine" pour récuser les automatismes des machines matérielles ou juridiques. Ils peuvent le faire quand ils s'estiment injustement ou inadéquatement traités par les dispositifs automatiques (par exemple, passage de péages, ou sanctions pour comportement fautifs).

Ils peuvent aussi le faire pour l'obtention de leur plaisir ou la satisfaction de leurs conceptions idéologiques. Ce droit est cependant limité s'il crée des risques inacceptables, par exemple pour la conduite des véhicules, ou s'il est invoqué par des personnes dangereuses (criminels, aliénés) ou incapables de se protéger elles-mêmes (enfants, personnes séniles).

En particulier, la reproduction physique de l'espèce humaine, comme celle de tous les autres objets, peut être assurée par des dispositifs entièrement automatiques, une fois défini le code génétique de l'enfant projeté et les caractéristiques de son environnement embryogénique. Mais les humains choisissent souvent de recourir aux processus traditionnels de la reproduction (dans l'intérêt même de l'enfant à naître, ce droit n'est accordé que si les deux parents ne présentent aucun problème médical). Enfin, la transmission du caractère proprement humain reste encore fondamentalement liée à une relation personnelle entre parents et enfants.

### L'aspect mental : émotions, intentions, décisions

L'émotion n'est plus l'apanage des animaux en général et des hommes en particulier. Les émotions sont des éléments du comportement des systèmes, dont la modélisation a été poussée, au départ plutôt pour des raisons ludiques, ensuite pour assurer un ajustement rapide et adapté des comportements. Tout dispositif non simpliste est doté d'un système émotionnel qui contribue à son bon fonctionnement, à son autoprotection et à sa communication avec les autres objets. Tous les objets d'une taille suffisante expriment leurs émotions de façon visible et reconnaissable par les autres objets. Ce point est important pour assurer un ajustement rapide et adapté des comportements collectifs, et pour apprécier les responsabilités. L'homme est ainsi protégé dans une large mesure, par process intégré, de ses émotions à caractère archaïques, telles que la tristesse, l'agressivité ou la colère.

L'efficacité globale du système fait un large appel à la prévision et la reconnaissance des intentions. A court terme, cela est important pour assurer la fluidité des déplacements par exemple. A long terme, il s'agit de globaliser les intentions, de manière à adapter en temps utile les moyens de production et de dispensation de services (grande extension des pratiques traditionnelles du marketing et du sondage d'opinion, de la modélisation des comportements, etc.).

Les processus décisionnels opèrent essentiellement de manière proactive. Ils raisonnent à aussi long terme et en termes aussi généraux que possible. Mais les conséquences de ces prévisions sont en permanence rabattues sur le court terme et le local. Le battement d'une aile de papillon perçu à l'horizon 2058 peut à la limite conduire à une réorganisation complète de l'entreprise le 16 août 2028 entre dix heures et dix heures trente du matin.

## PROSPECTIVE & Entreprise2018

Au plan rationnel, les outils logiques et computationnels sont depuis longtemps externalisés pour l'essentiel. Le plan intentionnel reste donc le plan majeur qui rend la personne "intéressante", pour elle-même comme pour les autres.

Ce qui est important, de la part d'une personne, c'est sa valeur ajoutée décisionnelle. Autrement dit, ce qui ne peut pas être prévu de manière générale, ni déduit des informations reçues en entrée par la personne et qui ne relève pas du hasard (concept dont la définition aura été précisée et doit encore être affinée).

L'organisation de la communication et de la coopération entre personnes a pour objet de maximiser les flux décisionnels libres au niveau tant individuel collectifs. Les processus de plus en plus perfectionnés d'agrégation sont constamment développés.

La personne humaine consacre un temps important à s'analyser pour se perfectionner et ressentir des émotions qui la satisfont.

### Santé, sécurité, défense : les nouveaux risques

Une part substantielle de l'activité humaine reste centrée sur l'alimentation. Depuis quelques années, la distinction entre aliments, médicaments, produits dopants et parapharmacie a été abolie au profit d'un "profil alimentaire" à plusieurs dimensions, intégrant la nécessité et le plaisir.

L'absorption des aliments est libre ou plus ou moins réglementée en fonction de la "capacité" des personnes. On peut d'ailleurs modifier temporairement cette capacité (par exemple, incapacité à conduire un processus dangereux en cas d'alcoolémie. Certains aliments font l'objet de réglementations générales positives ou négatives, telles que l'obligation pour certains types de maladies de prendre certains médicaments à période fixe ou l'interdiction de boire au volant. Les produits dopants sont autorisés dans la limite des capacités de la personne, ou des contrats qu'elle passe (compétitions sportives)

La médecine combine désormais des traitements physiques traditionnels (réduction des fractures, chirurgie), des traitements chimiques (médicaments), des traitements informationnels (dont les stimulateurs cardiaques ont été les ancêtres) et des traitements mentaux (emprise de la conscience sur la santé). La chirurgie inclut des prothèses de tous types y compris l'implantation de chips électroniques.

Mais le système nerveux humain ne s'est encore que très peu habitué à la perméabilité du système ambiant. Le fait même que des millions d'autres "personnes" s'intéressent à soi et à ses intentions, peut donner souvent une impression d'être dominé, de ne plus être "maître de soi". Heureusement.

La psychanalyse et la psychiatrie ont fait des progrès considérables. De nouveaux types de thérapie ont sensiblement réduit les cas graves de névrose et de psychose. Ils s'appuient notamment sur une extension du dialogue sur le divan, à base de langage oral et usant d'interfaces spécifiques avec des dispositifs médicaux.

Mais il est impossible supprimer toute criminalité sans mettre fin à toute liberté. On ne peut pas non plus, pour des raisons de logique mathématique, construire des antivirus universels. Les jeux délinquants consistent principalement

- > à augmenter illégitimement sa capacité pour pénétrer des espaces et se donner des moyens d'action auxquels l'on n' pas droit,
- > à tromper les systèmes de gestion des capacités et des droits
- > à pratiquer des actions au minimum symboliques (les "gentils hackers") et pire destructrices à plus ou moins grande échelle (terroristes), avec le cas intermédiaire simplement intéressé et "crapuleux".

Quand il n'est pas purement irrationnel ou intéressé, le jeu criminel consiste essentiellement à remettre en cause les processus décisionnels du plus haut niveau. Les personnes physiques doivent s'en défendre. A fortiori les personnes morales, en particulier les démocraties nationales (territoriales par nature) mais aussi les organisations non territoriales qui ont pris de plus d'importance avec le développement des télécommunications (ONG, entreprises transnationales, communautés ludiques).

La transgression est donc courante, mais en général "vénielle". Un rôle important des organisations politiques est d'en limiter les conséquences physiques irréparables sans atteindre aux libertés fondamentales. Un point important de cette régulation est le degré d'autonomie accordé aux groupes de personnes et au niveau de "communautarisme" qu'ils développent.

Le droit pénal est appliqué en première instance par des dispositifs automatiques (un des premiers cas ayant été l'introduction des radars sur les routes). Les humains peuvent toujours se prévaloir de l'exception humaine pour contester le jugement de première instance.

## PROSPECTIVE & Entreprise2018

Aucune personne, physique ou morale, humaine ou non, n'est totalement en bonne santé. Il y a toujours plus ou moins de limitations, handicaps, attaque temporaire microbienne (un des rares cas où l'on parle encore de maladie et de soins curatifs), état embryonnaire, infantile ou sénile. Aucune personne ne dispose totalement des droits civils et politiques. Pour des raisons d'âge, de santé mentale, mais aussi en raison des contrats passés, de la situation familiale et territoriale.

Bien qu'un système mondial de "minimum vital" soit assuré, et complété par des dispositions particulières en cas de catastrophe, les inégalités restent importantes. Une tension constante subsiste entre "riches" et "pauvres". Les transgressions des uns alimentent celles des autres. Les "pauvres" s'estiment moralement fondés à prendre ce qui juridiquement ne leur appartient pas. Les "riches" justifient par cette délinquance des privilèges et d'excessives mesures de protection.

### Rester heureux et épanouis : le jeu et l'art

Le monde de 2028 est largement ludique. Il ressemble plus au jeu Second Life de 2008 qu'à la ville de 1958 et a fortiori à la ferme rurale de 1908. On est dans le monde de l'immatériel et du désir. La satisfaction des besoins nécessaire prend très peu d'énergie et d'attention : trouver des envies à satisfaire est la préoccupation majeure des consommateurs. Cibler par anticipation de nouveaux désirs ou les créer, celle des mercateurs.

Le succès des entreprises repose sur des moyens de séduction promotionnels fondés sur un géomarketing poussé (on sait tout des habitudes d'achat de chacun) et la création d'émotions. La sollicitation du consommateur est très forte, et le client est plus roi que jamais, d'autant que les problèmes de solvabilité n'existent plus. Avantage du virtuel omniprésent : il est possible d'expérimenter beaucoup, dans des "simulations" où l'on peut faire les pires erreurs sans casse réelle, comme dans un simulateur de vol. Bien évidemment, le papier ne sera qu'un objet historique. La localisation de l'entreprise sera virtuelle : les espaces de rencontre seront fluctuants, et la production comme l'ensemble des flux matières seront externalisés sur quelques spécialistes mondiaux.

Les critères esthétiques prennent le devant de la scène. La rémunération personnelle ou la solvabilité/rentabilité des personnes morales restent bien entendu une contrainte majeure, mais de niveau inférieur, puisque de toutes façons, on ne joue pas "à somme finie". Il est donc plus important de montrer un beau jeu que d'aligner le meilleur score.

L'artiste n'est plus le solitaire génial et un peu fou qui peint une chaise au fond d'une mesure provençale. C'est toute personne, et l'entreprise avant tout, qui construit d'un même élan son activité et son image, qu'il s'agisse de faire bon effet sur son site d'information ou de vente, dans un comité d'entreprise ou à la Bourse.

L'art est la source fondamentale des flux décisionnels de haut niveau. C'est là que les transgressions elles-mêmes peuvent prendre leur sens de manière non régressive. En 2028, se continue la dialectique permanente, et toujours "critique" entre les avant-gardes culturelles et artistiques et le corps social complet. Mais, à la différence d'autres époques où les préoccupations matérielles ou la sécurité occupaient le devant de la scène, cette dialectique ludique et esthétique est devenue centrale.

L'ataraxie épicurienne (vivre agréablement et sans trouble) reste l'objectif de tous. Mais chacun peut s'en faire une idée bien personnelle, ce qui laisse entière pour chacun la responsabilité de préserver sa liberté individuelle de pensée et d'action qu'aucun système d'organisation politique ne saurait préserver : chacun se doit de travailler sur son épanouissement intérieur. Les métiers consacrés à ce domaine connaissent encore une expansion majeure.

#### **Pierre Berger,**

Fondateur du Club de l'Hypermonde, créateur du logiciel Roxame et auteur du livre "L'informatique libère l'humain, la relativité digitale".

#### **Joël Berger,**

Fondateur de TRIPÔLE (efficacité relationnelle, détermination et leadership) et auteur des livres "La théorie du tabouret" et "Les trois sources de la conscience".  
tripole@wanadoo.fr

## PROSPECTIVE & Entreprise2018

### LE MONDE DANS 30 ANS

LA PROSPECTIVE, QUE PIERRE MASSÉ A QUALIFIÉE AVEC MALICE "D'INDISCIPLINE INTELLECTUELLE", C'EST L'ANTICIPATION POUR ÉCLAIRER L'ACTION.

Depuis 2003, à la demande du ministre, un groupe de travail de la délégation aux affaires stratégiques du ministère de la Défense nationale, remet à jour, tous les trois ans, un rapport de prospective géostratégique sur les trente prochaines années. Le dernier rapport a été présenté le 13 février 2008 à l'occasion du 5e séminaire Prospective sur le thème "Quel(s) monde(s) pour 2040 ?". Le rapport de prospective géostratégique est évidemment destiné avant tout à éclairer les choix de la France et de l'Europe en matière militaire. Mais les analyses qui y sont développées s'appuient sur les ressources naturelles, la démographie, les technologies, l'économie, etc. En effet, le dynamisme économique sous-tend la possibilité de conduire des opérations militaires, de manière crédible et, parallèlement, les déséquilibres économiques peuvent être à la source de nombreux conflits. A ce titre, ce rapport est également très éclairant pour la vie des affaires et les évolutions de la société dans son ensemble sur les 30 prochaines années.

Si l'on veut résumer le rapport (plus de 200 pages) en quelques lignes, on peut dire que les tendances lourdes, dont certaines sont déjà visibles aujourd'hui sont les suivantes.

#### Un monde multipolaire

Au niveau international, nous allons vers la multipolarité et une plus grande diversité des acteurs. Chine, Inde, voire Brésil rejoindront les Etats-Unis, la Russie et L'Union européenne parmi les grands de ce monde, même s'il est probable que les Etats-Unis maintiendront, à 30 ans, leur prééminence dans tous les domaines, alors que le poids relatif de l'UE sera en baisse. L'autre tendance lourde est celle d'une fragmentation politique sous forme d'un accroissement du nombre de nouveaux Etats et d'un renforcement des organisations régionales autour d'intérêts communs.

Les Etats devraient quand même rester la brique de base des relations internationales. Et, à côté des instruments de puissance traditionnels (économique, militaire, indépendance stratégique), s'ajoutera une nouvelle forme de puissance, la puissance d'influence qui se fondera sur la capacité à rassembler et sur l'utilisation judicieuse de la logique de réseau et de leviers d'action non étatiques que sont les organisations non gouvernementales ou les acteurs privés.

La puissance de ces acteurs non étatiques, organisations non gouvernementales mais aussi groupes criminels ou terroristes (dont certains pourraient devenir des bras armés de certains Etats) et sociétés privées multinationales (qui représentent déjà un quart du PIB mondial), se renforcera.

Deux types de puissances mondiales apparaîtront : les grands pays comme les Etats-Unis, la Chine, ou l'Inde et des Unions d'Etats atteignant une taille critique telles que l'Union européenne, avec, comme conséquence une véritable incertitude sur la place de pays à la charnière de ces ensembles, comme la Turquie, l'Australie ou l'Asie centrale. Dans les régions les plus appauvries, la faillite complète d'Etats, dépassés par la corruption ou des systèmes criminels n'est pas impossible.

Le poids des organisations régionales devrait se renforcer. L'ASEAN devrait rester une organisation économique orientée vers une relation triangulaire avec l'Occident et la Chine. Le Mercosur devrait renforcer l'intégration économique de l'Amérique du Sud qui devrait bénéficier de facteurs favorables sur la période 2010/2030. Et on peut espérer que l'Union africaine devienne une organisation politique régionale efficace. Par contre, les auteurs du rapport ne croient pas, malgré ses atouts géopolitiques et ses énormes réserves énergétiques, à la montée en puissance de l'OCS (Organisation de Coopération de Shanghai) qui rassemble la Chine, la Russie, le Kazakhstan, le Kirghizistan, le Tadjikistan, l'Ouzbékistan sans compter l'Inde, la Mongolie, le Pakistan et l'Iran qui bénéficient du statut d'observateurs.

Dans tous les domaines, l'influence de la culture occidentale faiblira. Le pouvoir des médias se renforcera et de nouveaux acteurs délivrant des visions différentes des médias occidentaux se développeront. Pourtant, sous l'influence des élites des nouveaux pays développés, les droits de l'homme devraient connaître une diffusion croissante. Les principes du droit d'inspiration occidentale perdureront mais seront influencés par des modes de pensée différents, notamment en provenance du monde asiatique. Quant à l'émergence d'une véritable souveraineté supranationale, elle est, selon le rapport, hautement improbable. Ce qui n'empêchera pas l'ONU de rester légitime, faute de substitut crédible et de continuer à incarner le droit international.

## PROSPECTIVE & Entreprise2018

### Démographie : vieillissement et migrations

L'augmentation de la population mondiale (8,6 milliards d'humains contre 6,5 actuellement) sera essentiellement (à 98 %) le fait de l'accroissement naturel des pays en développement en Asie et surtout en Afrique subsaharienne dont la population va doubler en trente ans. Tous les pays sont concernés par les flux migratoires à un titre ou à un autre et ces flux vont se renforcer. Aujourd'hui 3,5 milliards de personnes dans le monde vivent de l'agriculture. A terme, cette population est susceptible d'intégrer le mouvement migratoire dans des proportions dont il est difficile de mesurer l'ampleur. Dans 30 ans, le migrant s'imposera comme un "acteur transnational", échappant aux frontières terrestres et culturelles, estime le rapport.

D'importants flux migratoires se feront de l'Asie vers l'Australie, de l'Asie et de l'Afrique vers l'Europe et l'Amérique du Nord qui accueillera aussi des immigrants venant d'Amérique latine. Quarante-six pays dont le Japon, la Russie, et l'Europe connaîtront un déclin démographique. Des pays comme l'Ukraine et la Roumanie, par exemple, verront leur population baisser sous le double effet d'une natalité faible et d'une émigration forte.

Le vieillissement de la population se traduira aussi par des évolutions de population. Aux Etats-Unis, dans 30 ans, 75 % des plus de 65 ans seront des blancs disposant de fonds de retraites, tandis que les moins de 18 ans seront majoritairement issus des milieux hispaniques et asiatiques qui assureront l'essentiel de la croissance démographique du pays. On estime qu'en 2050, les blancs ne représenteront plus que 50 % de la population des Etats-Unis, les hispaniques 24 % et les asiatiques 8 %.

Autre phénomène important dans la structure des populations, le déséquilibre hommes/ femmes va s'accroître. Alors qu'il y a naturellement plus d'hommes que de femmes, les politiques de limitation de naissances et les mauvais soins donnés aux filles dans certains pays ont entraîné un déficit de femmes. Il "manquerait" 100 millions de femmes en Asie où les hommes représentent 51 % de la population, ce qui entraîne un cortège de dérèglements : "chosification" et augmentation de la "valeur marchande" des femmes, rapt d'épouses, moins d'enfants à venir, risque accru d'instabilité sociale, etc.

Par pays, la population de l'Inde (1,5 milliard) dépassera celle de la Chine (1,4). L'humanité vieillira avec un âge médian de 35 ans contre 28 aujourd'hui. 18 % de la population aura plus de 60 ans (30 % en Europe). La répartition des peuplements ne devrait guère évoluer. Il y aura simplement densification des zones déjà fortement habitées. 60 % de la population mondiale sera urbaine contre 48,7 % aujourd'hui. La littoralisation et l'héliotropisme des populations se confirmeront.

### Ressources : dépendance accrue

Au niveau des ressources et de l'environnement, 80 % de l'énergie viendra encore des carburants fossiles et l'UE sera encore plus dépendante en matière énergétique (70 % en 2030 contre 50 % aujourd'hui).

La croissance démographique (essentiellement en Afrique subsaharienne et en Asie) et la hausse générale du niveau de vie entraîneront une hausse de la demande alimentaire mondiale, augmenteront l'exploitation des ressources naturelles et agricoles, et provoqueront de forts mouvements migratoires.

L'offre énergétique repose sur des réserves dont le volume est incertain. Un épuisement des réserves prouvées entre 2030 et 2035 est probable. Le gaz ne pourra pas remplacer à lui seul le pétrole. Même si l'exploitation de nouvelles réserves est envisageable, la probabilité de déficits de production et celle de perturbations des approvisionnements énergétiques sera élevée. L'accès sécurisé aux zones de production et la sécurisation du transport deviendront alors des enjeux de première importance. La mise en place de mécanismes de traçabilité de composants de toutes natures et de systèmes de sécurisation (doubles sources, stocks de précaution) deviendra indispensable.

L'exploitation du charbon devrait croître même si la part dans l'énergie mondiale restera stable à 24 % C'est un des axes majeurs de la politique énergétique des Etats-Unis car les risques de rupture d'approvisionnement en charbon sont modérés. Mais l'exploitation du charbon et la capture du CO2 constituent des défis technologiques et industriels.

La mise en place d'une politique énergétique commune en Europe constitue un enjeu majeur.

Au niveau mondial, la concentration de 60 % de la population dans les zones urbaines créera des problèmes d'approvisionnement en eau. Le partage des ressources en eau deviendra un enjeu majeur, la gestion des bassins aquifères pouvant entraîner des risques de conflits. De même, les politiques de croissance et de régulation agricoles et de co-développement deviendront les instruments les plus efficaces pour la réduction des pressions migratoires.

Le rapport estime à ce sujet que les études internationales actuelles sur ces questions sont "lacunaires" et semblent "sous-estimer les risques de rupture brutale des équilibres alimentaires planétaires".

## PROSPECTIVE & Entreprise2018

### Le climat est un enjeu économique

La question de l'environnement constituera un réel enjeu des 30 prochaines années. Le réchauffement climatique pourrait limiter la croissance économique sous l'effet de l'augmentation des coûts externes (primes d'assurance, durcissement de la réglementation...)

Le réchauffement climatique pourrait aussi se traduire par des événements climatiques extrêmes (tornades cyclones). La montée du niveau des mers pourrait accroître les tensions sur l'eau en salinisant certaines sources d'eau douce sur le littoral. Même si la hausse du niveau des mers à trente ans ne devrait pas excéder 30 mm, des Etats du Pacifique pourraient disparaître, des polders des Pays-Bas pourraient être menacés.

En rendant les zones arctiques accessibles à la navigation, la fonte de la calotte glaciaire fera de l'Arctique un nouvel enjeu stratégique. Des catastrophes climatiques majeures en hiver dans les pays du Nord (Canada, Europe du Nord, Russie) ne sont pas à exclure. En France une inondation en région parisienne comme celle de 1910 n'est pas du tout impossible.

Alors que déjà 500 traités (dont 50 % régionaux) concernent ce sujet, la réglementation internationale sur l'environnement se renforcera. Mais elle pourrait être peu efficace du fait du manque de réactivité et de souplesse des organismes de régulation. Des réglementations nationales ou régionales pourraient donc s'imposer. Beaucoup dépendra de l'attitude des pays émergents.

Côté positif, une "green economy" pourrait émerger et soutenir la croissance.

### Santé : le progrès coûte cher

En termes de santé, le vieillissement de la population entraînera bien sûr une augmentation des maladies dégénératives. Pourtant, c'est le progrès technique, plus que le vieillissement de la population qui sera à l'origine de la hausse des dépenses de santé que le rapport chiffre à 2 points de PIB d'ici 30 ans. Actuellement les dépenses de santé représentent en moyenne 8,8 % du PIB dans les pays de l'OCDE, 10,1 % en France, 15 % aux Etats-Unis.

En effet, d'importantes perspectives de progrès s'annoncent dans les technologies médicales telles que l'imagerie moléculaire, la télésanté, la thérapie cellulaire, la thérapie à partir de la connaissance des gènes comme les protéines recombinantes, la biologie de synthèse ou l'application des nanosciences à la santé.

Appliqués à la sphère militaire, ces progrès des technologies médicales pourraient relever de la science-fiction mais sont pourtant bien réelles. Selon le rapport, d'ici 20 ans, le combattant pourrait bénéficier de trois avancées technologiques majeures :

- peau intelligente faisant appel aux nanotechnologies avec capacités de protection NRBC et de détection automatique de la menace.
- capacité biomécanique augmentée, notamment au moyen d'exosquelettes
- capacités cognitives améliorées, sensorielles (audition, vision, touché), générales (augmentation de la vigilance), voire d'apprentissage.

Sur un registre plus traditionnel, le rapport indique que le nombre de décès par maladies cardio-vasculaires devrait baisser. Par contre le cancer sera la première cause de mortalité et l'OMS estime que le nombre de cancers devrait augmenter de 50 % d'ici 2020. La médecine préventive et prédictive devrait se développer de même que la médecine régénérative et le tourisme médical. La gageure, dans les années qui viennent, va donc consister à concilier maîtrise budgétaire, qualité, équité et innovation, soit par le marché, soit par la régulation.

La France va devoir faire face à une pénurie de médecins du fait du départ à la retraite des médecins baby-boomers et de la restriction de l'accès aux études médicales entre 1970 et 1990. Le phénomène pourrait encore être aggravé par la féminisation des professions médicales car les femmes travaillent statistiquement plus souvent que les hommes à temps partiel.

L'autre tendance forte sera le risque de pandémies liées à la multiplication des voyages mais aussi à la menace bio-terroriste.

### Technologies: dissémination mais complexification

La tendance à l'accélération du rythme de l'innovation, observée depuis plus d'un siècle, va se poursuivre. Les technologies resteront un instrument de puissance. Depuis des décennies, les pays occidentaux et le Japon sont les moteurs de l'innovation de par leur niveau de dépenses en R&D et leur nombre d'ingénieurs. Les Etats-Unis devraient conserver leur suprématie dans ce domaine. Mais la Chine et l'Inde font de gros efforts et feront de grands progrès à ce niveau. Enfin des pays "non technologiques" comme les pays du Golfe ne sont pas producteurs d'innovations technologiques mais ont acheté et installé sur leurs territoires des produits, aussi bien civils que militaires, issus des dernières technologies et jouent donc un rôle important.

La mise à disposition du grand public de connaissances scientifiques de haut niveau va se poursuivre, notamment via internet, ce qui rendra de plus en plus problématique la protection des données confidentielles ou sensibles aussi bien d'un point de vue industriel que militaire. La "guerre de l'information" prendra ainsi une dimension imprévue, car il sera de plus en plus difficile de s'assurer que des informations que l'on ne souhaite pas voir divulguées ne trouveront pas un canal de transmission vers l'extérieur, même si le cryptage des données est un moyen de protection. En outre l'accroissement général des échanges d'informations et d'hommes à travers le monde, l'incertitude croissante sur l'origine des capitaux immobilisés et la concentration industrielle avec des groupes transfrontières tendent à rendre plus difficile la protection des données sensibles, ce qui pourrait inciter à une "re-arsenalisation" (prise ou reprise de contrôle par la sphère publique) au moins partielle de l'industrie de défense.

Le régime de non-prolifération risque d'être remis en cause du fait que les technologies sont de plus en plus accessibles. La dissémination des technologies, y compris des technologies sensibles s'accroîtra donc mais elle sera compensée par la complexité croissante des équipements et des procédés qui rendra toujours plus difficile pour le concepteur (non américain) la maîtrise totale de l'ensemble des constituants.

## PROSPECTIVE & Entreprise2018

### Economie : une seconde globalisation

Au niveau macro-économique, la croissance mondiale restera forte et la richesse mondiale devrait doubler, passant de 35 trillions de dollars en 2005 à 72 en 2030.

Le poids économique croissant des pays en développement en particulier la Chine et l'Inde, et leur potentiel d'amélioration de la productivité devrait entraîner une seconde vague de globalisation basée sur la mondialisation des chaînes de production et l'accélération de la diffusion des technologies. L'Asie et les pays d'Europe orientale auront terminé leur rattrapage économique d'ici 2030.

L'argument salarial en faveur des pays en développement s'atténuera cependant du fait de la convergence des coûts moyens salariaux qui est déjà amorcée.

Les inégalités devraient s'accroître autant entre les pays (le Moyen-Orient va stagner et l'Afrique subsaharienne continuer à prendre du retard) qu'entre les différentes couches sociales, renforçant l'évolution déjà entamée vers un marché dual avec d'un côté des emplois non qualifiés de plus en plus précaires et mal payés, et de l'autre des emplois qualifiés stables et bien rémunérés.

Parmi les grands acteurs de l'économie mondiale, l'économie américaine pourrait connaître un certain ralentissement tout en demeurant la première économie mondiale. Mais face à l'émergence de la Chine, les Américains souhaiteront d'abord conserver leur liberté d'action fut-ce au détriment de certains instruments de régulation internationale ou de solidarité transatlantique.

Pour la Chine, l'enjeu sera le passage d'une économie tirée par l'exportation à une économie favorisant la consommation intérieure et la satisfaction des besoins de la population. La question agricole sera importante : l'agriculture occupe encore 40 % de la population et sa productivité n'est que d'un sixième de celle du reste du monde. La Chine pourrait aussi être au cœur de la formation d'une zone économique régionale, car le pays dépend aussi beaucoup de la sous-traitance régionale: un tiers seulement des biens exportés par la Chine sont 100 % chinois.

La Russie continuera à connaître une croissance forte et ses fortes réserves de change la mettent à l'abri d'une crise de confiance.

Le maintien du dynamisme économique indien dépendra beaucoup du développement des infrastructures. Compte-tenu de sa dette publique, le pays aura besoin de forts investissements étrangers.

Le Brésil a connu de très beaux taux de croissance, mais les inégalités, la persistance de difficultés structurelles et les risques de réajustement font peser un certain nombre d'incertitudes sur le maintien de ces bons niveaux de croissance.

Quant à l'Afrique du Sud, sa croissance – récente – fondée sur les services, devrait rester soutenue.

Au niveau des accords économiques internationaux, le rapport prévoyait dès février un possible retour au bilatéralisme, qui a été confirmé par l'échec des négociations à l'OMC en juillet.

### La naissance d'identités multiples

Au niveau culturel et sociétal, le développement des technologies de la communication, l'abolition des distances, les flux migratoires et la globalisation vont aboutir à une structuration de l'espace différente de celle des territoires sur lesquels repose notre représentation du monde.

En effet, des "identités multiples", fondées sur l'origine, la religion, les valeurs, les intérêts partagés vont apparaître et ne seront pas toujours en rapport avec la localisation géographique des individus. Ce phénomène sera renforcé par l'effacement progressif de l'Etat qui se recentrera sur ses fonctions régaliennes, et fragilisera les identités nationales.

Les grands équilibres entre les religions ne devraient pas être bouleversés malgré le dynamisme de l'islam.

A côté de ces grandes tendances, le rapport décèle de possibles "ruptures". Il n'en fait pas des certitudes, mais s'y intéresse en tant que facteurs de risques sur une démarche de "what if" ("Que se passe-t-il, si ?"). C'est d'abord l'émiettement identitaire, évoqué plus haut. Il peut remettre en question, craignent les militaires, la notion même de défense nationale car dans une société morcelée et communautarisée, "qui voudra défendre quoi ?".

Or ceci pose une grave question. En effet, le même rapport estime que le fondement de la puissance (militaire, mais aussi économique) reposera sur la capacité à "mettre en accord les sphères étatique, économique et culturelle pour conduire une véritable stratégie globale".

Par ailleurs, le développement du droit international auquel on assiste atteindra peut-être ses limites avec un risque de non-respect généralisé de ces réglementations trop nombreuses, d'autant que l'accès aux ressources, notamment énergétiques pourrait créer de fortes tensions y compris entre puissances dites "traditionnelles".



# VILLE & Entreprise2018



**En ce début de siècle, un habitant de la planète sur deux est un citoyen. L'étude du fait urbain s'impose donc comme une entrée majeure pour la compréhension de l'évolution de nos sociétés contemporaines. La réflexion menée lors de cette Rencontre de prospective portera sur les quatre thématiques suivantes :**

## VILLE, AGGLOMÉRATION, MÉGAPOLE : UN MONDE EN MUTATION

Le XX<sup>ème</sup> siècle a vu la ville s'imposer comme modèle d'occupation des territoires. Au règne des agglomérations urbaines dynamiques du Nord, sièges de multiples transitions et progrès économiques, correspond un mode d'expansion plus débridé dans les pays du Sud à la mesure d'une croissance démographique très rapide. Si dans les pays en voie de développement comme dans les pays industrialisés les paramètres évolutifs sont de même nature - concentration des hommes et des activités dans les villes, et extension progressive des périmètres urbains - la gestion de ces schémas diffère suivant le niveau de développement politique et économique de chaque pays. Quelles seront les tendances d'évolution du phénomène urbain, de la ville à l'agglomération, de la mégapole à des régions-cités ? Quels modes de gouvernance seront mis en place pour assurer le maintien de ce déploiement des populations ? Quelle place occuperont les villes de taille moyenne dans un rééquilibrage avec le monde rural ?

## LES TECHNOLOGIES QUI TRANSFORMERONT LA CITÉ DU FUTUR

Sans tomber dans l'écueil de la science-fiction, de multiples innovations technologiques promettent à la ville un avenir ponctué de numérisation et de systèmes d'échanges plus fluides et plus rapides. Chaque paramètre structurant sera façonné en fonction de ces innovations. Grâce aux matériaux intelligents, une nouvelle architecture dessinera la physionomie des villes pour un renouvellement urbain déjà commencé. L'étalement urbain et la métropolisation des territoires participeront au développement des réseaux de transports, de même que la répartition entre transports collectifs et individuels est appelée à évoluer dans un souci toujours plus présent de lutter contre l'effet de serre, les nuisances sonores et atmosphériques, par l'utilisation de nouvelles énergies dites "propres". Des changements de même envergure interviendront dans les aménagements intérieurs : entre domotique et robotisation, quelle est la réalité de l'imminence de la cybercité ?

## QUELLE VIE DANS LA CITÉ DE DEMAIN ?

La vie du citoyen sera transformée par ces multiples évolutions. Tour à tour acteur économique d'un pôle d'attraction engagé dans un contexte concurrentiel, bénéficiaire de services municipaux (entretien des villes, propreté...) ou usager de centres culturels et de loisirs, le citoyen de demain sera-t-il un nomade évoluant dans des quartiers hyperspécialisés ou son mode de vie sera-t-il plus proche d'un schéma traditionnel ? De quelle manière l'amélioration des réseaux de communication joueront-elles sur l'organisation du travail ? Quels seront les enjeux de la mobilité urbaine ? La ville-espace d'émulation et d'intégration, soulève pourtant des inquiétudes persistantes : entre insécurité, plans d'évacuation, inondations et menaces bactériologiques, comment pourra-t-on maîtriser les risques pour garantir un bien-être nécessaire à la pérennisation de la vie de quartier et donc à la vie urbaine ?

## QUELS CHOIX STRATÉGIQUES POUR LE FUTUR ?

Bien plus qu'aujourd'hui, la ville du futur sera impliquée, engagée, dans le système de la mondialisation. Or, on observe aujourd'hui l'émergence de deux tendances qui visent chacune à améliorer la compétitivité des villes françaises sur la scène internationale : la décentralisation, qui a déjà fait l'objet d'une loi et le renforcement des investissements sur les grands pôles internationaux comme Paris, Londres... Quels seront les enjeux à venir de ces deux mouvements a priori contraires ? Quel sera le point d'équilibre entre le développement des grandes structures urbaines et des villes moyennes ? Au moment où le Gouvernement établit des choix, notamment par la Loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine, la ville doit-elle se penser en terme de décentralisation et de régionalisation ? Enfin, dans quelle mesure le citoyen se trouvera-t-il au cœur d'un dispositif de gouvernance urbaine et de démocratie locale aboutie pour une métropole autonome ?

Réflexion prospective sur le phénomène urbain Rencontre Internationale de Prospective du Sénat organisée à l'initiative du Groupe de prospective du Sénat, présidé par René Trégouët, sénateur du Rhône et rapporteur du budget de la recherche au Sénat sous le Haut Patronage de Christian Poncelet, Président du Sénat en présence de Jean-Louis Borloo, Ministre délégué à la Ville et à la Rénovation urbaine

## VILLE &amp; Entreprise2018

## LA VILLE 2018.0

ENCEINTE PROTECTRICE À L'ORIGINE, LA VILLE S'EST DÉVELOPPÉE COMME UN ORGANISME VIVANT AVEC DES SYSTÈMES DE GESTION DE PLUS EN PLUS SOPHISTIQUÉS. AUJOURD'HUI, L'OSSATURE ACQUIÈRE UN SYSTÈME NERVEUX FAIT DE RÉSEAUX, DE CONNECTIVITÉ ET D'APPAREILS MOBILES\*. MAIS QUI PRENDRA LES COMMANDES DU CERVEAU ? LA VILLE NUMÉRIQUE QUI S'ÉVEILLE SAURA-T-ELLE RELEVER LES DÉFIS QUI L'ATTENDENT DANS LES DIX PROCHAINES ANNÉES ?

*"Depuis quelques mois, notre peuple accepte une véritable mutation", lance René Tregouët, sénateur honoraire, fondateur du Groupe de Prospective du Sénat. Cette fois-ci ça y est, ce monde que l'on nous prédit depuis des dizaines d'années dans les livres et les films de science fiction, nous y sommes. Le télétravail, les voitures électriques, la ville communicante qui nous informe mais nous suit à la trace, les tours, les cités sécurisées...*

Pour le meilleur et pour le pire, le mouvement s'accélère. Enfin. Grâce à qui ? A notre porte-monnaie, touché au cœur par le baril et son ascension vertigineuse mais surtout irréversible, contrairement aux chocs pétroliers précédents. Aux premières loges de ce bouleversement en profondeur, la ville dont le nombre d'habitants dépasse pour la première fois de l'histoire celui de la population rurale dans le monde. *"Rarement l'évolution urbaine sera aussi forte que dans les 10 à 15 années à venir, poursuit René Tregouët. La hausse du prix du pétrole est un accélérateur incroyable de maturation de la nouvelle ville. Le monde entier prend conscience que l'étalement des villes, à la base de développement urbain depuis l'arrivée de l'automobile, n'est plus possible. La nouvelle cité va changer profondément les mœurs."*

Compte-tenu de l'accroissement de la population dans les villes, l'étalement urbain ne cessera pas dans les dix années à venir mais se fera de façon plus raisonnée. De nouvelles formes d'urbanisme articulées autour des transports en commun apparaissent en Europe et aux Etats-Unis, comme les villes boucles de Madrid ou de Los Angeles. En revanche, le modèle persiste dans les pays en plein essor. "A Pékin, tout est prêt pour recommencer les erreurs des villes européennes et américaines, raconte Christian de Portzamparc, architecte urbaniste, lors de la présentation d'un de ses projets d'urbanisme pour la capitale chinoise. Chaque chinois attend son automobile et le territoire urbain est constitué de très grandes voies rapides, sans transports en commun, au bord desquelles on construit des parcs fermés où sont reproduits des modèles d'immeubles à l'identique." En Europe, la verticalité de la ville se repose sérieusement et le conseil de Paris vient de lancer une étude pour la construction d'immeubles de grande hauteur, au-delà des 37 mètres autorisé aujourd'hui. En 2015, douze nouvelles tours seront sorties de terre à la Défense, mixant logement, bureaux et services.

\* J. William, professeur d'architecture & média, sciences & art de vivre au Mit Lab, concepteur des Living Lab.

La ville prend corps et âme, densité et interactivité. Dans dix ans, s'y mouvoir deviendra un enjeu vital. A la fois sur le plan physique, de la gestion des flux par horaires décalés à l'automatisme intégral du pilotage de nos voitures par la cité. Mais aussi territorial, grâce au développement des nouvelles technologies et de l'intermodalité, qui transforment la ville en terrain d'expérience, d'échange et finalement de jeux. *"Nous sommes dans une situation paradoxale où le style de vie est de plus en plus individuel et mobile, mais où la mobilité coûte chère et les transports publics ne peuvent pas évoluer à la même vitesse que la société, constate Daniel Kaplan, délégué général de la Fondation pour l'Internet nouvelle génération (FING). Le numérique et les réseaux vont permettre à beaucoup de gens de s'inventer des outils, des agrégats de services, des solutions novatrices. Elles ne vont pas changer l'acier et le béton des villes, mais doter leurs utilisateurs de la capacité de se les approprier en reprogrammant des morceaux de ville, en créant plus de plasticité et en proposant une nouvelle vision de comment vie la ville."* Un téléphone portable qui indique où garer son véhicule, quel restaurant possède encore une table de libre ou raconte l'histoire du lieu dans lequel on se trouve, c'est déjà en cours à San Francisco ou Tokyo qui expérimente le "Tokyo Ubiquitous Project" depuis l'année dernière. Et c'est pour demain en Europe où les utilisateurs et les lieux sont déjà équipés. A Paris, chaque lampadaire possède sa puce, pour faciliter le travail des électriciens. Mais les arbres aussi, qui sont identifiés en un clic par les bucherons de la capitale... On peut dès aujourd'hui cartographier la ville de façon dynamique, avec une vision en direct du trafic, comme en Allemagne avec la mise en place d'un réseau routier virtuel pour améliorer la fluidité. Demain ce seront les modes de consommation, les itinéraires des usagers, etc. Reste à trouver des accords de partenariat privé/public, et les enjeux sont de taille. "Celui qui aura la main sur la carte aura la main sur le territoire, prévient Bruno Cailliet, directeur du développement de Le Hub Agence en posant la question de la gouvernance revendiquée par des opérateurs comme JC Decaux ou RATP, face à l'absence du service public sur la question.

## VILLE & Entreprise2018

**Connecté, nomade**, mais moins que jamais sans domicile fixe, le citoyen devenu consocitadin consommera son quartier, sa ville comme une marchandise... Elle le lui rendra, en zappant les exclus du système marchand, non créateurs de croissance ou de connaissance, qui n'apparaissent tout simplement pas dans les études prospectives sur la fameuse ville 2.0. *"Les logiques numériques qui font les villes de demain sont des logiques de marché, rappelle Bruno Cailliet. "Nous passons du "Paye pour voir" à "Existe pour me donner des informations sur ton comportement". Les enjeux de la transmission de l'information ont pour principal objectif la régularisation sociale et l'intégration dans une société normée, contrôlée par des standards de contentements." Du standard de contentement au standard de consentement, le spectre d'un Big Brother planerait-il au-dessus de la ville numérique ? Peu de monde semble s'en préoccuper pour l'avenir, fasciné par les nouvelles possibilités qu'offre la technologie. Et encore moins la grande majorité des jeunes utilisateurs, totalement inconscients du pouvoir de contrôle des comportements de la cybernétique.*

**La gentrification des centres villes** européens qui deviennent de véritables villages (et terrain de jeux) pour riches, et son corolaire, la relégation dans les zones périurbaine des populations les plus démunies, posent le problème du devenir des banlieues. Subissant déjà un déficit de transports en communs, qui ne peut qu'aller en s'aggravant dans les dix prochaines années, ces zones souvent monofonctionnelles risquent de s'enclaver un peu plus ou se transformer en cité fantômes, colonisées par les plus pauvres. Aux Etats-Unis, les "Desperate Housewife" quittent les cités dortoirs qui faisaient rêver l'Amérique depuis les années 1950. Dans le documentaire *The end of suburbia*, James Howard Kunstler n'hésite pas à les qualifier de futurs bidonvilles où les potagers remplaceront les emblématiques pelouses. Les plus optimistes évoquent la possibilité pour ses villes de se réinventer en troquant leur hypermarché contre un hypercentre, avec un retour au trio gagnant : services, emplois, logements.

**Fracture sociale, fracture numérique** (moins dans l'accès aux données que dans leur utilisation) et fracture géographique se superposent pour esquisser un avenir où les uns devront se protéger des autres. "Ces fractures, je ne vois pas pourquoi elles cesseraient de s'accroître dans les années à venir, estime Bruno Cailliet. *"Le territoire numérique ne concernera probablement qu'une minorité des territoires dans le monde, la majeure partie participant de manière infime à la croissance mondiale."* Intramuros, la mécanique de tracking des comportements qui transforme la ville en "panier de services" deviendra maximale et permettra de repérer très en amont les comportements sociaux. La ville devient séquentielle avec privatisation de l'espace public comme c'est déjà le cas à Londres avec le péage payant du centre ville: accès à certaines zones autorisées en fonction de l'heure, de la plaque de la voiture ou des données du visiteur, dans une logique de Yield management courante dans le secteur du tourisme. En périphérie, les résidences sécurisées se multiplient en Europe à l'instar des véritables villes forteresses existants déjà aux USA.

Densifiée, séquentielle, sécurisée mais communicante, plus système nerveux qu'ossature, **la ville de 2018 sera aussi plus durable**. Très implantés dans le nord de l'Europe, les éco quartiers qui fleurissent dans les villes et les capitales occidentales prennent des allures de villes pharaoniques au Moyen Orient, en Russie ou en Chine. Des projets gigantesques comme la Cité de Dongtan sur l'île de Chongming en Chine (conçue pour 50 000 habitants comme modèle pour 400 autres d'ici 2020), évoquent par tous les espoirs qu'ils portent en eux, les villes utopiques de Thomas More, les villes nouvelles Egyptiennes des années 1970 ou à plus petite échelle les projets en cours au Maroc et en Algérie. *"Eco quartiers, éco ville, éco plaine, éco voiture... tout devient éco, mais il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit de mesures sérieuses, pas de labels, rappelle Nicolas Michelin, architecte urbaniste, directeur de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Versailles, lors d'une conférence sur la ville en avril dernier. C'est une vraie révolution qui arrive. Il faut inventer les nouvelles formes de la ville. Il y aura des cheminées, des serres, des vérandas, des atriums, des espaces inter climatiques, des réserves de chaleur... Tout ce qui est lié au soleil. Pendant un siècle et demi on a extrait du charbon du sous-sol, puis après le pétrole, sans jamais penser au soleil. Alors qu'il offre 10 000 fois plus d'énergie. Si on savait capter l'énergie du soleil et la stocker, la surface de la Belgique suffirait à la planète entière."*

Cette vision du futur de nos villes serait trompeuse sans ses quelques chiffres vertigineux de l'ONU qui resituent la ville dans le contexte mondial.

En 2015, la planète comptera une vingtaine de mégapoles (entre 10 et 20 millions d'habitants) dont la plupart sont en Asie, et quatre métacités de plus de 20 millions d'habitants dont Tokyo métropole qui en comptait déjà plus de 35 millions en 2005, Mexico (19,4 millions) puis Sao Paulo, Bombay et New York (plus de 18 millions). Mais surtout, 75 % des citoyens vivent dans les pays en développement et plus d'un milliard de personnes vit dans des bidonvilles (1,39 milliard en 2020) avec en tête l'Afrique Subsaharienne dont 72 % des citoyens sont bidonvillois, suivi de l'Asie du sud où c'est le cas d'un citoyen sur deux... Comment imaginer alors que les villes numériques se développent autrement qu'en circuit fermé, dans un maillage de villes mondes, dos au reste de la planète ? A moins qu'un nouveau choc, électronique celui-ci, viennent une fois de plus pousser les hommes à inventer de nouvelles relations aux mondes.

### LA VILLE DE 2018 VUE PAR MES VOISINS

**Patrick, cadreur**

"Finalement, avec le numérique on revient au Moyen-âge. Les seigneurs étaient au courant de tout ce qui se passait sur leur terre, des déplacements, des récoltes, du moindre événement personnel comme les mariages, naissance, décès, etc. Comme les péages filtrants à l'entrée des centres villes de demain, les portes des cités étaient sous haute surveillance et se refermaient à la tombée de la nuit. Je ne suis pas inquiet, on a toujours trouvé des moyens d'échapper à ça, d'évoluer... puis de recommencer !"

**Cvieta, architecte**

"Dans dix ans, nous utiliserons la moindre surface pour récupérer de l'énergie ou en créer : les vêtements, les revêtements, les peaux des bâtiments seront photovoltaïques. La ville verticale se développera et les espaces verts, dans l'ombre des tours, quitteront le sol pour se retrouver en terrasse et sur les toits. L'optimisation du foncier et l'économie d'énergie seront des enjeux majeurs. Et d'ici cinq ans, la voiture électrique se sera développée sur le principe du Véli'b, remplaçant les transports en commun de proximité devenus trop coûteux pour l'état."

**Sabine Ganansia** / Journaliste nomade & architecte

Tél. : 06 63 14 03 56

sabine@redacnomade.com

www.redacnomade.com



Relation client  
Marketing



# BONUS

MARCHÉS  
ÉMERGENTS

Identité au travail

Intelligence Économique  
Art, Culture & Entreprise



# AUTODIAGNOSTIC

## de l'entreprise

PREMIÈRE APPROCHE POUR FAIRE UN DIAGNOSTIC DE SON ENTREPRISE ET DÉTERMINER SI ON EST *PRET* POUR L'ENTREPRENEURIAT 2.0 DÈS 2008 !

1. L'entreprise est organisée en mode SaaS - entreprise online globale ?
2. L'entreprise et ses partenaires sont en mode "entreprises agiles" ?
3. Le mode collaboratif en interne comme en externe est privilégié ?
4. Mes politiques RH et rémunérations sont attractives et incitatives ?
5. Je suis en liaison avec des artistes ou du monde du design ou du monde sensible pour faire évoluer mon business ?
6. Je suis capable de réagir dans la journée à une sollicitation d'un nouveau client ou d'un changement important dans mon environnement ?
7. J'ai déjà réalisé des opérations de mécénat culturel ?
8. J'ai des outils modernes pour mesurer la performance de mon entreprise ?
9. J'ai mis en place des services à la personne pour faciliter la vie de mes salariés ?
10. J'utilise au quotidien les techniques de créativité pour toutes les fonctions de mon entreprise ?
11. J'ai protégé mes marques, mes innovations, mes idées, etc ?
12. J'utilise les services collaboratifs du web 2.0 pour mon entreprise ?
13. J'ai réalisé un autodiagnostic stratégique de mon entreprise ?
14. J'ai anticipé la transformation de mon modèle économique ?
15. J'ai déjà réalisé du benchmarking ?
16. Je suis capable de prendre une décision en moins de 3 minutes ?
17. J'ai un dispositif de veille et d'intelligence économique aiguisé ?
18. J'ai mis en place des normes ISO ou j'utilise des labels qualité autres [éco label, label qualité de service, label territoriaux, etc.] ?
19. Je pratique la langue anglaise ?
20. Je suis prêt à modifier en profondeur mon business modèle ou mon activité du jour au lendemain en cas de nouvelles opportunités à saisir ?
21. Je voyage au moins une fois par an dans le monde pour voir les nouveautés et les tendances ?
22. Je pratique les réseaux sociaux virtuels ou les lieux de networking dans le tissu local ?
23. J'ai noué des partenariats, je travaille en réseau ou je sais construire des alliances stratégiques ?
24. J'ai étudié les possibilités de délocalisation, externalisation, ou toute forme d'organisation pour être encore plus compétitif ?
25. Je prospecte les marchés émergents [notamment BRIC] ?
26. J'ai attaqué le green business ?
27. Je sais comment répondre à des appels d'offres pour des marchés publics ?
28. Je sais attirer et intégrer la génération Y dans mon entreprise ?
29. Je sais protéger mon capital intellectuel/immatériel ?
30. Je travaille pour être une entreprise socialement responsable ?
31. J'ai dématérialisé la plus grande partie des informations de mon entreprise ?
32. Je développe des innovations et j'encourage mes salariés à proposer des idées ?
33. Je cultive un tempérament proactif ?
34. Mon entreprise est passée à l'économie numérique ? [notamment commerce électronique]
35. Je réponds à mes mails dans la journée ?
36. J'ai noué des liens avec le secteur public [universités, collectivités publiques, organismes, etc.]
37. J'ai identifié les directives européennes pouvant avoir un impact important sur mon business dans les 3 ans à venir ?
38. J'ai déterminé les 5 rations de gestion spécifiques à mon secteur d'activité pour piloter mon entreprise ?
39. J'ai mis en place une stratégie positive pour accompagner mes salariés seniors ?
40. Je surveille la réputation de mon entreprise sur internet ?
41. J'ai un système d'information adapté à mes besoins de dirigeant ?
42. J'ai tiré parti de toutes les opportunités du développement durable pour optimiser les coûts de mon entreprise ?
43. J'ai intégré le cloud computing dans la stratégie de mon système d'information ?
44. J'ai comparé ma structure de coûts à celle de mes concurrents ?
45. J'ai identifié les grandes mutations qui vont transformer mon secteur d'activité dans les 5 ans à venir ?
46. J'utilise facilement tous les outils technologiques [mails, internet, outils collaboratifs 2.0, etc.] ?
47. J'ai déjà organisé des vidéo conférences ?
48. J'ai élaboré une stratégie de croissance dynamique & qualitative ?
49. J'ai identifié les compétences clés nécessaires à la performance de mon entreprise ?
50. J'ai intégré l'éthique dans toutes les composantes de mon business ?
51. J'ai déjà pratiqué Second Life ou des univers virtuels similaires ?
52. Je suis capable de faire un pitch sur mon entreprise en 3 minutes, 30 minutes ou 30 secondes selon mon interlocuteur ?
53. J'ai un tableau de bord mensuel interactif ?
54. Je suis soucieux de mon image personnelle de dirigeant en tant qu'atout concurrentiel dans le développement de mon entreprise [exemplarité] ?
55. J'ai réfléchi aux opportunités du modèle économique du gratuit pour mon activité ?
56. Je développe une culture d'entrepreneuriat dans mon entreprise ?
57. Je n'hésite pas à recruter des profils atypiques dans mon entreprise pour enrichir mon activité ?
58. Je maîtrise le concept de création de valeur dans le développement de mon business ?
59. J'ai toujours d'avoir une longueur d'avance par rapport à mes concurrents ?
60. J'ai un ordinateur portable de moins de 1 kg ?

# EMBARQUEMENT WEB 2.0, immédiat

L'ENTREPRISE 2.0 C'EST AVANT TOUT  
L'ORCHESTRATION DE MULTIPLES USAGES COLLABORATIFS.  
PAR EXEMPLE :

1. Créer des projets collaboratifs
2. Créer des chat d'entreprise
3. Stocker des données en ligne
4. Utiliser des suites logicielles gratuitement en ligne
5. Partager des photos ou des vidéos ou des vidéos
6. Créer son moteur de recherche sur mesure
7. Lancer sa propre chaîne de radio ou de TV
8. Créer son blog en complément d'un site (comme le font certains pdg de sociétés)
9. Partager des favoris (signets collaboratifs)
10. Initier une communauté (peuplade informatique sur un thème, un projet, etc)
11. Réaliser des mashups en hybridant et assemblant d'autres applis 2.0
12. Partager dans son entreprise les informations stratégiques avec un wiki (transversalité)
13. Définir son propre agrégateur de flux
14. Gérer ses contacts sur internet
15. Broadcaster son identité professionnelle
16. Définir une politique de suivi des flux RSS pour avoir un coup d'avance
17. Mettre en place un portail collaboratif
18. Définir des groupes d'experts en ligne pour résoudre des problématiques
19. Réaliser de la cartographie collaborative
20. Gérer des agendas de groupes
21. Utiliser les messageries instantanées
22. Mettre en ligne vos diaporamas et votre documentation en accès plus moins public
23. Pratiquer le networking grâce aux réseaux sociaux (ex: partenariat Linked/Apec)
24. Traquer les signaux faibles sur le web grâce aux alertes automatisées
25. Lancer des communautés avec des consommateurs pour les intégrer dans l'entreprise
26. Développer des nuages de tags (cloud tendance !)
27. Communiquer sur des événements ou votre marque
28. Faire de la communication dans les univers virtuels

29. Organiser son entreprise en mode virtuel/nomade (ex: web conférence)
30. Gérer sa réputation sur la toile (buzz, rumeurs, citations, ranking, etc)
31. Faire converger des services 2.0 sur la téléphonie mobile
32. Définir une politique de social shopping
33. Convertir vos documents en ligne
34. Intégrer les possibilités de géolocalisation avec d'autres applications 2.0
35. Utiliser les services téléphonie via internet
36. Mettre en place des capteurs électroniques pour une veille instantanée
37. Trouver des solutions avec des experts d'autres secteurs d'activité sur des plateformes dédiées
38. Proposer des mini contenus vidéos en streaming pour faire du marketing viral
39. Réaliser des sondages en ligne
40. etc.



Voir :

<http://www.usages20.com>

<http://www.entreprise2conf.com>

<http://www.duperrin.com/2006/10/07/aller-vers-lentreprise-20-cest-tout-simplement-anticiper>

<http://www.fredcavazza.net/2007/11/06/une-nouvelle-definition-de-lentreprise-20>

# EMBARQUEMENT WEB 2.0, IMMÉDIAT

THEME	ADRESSE	DESCRIPTION
AGREGATEUR DE NEWS ET FLUX	www.netvives.com	
	www.newsgator.com	
	www.pagesflakes.com	
	www.webbulle.fr	
	www.rssreader.com	
	www.rssowl.org	
BLOGS	www.loiclemeur.com/France	
	www.pisani.blog.lemonde.fr	
	www.leblog.vendeesign.com	Actualité multimedia du web 2.0
	www.ubergzimo.com/fr	Les dernières inventions technologiques
	http://dinersroom.free.fr	politique très influent
	http://vanb.typepad.com/versac	star des blogs politiques
	http://www.deblignieres.com	Blog Marketing
	http://fr.wikipedia.org	liste des logiciels de wiki
	www.lemondedublog.com	actualités web 2.0
	www.wikio.com	
www.maitre-eolas.fr	Droit	
PLATES FORMES DE BLOGS	www.mysapce.com	
	www.blogger.com	
	www.blogspirit.com/fr	
	www.skyblog.com	
	www.viabloga.com	
	www.creativecommons.org	protection blog
INFOS	www.wikipedia.com	général participative
	www.imbd.com	
	www.about.com	info
	www.wikia.com	info
	www.dictionary.com	général
	www.answers.com	général
	www.wasalive.com	moteur de recherche
	www.google.com	
	www.yahoo.com	

THEME	ADRESSE	DESCRIPTION
INFOS	www.ohmybuzz.com	shopping online offers / bons plans par régions
	www.maps.google.com	
NEWS	www.googlemapmaker.com	cartographie collaborative
	www.cnn.com	
	www.timesonline.com	
	www.google.com	
	www.reuters.com	
	www.congoo.com	
	www.newsvine.com	
	www.wasalive.com	moteurs de recherche sur sujets chauds actualités
	www.ziki.com	individuel et business
	www.twitter.com	
RESEAUX	www.del.icio.us	bookmarks social
	www.facebook.com	
	www.linkedin.com	
	www.friendbinder.com	
	www.myspace.com	
	www.meetic.com	
	www.flickr.com	photo
	www.dailymotion.com	
	www.youtube.com	
	www.lfilm.com	film
PARTAGES	www.weshow.com	vidéo
	www.ask.com	
	www.ebay.com	
	www.amazn.com	
	www.rue89.com	
	www.backchich.info	
JOURNAUX PARTICIPATIFS	www.backchich.info	
	www.msn.com	tchat
	www.skype.com	tchat + téléphonie
	www.gmail.com	messagerie + tchat
	www.yahoo.com	messagerie
TCHAT		

# ON PARLAIT DÉJÀ D'IMAGINATION, D'INNOVATION ET D'IMMATÉRIEL

## au Congrès de l'Ordre 2001

En 2001, à Bordeaux, le Congrès de l'Ordre se penchait sur les trois qualités/compétences qui seraient des éléments de différenciation déterminants pour les entreprises comme pour les cabinets d'expertise comptable : Imagination - Innovation - Immatériel.

Force est de constater, sept ans plus tard que ce fil rouge de la croissance des entreprises, qui semblait encore si virtuel, est confirmé et totalement intégré à l'ensemble des activités économiques qui souhaitent aller de l'avant. Nous vous proposons ce retour en 2001, au travers d'extraits tirés du dossier 3i, publié à cette époque et dans lequel nous pouvons encore largement puiser information et inspiration.

### LA CRÉATIVITÉ DE TOUTE ENTREPRISE EST VITALE POUR SA SURVIE À LONG TERME ET SON DÉVELOPPEMENT.

La créativité est accessible à tous, à condition d'apprendre à penser autrement. L'individu est au cœur de cette démarche. C'est pourquoi, elle peut rencontrer certaines résistances. Il faut donc résister au découragement et beaucoup de travail. L'essentiel est de multiplier les idées car toutes ne seront pas retenues et ne pas oublier que l'ennemi est surtout dehors, les idées peuvent être copiées, récupérées, extorquées.

On invoque le plus souvent le manque de temps, car la créativité demande du temps, l'entreprise passe alors à côté de la possibilité de se démarquer.

Le management doit accompagner les premiers pas des futurs créatifs. Le passage à l'acte, la flexibilité du créateur ne se produisent qu'après une imprégnation dans l'esprit créatif, il est alors question de confiance, d'autonomie, de rapports humains équilibrés... Mais attention, la tâche du manager n'en devient que plus complexe ; il n'est pas si aisé de gérer une équipe de créatifs !

Si la créativité ne relève pas à priori d'un code génétique particulier, la femme semble, pourtant, plus créative que l'homme et l'explication peut venir de deux champs particuliers. Le premier est la faculté à mener de front plusieurs tâches très diverses, de façon quotidienne. Elle a l'habitude d'une forme de management dont l'émotion n'est jamais absente. Le deuxième est la faculté qu'a la femme de faire parler son intuition et d'exprimer sa sensibilité alors que les hommes accèderont à la création par le rire. Le mélange des deux, et le résultat sera meilleur encore. Nous avons choisi, de ce fait, d'ouvrir nos colonnes à L'Association des Femmes Chefs d'Entreprise, qui mise sur le relationnel et l'ouverture, dans une démarche créatrice de lien avec le monde économique.

Un message pour tous : laisser parler son cœur quand il en a envie pour devenir plus créatif en s'intéressant à d'autres horizons que les activités rémunérées, en effet, les actes créatifs interviennent là où on les attend le moins, de façon imprévue et cela même dans un milieu où les procédures sont les plus rigides.

### LE RÉSEAU DES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISES MONDIALES

[...]

#### Le pouvoir des Femmes dans l'économie.

Les entreprises qu'elles dirigent sont des entreprises à taille humaine et se développent dans le secteur des services aux entreprises ou aux personnes. Le but : répondre aux réels besoins attendus par les clients potentiels ou existants. Elles connaissent le marché puisqu'elles décident ou influencent les achats de la consommation courante ou des investissements à 80 %.

#### Le Management des Femmes

Elles fonctionnent en petites unités opérationnelles  
Elles décident vite  
Elles sont autonomes  
Elles savent être à l'écoute des autres.  
Elles aiment transmettre le savoir

#### Un management entrepreneurial réussi pour une économie créatrice de valeurs et innovante.

L'association des Femmes Chefs d'Entreprises  
Martine Marandel Joly



*"Rien dans l'univers ne saurait résister à l'ardeur convergente d'un nombre suffisamment grand d'Intelligences groupées et organisées"*  
Theillard de Chardin



# IMAGINATION ET CRÉATIVITÉ

## DÉFINITION DE L'IMAGINATION :

- Faculté de se représenter un objet, un être, une situation à l'aide d'images mnémoriques, mais aussi à l'aide de constructions imageantes créatrices riches, harmonieuses, adaptées aux circonstances mais différentes d'une réalité existante et connue du sujet.
- Processus de pensée consistant en une évocation d'images mnémoriques (imagination reproductrice), ou en une construction d'images (imagination créatrice).

## L'IMAGINATION EN CITATIONS :

*" Imaginer, c'est choisir " J. Giono*

*" Il faut que l'imagination prenne trop pour que la pensée ait assez " G. Bachelard*

*" L'imagination n'est rien d'autre que le sujet transporté dans les choses " G. Bachelard*

*" ... l'imagination qui n'est que naissance, car elle n'est que le premier état de toutes nos idées... " Alain*

*" Où l'on fait appel au talent, c'est que l'imagination fait défaut " G. Braque*

*" L'imagination est la reine du vrai, et le possible est une des provinces du vrai " C. Baudelaire*

L'imagination peut se concevoir au travers de l'activité scientifique, cette dernière fait comprendre les rapports de la raison et de l'imagination. Dire "pourquoi pas", avoir un esprit d'audace c'est le propre du savant. Emettre des hypothèses, questionner la nature, recréer un monde en refusant les images premières, c'est bien le fruit de l'imagination.

*" L'imagination n'est pas comme le suggère l'étymologie la faculté de former des images de la réalité ; elle est la faculté de déformer les images... et de former des images qui dépassent la réalité... elle est une faculté de surhumanité. " G. Bachelard*

L'imagination est créatrice, c'est un acte de pensée inséparable de l'intelligence (faculté qui nous permet de saisir le rapport entre les choses).

*" Dans le psychisme humain elle est l'expérience même de l'ouverture... plus que tout autre puissance, elle spécifie le psychisme humain. " G. Bachelard*

*" La raison, c'est l'intelligence en exercice ; l'imagination, c'est l'intelligence en érection. " V. Hugo*

L'imagination est la manifestation de notre liberté.

*" Imaginer un objet c'est constituer cet objet en marge du réel, c'est donc tenir le réel à distance, s'en affranchir... " J.P. Sartre,*

pourtant la raison est à l'affût et l'invention lui obéit. L'imagination libère de la coutume, brise les idées courantes, les idées reçues mais dans le seul but de mieux obéir aux exigences de la raison constituante, qui elle, dynamique, ne cesse de dépasser les concepts acquis.

L'imagination permet de se détacher du monde, de le dépasser, sans elle la conscience s'engue dans l'existant, l'imagination est liberté et ne peut être séparée ni du rationnel, ni du spirituel.

# IMAGINATION ET CRÉATIVITÉ

## L'IMAGINATION ET LE CERVEAU...

Cent cinquante mille ans avant le Paléolithique supérieur, les êtres humains avaient atteint leur forme anatomique moderne. Il y a cinquante mille ans, pendant le Paléolithique supérieur, les êtres humains ont fait une avancée spectaculaire. Les découvertes archéologiques indiquent qu'ils ont acquis une aptitude étonnante, celle d'innover grâce à une imagination humaine moderne. Ils développèrent de nouveaux concepts, de nouveaux modèles mentaux avec des aptitudes pour l'art, la science, la religion, l'usage d'outils raffinés, et probablement le langage. Si presque toutes les traces de ces origines ont disparu, on peut étudier les êtres vivants doués d'une imagination très puissante : ils sont caractérisés par une aptitude à innover.

L'existence de l'imagination humaine est l'énigme centrale dans l'étude des êtres humains et jusqu'à présent, on s'est plutôt penché sur les aptitudes plus que sur leur source. Il faut pourtant, pour comprendre les facultés humaines fondamentales, comprendre la nature de l'imagination humaine.

**CES FACULTÉS SUPÉRIEURES NOUS PERMETTENT DE RÉALISER TROIS CATÉGORIES D'ACTES MENTAUX QUI CARACTÉRISENT LES ÊTRES HUMAINS :**

- Développer de nouveaux sens
- Comprendre des ensembles conceptuels disparates
- Comprimer des ensembles conceptuels disparates dans un seul espace mental qu'on peut alors appréhender et manipuler aisément.

Pour trouver la vérité de notre réalité, notre perspicacité a besoin constamment d'intégrations conceptuelles telle des scènes imaginaires, contre factuelles où se développe une structure propre, émergente et dans lesquelles un sens nouveau nous montre la vérité profonde.

Ces scènes se situent dans différents espaces mentaux : un espace mental " historique ", un espace mental de la réalité actuelle, ces espaces sont dits " initiaux " (inputs en anglais), ils sont mis en correspondance par une projection partielle et intégrés dans un troisième espace " imaginaire " appelé " espace intégrant " ou le " blend ". On trouve dans ce blend une nouvelle structure, un nouveau sens, une nouvelle émotion et la nouvelle action. Il nous montre la vérité de la réalité actuelle.

Cette démarche de l'esprit se retrouvera dans un bon nombre de techniques de créativité mises en œuvre aujourd'hui dans les organisations.

### Quelques principes constitutifs de l'intégration conceptuelle :

- Correspondance entre les espaces initiaux : elle se fait par des relations d'identité, d'analogie, de similarité, de causalité, de changement, de temps, d'intention, d'espace, de rôle, de partie et de tout, ou de représentation.
- Projection sélective sur l'espace intégrant : beaucoup d'éléments ne sont pas projetés des espaces initiaux vers l'espace intégrant, il s'opère une sélection.
- Structure émergente de l'espace intégrant : il s'opère une complémentation des différents éléments, avec une structure propre qui crée un nouveau sens.

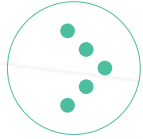
La recherche a montré que les cerveaux humains font un usage inventif de l'intégration conceptuelle et cela joue un rôle dans toute la cognition humaine, entre autre sur le raisonnement. Pourtant l'utilisation de l'intégration conceptuelle est au delà de la conscience, nous n'en remarquons presque jamais son utilisation. L'évolution de l'aptitude pour l'intégration conceptuelle avancée dans le cerveau humain a été l'élément qui nous a distingué significativement du règne animal, permettant les mathématiques, le langage, l'art... Elle est à l'origine de notre aptitude à inventer du sens. Puisque l'intégration conceptuelle peut inventer du sens, elle joue un rôle très important dans l'imagination et favorise la faculté de saisir le sens. Les êtres humains sont cognitivement modernes, leur caractéristique principale est la capacité imaginative à innover, la perspicacité et la mémoire, mais cela leur apporte des problèmes et des défis dont la possibilité de saisir et manipuler ces sens nouveaux. Ce sont les espaces intégrant de l'intégration conceptuelle qui font le relais entre les réseaux conceptuels hétérogènes et notre perspicacité, apprendre à manipuler les espaces intégrant, à échelle humaine permet d'appréhender et de manipuler le réseau complexe dans sa globalité.



**L'intégration conceptuelle (très imaginative, elle est utilisée régulièrement et presque constamment pour construire du sens) est l'aptitude principale que nous utilisons pour innover, c'est la faculté mentale qui caractérise le cerveau humain et qui sous-tend d'autres facultés mentales uniquement humaines.**

# IMAGINATION ET CRÉATIVITÉ

LA FACULTÉ D'OPÉRER UNE INTÉGRATION CONCEPTUELLE S'EST DÉVELOPPÉE GRADUELLEMENT DE MANIÈRE AVANCÉE CHEZ L'HUMAIN ET PLUS RUDIMENTAIRE CHEZ D'AUTRES ESPÈCES.



Ces observations permettent aux scientifiques de dire que cette évolution est génétique, biologique et non culturelle. Le cerveau humain étant devenu capable d'intégration conceptuelle bilatérale alors les êtres humains ont créé les sciences, l'art, des outils élaborés, les mathématiques, le langage...

Les deux espaces d'entrée ont des relations vitales qui sont resserrées dans les réseaux d'intégration conceptuelle puis condensées pour en faire des structures à l'échelle humaine dans l'espace intégrant dont nous avons conscience. Les espaces d'entrée peuvent être fortement contradictoires et pourtant ils nous permettent de créer un sens nouveau.

**On retrouve dans les séances destinées à stimuler la créativité, l'imagination et l'innovation ce principe qui consiste à s'éloigner a priori du problème pour mieux en trouver une solution nouvelle et innovante.**

## L'ART DE PENSER SELON LES SIX CHAPEAUX D'EDWARD DE BONO

**Définition :** art de penser en changeant volontairement de point de vue. A chaque point de vue correspond une couleur de chapeau. Cela permet l'analyse par une autre manière de regarder les choses. Cette technique peut servir pour l'animation d'un groupe de créativité.

- **Le penseur en chapeau blanc, le maître de l'information.**

Dans une situation nouvelle d'apprentissage, il recueille les renseignements, inventorie les théories et les données possibles. Il cherche les réponses possibles significatives pour la recherche ou l'explication.

Le penseur en chapeau bleu, un chef d'orchestre : il dirige les autres chapeaux. Il a la capacité de reformuler la pensée de l'autre, d'en faire une synthèse.

- **Le penseur en chapeau jaune, une vision constructive.**

Il recherche la faisabilité, les avantages d'une idée.

- **Le penseur en chapeau noir, prudence et critique.**

Il indique ce qui ne va pas, ce qui est incorrect ou erroné. Il prévoit et explique les possibilités d'échec.

Le penseur en chapeau vert, flexibilité et pensée créative : il trouve des alternatives additionnelles, il sait promouvoir les possibilités et les hypothèses.

- **Le penseur en chapeau rouge, l'expression des sentiments.**

Il permet d'accéder au mode de pensée affective. Le chapeau rouge offre au penseur toute la liberté de s'exprimer, sur les impressions que l'on a du projet, d'une situation. Il est possible ainsi d'extérioriser les sentiments qui font obstacle à la poursuite de l'objectif commun

# CERVEAU GAUCHE CERVEAU DROIT

## d'après Herrmann

LE CERVEAU HUMAIN EST LE PLUS GRAND ORDINATEUR JAMAIS CONSTRUIT. EINSTEIN AVAIT COUTUME DE DIRE QUE NOUS N'EN UTILISONS QUE 10%. C'EST AU COURS DES 20 DERNIÈRES ANNÉES QUE LA CONNAISSANCE DU CERVEAU A FAIT LE PLUS DE PROGRÈS.

C'est ainsi qu'un américain, Ned Herrmann a mis au point un test de personnalité qui permet à chacun de connaître ses préférences cérébrales et de les utiliser dans la vie personnelle et professionnelle. Il a travaillé à partir de 1975 sur les travaux du professeur Sperry qui avait mis en évidence le double fonctionnement cérébral par des études sur des patients pour les guérir de l'épilepsie. Il met en évidence que le cerveau gauche qui commande la main droite a un mode de fonctionnement logique, analytique, séquentiel et rationnel et décompose toute chose en différents éléments. Le cerveau droit tend à percevoir le monde et les autres sur un mode global, instantané, intuitif, visuel, synthétique, expressif, émotif et trouve les solutions par intuitions brusques et globales. Un malade atteint au cerveau gauche s'exprime avec difficultés et s'appuie sur la musique des phrases ou l'intonation pour retrouver ses mots, celui atteint au cerveau droit ne reconnaît plus les personnes, ni les rues de sa ville. Herrmann poussa l'analyse de Sperry plus loin en distinguant dans ces deux cerveaux la partie corticale supérieure de la partie limbique inférieure. Le système limbique occupe le centre du cerveau et est principalement le siège des émotions, de l'humeur et de la mémoire. Il put ainsi établir un questionnaire (protégé par un brevet), permettant d'établir un profil cérébral personnalisé, très utilisé en séminaires de "pensée créative appliquée" par les cadres américains de compagnies de toutes tailles. Le succès de ce test s'explique par une prise de conscience des différences, qui permet d'attribuer des postes en fonction des potentiels.



**Une personne à dominante gauche sera plus à l'aise dans un travail technique qui requiert des qualités d'organisation, de programmation, d'administration et n'aimera pas trop la nouveauté, la remise en cause des schémas classiques. Une personne à dominante droite aimera la nouveauté, les rapports humains chaleureux et communiquera mieux par des symboles que par des raisonnements, par des dessins que par des mots.**

**Ces deux dominantes sont des aspects opposés mais complémentaires de la perception et de la communication. Des cerveaux droits ne seront pas obligatoirement très à l'aise avec des cerveaux gauches mais auront besoin de leur approche pour mieux traiter les problèmes et inversement.**

**Pour la résolution de problèmes en groupe, le schéma sera celui de G. Wallace en quatre temps : 1 - préparation, 2 - incubation, 3 - illumination, 4 - vérification.**

Les cerveaux droits sont meilleurs pour les phases 2 et 3, les cerveaux gauches pour les 1 et 4. Ce qui explique la notion de complémentarité et de valeur du travail en équipe à condition que tous acceptent et vivent leur différence de façon positive. La diversité humaine est le moteur de la créativité et de l'innovation.

Suite à des études, Herrmann montre que très souvent les cadres dirigeants sont multidominants, avec trois ou quatre dominance contre une ou deux pour les cadres spécialisés.

**Selon Herrmann le cerveau se compose de quatre "moi" :**

- le moi "rationnel", qui analyse, quantifie, aime les chiffres, connaît l'argent et est réaliste, logique et critique ;
- le moi "prudent" qui évite les risques, l'erreur et les surprises, édicte les règles et est craintif, évalue les choses, punit les fautes ;
- le moi "sentimental" qui est expressif, émotif, spiritualiste, parle beaucoup, est sensible aux autres, fonctionne au "feeling" ;
- le moi "expérimental" qui imagine, spéculé, est impulsif, brise les règles, aime les surprises, prend des risques, devine, aime le jeu et se montre curieux.

Une entreprise s'enrichira de personnalités de chaque tendance, même si la communication s'établit plus difficilement entre certaines, la créativité naît d'une interaction avec les autres.

Rares sont ceux qui se situent complètement dans une dominante. Cependant, chacun a tendance à préférer, de façon inconsciente un certain mode de pensée, une certaine appréhension du monde. Nous avons des préférences cérébrales qui conditionnent nos modes d'apprentissage, nos processus de décision, nos réactions aux stimuli.

Utilisé jusqu'alors dans le management et la gestion des ressources humaines, ce modèle a servi pour la première fois en 1993 dans le domaine du marketing. Cette étude a permis de constater l'influence des préférences cérébrales sur les comportements de consommation et les réactions aux messages publicitaires.

# ENSEIGNER ET APPRENDRE à cerveau total

LE CERVEAU EST AU CENTRE DE TOUS LES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE, C'EST L'ORGANE DU CORPS QUI CENTRALISE TOUTES LES ACTIVITÉS DE L'ÉDUCATION. LA COMPRÉHENSION ACTUELLE DU FONCTIONNEMENT DU CERVEAU HUMAIN PRÉSENTE DEUX CERTITUDES : CHAQUE CERVEAU EST UNIQUE. LES CERVEAUX SONT SPÉCIALISÉS.

Une des applications pour les professionnels de l'éducation et de la formation est de reconsidérer les idées à propos de la façon dont les participants acquièrent les informations.

## L'intelligence n'est pas unidimensionnelle, elle est multidimensionnelle.

Chaque individu peut être considéré comme un apprenant unique, la formation doit donc prendre en compte cette unicité tout en étant comprise de tous et cela non seulement en termes intellectuels mais aussi en terme de vécu pour donner du sens. Il en sera de même pour le fonctionnement des professionnels de la formation.

## Le concept "enseigner et apprendre à cerveau total" donne les bases qui permettent de relier l'unicité de chaque apprenant et la conception / animation des formations.

Les DRH qui le mettent en œuvre, y sont très favorables car cette technologie est efficace avec des populations étendues et des matières variées.

De nombreuses expériences dans le cadre de la formation professionnelle montrent qu'il est nécessaire de tenir compte des différences liées aux préférences cérébrales chez les individus.

En termes de préférences cérébrales, le travail est un dénominateur commun non seulement dans le travail, mais également dans la culture.

Les comptables d'une même entreprise ont des profils orientés dans le même sens qui se retrouveront dans les autres entreprises indépendamment de la taille ou du lieu d'implantation.

Il existe une forte corrélation entre le profil de préférences cérébrales d'un individu, son occupation professionnelle et son style d'acquisition.

Un séminaire de formation réussi consiste à créer une dynamique "cerveau total" grâce à un groupe formé de toutes les préférences cérébrales, en s'assurant d'un incessant aller et retour dynamique entre les quatre dominantes.

En partant du constat d'Einstein comme quoi l'humain n'utilise que 10% de son cerveau, force nous est de constater qu'il reste à notre disposition un potentiel immense. Apprenons à exploiter notre puissance créative, c'est à la portée de chacun d'entre nous !

### Cortical gauche

Styles d'acquisition :  
Compiler des faits  
Analyser des données  
Raisonnement par concepts  
Construire des hypothèses  
Former des théories

#### Moyens :

Les statistiques  
Les faits précis démontrés  
Les vérifications logiques  
Les historiques prouvés

### Cortical droit

Styles d'acquisition :  
Prendre des initiatives  
Explorer les possibilités  
Découvrir des solutions  
Elaborer des scénarios  
Synthétiser des contenus

#### Moyens :

Les métaphores  
Les opportunités  
Les visuels  
Les témoignages de vie

### Limnique gauche

Styles d'acquisition :  
Organiser les contenus  
Séquencer les informations  
Faire une seule chose à la fois  
Tester la théorie  
Pratiquer manuellement

#### Moyens :

Les présentations minutées  
Les documents préparés  
Les exercices pratiques  
Les corrigés  
La documentation

### Limnique droit

Styles d'acquisition :  
Écouter les autres  
Partager les ressentis  
S'impliquer affectivement  
Intégrer par le vécu  
Ressentir les implications

#### Moyens :

Les cadres de vie "relationnels"  
Les environnements musicaux  
Les travaux d'équipe en interactivité  
Les encouragements  
Les témoignages

# ENTRETIEN AVEC GILLES DELOUCHE

Président de l'INALCO,  
Institut National des Langues et Civilisations Orientales,  
professeur de langue et littérature Thaï

## ÉVOLUER, C'EST SECOUER LES HABITUDES...

La créativité au sein de l'université serait de répondre à des besoins actuels et non de dispenser le savoir que nous voulons dispenser. La perte de temps dans ce domaine vient du fait de la pesanteur universitaire et dans l'énergie dépensée pour convaincre des collègues, coincés dans un carcan. Nous avons les moyens de nous y mettre, mais a-t-on véritablement l'envie et la volonté ?

Il est difficile d'avoir des idées dans l'université au risque d'être pris pour un révolutionnaire. Un exemple, j'ai été pendant huit ans au service de la formation continue avec pour objectif de répondre aussi bien aux besoins des entreprises que des salariés. Quand il s'est agi de créer des diplômes de formation continue, les collègues s'y sont opposés, car cette évolution allait contre les principes de l'université. Il y a pourtant une différence entre les intérêts personnels et ceux des usagers. Il faut répondre à ces derniers même si notre intérêt n'est pas là.

Les gens de pouvoir dans l'université ne sont pas jeunes – il n'est déjà pas envisageable d'être professeur avant 45 ans – évoluer, c'est secouer les habitudes.

Un train-train empêche les gens de se dire "pourquoi je suis là ?" ce sont des gens de qualité mais ils croient qu'ils enseignent pour être remplacés, pour fabriquer des clones alors qu'il faut tenter de répondre à des demandes particulières. J'enseigne le Thaï, les étudiants de première année qui sont entre 60 et 80 n'ont pas les mêmes espoirs que moi lorsque je me suis inscrit, nous n'étions alors que 3. Cela implique une remise en cause des modes d'enseignements, des cursus...

Cette inertie ne va pas contre ceux qui sont inertes mais contre les intérêts des étudiants.

L'université favorise-t-elle la créativité ? cela dépend à quel niveau. En haut une volonté politique, en bas une attente par rapport aux besoins de la société, à des projets de vie, ce qui implique de la part des étudiants une forme de créativité, "je vais tenter de me donner des plus".

Parfois dire la vérité peut être créatif, mais entre haut et bas, le moteur universitaire freine par crainte alors qu'il existe des potentiels de nouveauté, de modernité mais qui ne sont pas mis en œuvre compte tenu de l'inertie latente.

### **"On arrive beaucoup plus par l'exemple que par la persuasion"**

un exemple dans la formation continue, pour les formations diplômantes en chinois, il a fallu se battre, comme ça a bien marché, on a vu naître un intérêt qui a fini par susciter le même développement sur d'autres langues tel le Kabyle, l'Hébreu, le Russe... Si l'on croit à quelque chose, que l'on réussit à l'imposer alors on peut surmonter les freins.

## SI ON NE RÉAGIT PAS, ON SE CONDAMNE À STAGNER...

De façon générale, innover est une absolue nécessité, on ne peut se permettre de vivre sur ses réserves, sur sa réputation ou ses résultats. On se trouve dans un monde où en face de vous, à côté de vous des gens, des entreprises, des institutions avancent, et si on ne fait pas de même on se retrouve sur la touche.

Prenons l'exemple de l'INALCO qui a le plus grand potentiel dans son domaine, on peut rester assis puisqu'on enseigne le plus de langues au monde, on a le plus d'étudiants, on est l'institut le plus ancien (plus que bi-centenaire). Pourtant, à côté de nous des établissements moins anciens, moins prestigieux, moins riches se projettent vers l'avenir, si on ne réagit pas, on se condamne à stagner.

A Hawaï, l'université n'enseigne que 15 langues mais ils accueillent des étudiants étrangers et ils se sont donnés les moyens en technique, en personnel et financiers. Ils ont intégré les NTIC à leur démarche. Si nous ne faisons pas de même, nous resterons sur la touche.

Nous devons dès maintenant engager une réflexion sur ce que nous représentons et comment nous pouvons le présenter. Deux questions se posent :

- Quel est le but ? maintenir dans un cadre nouveau, sinon inconnu du moins étranger, une place que nous avions auparavant.
- Avec quels moyens ? nous devons nous montrer, atteindre les gens, où bien physiquement, sur place, ce qui est impossible ou en décidant d'utiliser les moyens qui nous permettent d'être là, c'est à dire trouver les moyens d'un enseignement à distance au moins francophone voire plus et cela à deux conditions : Atteindre les gens et au moindre coût pour nous comme pour eux en attendant les systèmes de transmission à large bande.

Par rapport au secteur privé, on ne peut véritablement jouer sur les investissements, l'argent public, on ne peut le perdre, de ce fait une innovation doit être suffisamment pensée et mûrie. On travaille sur un budget, les lignes sont incontournables, si on doit investir, il se pose le choix difficile entre miser sur l'avenir ou investir sur le présent.

INALCO : établissement à caractère scientifique, culturel et professionnel sous tutelle du ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie. Plus de 80 langues et civilisations y sont enseignées. Son origine remonte à Colbert et sa fondation à 1795. Depuis 20 ans l'enseignement traditionnel est complété par de filières professionnelles, et le secteur de la formation continue ne cesse de se développer.

## ENTRETIEN AVEC GILLES DELOUCHE Président de l'INALCO

### PAYER POUR LE SAVOIR EST DANGEREUX...

#### Nous devons trouver le moyen d'être opérationnel pour l'intérêt de tous.

Le e-learning pose un problème, il coûte cher à l'utilisateur pour une qualité très moyenne de transfert et de téléchargement. J'ai étudié le coût pour une année de 1er cycle, il faut compter pour la connexion un minimum de 1500 francs tous les deux mois, ce qui fait pour une année universitaire 6000 francs de téléphone et cela sans tenir compte des frais annexes.

Le e-learning semble être au départ un moyen de démocratiser ce n'est pourtant pas la panacée. Il faut avant tout mettre en œuvre les moyens pour le transfert de données et même si ce n'est pas aussi démocratique qu'on le pense, c'est le meilleur moyen pour un enseignement à distance moderne et exigeant. Il faudra de 8 à 10 ans pour un développement suffisant des larges bandes, c'est pourquoi j'ai fait le choix d'une technique de transfert française numérisée par les ondes hertziennes. Le captage ne coûte rien, pourtant il faut tenter d'imaginer des solutions pour offrir comme sur le web la possibilité d'interactivité comme les corrections de prononciation par exemple, mais de faible coût par la conception de Cédérom par exemple. Les cours peuvent par ce système être téléchargés sans nuire à la qualité.

C'est un moyen de développer une place sur le terrain de l'e-learning, sans exploiter l'apprenant puisque son investissement est alors de 700 à 800 francs pour l'année.

L'essentiel : donner un service ou le vendre dans les conditions optimum au moindre coût. Le service qui est le nôtre est un service public, il ne doit pas être gratuit mais ne doit pas induire de coûts supplémentaires pour l'utilisateur. L'étudiant virtuel achète un droit à l'enseignement, à l'utilisation d'une technologie. Une serrure détient le savoir, on achète dans le système que j'ai choisi une clé que l'on peut utiliser autant de fois que l'on veut, sur Internet, par contre, on achète chaque fois une nouvelle clé.

Nous intéressons de grandes compagnies internationales spécialisées dans le e-learning, car nous sommes porteurs d'une clientèle et d'un savoir. Utiliser leur savoir faire technologique sous-entend de les rémunérer et de leur faire réaliser des bénéfices, se pose alors un vrai problème philosophique et un dilemme moral, notre but n'est pas de gagner de l'argent ou de permettre à d'autres d'en gagner. Il est vrai que l'on pourrait investir, utiliser cet argent mais nous ne sommes pas une entreprise privée, les universités américaines peuvent elles voir les choses autrement puisque financées par le secteur privé. Les questions philosophiques sont "ringardes" mais font partie d'un système "service public", dans ce système l'idée de client peut avoir des effets pervers. Je ne peux imaginer des "clients de l'université", payer pour le savoir est dangereux, car le savoir doit être reconnu, certifié. Un exemple : en Thaïlande, dans certaines facultés l'entrée se fait sur concours, ce qui sous-entend "utilisateur et capacité", hors un certain pourcentage d'étudiants qui payent le prix fort peuvent également rentrer à l'université et cela sans passer le concours, les chances à la base ne sont déjà pas égales mais par la suite ce phénomène s'accroît puisqu'on ne pourra remettre en cause ceux qui ont payé largement leur entrée.

On peut donner accès au savoir à tous selon la philosophie du service public, on devrait pouvoir le faire grâce aux nouvelles technologies avec cette même philosophie et ainsi éviter toute forme de discrimination dans l'accès au savoir.

# DÉVELOPPER LE SENS CRÉATIF d'une organisation

L'INNOVATION PRÉOCCUPE AUJOURD'HUI TOUTES LES ORGANISATIONS ET CELA À TOUS LES NIVEAUX. ÊTRE CAPABLE D'INNOVER, C'EST ÊTRE EN MESURE DE PRODUIRE DE NOUVELLES IDÉES DANS UN UNIVERS OÙ LES COMPORTEMENTS HUMAINS SONT REPROGRAMMÉS POUR SUSCITER LE CLIMAT FAVORABLE À LA CRÉATIVITÉ DE TOUS.

Nous sommes tous à même de le faire, mais pour cela il faut la volonté de s'engager dans la démarche, se remettre en cause en tant que dirigeant, mais aussi apprendre à accompagner, encourager l'ensemble de ses collaborateurs. Il n'est alors pas question d'improvisation, mais d'imagination, de préparation, de motivation et d'émulation pour faire évoluer les états d'esprit.

## En premier lieu, se poser les bonnes questions :

Sommes nous tous créatifs ?

Je m'accorde du temps pour la production d'idées, oui ?, non ?

Je prends le temps de réfléchir aux facteurs qui freinent l'innovation dans mon organisation ?

Mes collaborateurs me soumettent-ils des idées ? :

Non : pourquoi ne le font-ils pas ?

Qui : est-ce que j'en tiens compte, suis-je suffisamment à l'écoute ?

Puis-je citer des exemples d'innovation réussie ou échouée dans mon entreprise et dire pourquoi elle a abouti ou non ?

Quelle démarche ai-je engagé pour favoriser l'innovation au sein de mon entreprise ? est-elle suffisante ?

L'innovation est-elle pour mon entreprise un risque, une nécessité, son principal avantage concurrentiel, une motivation ?

On pourrait se poser encore bien des questions, l'essentiel est de se les poser et bien sûr d'agir pour y répondre et avancer dans un univers de plus en plus complexe.

## L'innovation répond à deux logiques :

La première nécessite la mise en œuvre de comportements favorables et demande du temps. La seconde concrétise l'innovation sur le marché par sa réalisation et doit être rapide.

Les structures de organisations ne favorisent pas la mise en valeur des idées par le temps qu'elle requiert, mais ce temps n'est pas perdu, c'est le passage nécessaire pour induire des facteurs clé de succès sur le long terme.

La créativité introduit de l'incertitude dans les organisations et ces dernières de façon courante travaillent justement à réduire le degré d'incertitude pour offrir au client une prestation constante mais produite à moindre coût et cela par le biais de procédures rigidifiées qui ne laissent aucune place à la créativité. C'est au niveau du pouvoir de décision que le changement peut s'opérer, non pas pour répondre au désir d'innover pour le plaisir mais pour développer un avantage concurrentiel durable en direction de ses clients, car ces derniers sont de mieux en mieux informés, de plus en plus exigeants et ne sont plus attachés comme par le passé à leur fournisseur de produits comme de services.

La créativité vis à vis du client permet de recadrer les demandes des clients, de choisir les points sur lesquels on centre sa stratégie pour développer un avantage concurrentiel visant l'excellence...

Au sein de l'entreprise, la créativité crée l'étonnement et favorise l'introduction de l'imprévisible, élément déterminant de succès voire de survie accompagné de nouvelles formes de management.

## Un point essentiel ressort pour qualifier un climat favorable à l'innovation :

Une prise de conscience collective que les idées sont la valeur essentielle de l'entreprise. Cette prise de conscience est avant tout la résultante d'un comportement général.

Un contexte d'autorité et de soumission exagéré est assasin pour les idées, si elles existent car elles ne sont dans ce cas, la plupart du temps pas émises. Un comportement d'écoute de la parole de l'autre légitime l'idée d'avoir des idées.

Créer un groupe de production d'idées c'est ouvrir la voie de la performance, mais en aucun cas celle de la défense d'intérêts personnels.



# DÉVELOPPER LE SENS CRÉATIF D'UNE ORGANISATION

L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE NAÎT D'UN PROCESSUS STRATÉGIQUE POUR GARDER OU SUSCITER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL.

Il est évident cependant que si l'entreprise et les hommes sont appréhendés par rapport au système de comptabilité analytique, le terrain de l'innovation ne sera pas favorable parce qu'alors l'innovation sera un facteur de baisse de tel ou tel indicateur.

L'intérêt de l'entreprise est donc de s'appréhender par deux représentations distinctes : l'une à court terme par ses indicateurs classiques, l'autre à long terme qui prend en compte la dimension de l'avantage concurrentiel, qui libère les acteurs des indicateurs strictement analytiques et qui leur donne des objectifs liés à l'innovation.

Organiser l'innovation est une démarche délicate mais nécessaire pour la rendre viable dans l'organisation. Cela suppose de libérer les énergies, mais aussi de faire appel aux personnes compétentes sur le problème à régler, enfin il faut aller chercher l'information qui se trouve dans de multiples endroits aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Une idée seule n'a pas de sens, elle n'en acquiert que par rapport à d'autres. Le créateur sait, a des connaissances dans des champs variés et dépasse son savoir.

Innover sous-entend se tourner vers l'avenir, c'est pour cette raison que des blocages inconscients internes, issus le plus souvent de représentations mentales, peuvent faire échouer la démarche par crainte de l'inconnu, du changement. Un simple changement de représentation mentale négative en représentation positive peut permettre de faire évoluer le cours des choses et acquérir un pouvoir positif sur le monde qui nous entoure. La représentation que nous avons de la réalité observée et des croyances que nous avons de la réalité est à la base de l'efficacité des techniques de créativité et de développement personnel. De même, faire appel à une méthodologie peut aider à supprimer ces résistances pour se tourner vers l'essentiel. Le recours à une méthode externe permet de surmonter la dualité entre intérêts personnels et intérêt général. Le soutien et l'intérêt de la direction pour la démarche sont évidemment des éléments déterminants de la réussite.

La créativité est fragile, elle nécessite un environnement protecteur et encourageant et alors elle deviendra créatrice de valeur. Laissez vivre les idées, un jugement trop hâtif de vos collaborateurs les bloquera. S'ils font des erreurs, encouragez-les, c'est la preuve qu'ils essaient d'innover.

Il est plus facile d'introduire la nouveauté à partir de l'idée que de la mise en œuvre. Ce qui crée de la valeur, c'est la mise en cohérence entre la capacité de déployer la nouveauté par les idées puis dans la mise en œuvre. Le monde actuel voit une accélération des processus, cela suppose une rapidité de décision, de choix stratégiques mais il est cependant primordial d'apprendre à laisser le temps nécessaire à la maturation des idées. Une stratégie réaliste et efficace va se trouver à la croisée des chemins entre libération des énergies, autonomie, management à l'écoute de chacun d'une part et prise en compte des contraintes du marché d'autre part. l'objectif de cette stratégie tend à essayer d'anticiper, de précéder ses concurrents, de favoriser la régénération du capital tout en satisfaisant le client. Les études montrent en effet que le premier à entrer sur un marché amené à se développer conquiert la part la plus importante de ce marché.

Cela suppose dans un monde d'hyperconsommation de non seulement répondre aux besoins des clients mais plus encore d'aller au devant du client et de devancer ses attentes. Pour l'ensemble des organisations, la démarche d'innovation doit être l'affaire de tous, à tous les niveaux : avoir la capacité de rendre possible ce qui paraît a priori impossible.

L'intelligence collective repose sur le recours à l'ensemble d'une équipe, en développant des qualités d'écoute, d'ouverture sur le monde extérieur, d'humilité et d'enrichissement par la lecture. Les méthodes créatives mises au service de l'organisation, sont là pour surmonter la difficulté de synchroniser les efforts et les potentiels. Donner la priorité à la créativité et atteindre l'innovation : tout changement implique l'attrait que comporte l'inconnu, celui de faire un saut créatif en dehors des sentiers battus. Cela exige dans un premier temps de modifier ses attitudes et d'exercer son potentiel créateur. Il importe aussi d'instaurer un cadre et une organisation du travail qui stimulent l'expression de la motivation à générer le changement et à en faire un projet collectif. Avoir la volonté de changer, c'est voir, penser et agir autrement.

## IDÉES D'IDÉES

“Poser une question, c'est avoir l'air idiot dix secondes, ne pas la poser, c'est être idiot toute sa vie.”  
**Proverbe chinois**

“Qu'est-ce qu'une idée ? C'est une image qui se peint dans mon cerveau [...] je n'ai d'idées que parce que j'ai des images dans la tête.”  
“Et d'où savez-vous que ce n'est pas vous qui faites les idées ? de ce qu'elles me viennent très souvent malgré moi quand je veille, et toujours malgré moi quand je rêve en dormant.” **Voltaire**

“Prendre l'habitude de cueillir, aussitôt qu'elle se forme, l'idée ; et de ne plus la laisser mûrir trop longtemps sur la branche. Certaines, à ce régime, sont devenues blettes. Quand le cerveau qui les porte est mûr lui-même, tous ses fruits sont bons à cueillir.” **André Gide**

“Idées : on les trouve en se promenant et en pensant à autre chose, pendant le chemin de la vie.”  
**Joseph Joubert**

“Je ne crois pas qu'une grande chose puisse être faite sans une certaine forme d'intuition. on ne construit pas une maison en entassant des pierres au hasard. De même, on ne construit pas une théorie scientifique par une succession d'opérations élémentaires choisies au hasard. Il faut bien qu'il y ait une idée directrice, un plan initial.” **Paul Levy**

“L'opportunité des novateurs ne consiste pas à être en harmonie avec l'évolution matérielle, mais avec les hommes. Les institutions et les esprits ont toujours du retard sur la technique. Par suite, celui qui serait à la hauteur de celle-ci et en prévoirait correctement les conséquences n'aurait aucune chance d'être entendu. Tout l'art du grand homme, du génie, consiste à savoir trahir, entre le pilori et le panthéon, la zone est étroite.” **A. Sauvy**

# Anticipation : **LE DIRIGEANT DU FUTUR**

Un coup d'œil sur l'agenda participatif de son entreprise qu'il affiche sur son mur Télévisuel, pendant qu'il petit-déjeune, puis d'un click il change pour les infos mondiales en temps réel, un tour d'horizon sur les régionales, les marchés boursiers, la météo et le trafic... il peut même calculer ses temps de déplacements en fonction des aléas de la météo.

Son café ne refroidit pas pour autant dans sa tasse à température constante, bref, une certaine idée du confort : prendre son temps pour faire un vrai repas, le plus important de la journée, équilibré selon les résultats biométaboliques que sa balance initialisée par son diététicien et son médecin, lui a recommandé ce matin. Il lui suffira une fois par semaine de connecter la balance et son bilan santé sera établi.

La forme assurée !

Le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt et il préfère garder du temps pour lui et sa famille, le soir. En homme organisé il revient d'un click dans l'agenda, à la voix il change certains RV, aussitôt, ses contacts reçoivent un message et la nouvelle proposition... Sa femme et ses enfants l'ont rejoint pour parler des activités du soir. Il prend son Movisuel et le connecte au Télévisuel pour charger les dernières données, puis le met dans son étui.

Il programme l'ouverture du garage et la sortie de la voiture et la rejoins devant le portail ouvert. Par ce matin d'hiver, il fait un tour dans son jardin puis enlève sa Thermo-parka, et s'installe dans la cabine de pilotage de la voiture. Une adresse donnée, la voiture part et le portail se referme.

Le pilotage automatique de cette voiture qui roule à l'air, lui permet de travailler tranquillement sur le Movisuel intégré : après identification oculaire, il accède à ses dossiers, ses bases de données, entre en contact avec ses cadres installés en Asie, avec qui il finalise les projets en cours, passe ses e-mails, discute avec ses banquiers. Tranquille, il sait que son Movisuel personnel aura tout intégré.

Le paysage défile, plus besoin d'habiter en ville... Il prend contact avec son conseiller en bio-industrie pour envisager les derniers modes de fabrication conformes aux chartes mondiales de développement durable.

Le signal en étoile sur l'écran à gauche scintille, son expert-comptable apparaît et après lui avoir transmis les derniers chiffres de l'entreprise et proposé des scénarios financiers de développement, lui conseille de nouveaux investissements. Ensemble ils accèdent on-line aux unités de production et valident les achats envisagés simultanément avec les cadres locaux.

A l'entrée de la ville, il reprend la maîtrise du véhicule après avoir demandé au movisuel de lui mettre l'une de ses musiques préférées.

Arrivé à l'espace relationnel ou passent la plupart de ses cadres et employés, avec sa conseillère en prospective, ils organisent une séance de créativité :

comparer les élucubrations du dernier robot fabriqué avec les idées de l'équipe.

Une joyeuse partie en perspective ! Mais les idées ont été enregistrées et déjà ses ingénieurs en brevet valideront ou pas et demanderons l'avis de l'avocat .

13h est vite arrivé, et ses clients-invités sont là.

Une collation avec l'équipe, au buffet dressé dans la salle permet à chacun de se restaurer selon ses souhaits, mais légèrement. Le café se prendra de façon plus confidentielle dans un espace privé connecté ou ils pourront traiter leurs affaires avec des clients détendus.

A 15h30, il se reconnectera avec ses cadres Européens et après avoir traité des derniers dossiers en cours, invitera ceux qui sont sur le site à le rejoindre en salle de sport. Après le sport, le massage et la douche, il repartira serein à 18h .

Arrivé à domicile, avec son épouse il choisira la coupe de deux costumes et des tissus infroissables et légèrement bi-extensibles avec le dernier module de sélection tactilo-sensible que lui a envoyé "son" créateur de mode et qui s'affiche sur son movisuel. Il vérifiera que la coupe et l'allure lui vont sur un simulateur-vidéo ou se trouve déjà sa silhouette. Puis pour parfaire sa commande il glissera dans le lecteur sa carte de mesures personnelles.

Après-demain, on lui livrera ses deux costumes sur-mesure... sa femme préférera dessiner elle-même ses modèles avec le même module...chacun son plaisir !

Ce soir : soirée avec les enfants, mais demain... il pourra s'échapper plus tôt, sa femme a programmé après le travail, une escapade en bord de mer, ça les changera de la campagne, car elle, son entreprise, elle la gère à distance... ! En fait, elle peut même aujourd'hui travailler dans son jardin.... sous le cerisier !

# LOGICIELS & IMAGINATION

LOGICIELS ET IMAGINATION... QUOI DE PLUS ANTINOMIQUE A PRIORI QUE CES DEUX TERMES ? COMMENT POURRAIT-ON LAISSER À L'ORDINATEUR LE SOIN D'EXERCER UNE DES ACTIVITÉS LES PLUS NOBLES DE L'ESPRIT HUMAIN, CELLE D'IMAGINER ET DE RÊVER ?

Pourtant, logiciels et imagination peuvent faire bon ménage : depuis longtemps, des logiciels permettent de faciliter le brainstorming en classant et organisant les idées par mots-clés. Une autre application créative bien connue des logiciels est celle du choix de noms de marques. A partir d'un cahier des charges donné par les publicitaires (longueur, sémantique, sonorité, etc.) ces logiciels permettent de générer et de hiérarchiser des propositions de noms en grand nombre.

Mais les plus connus sont certainement ceux issus de la méthode de "mindmapping" développée par l'anglais Tony BUZAN. Ils sont connus en français sous les termes de "cartes mentales" ou "schémas heuristiques" (du grec heuriskein = trouver).

Une carte mentale est la transposition graphique des idées et des réflexions autour d'un thème spécifique. Le schéma obtenu résumera les informations précises sur le thème, et sera aussi une projection métaphorique de la façon dont notre cerveau traite ces informations. Outils de gestion mentale performant, les Cartes Mentales aident à identifier rapidement les idées directrices d'un projet, à les hiérarchiser et à mettre en évidence leurs interrelations. Les champs d'application sont l'organisation, la prise de décision, la créativité, l'apprentissage, la prises de notes, les réunions, le brainstorming, la planification de tâches, les présentations, etc.

## LEURS PRINCIPAUX AVANTAGES

- Gain de temps
- Vue d'ensemble, clarté
- Facilite la mémorisation
- Stimule la créativité
- Effet de levier (meilleurs résultats avec moins d'effort)

Cette méthode simple et proche du fonctionnement du cerveau permet d' avoir une vue d'ensemble dans le surplus d'information du monde moderne. Elle est utilisée dans des entreprises comme IBM, General Motors, EDS, Digital.

Parmi les logiciels les plus connus, citons "Mindmanager", "The Brain", "Neuron".

# ETUDIANT COMPTABLE D'AUJOURD'HUI & IMAGINATION

## COLLABORATEUR DE DEMAIN ?

FORCE EST DE CONSTATER QUE LA PLACE LAISSÉE À L'IMAGINATION ET À LA CRÉATIVITÉ DANS LE CADRE DES CYCLES (OU CURSUS) UNIVERSITAIRES COMPTABLES ET FINANCIERS N'EST PAS IMPORTANTE (OU EST LOIN D'ÊTRE UNE PLACE DE CHOIX). ON PEUT D'AILLEURS DE PRIME ABORD SE DEMANDER SI CES NOTIONS ONT UN RÉEL RAPPORT AVEC LES MATIÈRES ENSEIGNÉES DANS CE CURSUS. ENTRE COMPTABILITÉ, GESTION, FINANCE ET FISCALITÉ, LA CRÉATIVITÉ PEUT-ELLE ET DOIT-ELLE TROUVER SA PLACE ?

**Si l'on veut que les collaborateurs du cabinet du troisième millénaire soient créatifs, il faut alors que le potentiel créatif des étudiants soit sollicité.**

Puisque l'imagination et la créativité s'acquièrent notamment par une ouverture sur le monde grâce à la lecture et à la curiosité de chacun, il serait temps d'activer la "onction" imagination des experts-comptables et collaborateurs de demain. Cette approche pourrait intervenir via des cours d'actualité sur des sujets divers et variés qui ne sont pas en rapport direct avec les matières traditionnellement enseignées. Ce serait alors l'occasion pour les participants de s'ouvrir l'esprit et d'aborder des thèmes qu'ils n'auraient peut-être pas cherché à connaître par eux-mêmes. Bachelard, philosophe, disait : "l'imagination n'est pas tant la faculté de former des images que la faculté de nous libérer des images habituelles", et c'est probablement par des connaissances diversifiées que l'on peut y parvenir.

Cette initiative si tant est qu'elle puisse être mise en place permettrait sans nul doute d'enrichir la culture générale des étudiants et de diversifier leurs connaissances, ce qui participerait certainement à la "à la mise en marche" de leur potentiel créatif.

Ne serait-ce pas ainsi l'occasion de changer l'image d'une filière encore trop et uniquement perçue pour son extrême rigueur et sa précision des chiffres ?

*Boun et Mickael, stagiaires au CSOEC*

# ET SI L'ON RÊVAIT !!!

## QUELLES NOUVELLES MISSIONS POUR LA PROCHAINE DÉCENNIE ?

NOTRE FUTUR EST PLUS BEAU QUE NOUS L'IMAGINONS. POUR VOUS EN CONVAINCRE, TENTONS D'EXPLORER QUELQUES FUTURS POSSIBLES POUR NOS CABINETS. SI NOTRE AVENIR SERA MARQUÉ PAR LES NTIC, POUR AUTANT NOUS AVONS LA CONVICTIION QUE LA PLACE DE L'HUMAIN N'EN AURA QUE PLUS DE VALEUR. LES PISTES ENVISAGÉES INDÉPENDAMMENT DE L'ÉVOLUTION DE NOTRE ENVIRONNEMENT (ET NOTAMMENT NOTRE RÉGLEMENTATION).

**Puisque l'Ordre a été créé en 1945 nous vous donnons arbitrairement 45 pistes libres de droits. Toute ressemblance avec des situations existant déjà dans le présent, serait purement fortuite.**

- 1. Le cabinet est un concentrateur d'informations économique et financière, d'études sectorielles, de prévisions économiques, tendances...** Une partie des revenus du cabinet vient de la mise à disposition de ces informations. Certains cabinets ont créé des observatoires économiques et publient régulièrement leurs études.
- 2. Un de nos métiers est de connecter nos clients avec des talents, des fournisseurs, des consultants, des organisations,...** Assembleur mais avec une garantie du cabinet sur la qualité du lien et le bon déroulement de la relation dans le temps.
- 3. 80 % des travaux de saisie sont délocalisés, externalisés ou télédéportés.** Les cabinets ayant transformé de façon volontariste leurs activités traditionnelles dès la fin des années 90 ont ainsi pu redéployer leur portefeuilles de compétences vers des services créateurs de valeur.
- 4. Le cabinet est associé à toute prise de décision des clients :** choix d'une technologie, choix d'un prestataire, choix d'une stratégie de distribution, réorganisation etc. Il est systématiquement aux côtés du dirigeant pour défendre ses intérêts et l'aider à prendre du recul.
- 5. L'audit porte en grande partie sur les systèmes de procédures produisant l'information comptable et financière** plutôt que sur des états financiers.
- 6. Les indicateurs de performance sont mis systématiquement mis en place chez tous les clients.** Ils sont en version demi-mesure dans la plupart des cas : utilisation d'indicateurs spécifiques au secteur d'activité personnalisés en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Le reporting des clients est automatisé.
- 7. Les cabinets créent des connexions entre leurs propres clients pour générer de nouvelles idées ou de nouveaux business.** Des clubs de dirigeants sont créés par type de secteurs d'activité, par taille de société, par localisation géographique, ... Les cabinets animent ces "communautés d'affaires" en liaison avec d'autres partenaires.
- 8. Les cabinets sont tous équipés de salles de réunions virtuelles** où plusieurs interlocuteurs peuvent se rencontrer sans se déplacer : collaborateurs, clients, banquiers, consultants, ...
- 9. Les cabinets emploient des chargés d'affaires, des spécialistes ou des assistants polyvalents.** Les associés sont plus particulièrement chargés des assemblages de compétences, de l'entretien du réseau de partenaires, de la communication, de coaching et du contrôle de l'éthique du cabinet. Toutefois, on ne fait plus la différence entre compétence interne ou externe car les cabinets pratiquent le maillage intensif ...
- 10. La hiérarchie du cabinet est de type horizontal.** Des programmes de formation accélérés permettent de rendre autonome les collaborateurs avec des zones de responsabilités étendues. Un programme de coaching ouvert à tous les collaborateurs afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs.
- 11. L'accompagnement stratégique aux chefs d'entreprise est proposé en trois modes :** WEB, coach, Mobile.coach et Direct.coach. Selon les besoins du client cela peut se faire soit par une Web.cam (son+image), par mobile (son) ou physiquement.
- 12. L'éthique est la valeur centrale de la profession** garantissant toutes les prestations directes ou connexes.
- 13. Le cabinet propose des services d'entreposage des données** (pour toute nature d'information) et en garantit la maintenance.
- 14. Le cabinet est ouvert jour et nuit, 7 jours sur 7.** En l'absence de personnes physiques des serveurs vocaux et un portail vous apportent un service non-stop. Des centres d'appels régionaux ou nationaux permettent d'abaisser les coûts de qualité de service.
- 15. Les cabinets seront imbriqués dans des partenariats.** Les alliances & partenariats sont très développés avec des SSII, instituts de formation, universités, clubs de dirigeants, fédérations professionnelles, consultants, collectivités publiques ...
- 16. Des "places de marché" régulées** par la profession facilitent la fluidité du marché.
- 17. Les cabinets ont diminué par deux ou par trois la surface de leurs locaux.** 90 % du personnel permanent est entièrement nomade. Les bureaux servent principalement pour rencontrer les clients ou pour les réunions internes.
- 18. Certains cabinets ont abandonné totalement la notion de locaux** et utilisent des centres d'affaires pour réunir ponctuellement les équipes à proximité des gares et aéroports.

## ET SI L'ON RÊVAIT !!!

19. **Des cabinets proposent un service global aux particuliers** où le client possède la garantie d'avoir un suivi personnalisé tout au long de sa vie active puis lors de sa retraite. Il a son portail personnalisé regroupant toutes les données confidentielles mais également de nombreuses infos pour la gestion de son patrimoine. Le service donne également à de nombreux services permettant de faciliter la vie de l'intéressé (traiteur, garde d'enfants, abonnements, renseignements juridiques, ...)
20. **La formation continue des collaborateurs et des associés est à la carte** grâce des académies virtuelles où 50 % du programme est consacré à la culture générale et au développement personnel. Chacun se forme en fonction de sa disponibilité à tout moment grâce à la formation à distance. Les formations où les personnes se réunissent physiquement sont limitées à une demi-journée.
21. **Des cadeaux de courtoisie** sont remis à tous les clients qui prescrivent des entreprises au cabinet.
22. Des cabinets ont mis en place des **plates-formes globales de services** via un portail.
23. **Les compétences sont certifiées par des centres de compétences** et chacun accumule des certificats ad hoc qu'il peut utiliser dans des réponses à des appels d'offres ou dans la gestion de sa carrière. Les compétences disponibles au sein du cabinet sont accessibles par tous du collaborateur au personnel administratif ou informatique.
24. **Chaque profil de client est inclus dans la mémoire du cabinet** afin d'automatiser une personnalisation du service (ex: service de veille documentaire). Historique des contacts et des prestations, extraits du dossier de presse électronique, profils des dirigeants, score financier, ...
25. **Les honoraires sont indexés sur la création de valeur et le taux de satisfaction.** Certains honoraires sont conditionnés à la réussite d'une opération.
26. **Les cabinets appliquent la méthode des quotas de biodiversité** dans leur recrutement. Deux tiers des personnes doivent avoir une préférence cérébrale, cerveau droit. La moitié doit provenir de filières non liées au métier : ingénieurs, gestionnaires, banquiers, artistes, sociologues, ...
27. **Les rapports des cabinets incorporent systématiquement du multimédia** : présentation filmée par l'expert comptable des données de gestion, photos des sites, ...
28. **Des services en ligne sont proposés en partenariat** avec d'autres sociétés spécialisées mais avec la plus totale transparence pour le client final : paye en ligne, autodiagnostic, archivage numérique, réunions virtuelles, ...
29. **Le client est dans le cabinet** car il a accès à toutes les ressources du cabinet (en fonction de son niveau de contribution) et il est totalement intégré.
30. **Des services d'alerte personnalisés** envoient de l'information sur les terminaux numériques des clients (montre m-phone, e-assistant, ...).
31. **Les auditeurs centrent 80 % de leur activité sur les systèmes** plutôt que les données. Le contrôle de données est laissé à des robots virtuels que l'on envoie dans les systèmes comptables des clients grâce aux progrès de l'intelligence artificielle.
32. Il ne reste plus que trois types de professionnels : **spécialiste / multidisciplinaire / généraliste polyvalent.**
33. 30 % du budget des cabinets est destiné à développer : son capital immatériel, sa marque, **son capital relationnel,...**
34. 70 % de la formation continue est consacrée à des thèmes non techniques (**management, marketing, sciences humaines, prospective, philosophie, arts...**)
35. **Tous les dossiers clients sont entièrement numériques.** Une tablette magique pesant moins d'un kilo a remplacé la documentation technique papier. Tout est accessible de n'importe où et à n'importe quel moment. La sacoche traditionnelle a disparu dès 2005.
36. **Le travail collaboratif** entre collaborateurs ou entre collaborateur et client est la règle d'or de fonctionnement. Les logiciels collaboratifs permettent de travailler à distance sur une multitude de documents électroniques.
37. **Chaque cabinet est doté de "méta-tracker"** qui patrouillent en permanence les bases de données des clients afin de détecter toute anomalie ou incohérence. Ces robots neuronaux... testent les arrivages de données dans des sas de décontamination.
38. **Le produit "smart.compta" est fourni gratuitement dans tout package** au nouveau client car la comptabilité est un générique livré d'office. C'est livré avec "cab.terminal" mis à disposition par le cabinet afin d'avoir une liaison permanente multiservices.
39. Pour favoriser le bien être physique et mental des collaborateurs, **un espace est systématiquement réservé pour développer les techniques de relaxation.** Cet espace est régulièrement ouvert aux clients pour des sessions de bien être.
40. **Les clients bénéficient de prestations en fonction de leur capacité contributive** : or, argent, bronze, platine. Chaque niveau accès à des niveaux de qualité de service adaptés : interlocuteur au sein du cabinet, accès aux ressources informatiques du cabinet, plages horaires, services spécifiques, ...
41. **L'art et la culture font partie intimement de la vie du cabinet** : des artistes viennent exposer leur œuvres dans les locaux du cabinet ou viennent faire des conférences. Les collaborateurs ayant des talents artistiques sont encouragés à développer cette fibre.
42. **Toutes les meilleures pratiques du cabinet sont formalisées** dans une base de données et tous les collaborateurs peuvent avoir accès à toute l'expérience du cabinet avant de démarrer une nouvelle mission (par secteur d'activité, par discipline, ...).
43. **Les cabinets se sont dotés de centres de formation** permettant d'attirer des profils diversifiés ou bien des personnes sans formation spécifique afin de les rendre opérationnels après des sessions courtes.
44. **Des mini-agences spécialisées ont été créés pour satisfaire des clientèles spécifiques** en s'adaptant à leurs horaires et à leurs besoins. Certains cabinets proposent ainsi une ouverture le week-end ou bien des nocturnes.
45. **Chaque client du cabinet possède une carte VIP** donnant le droit à de nombreux services, certains payants d'autres gratuits. Plus le client consomme de prestations et plus cela lui rapporte des "points expert" donnant le droit en fin d'année à de nombreux cadeaux.



Et si en 2001 nous arrêtons de penser au futur pour le construire ?  
[rduringer@cs.experts-comptables.org](mailto:rduringer@cs.experts-comptables.org)

# LE CLIENT N'EST PAS LA SOURCE DE L'INNOVATION

Joseph Schumpeter

AUSSI, N'ATTENDONS PAS  
DEMAIN POUR INNOVER !

Ce qui fait vraiment la différence entre les entreprises, c'est l'aptitude à changer les règles du jeu sur un marché en modifiant un produit ou un service, en transformant les modes de production ou de vente, en fidélisant les clients par un ensemble de liens propres. Une des conditions pour être en tête est de prendre des risques en ne s'appuyant pas sur un système établi et cela même si des échecs sont envisageables. Le vrai moyen de révéler une demande est de la provoquer. Une dynamique ambitieuse de ce type ne peut être considérée que de manière globale au sein de l'entreprise.

Pour qu'il y ait des projets, une succession de projets qui tiennent l'entreprise et le marché en haleine, il faut entretenir un jaillissement d'idées permanent. Chacun dans l'entreprise, dans le cabinet, a un rôle à jouer. Le chef d'entreprise doit en permanence insuffler l'esprit d'initiative, c'est de lui que viendra l'aptitude à tirer un trait sur le passé et à construire un futur sur des bases nouvelles. Et cela n'est pas facile ! Son rôle de meneur, de moteur de l'entreprise doit l'encourager à briser les acquis, à affronter le risque, à entraîner ses collaborateurs dans l'aventure inconnue du changement. Et il se doit surtout, de ne jamais oublier que les femmes et les hommes qui composent son entreprise sont sa première richesse.

Il est temps pour les acteurs économiques que nous sommes, mais aussi pour nos clients, de penser à un mode organisationnel innovant où l'être humain porteur d'un savoir-faire qui lui est propre trouvera ou retrouvera une place prépondérante.

[...]

# ENTRETIEN AVEC CHRISTIAN DE BOISSIEU

Professeur d'économie à l'université  
de Paris I (Panthéon-Sorbonne)

L'innovation joue un rôle central dans la compétitivité et l'efficacité des entreprises mais aussi dans leur survie. Du côté européen et français, le débat porte sur l'accueil des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication). Je suis assez optimiste sur ce sujet, en effet, l'Europe Occidentale a quelques années de retard sur les Etats-Unis, environ quatre ou cinq, pourtant alors que les Etats-Unis sont bien avancés dans le domaine des NTIC, il reste pour nous un potentiel important à exploiter. Si l'arrivée des NTIC est pour les entreprises l'occasion de se réactualiser, de poser les problèmes de gestion, de management, de circulation du savoir, de décision... alors et alors seulement, il y aura un impact sur l'efficacité et un gain de productivité. Cette réflexion à mener sur les NTIC et l'immatériel ne pourra cependant pas se mettre en place sans régler un certain nombre de contraintes, parmi lesquelles la gestion des 35 heures, qui manque de souplesse pour les PME et les charges fiscales et sociales qui pèsent particulièrement sur les entreprises françaises. Ces données objectives les poussent à la délocalisation devant une concurrence tous azimuts et doivent les pousser à exploiter au mieux les NTIC.

L'innovation dans les services est déjà en marche, elle touche la distribution au sens large que ce soit de produits ou de services. L'innovation touchait dans les années 80, essentiellement la production, elle concerne aujourd'hui, et de plus en plus la distribution devant le renforcement de la concurrence et cela quels que soient les secteurs. Parmi ces services, on trouve évidemment le développement du commerce électronique, que ce soit B to B, ou B to C. Le défi d'Internet et du e-commerce est que l'on a une clientèle à distance, pourtant ceux qui gagneront sont ceux qui sauront mettre en place les nouveaux modes de distribution sans sacrifier les anciens. Si les NTIC éloignent du client, il est primordial de maintenir la relation client, y compris physique.

On peut définir deux lois d'airain :

- Plus un marché se globalise plus la dimension locale, de proximité, prend de l'importance.
- Plus un marché se technologise, devient virtuel, plus la relation directe est à valoriser.

Il y a des paradoxes dans ces deux lois, pourtant c'est vérifiable. De ce fait, je ne crois pas à la mort du petit commerce. La concentration laisse des espaces à de petites entités à condition qu'elles sachent exploiter leurs niches et qu'elles entretiennent la relation client.

Le rôle de l'expert-comptable ? C'est permettre à l'entreprise de savoir d'où elle en est en temps réel, et faciliter la transparence et l'exactitude des comptes. C'est également, dans un monde où les services et l'immatériel représentent une part du PIB, d'aider à la définition de mesures pour ces concepts.

Le concept d'investissement immatériel est difficile à définir. C'est en quelque sorte aujourd'hui l'auberge espagnole, on y range un peu tout : les logiciels, les investissements en formation, en Recherche & Développement,

le marketing. Les experts-comptables aussi bien que les économistes travaillent avec des concepts qui ne correspondent plus à la réalité. On assiste à une crise des concepts, que ce soit en comptabilité nationale, privée ou publique. Toutes les trois ont du mal à s'adapter au nouveau monde.

Il serait souhaitable que les économistes et les experts-comptables travaillent ensemble pour établir des concepts larges d'investissement, par exemple en ajoutant au matériel, les composantes de l'immatériel. On serait ainsi plus à l'aise pour affiner, faire le diagnostic. C'est aussi vrai pour le PIB, car certains services échappent à la mesure, ainsi que pour l'inflation, où l'on peut se poser la question de savoir si nous travaillons avec les bons indices de prix.

L'économiste éclaire, l'expert-comptable est également là pour éclairer le dirigeant de l'entreprise, mais en aucun cas il ne prend de décision.

Une phrase de Pierre-Joseph Proudhon, sans que j'adhère à son côté anarchiste, me fait réfléchir souvent à l'articulation économistes, experts-comptables " Le comptable est le véritable économiste auquel une quoterie de faux littérateurs a volé son nom. " quel rôle pour chacun dans notre société ?

La montée des services pose des problèmes spécifiques de mesure, et remet en cause les concepts : qu'est ce que la production ?, qu'est ce que l'investissement ?

Capital humain ? Je n'aime pas le terme de capital pour l'humain, cela le ramène au même plan que la machine, comme si les deux étaient interchangeables.

Les problèmes posés par la gestion des ressources humaines :

- Les 35 heures, arbitrage collectif entre travail et loisirs.
- L'efficacité du capital humain, comment évolue la productivité du travail en fonction des NTIC ? les NTIC doivent améliorer la productivité.
- La formation : comment l'articuler entre formation initiale et formation continue ? la formation continue est indispensable et rejoint la mobilité des personnes. Mettre l'accent dessus est une des façons de limiter le risque de fracture informatique entre les générations.
- La question de inégalités de salaires, de revenus : quelle inégalité souhaitable pour l'émulation ? A partir de quel seuil les inégalités sont-elles insupportables ?

Il se pose également un problème de mesure dans ce domaine, qu'économistes, statisticiens et experts-comptables peuvent améliorer.

Recueilli par Bérengère Bézier, [bbezier@cs.experts-comptables.org](mailto:bbezier@cs.experts-comptables.org)



# NOUVELLE ÉCONOMIE, Terre Promise de l'innovation ?

**La nouvelle économie mérite-t-elle encore son nom ? Depuis le temps que l'on en parle, cette économie est-elle encore si moderne, porteuse d'innovation ? Tout dépend de la manière dont on l'aborde. Si la nouvelle économie se résume à une sorte de magma communément baptisé Internet, cette économie n'a plus rien ni de nouveau, ni même d'économique. En revanche, si l'on considère que la nouvelle économie recouvre un ensemble d'outils informatiques qui transforme en profondeur et de manière durable les méthodes de travail et de communication, la nouvelle économie mérite pleinement son appellation. Les entreprises mesurent à peine l'impact de cette révolution sur leurs procédures de fabrication, de gestion, de relation commerciale, de logistique... En somme sur l'ensemble de leur organisation.**

Le commerce électronique a figuré comme la panacée universelle entre 1995 et 1998. Hors du web, point de salut. Les consommateurs toujours plus équipés d'ordinateurs et de téléphones WAP allaient faire toutes leurs courses par Internet. Et puis, les start-up, ces nouveaux barbares, souples rapides et dynamiques allaient renverser les empires repus de l'ancienne économie. On allait voir ce que l'on allait voir. Mais rien ne s'est déroulé comme les oracles l'avaient décidé. Le commerce électronique ne représente qu'une fraction des échanges. Les marques exercent toujours un attrait formidable sur les consommateurs. Et puis les empires ne sont toujours pas repus. Le rachat de Time Warner par le fournisseur d'accès AOL reste à ce jour le seul cas d'une reprise d'une entreprise traditionnelle par une start-up.

Ce serait pourtant trop simple de jeter le bébé avec l'eau du bain. La nouvelle économie n'est pas un concept de gourou. La nouvelle économie c'est avant tout un bouquet d'outils qui insère progressivement l'entreprise dans un gigantesque puzzle. Bien entendu, personne n'a attendu Internet pour devenir sous-traitant ou donneur d'ordre, commerçant ou fabricant, distributeur ou assembleur. Mais le web ouvre aux entreprises des perspectives et des marchés autres, différents de leur quotidien, mais il respecte les positions.

C'est ce que l'on constate avec les places de marché ou "marketplaces" l'un des modèles les plus innovants de la révolution Internet. Les places de marché tentent de rassembler les intervenants d'une même branche, aéronautique, automobile, grande distribution, BTP... fournisseurs et donneurs d'ordre. Covisint, la place de marché de l'automobile rassemble ainsi par le jeu des alliances et des fusions la majorité des grands constructeurs, General Motors, Ford, Daimler-Chrysler, Renault-Nissan, PSA...

D'autres places sont au contraire transversales : elles mettent en relation une population détentrice d'un savoir-faire, avec un public multiforme demandeur de ce savoir-faire. Par exemple le site Internet "Freelance.com" met en relation des illustrateurs et des créatifs avec des agences de publicité, des journaux ou des services de communication d'entreprises.

## INTERNET DÉMULTIPLIE LES CAPACITÉS D'ÉCHANGE

La transparence est le maître mot des places de marché. Les adhérents sont avertis des appels d'offres. Ils souscrivent à des procédures d'enchères ou ouvrent leurs catalogues aux donneurs d'ordre. La place de marché permet également de fédérer une tête de réseau et des sous-traitants autour d'un projet. Enfin, les adhérents profitent d'une information professionnelle rapide et solidement étayée.

Aujourd'hui, la plupart des places de marché peinent à rencontrer le succès. Et ce malgré des investissements souvent colossaux. Soit certains sous-traitants essentiels freinent des quatre fers (Michelin et Bridgestone ont adhéré à Covisint à la condition de ne pas afficher leurs tarifs), soit par manque de garanties sur la sécurité des transactions, soit parce que plusieurs places se disputent la même branche économique. Soit tout simplement parce que les vieilles méthodes ont la peau dure, et que des entreprises en concurrence frontale refusent de s'unir. Elles peuvent alors recourir à l'extranet, qui se contente de fédérer un réseau de fournisseurs à un seul centre. Bouygues a ainsi refusé d'adhérer à Constructeo la place de marché soutenue par son rival Vinci pour lancer son "extranet". Un extranet se présente également comme un site web dont l'accès est réservé à un public précis. Le géant du BTP et de la communication oblige ainsi progressivement ses milliers de fournisseurs à réaliser toutes leurs transactions avec lui par Internet. C'est ce que l'on appelle le "e-procurement". L'extranet fédère des grappes de sous-traitants et de fournisseurs autour d'une marque puissante et reconnue. Le modèle d'"entreprise digitale" existe depuis cinquante ans. En Italie, Benetton écoule la production de centaines de sociétés du textile. Internet ne remet pas donc pas en cause le pacte noué par telle ou telle marque avec ses partenaires. Après tout un industriel jauge son univers sur une foultitude de critères : solvabilité, respect des délais, adaptation aux normes, capacité d'innovation... Mais Internet améliore sensiblement les choses. Sa puissance accélère les cycles transactionnels, il bouleverse les méthodes de production en réunissant autour de projets temporaires les meilleures compétences, sans s'embarasser de contingences comme la distance ou le temps.

Chaque transaction est indexée instantanément dans les progiciels de gestion (Progiciels de gestion intégrée) et dans les bases de données (Datawarehouses), elles-mêmes exploitées par des outils dits décisionnels.

Les industriels peuvent ainsi apprécier à volonté l'état de leur stock, la cadence des chaînes de montage et le niveau de leurs réserves de matière première. Et aujourd'hui avec les nouveaux outils de gestion de la relation client (en anglais Customer Relationship Management), ces chefs d'entreprise peuvent évaluer leurs marchés en temps réel et répondre à ses aspirations en lançant les lignes de production qu'ils réclament.

## NOUVELLE ÉCONOMIE, TERRE PROMISE DE L'INNOVATION ?

Les technologies sont également censées améliorer les méthodes de logistique. C'est ce que les experts ont appelé la supply-chain. Avec les outils de "tracking" un client doit pouvoir suivre l'évolution d'une commande de l'initialisation à la réception. Une production pratiquement au fil de l'eau, un marketing instantané, des stocks réduits aux "tampons" indispensables, des batteries de signaux, le déploiement des outils de la nouvelle économie affecte les comptes de l'entreprise. En 1999, Cisco, le géant des infrastructures informatiques imputait à ces technologies plus d'un milliard de dollars de ses bénéfices. Aujourd'hui cette avance permet à Cisco de mieux résister au reflux violent du marché que ses grands concurrents Lucent, Nortel Networks ou 3Com.

### LA NOUVELLE ÉCONOMIE REMET EN CAUSE L'ORGANISATION DES ENTREPRISES.

L'influence des outils de la nouvelle économie se fait progressivement sentir au sein de l'organisation même des entreprises. Comment en effet devenir un acteur de la nouvelle économie en refusant ses règles ? Le postulat de base consiste à diffuser largement l'information et le savoir produits par l'entreprise. Le "Knowledge Management" ou gestion par le savoir inclut à la fois les règles bien connues de la communication interne et les nouvelles méthodes de "groupware". Lorsqu'ils allument leur ordinateur, les salariés sont directement connectés à l'intranet de leur entreprise. Outre les programmes et les applications habituelles, ils peuvent consulter toutes sortes d'informations comme le journal interne, les dernières dispositions sociales ou syndicales, une bourse d'emploi interne ou l'annuaire de l'entreprise. Les services et les départements chargés d'alimenter ces rubriques profitent d'une audience démultipliée par rapport à leurs moyens d'action traditionnels.

Internet favorise aussi la formation professionnelle. Maintenant que les liaisons à haut débit (ADSL, LS, câble) sont largement déployées, les entreprises vont largement exploiter les ressources du "e-learning". Les cours toujours actualisés sont accessibles à n'importe quel moment. Les exercices sont accessibles depuis le lieu de travail ou le domicile du salarié. Le troisième de ces grands types d'outils, le "groupware" ou travail collaboratif permet de réunir de manière virtuelle, différentes composantes et personnes de l'entreprise autour d'un projet grâce aux technologies web, messagerie, forum, réseau privé, automatisation des flux documentaires ou visio-conférence via Internet. Basé sur des compétences complémentaires, le "groupware" est censé provoquer un écrasement des organigrammes. Le patron n'est plus celui qui détient l'information, mais celui qui la diffuse dans le but de faire réussir le groupe. Les liens d'autorité se font et se défont selon les projets et les circonstances.

Les nouvelles technologies bouleversent donc l'organisation des entreprises héritées de la Révolution Industrielle. C'est bien pour cela que l'on peut parler de nouvelle économie. Le terme n'est peut-être pas très heureux, mais au moins a-t-il le mérite d'être communément admis.

# L'INNOVATION

## dans le monde des services

### LA MONTÉE DU SECTEUR DES SERVICES

Longtemps lorsqu'on évoquait l'innovation, on l'associait plus spontanément à des produits concrets et non au monde des services. Cela s'explique par le fait que le monde des services est par définition celui de l'intangible où les innovations sont moins immédiatement visibles... Mais dans une économie qui devient chaque jour plus immatérielle, l'innovation provient davantage des services. Et avec l'avènement de la net-économie ce mouvement ne peut que s'amplifier !

Même les fabricants de produits physiques les associent de plus en plus à des services nombreux et variés (crédit, livraison, installation, garantie, maintenance, conseils divers, ...). A telle enseigne que la part de ceux-ci dans leur chiffre d'affaires global ne cesse d'augmenter et devient souvent prépondérante.

D'autre part, la mondialisation, les exigences nouvelles des consommateurs et le pouvoir supplémentaire que leur donne Internet ne font qu'exacerber la concurrence et donc obligent les entreprises à se différencier toujours davantage : cette différenciation passe le plus souvent par les services offerts.

Explosion des services et compétition accrue : ces deux facteurs rendent essentiels une politique active d'innovation dans le monde des services.

### L'INNOVATION

Tout d'abord, qu'est-ce que l'innovation ? Etymologiquement, le terme innovation est bâti sur la racine du mot "neuf". Alors que la créativité est la capacité à produire des idées, l'innovation est la concrétisation matérielle ou intellectuelle d'un objet ou concept n'ayant encore jamais existé. En cela, l'innovation diffère de la création et de l'invention : elle est plus simple, plus "raisonnable".

On distingue souvent deux types d'innovation : l'innovation d'adaptation et l'innovation de rupture. Le premier type consiste à simplement améliorer l'existant, alors que le deuxième constitue une réelle avancée en révolutionnant un secteur et en ouvrant de nouveaux marchés.

Une autre caractéristique de l'innovation dans une entreprise est qu'elle peut être multiple : elle peut concerner l'offre d'une société, les processus de production, les méthodes de commercialisation, la communication, la distribution, le système de management, etc... l'important étant qu'il y ait création véritable de valeur.

Attachons-nous à l'innovation dans l'offre de services dans ce qu'elle a de spécifique par rapport à l'innovation produit. Quelles en sont les caractéristiques ? Qu'est-ce qui distingue ces deux types d'innovation ?

### SPÉCIFICITÉS DE L'INNOVATION DANS LES SERVICES

L'innovation dans le secteur des services a de nombreux points communs avec l'innovation produits : dans les deux secteurs, elle constitue un impératif pour le développement ; elle répond à un état d'esprit d'ouverture et d'accueil des idées nouvelles ; elle exige aussi un processus d'accompagnement pour prospérer dans l'entreprise.

Mais l'innovation dans les services a néanmoins ses spécificités propres :

**C'est une innovation plus complexe** car elle porte généralement sur des variables beaucoup plus nombreuses. Par exemple une sortie dans un restaurant est une offre comportant une prestation centrale (le menu, lui-même constitué de plusieurs éléments), auxquelles s'ajoutent une multitude d'offres annexes (ambiance, service, décor, facilité d'accès, horaires d'ouverture, etc...) tous susceptibles d'être porteurs d'innovation.

Cette innovation qui est **plus diffuse** est en même temps **moins spontanément perceptible** du fait qu'elle n'est pas directement visible. Pour ces raisons :

- Elle nécessite souvent un effort de communication plus grand. Celui-ci peut impliquer un renforcement de la communication par la marque. La communication sera souvent plus argumentée et étayée par des faits pour la rendre concrète. Une tendance assez récente dans le monde des services consiste aussi à tenter de matérialiser l'offre pour qu'elle soit plus palpable. L'innovation porte sur l'invention de "formules". Bien connus dans le domaine du tourisme et des loisirs avec des forfaits tout compris, ils ont franchi un stade supérieur avec l'invention de "packages" par les opérateurs de téléphonie mobile, mais s'étendent maintenant à bien d'autres secteurs : assurances, voyages, banque. On parle d'ailleurs maintenant de design de services, de façon à signifier que les services doivent être bien conçus, à l'instar des produits. Cette tendance touche aussi maintenant de plus en plus les secteurs professionnels, notamment ceux où la contractualisation joue un rôle important. Pourquoi pas le secteur de l'expertise comptable ?
- Elle implique une relation personnalisée avec les clients ainsi qu'une plus grande transparence. L'avantage des prestations de services est de pouvoir faire facilement du sur-mesure. Mais attention aux fausses innovations et aux innovations gadgets.
- Elle exige une protection adaptée du fait que les concepts de services sont moins facilement protégeables. Là encore une marque associée à une prestation constitue un début de protection.
- Elle demande une souplesse d'adaptation de façon à pouvoir évoluer en permanence.

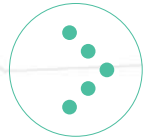
En conclusion, probablement plus encore que celui des produits, le secteur des services est particulièrement propice à l'innovation, mais le corollaire est qu'il demande certainement davantage d'imagination, de rigueur, de réactivité, ainsi qu'une relation de connivence avec les clients.

# FICHE ACTION

## Innovation

### COMMENT PRATIQUEMENT INNOVER DANS LE MONDE DES SERVICES ?

L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE ENGLOBE ET PROLONGE LA CRÉATIVITÉ, EN CE SENS QU'ELLE LA MET EN ACTION DE FAÇON CONCRÈTE. ELLE L'ORGANISE. VOICI QUELQUES MOYENS SIMPLES ET PRATIQUES POUR FAVORISER L'INNOVATION, QUE CE SOIT DANS VOTRE PROPRE CABINET OU EN APPUI AUPRÈS DE VOS CLIENTS



- Tout d'abord, ayez conscience qu'une attitude innovante ne se décrète pas. Dès lors, promouvez largement créativité et innovation en créant ou en aidant à créer un climat propice dans l'entreprise :
  - rien ne vaut l'information partagée sur les grandes orientations de l'entreprise.
  - laissez un champ d'autonomie suffisant pour que chacun s'exprime.
  - affichez l'innovation parmi les valeurs de l'entreprise.
  - communiquez !
  - inversement bannissez les phrases qui tuent et l'esprit négatif ou simplement passif par rapport aux propositions et initiatives.
- Parallèlement, pour favoriser un climat favorable à l'innovation, quelques actions concrètes sont recommandées :
  - instaurer un système de recueil des idées des collaborateurs et partenaires (c'est le bon vieux système de la boîte à idées, ou son équivalent électronique !)
  - récompensez les suggestions émanant des salariés
  - explorez toutes les facettes d'un problème faisant appel à des techniques de créativité.
- Mettez-vous à l'écoute des clients : leurs attentes, leurs besoins non satisfaits ou mal satisfaits vous éclaireront grandement sur des pistes d'offres nouvelles qu'il ne restera plus qu'à mettre au point.
- Pratiquez systématiquement une veille et un benchmarking élargis. Au-delà des investigations auprès des clients actuels, la veille doit être étendue à d'autres domaines : concurrence, technologie, fournisseurs, prospects, non-clients,... elle doit aussi être large : ne pas être cantonnée au secteur dans lequel on se trouve, mais en explorer d'autres secteurs pour transposer des idées et pratiques à succès. Le benchmarking est une sorte de veille concurrentielle centrée sur l'identification des meilleures pratiques d'un secteur. L'expert-comptable, étant en contact avec de nombreux domaines, peut jouer un rôle de veilleur transversal très pertinent, en respectant évidemment le devoir de confidentialité qui est le sien.
- Faites appel au rêve, à l'imagination, à l'intuition : les solutions réellement innovantes ne sont certainement pas encore inventées. Ainsi, vous dépasserez le stade de la veille pour réellement introduire une démarche de prospective.

# INNOVATION & EXPERTS-COMPTABLES : tout est dans la tête !

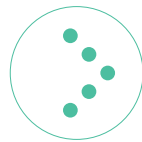
Chacun est libre de ne jamais réfléchir sur soi-même pour apprendre à évoluer, pour avancer. On peut toujours rester sur le quai de la gare à regarder les trains passer ; même sur un rocking chair vous serez toujours à l'arrêt. Innover c'est accepter de s'ouvrir, d'aller vers l'inconnu, de prendre des risques, de sortir de la convention, bref d'oser. Or savoir appliquer la règle/norme en tant qu'expert-comptable et en parallèle apprendre à transgresser des codes bien établis pourrait apparemment nécessiter une certaine forme de schizophrénie. Pas de panique, vous pouvez vous lancer dans l'innovation sans crainte pour votre santé mentale : il suffit de stimuler votre cerveau droit puis d'apprendre à vos deux hémisphères cérébraux à dialoguer entre eux. Innover renvoie donc à soi-même, à ses croyances, à ses motivations, à son programme neuronal, à son projet de vie, à ses envies, ses peurs, ses passions, son histoire personnelle. Bref ce qui compte avant d'aller plus loin c'est réfléchir sur soi-même, ce qui nous pousse, ce qui nous fait vibrer, nos comportements.

## 7 BONNES RAISONS POUR SURTOUT NE PAS INNOVER

SI L'ON FAIT ABSTRACTION D'UNE VISION MANICHÉENNE  
DU MONDE ET DE TOUT JUGEMENT, TOUT LE MONDE A LE DROIT  
DE NE PAS VOULOIR INNOVER.

**Ci-après quelques bonnes raisons pour faire " comme avant " et ne rien changer.**

1. Le monopole de la profession va durer encore mille ans alors pourquoi changer...
2. Je dois vendre mon cabinet dans dix ans, alors pourquoi me casser la tête à remettre en cause...
3. La routine c'est trop cool : au moins il n'y a pas de surprises et d'ailleurs je n'aime pas l'inconnu...
4. Cela fait 15 ans que je travaille comme cela et cela marche très bien...
5. Ma Mercedes roule bien, merci pour elle...
6. Je suis déjà tellement débordé(e), alors comment voulez-vous que je prenne du recul !!!
7. Les NTIC, la mondialisation ou la nouvelle économie cela ne concerne pas mes clients



**"Si la vie n'a pas de sens, c'est peut-être  
qu'elle en a plusieurs" Tao Desvilles**

## 7 RAISONS POUR INNOVER DÈS MAINTENANT

DANS TOUT GROUPE HUMAIN, SEULE UNE FRACTION VA SE  
SENTIR CONCERNÉE SPONTANÉMENT PAR L'INNOVATION ET PASSERA  
À L'ACTE. TOUT EST UNE QUESTION DE MOTIVATION.

**Voici 7 exemples parmi tant d'autres.**

1. Prendre son pied en faisant des trucs pas mécaniques et découvrir de nouvelles activités...
2. Agiter mes neurones tous les jours et apprendre de nouvelles choses excitantes...
3. Vivre une fantastique aventure humaine avec toute mon équipe, mes clients...
4. M'épanouir et me mobiliser dans de nouveaux projets...
5. Mettre du piment, de la passion, du jeu dans ma vie...
6. Me remettre en cause, redémarrer, construire, bâtir...
7. Avoir envie d'avoir un taux de croissance à deux chiffres comme d'autres confrères, consœurs ou prestataires...

Rassurez-vous nous ne sommes pas programmés pour la vie et si vous souhaitez passer du côté de l'innovation, commencez à cultiver l'insolite et la différence dans votre quotidien avec de petites choses. Par ex : changez votre itinéraire tous les matins, portez votre montre à la main droite, changez vos horaires, changez une partie de votre tenue vestimentaire, mettez un immense bouquet de fleurs dans votre bureau, organisez une fête pour n'importe quel prétexte, invitez à déjeuner tous les copains de vos enfants et interrogez les sur ce qui les intéresse, etc... Attention si vous constatez un regard différent de votre entourage (par exemple vous montez sur les bureaux de vos collaborateurs comme dans "Le Cercle des Poètes Disparus"), c'est que vous êtes sur la bonne voie.

*rduringer@cs.experts-comptables.org*

# INNOVATION :

## pour remettre de l'enthousiasme, gardez en tête...

- **L'innovation reste un facteur d'implication** important vis-à-vis d'une marque ou d'une entreprise. L'innovation est dans les gènes de l'entreprise mais elle doit impérativement incarner le sens et lui faire faire un vrai pas en avant. En effet, une marque est comme un corps avec deux jambes : celle de la vision/mission/valeurs/sens, autrement dit celle de son rôle ou de son "combat" sur terre, qui détermine l'autoroute du futur. Et celle du mouvement, de la dynamique, de l'innovation... qui pousse à avancer sur cette autoroute.
- **Le niveau d'exigence de vos clients vis-à-vis des innovations que vous leur proposez augmente.** Plutôt que de les noyer dans des initiatives sans réelle valeur ajoutée par rapport à l'existant, et vis-à-vis desquelles vos clients ont du mal à se retrouver, préférez l'innovation qui va les étonner positivement. Une voie pour l'atteindre : l'innovation de rupture, qui ne constitue pas – contrairement à son intitulé- à casser ce qui existe, mais plutôt à identifier les règles, conventions ou autres idées reçues d'un marché pour mieux les contourner ensuite. N'oubliez pas que les lois d'aujourd'hui (éditées non par vos clients mais par vous-même) ont été les utopies d'hier !
- **L'innovation est un facteur de mobilisation interne excitant** (bizarre qu'il y ait encore aussi peu de DRH impliqués dans un processus d'innovation ?!) mais aussi fatigant. Dès lors que vous ralentissez votre rythme d'innovation ou votre prise de parole innovante, votre marque baisse dans les faveurs de vos clients. Equation garantie.
- **L'innovation ne doit pas être résumée au produit.** Toute initiative nouvelle qui permet de renforcer la relation avec vos clients est bonne à prendre et est souvent plus "facile" à mettre au point qu'un nouveau produit.
- **Pour innover, acceptez deux principes quasi philosophiques qui grattent là où cela fait mal.** Ayez l'humilité de reconnaître que vous ne pouvez pas développer votre nouvelle initiative tout seul. Le co-branding, voire le multi-branding, est une bonne façon de gagner en temps, en expertise et en coûts.

# Génération IMMATÉRIEL

QUE VOUS LE VOULIEZ OU NON, LE 21ÈME SIÈCLE SERA SOUS LE SIGNE DE L'IMMATÉRIEL. AINSI DÈS À PRÉSENT QUAND VOUS ACHETEZ UNE CHAUSSURE DE SPORT, PLUS DE LA MOITIÉ DU PRIX REPOSE SUR DE LA MARQUE, C'EST-À-DIRE LA PUBLICITÉ ET L'INFORMATION.

Face à la mondialisation, les pays leaders vont orienter naturellement leur développement économique vers les métiers comportant le plus de valeur (service, prestations intellectuelles, information, recherche, technologies...).

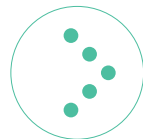
Ce mouvement est amplifié par le progrès technique exponentiel que cela soit dans les domaines des NTIC, génétique, médecine, matériaux, nanotechnologies,... La valeur des entreprises comportera donc une part croissante d'immatériel du fait de la transformation de leurs activités. Cela signifie pour nous une nouvelle grille de lecture de l'entreprise à tous les niveaux : comptabilité, gestion, système d'information, management, stratégie, organisation, etc. Il est vital à l'aube du 21ème siècle que la profession puisse explorer les contours du mot IMMATÉRIEL.

## QU'EST-CE QUE L'ÉCONOMIE DE L'IMMATÉRIEL ?

L'économie de l'immatériel a quatre grandes composantes. La première, ce sont les technologies de l'information et de la communication, ainsi qu'Internet. La deuxième, c'est la propriété intellectuelle, qui ne comprend pas seulement les brevets et les copyrights, mais aussi, quand on la prend au sens large, les noms déposés, les marques, la publicité, les services financiers, le conseil aux entreprises, les marchés financiers, la santé (le savoir médical) et l'éducation. Troisième composante : les bibliothèques et les banques de données électroniques, ainsi que l'audiovisuel et les jeux vidéos. Une quatrième composante qui sont la biotechnologie, les bibliothèques et banques de données traditionnelles, et l'industrie pharmaceutique. Ces quatre secteurs sont ceux dont la croissance est la plus forte dans les économies modernes, que ce soit en termes de valeur ajoutée ou d'emploi. toutes les activités citées sont par certains côtés immatérielles et peuvent être considérées comme des savoirs. Certes les économies de tous temps ont toujours été fondées sur le savoir, mais même si la machine à vapeur ou les tablettes des sumériens ont un contenu de savoir, dont elles sont l'incarnation, leur usage est soumis à des contraintes géographiques et physiques. Ce n'est pas le cas des quatre composantes de l'économie de l'immatériel. la navette spatiale n'appartient pas à l'économie de l'immatériel, un logiciel, si.

## LOI DU DÉPLACEMENT :

Les matériaux sont remplacés par de l'information, les masses par des bits, les dynamiques de la vieille économie par les comportements propres aux réseaux.



“Ce qui distingue une époque économique d'une autre, c'est moins ce qu'on a produit que la manière de le produire.” K. Marx

# “...LE BONHEUR MATÉRIEL DES AUTRES EST LA CONDITION DU BONHEUR IMMATÉRIEL DE SOI.”

par Jacques Attali

La prospective est la science de la prolongation des tendances et des scénarios quantifiés. C'est une science qui peut être utile, mais qui passe en général à côté de l'essentiel. Elle ne permet de prévoir que des modifications marginales, donc tant qu'on reste dans ce champ, elle peut suffire. Mais sur le long terme, ce ne sont jamais des modifications marginales. La prospective est condamnée à ne pas faire de long terme. Mais même à court terme, il peut y avoir des modifications non marginales discontinues et brusques que la prospective ne voit pas. Ou, quand elle les voit dans une méthode de scénarios, c'est juste pour se couvrir en prévoyant tous les scénarios imaginables et pas du tout pour y attacher vraiment de l'importance. Donc la créativité, ou les créateurs, ou les artistes et les auteurs de science-fiction sont surtout utiles pour prévoir l'improbable et le degré de probabilité de l'improbable augmente avec le temps, par définition.

## De ce point de vue, il y a trois catégories qui sont plus intéressantes que d'autres parmi les créateurs :

- les musiciens à mon avis en premier car comme je l'ai écrit dans mon livre "Bruits" ils explorent le champ des possibles dans l'immatériel plus vite qu'on ne peut le faire dans le matériel. La musique permet de voir plus rapidement les limites d'un monde et de lancer les idées du futur.
- les auteurs de science-fiction car c'est leur spécialité que de délirer sur l'avenir. Très souvent, la science-fiction est le simple reflet des angoisses du temps avec beaucoup de retard sur la réalité comme Huxley, Orwell, Bradbury, ... qui sont souvent en retard sur les évolutions. Mais par contre, il existe des auteurs incroyablement prophétiques et annonceurs comme Heinlein ou Ballard, ... qui ont vraiment vu avant les autres les risques informatiques, la dégradation urbaine, la montée des pays du sud, le terrorisme. Donc en ce sens la créativité c'est surtout l'art de déceler le très improbable qui a une chance de devenir très probable.
- les architectes, parce qu'il y a des architectes qui ont une réflexion sur l'utopie en permanence. L'architecture sert à penser l'univers, la façon de vivre ensemble, donc il faut définir une société idéale, une cité idéale. Cela existe paradoxalement surtout chez les architectes qui ne construisent pas, qui ne perdent pas de temps dans la matière et qui avancent dans les projets. C'est par exemple le cas de Wright, ou Le Corbusier (même s'il a aussi été constructeur)...

## Les artistes visionnaires, on ne sait qu'après s'ils l'ont été ! La fonction de la prédiction est toujours double. Elle rejoint la prophétie. Celle-ci se divise en deux catégories :

- la première dit quel est le monde beau, idéal, celui auquel il faut arriver. En disant cela, en montrant le beau on prédit ce qui va arriver mais on aide aussi à ce que cela arrive.
- La deuxième catégorie voit le mal et indique ce qui nous attend de catastrophique. En disant cela, elle aide à ce que ça n'arrive pas.

Donc il y a des prédictions qui valent par leur réalisation et d'autres qui valent par leur échec. Celui qui prédit, qu'il le veuille ou non est un acteur puisqu'il ouvre des portes, soit des portes positives, soit des portes négatives. L'avenir n'étant pas figé, en proposant des pistes il pousse celui qui l'entend à s'en servir pour devenir lui-même. Le musicien est par nature essentiellement dans la première catégorie, du côté d'Ezéchiel, il est de ceux qui disent le beau pour pousser les gens vers le beau.

Par contre les futurologues sont souvent dans la deuxième catégorie ; ils renvoient plutôt au prophète Jérémie par exemple en disant ce qu'on voudrait ne pas voir arriver. Parfois, on dit qu'il y a des prédictions catastrophiques qui n'ont jamais été réalisées. Justement elles ne l'ont pas été car elles étaient suffisamment fortes pour pousser à changer.

J'ai exprimé le souhait que le XXI<sup>e</sup> siècle soit celui de l'utopie de la fraternité. Pour moi, en fait, il s'agit plus d'une analyse que d'un souhait. On bascule dans une société où on trouvera son bonheur non pas en accumulant des choses, mais en rendant les autres heureux. Le bonheur des autres est la condition de son propre bonheur, surtout d'ailleurs dans le règne de l'immatériel où le bonheur matériel des autres est la condition du bonheur immatériel de soi. Cela renvoie aussi à l'hospitalité, à la charité, aux œuvres humanitaires, à tout ce qui est en train de se développer d'une économie non matérielle, je dirais même non monétaire. Je constate que c'est en train de prendre une place considérable. Je ne dis pas qu'il faut tout faire pour que ça arrive, mais je constate que c'est en train de devenir progressivement un substitut possible au capitalisme.

On le voit dans la musique avec la gratuité, les échanges et dans beaucoup d'autres activités. On est à la fois dans une économie de la gratuité qui se met en place mais en même temps il y a une rareté qui se généralise dans certains domaines. Il y a vraiment une course entre l'économie de la rareté, c'est à dire le marché et la gratuité. L'un peut résoudre l'autre et en même temps, ce sont des conflits frontaux. Mais on pourrait imaginer une économie de la fraternité qui réduirait la rareté de l'eau en créant les conditions de partage, de distribution et d'accès à tous. Donc la fraternité est aussi un moyen de réduire la rareté. Non pas de la supprimer car l'eau est quelque chose de limité. Pour les biens matériels on vit avec la rareté, mais en même temps la fraternité permet de faire basculer les besoins vers autre chose que les besoins matériels. Evidemment, l'eau est un bien matériel incontournable mais il n'y a pas beaucoup de biens matériels incontournables.



# L'ENTREPRISE DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE

## selon Jacques Attali

ORGANISATION PRODUCTRICE DE RICHESSES ET D'INNOVATIONS, L'ENTREPRISE DEVIENDRA PRÉCAIRE, MOBILE, NOMADE, RASSEMBLEMENT TEMPORAIRE DE COMPÉTENCES À L'INSTAR D'UNE TROUPE THÉÂTRALE. ELLE VIVRA DANS L'URGENCE, LE DÉFI, LA PEUR DE DISPARAÎTRE. ELLE SERA EN GÉNÉRAL PETITE, FLUIDE, MAIS MULTINATIONALE. D'AUTRES SERONT TOUT AUSSI NOMADES, MAIS VALORISANT UNE MARQUE À L'IMAGE DES CIRQUES AUX ATTRACTIONS VARIABLES.

Les mutations des modes de transmission de données, la possibilité de simuler à l'infini les produits avant même de concevoir un prototype, changeront non seulement les modes de communication au sein et hors de l'entreprise, mais surtout la nature des processus de production et d'organisation. L'entreprise sera organisée en réseaux, avec très peu de niveaux hiérarchiques, en petites structures, avec beaucoup de travail en équipes, d'initiatives décentralisées, de subentreprises internes (ou intrapreneurs). Elle ne sera plus caractérisée par un métier ou un actionnariat, mais par un savoir-faire. Ses principaux actifs seront ses brevets, ses marques, la compétence de ses personnels et de ses partenaires. Elle aura des devoirs à l'égard de ses travailleurs, de ses consommateurs, de ses investisseurs et de l'ensemble des citoyens. Elle devra enrichir la compétence de ceux qui y travaillent, organiser leur formation permanente, leur faire partager une vision, même provisoire. Le pouvoir n'appartiendra plus aux détenteurs du capital, qui ne sera plus qu'un des moyens mis à la disposition des intelligences. L'autogestion se généralisera dans les entreprises de savoir.

Presque aucune entreprise telle qu'elle existe aujourd'hui ne traversera le siècle prochain. Une seule entreprise du Dow Jones Index de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, General Electric, y figure encore à la fin du XX<sup>e</sup>, et elle a entre-temps complètement changé de métier. Les grandes entreprises ne perdureront que si elles sont capables d'imposer au consommateur une marque définie par une vision du futur dans laquelle le consommateur universel pourra se reconnaître: émerveillement (Disney), convivialité (Apple), mobilité (Sony), dépassement (Nike, Adidas), luxe (Vuitton, Hermès), convivialité (Benetton, Coca-Cola), pureté (Danone), beauté (Calvin Klein, Saint Laurent), etc.

L'entreprise efficace sera celle qui fournira au consommateur une façon nouvelle et meilleure de voyager plus avant dans l'utopie.

*Extrait de "Dictionnaire du XXI<sup>e</sup> siècle", Jacques Attali, Fayard*

# LE CAPITAL IMMATÉRIEL,

## un atout stratégique concurrentiel pour les entreprises

Marie-Ange Andrieux-Deloitte

LE CAPITAL IMMATÉRIEL PREND UNE PART CROISSANTE DANS LA VALEUR DES ENTREPRISES. SI L'ON PREND COMME CRITÈRE LE PBR (PRICE BOOK RATIO, RAPPORT CAPITALISATION BOURSIÈRE / CAPITAUX PROPRES), CELUI-CI EST PASSÉ DE 1,8 À 6,6 AUX ÉTATS-UNIS ENTRE 1992 ET 2000. DANS L'EUROLAND, CE PBR VARIE AUJOURD'HUI DE 2 À 6. DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ, LE POURCENTAGE D'IMMATÉRIEL ATTEINT MÊME 70 À 80% DE LA VALEUR. MAIS LA MOYENNE TOUTES ENTREPRISES CONFONDUES MONTRE CLAIREMENT QUE TOUS LES SECTEURS SONT CONCERNÉS

Les marchés et les analystes sont donc de plus en plus demandeurs d'indicateurs de valorisation des actifs incorporels, que les méthodes traditionnelles d'évaluation, de nature essentiellement financière, ne peuvent pas leur apporter

### Les limites des modèles traditionnels

Le modèle patrimonial enregistre les actifs à leur coût de revient historique, ce qui a l'avantage d'être fiable, neutre et auditable, mais, ce qui, d'une part, constitue une approche statique tournée vers le passé, d'autre part ne valorise pas le potentiel de création de valeur attaché à la stratégie de développement de l'entreprise et ne prend pas en compte ses perspectives d'activité et rentabilité.

Les méthodes fondées sur les flux (1) valorisent l'entreprise à la somme actualisée des flux générés par elle (résultats nets, dividendes ou cash-flows). Elles permettent une meilleure approche que le modèle patrimonial. Tournées vers le futur, elles permettent d'exprimer le potentiel de création de valeur de l'entreprise. Mais la valorisation du capital immatériel permise par ces méthodes de flux reste financière et globale et ne donne pas d'indications sur les origines stratégiques et opérationnelles de cette création de valeur.

C'est la raison pour laquelle a été imaginée l'idée d'une réelle cartographie du capital immatériel qui serait reliée ensuite avec les indicateurs financiers des méthodes précédentes.

### La cartographie du capital immatériel

Actuellement, un consensus se dégage pour considérer que la cartographie se structure en trois grands groupes :

- **Le capital structurel externe** (appelé "relationnel" par l'IFAC dans "The measurement and management of intellectual capital : an introduction"). Le capital structurel externe recouvre les relations que l'entreprise entretient avec l'extérieur. Il s'agit notamment du capital client, des marques, et du relationnel avec les actionnaires. Certains y incluent le fonds de commerce.
- **Le capital structurel interne** (que l'IFAC appelle capital organisationnel). Il s'agit de l'organisation interne, des process, des savoir-faire et de l'innovation qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur.
- **Le capital humain**, qui se compose des talents et des compétences des salariés de l'entreprise en tenant compte de l'adéquation de ces talents à la stratégie de l'entreprise et de la capacité de l'entreprise à les fidéliser. Le capital humain inclut également la qualité du "knowledge management".

Une enquête SFAF d'avril 2000 a montré que les chefs d'entreprises placent en premier le capital humain (de 58 à 69 %) devant le capital client (19 à 26 %) avant les structures et l'organisation interne. Les analystes ont une approche très différente. Ils privilégient les éléments les plus tangibles : marques (53 %), les parts de marché (42 %) la technologie (41 %) et pour seulement 35 % le capital humain. A noter cependant une forte différence d'approche selon qu'il s'agit de nouvelle ou d'ancienne économie. Le client et le management sont au centre de la valorisation dans la nouvelle économie, les parts de marchés et la technologie restent les principaux critères pour l'ancienne économie.

### La mesure du capital immatériel

Une fois identifiées les composantes du capital immatériel, il reste à déterminer des indicateurs pertinents et à les intégrer dans la communication de l'entreprise.

Un certain nombre de modèles ont été créés comme :

- le "Business Navigator" de Skandia qui comprend plus d'une centaine d'indicateurs différents (qu'on peut retrouver dans le livre "la nouvelle richesse des entreprises", voir notes de fin de document)
- "L'Intangible Assets Monitor" avec une trentaine d'indicateurs, basés sur la croissance, la taille et la fidélité de la base clients

# LE CAPITAL IMMATÉRIEL, UN ATOUT STRATÉGIQUE CONCURRENTIEL POUR LES ENTREPRISES

## Quelques indicateurs

Mais la démarche du capital immatériel n'est pas standardisable. Elle est une démarche unique et sur mesure selon l'entreprise et son secteur. Il n'est donc pas possible de donner de modèle universel. Voici cependant quelques exemples d'indicateurs pour :

- Le capital client : taux de rétention des clients (fidélisation) "share of customer" (intensité de la relation client), taux de conquête de nouveaux clients.
- Le capital humain : attractivité des meilleures compétences, diffusion des savoir-faire, ouverture, innovation et créativité vers le client.
- Le capital process : objectifs qualité, taux de process spécifiques et standards, nombre de process identifiés, dépenses informatiques liées à l'objectif stratégique, dépenses informatiques de maintenance et de développement, taux de progicielisation des fonctions non stratégiques.
- Le capital innovation : portefeuille d'alliances, capacité de renouvellement des produits, capacité d'analyses, capacité de R&D.

## La démarche stratégique et opérationnelle du capital immatériel

La démarche du capital immatériel ne constitue pas une simple "esthétique de communication". Elle suppose l'adhésion du management et du personnel et la mise en place d'un processus en profondeur.

Cette mise en place peut être divisée en quatre phases :

- **Phase 1** : dresser la cartographie de la valeur et les objectifs stratégiques de la création de valeur (déclinaison de la vision stratégique, modélisation de la valorisation du groupe, détermination des principaux "value drivers", profilage de la cartographie de valeur du groupe).
- **Phase 2** : détermination des indicateurs stratégiques et opérationnels, enrichissement et appropriation du projet par le management, modélisation de l'arbre des "value drivers" de l'entreprise, identification des leviers de performance de la stratégie de différenciation et corrélation avec les "value drivers", identification des leviers de performance opérationnelle sur les composantes du capital immatériel (humain, marché, système de management) et corrélation avec les leviers stratégiques.
- **Phase 3** : Mise en cohérence avec l'organisation et les projets, préparation du déploiement auprès des collaborateurs et préparation du plan de communication (revue des principaux processus, revue des systèmes de rémunération variable des opérationnels en fonction des objectifs opérationnels, revue des systèmes et des outils d'information et de communication sur le terrain, sélection des "values drivers" dans l'arbre de valeur de la société, sélection des indicateurs de performance, évaluation de l'impact de la création de valeur concernant les indicateurs concernés
- **Phase 4** : déploiement du dispositif de mobilisation des collaborateurs et mise en place de la communication financière centrée autour de la création de valeur. Le schéma de déploiement doit permettre de "traiter" tous les collaborateurs dans un délai très court : 2 mois maximum, avec synthèse des réponses des collaborateurs et mise en place du dispositif de retour d'expérience. Cette phase donne également lieu à la validation du portefeuille d'indicateurs sélectionnés ainsi qu'à la finalisation de la stratégie (de contenu, de support et de calendrier), de la communication financière.

## Les règles à respecter

S'agissant d'une réflexion récente et qui doit s'adapter aux particularités de chaque entreprise, la démarche du capital immatériel ne fait pas encore l'objet d'une codification. Par contre, la COB a déjà émis dans ce domaine trois recommandations et trois lignes directrices pour le long terme :

### Recommandations :

- Permanence des méthodes employées
- Explication des concepts utilisés
- Présentation de la sensibilité des résultats aux hypothèses retenues

### Lignes directrices pour le long terme :

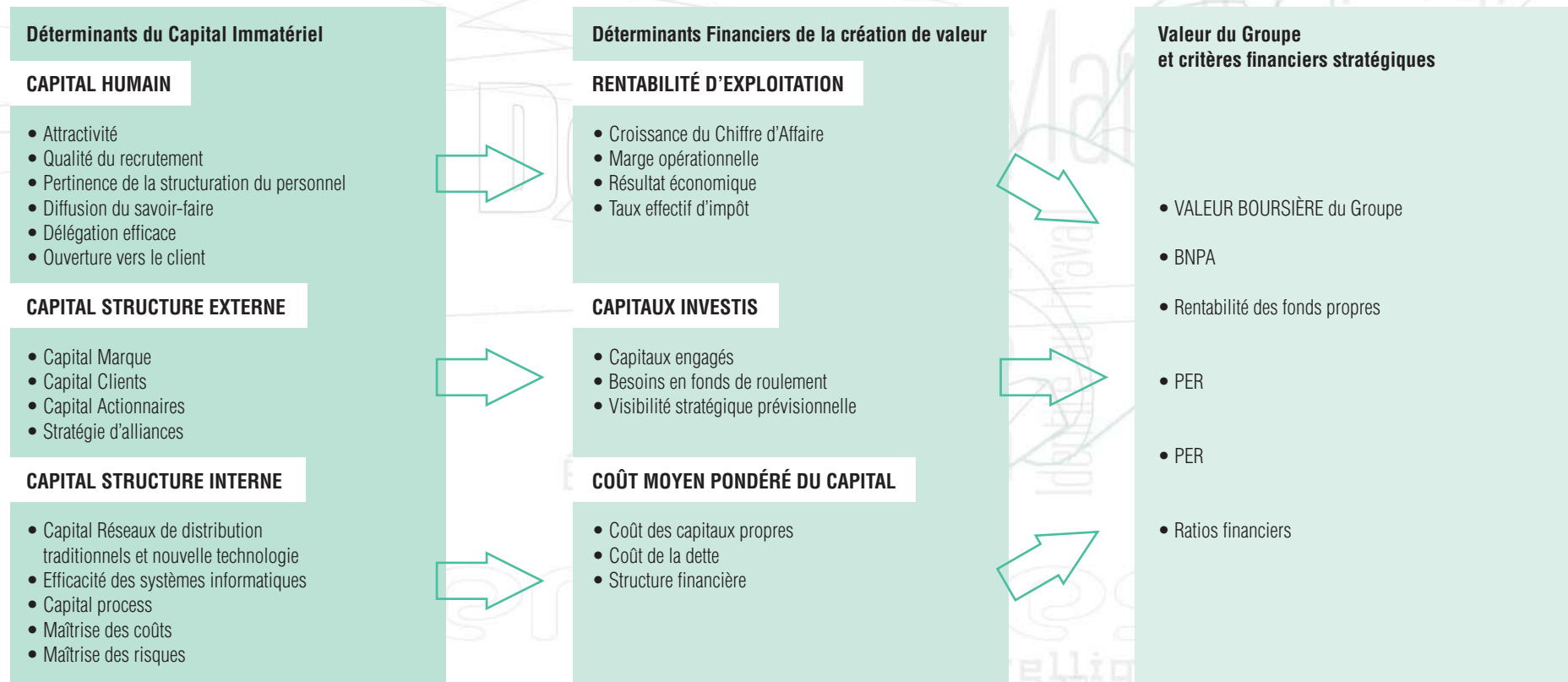
- Justification de la méthode retenue
- Articulation avec les données comptables de l'exercice
- Lien entre la création de valeur pour l'actionnaire et la stratégie du groupe

## CONCLUSIONS

Le capital immatériel est un enjeu stratégique pour la valeur de l'entreprise car il permet une démarche pour mieux connaître et maîtriser les process de création de valeur. Il constitue un atout stratégique et concurrentiel discriminant, car il exprime la vision stratégique de l'entreprise, renforce la culture d'entreprise et associe les équipes à la création de valeur. En outre, il constitue un support fort de la communication interne et externe. Par contre, il nécessite une adhésion forte du management et du personnel, un benchmarking permanent des concurrents, une communication pertinente, une sélection équilibrée d'indicateurs auditables. Et surtout, il est difficilement réversible : il s'agit d'un engagement à long terme.

# LE CAPITAL IMMATÉRIEL, UN ATOUT STRATÉGIQUE CONCURRENTIEL POUR LES ENTREPRISES

## L'ARCHITECTURE DES DÉTERMINANTS DU CAPITAL IMMATÉRIEL, DE LA CRÉATION DE VALEUR ET DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE



Mazars Finances



**Bibliographie**  
 "Knowledge Management : La nouvelle richesse des entreprises" (Collection Mazars, Karl Erik Sveiby).  
 Editions Maxima

# Vers une société de la connaissance et du savoir, **LE KNOWLEDGE MANAGEMENT**

## CULTURE ENTREPRISE : COMMENT METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION APPRENANTE ET UN SYSTÈME DE KNOWLEDGE MANAGEMENT ?

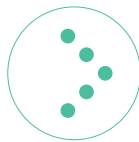
Avec la montée de l'économie de l'immatériel, la gestion des savoirs (knowledge management) devient indéniablement la pierre angulaire de la compétitivité des entreprises, elle est de plus en plus la vraie source de l'innovation et de la productivité.

On peut définir la gestion des connaissances comme une démarche selon laquelle l'entreprise génère de la valeur à partir de son savoir ou de son capital intellectuel. Ce surcroît de richesse peut avoir plusieurs origines : baisse des coûts, amélioration du cash-flow, meilleure satisfaction de la clientèle, capacité d'innovation accrue, meilleure productivité des équipes.

Une démarche KM (knowledge management) consiste à répertorier les savoirs, à les rendre explicites lorsqu'ils sont tacites, à les organiser au sein d'un système d'information ouvert à tous. L'objectif de la démarche peut être "offensif" lorsqu'il s'agit d'optimiser les connaissances pour améliorer productivité et capacité d'innovation, ou "défensif" lorsqu'il s'agit de conserver ou de transmettre le savoir interne, notamment à l'occasion du départ à la retraite de collaborateurs expérimentés.

Les processus de gestion des connaissances doivent se gérer en fonction des uns et des autres, selon deux approches :

- tactique, lorsque les préoccupations de la gestion des connaissances répondent à des demandes du marché ou à des opportunités immédiates.
- stratégique, lorsque elles correspondent, de façon continue, à une évolution du milieu macro-économique, à des réorientations, des réactions des entreprises à leur marché ou des modifications dans l'affectation de leurs ressources.



**Bibliographie**  
**"Knowledge Management : La nouvelle richesse des entreprises" (Collection Mazars, Karl Erik Sveiby). Editions Maxima**

## L'ASPECT TACTIQUE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

L'aspect tactique du processus se déroule en quatre étapes : trouver les informations, les utiliser, apprendre puis partager la connaissance.

### Trouver l'information

A l'heure où l'information devient surabondante, le vrai problème est de trouver dans cette masse les informations vraiment pertinentes. Un bon système d'intelligence économique avec outils appropriés et spécialistes de la veille accompagne forcément un système de KM.

### Utiliser l'information

Aujourd'hui, en matière d'exploitation de l'information, il est indispensable de faire preuve d'innovation. L'entreprise doit donc favoriser la perméabilité aux flux d'idées internes et externes en stimulant leur circulation, par :

- une bonne configuration de l'organisation pour optimiser communications et flux de savoirs
- la création d'un environnement physique facilitant une fertilisation croisée des idées : les entreprises réaménagent leurs "tours d'ivoire" au profit d'espaces de travail plus ouverts.
- le traitement de l'information comme une ressource ouverte circulant librement
- la collaboration avec les clients, fournisseurs et concurrents.

### Apprendre

Pour encourager l'apprentissage et l'orienter de sorte qu'elle en tire des profits, l'organisation doit d'abord s'attacher à comprendre la complexité des systèmes humains. Pour ce faire, elle dispose d'un arsenal de méthodes éprouvées : techniques de simulation, dynamique des systèmes, etc.

L'entreprise devra ensuite s'efforcer d'obtenir des ses employés qu'ils ancrent l'apprentissage dans leurs habitudes quotidiennes. Cela passera par des incitations du type :

- concilier travail et plaisir
- intégrer les mécanismes de réflexion et d'apprentissage au mode de travail
- tirer parti des erreurs, échecs, et conflits
- cultiver l'art d'apprendre par la pratique

### Partager la connaissance

Le partage de savoirs est un défi majeur. Cependant, même si la technologie permet en théorie la mise en commun de savoirs individuels, il représente une étape difficile à franchir car il se heurte à des freins culturels. Pour motiver les collaborateurs au partage, l'entreprise peut notamment mettre en place des systèmes d'incitation ainsi qu'un environnement et une organisation propices au partage.

# VERS UNE SOCIÉTÉ DE LA CONNAISSANCE ET DU SAVOIR, LE KNOWLEDGE MANAGEMENT

## L'ASPECT STRATÉGIQUE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

**L'aspect stratégique, qui est davantage du ressort des dirigeants, suit un processus en quatre phases : reconnaître l'importance du capital intellectuel, le développer et l'entretenir, élaguer les savoirs ne procurant plus de valeur ajoutée.**

### **Reconnaître l'importance du capital intellectuel**

Cette étape nécessite d'abord une phase de prise de conscience par l'entreprise que le savoir contribue lui aussi à ses résultats car il constitue une nouvelle forme de capital. Le deuxième challenge est de redéfinir les tâches du management en accordant à la gestion des connaissances un rôle stratégique. Cette étape nécessite d'incorporer à la gestion globale de l'entreprise de nouveaux cadres, processus et instruments de mesure lui permettant d'évaluer l'ensemble des sources de valeur dont elle dispose.

### **Poser le bon diagnostic**

Une démarche de KM débouche sur l'établissement d'une typologie des connaissances utiles aux différents domaines de l'entreprise. Il est donc indispensable de bien cerner les besoins de chaque domaine : connaissances explicites ou implicites ? besoins de connaissances dans un contexte d'amélioration d'un processus récurrent ou dans un contexte d'innovation ? Telles sont les questions indispensables à se poser car selon les réponses, les outils et méthodologies requis seront différents.

### **Développer et entretenir le capital intellectuel**

Cette activité demande la prise en compte par les dirigeants de quatre impératifs principaux :

- allouer les ressources nécessaires à la création et à l'alimentation d'un capital intellectuel.
- établir des liens utiles pour le développement du capital intellectuel en prônant la coopération entre les différentes unités de l'entreprise, en instaurant de nouvelles formes de partenariat et en fidélisant les collaborateurs les plus précieux.
- extraire la valeur contenue dans le savoir, notamment grâce aux techniques informatiques.
- instaurer des politiques, procédures et normes culturelles qui favorisent l'épanouissement de chaque collaborateur.

### **Elaguer les savoirs**

Il est parfois préférable de céder l'exploitation de savoirs lorsqu'ils ne produisent plus aucun avantage concurrentiel direct. Une cession de ce type d'actifs nécessitera que l'organisation examine sa base de connaissances du point de vue des coûts d'opportunité.

On le voit, mettre en place une organisation apprenante et un système de KM a des implications fortes pour l'entreprise, notamment au niveau de son positionnement stratégique ou de sa gestion des ressources humaines. Il ne s'agit donc en aucune façon d'une formalité qui se déciderait pour suivre une nouvelle mode en matière de management, mais d'une démarche qui doit être profondément réfléchie.

Comme le prône Peter Senge, professeur au MIT, auteur de la Cinquième Discipline et inventeur du concept de "learning organization", des changements radicaux sont un préalable à la mise en place d'une organisation apprenante :

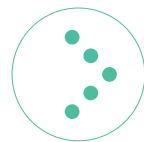
"... pour bâtir des organisations apprenantes il faut effectuer des changements de base, des recadrages dans notre façon de penser et d'interagir. Les changements exigés vont au-delà des cultures corporatives, et même, au-delà de la culture occidentale de gestion. Ces changements touchent les hypothèses, les présupposés et les habitudes que nous avons acquis et développés dans notre culture générale... Mais bâtir des organisations apprenantes ne peut se faire sur une base individuelle. Cela exige des changements qui se situent au cœur même de notre culture."

(Extrait d'un article intitulé "Les communautés d'engagement : le cœur des organisations apprenantes", co-écrit avec son collègue Fred Kofman).

# CAPITAL RELATIONNEL, CAPITAL IMMATÉRIEL

## PISTES POUR RÉVEILLER VOTRE RÉSEAU ET/OU L'ENTRETENIR :

1. Savoir parler de vous tantôt de manière concise, tantôt de manière précise
2. Aider l'autre à la mémorisation de votre nom
3. Savoir parler de vos spécificités passées et aussi de vos projets
4. Avoir réfléchi à votre propre cohérence, à votre ossature
5. Savoir à propos de vous-même le message essentiel à faire passer ou savoir vous définir par une phrase, une image, un slogan, une métaphore
6. Gérer le temps et la confiance en autrui
7. Tenir compte du besoin d'appartenance des autres
8. Préserver l'autonomie de chacun
9. Entretenir votre mémoire des noms et des visages
10. Ne jamais jeter vos anciens répertoires téléphoniques
11. Echanger les cartes de visites, les conserver, les consulter
12. Ne pas oublier les carte de vœux
13. Vous inscrire à des conférences, aller à des cocktails professionnels, à des salons
14. Croiser vos différents réseaux
15. Adhérer et être actif dans un club ou dans des associations déjà constituées
16. Réactualiser le réseau en intégrant sans cesse les données nouvelles le concernant
17. Aller vers les métiers voisins du vôtre et tenter de créer des ponts, des liens
18. Travailler avec des étudiants qui deviendront un jour prescripteurs ou décideurs
19. Se connecter d'urgence à Internet et avoir même une page Web si possible.
20. **Ouvrir grand ses oreilles**



Extraits, "Cultivez votre réseau professionnel !"  
Bettina Soulez, Editions d'Organisation

# FICHE ACTION

## Immateriel

LES MODÈLES COMPTABLES ACTUELS SONT PEU ADAPTÉS À LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION EN CE SENS QU'ILS N'INTÈGRENT PAS LE CAPITAL IMMATÉRIEL. EN EFFET LA SIMPLE ADDITION DE LIGNES DE CHIFFRES DANS LES COLONNES D'UN COMPTE D'EXPLOITATION OU D'UN BILAN NE TRADUIT PAS LA RÉALITÉ DE LA VALEUR D'UNE ENTREPRISE. POUR NE PRENDRE QU'UN EXEMPLE CÉLÈBRE, LA CAPITALISATION BOURSIÈRE D'UNE ENTREPRISE COMME AMAZON.COM, MÊME AVEC LES RÉCENTES CORRECTIONS DU NASDAQ, N'A RIEN À VOIR AVEC SA VALEUR PUREMENT COMPTABLE ! LA DIFFÉRENCE ENTRE CES DEUX VALEURS CONSTITUE PRÉCISÉMENT LE CAPITAL IMMATÉRIEL D'UNE ENTREPRISE.

Certes, la notion de "goodwill" que l'on traduit par actif incorporel ou fonds de commerce corrige quelque peu cette lacune en prenant en compte des éléments intangibles comme la notoriété d'une marque ou des brevets. Mais en réalité l'approche du capital immatériel est surtout faite de manière intuitive.

### Comment l'appréhender de façon plus objective ? Est-il possible de le mesurer ? Plusieurs approches existent :

- **Leif Edvinson**, vice-président de Skandia et coauteur avec Michael Malone d'un ouvrage intitulé "Le Capital Immatériel de l'Entreprise" propose une approche méthodologique. Selon lui, le capital immatériel se décompose en deux grands pôles : le capital humain et le capital structurel.
  - Le capital humain est la combinaison des compétences des salariés et de leur esprit d'innovation.
  - Le capital structurel comprend le portefeuille de clients, les brevets, les marques, la R&D, et tout ce qui peut contribuer à la productivité (logiciels, bases de données, systèmes d'informations, etc.).
- De son côté, **Karl Erik Sveiby**, autre expert reconnu du capital immatériel et auteur du livre La nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société, a une approche voisine. Il propose de classer le capital immatériel en 3 groupes :
  - la structure interne qui comprend tout ce qui est brevet, concept, maquette, système informatique, administratif et culture d'entreprise.
  - la structure externe : elle inclut aussi bien les relations avec les clients et fournisseurs que la marque de fabrique, l'image, ou la réputation de la compagnie.
  - la compétence du personnel



Karl Erik Sveiby, tout comme Leif Edvinson, propose sa batterie d'indicateurs pour suivre le capital immatériel. Il les répartit dans les trois groupes qu'il propose et les classe en indicateurs de croissance et renouvellement, en indicateurs de croissance et en indicateurs de stabilité. Il recommande de faire des comparaisons pendant au moins trois cycles de façon à pouvoir les interpréter. En ce qui concerne les employés, il suggère de les classer en deux groupes : "professionnels" ou "personnels de soutien". Quand les employés remplissent plusieurs types de tâches, on peut les répartir au prorata du temps consacré à chacune des tâches.



# FICHE ACTION - IMMATÉRIEL

ENTREPRISE 2018

## LES INDICATEURS À PRENDRE EN COMPTE

### COMPÉTENCE DES PROFESSIONNELS

#### Croissance et renouvellement

- Nombre d'années dans la profession
- Niveau d'éducation
- Coût d'éducation et de formation
- Échelon
- Turnover (compétence des professionnels arrivés dans la compagnie divisée par la compétence de ceux qui l'ont quittée)
- Clients source de compétence (proportion de missions qui contribuent au développement de la compétence)

#### Compétence

- Proportion de professionnels dans la compagnie (leur nombre divisé par celui du personnel)
- Effet de levier (rôle du professionnel dans la production de revenus)
- Valeur ajoutée par professionnel (montant des richesses qu'il produit)

#### Stabilité

- Moyenne d'âge (indicateur de stabilité, de compétence et d'énergie)
- Ancienneté
- Niveau de salaire respectif
- Taux de turnover professionnel

### STRUCTURE INTERNE

#### Croissance et renouvellement

- Investissement dans la structure interne (nouvelles filiales, nouvelles méthodes ou systèmes)
- Investissement dans un système de traitement de l'information
- Clients contribuant à la structure interne (projets importants qui fournissent un surcroît de connaissances aux professionnels)

#### Compétence

- Proportion de personnel de soutien
- Ventes par employé (indicateur du volume que la compagnie peut traiter)
- Mesure de la valeur et de l'attitude (relation avec la culture d'entreprise, indicateur de l'image propagée à l'extérieur)

#### Stabilité

- Âge de l'organisation (permet une comparaison avec les concurrents)
- Turnover des employés de soutien (3 à 7% maximum pour le bon fonctionnement de la compagnie)
- Proportion de débutants (ayant moins de deux ans de travail. Un trop grand nombre compromet la stabilité et l'efficacité de la compagnie)

### STRUCTURE EXTERNE

- Classement des clients par catégorie (ceux qui contribuent à l'image, ceux qui apportent des projets enrichissants, ceux qui accroissent la compétence de leur consultant)

#### Croissance et renouvellement

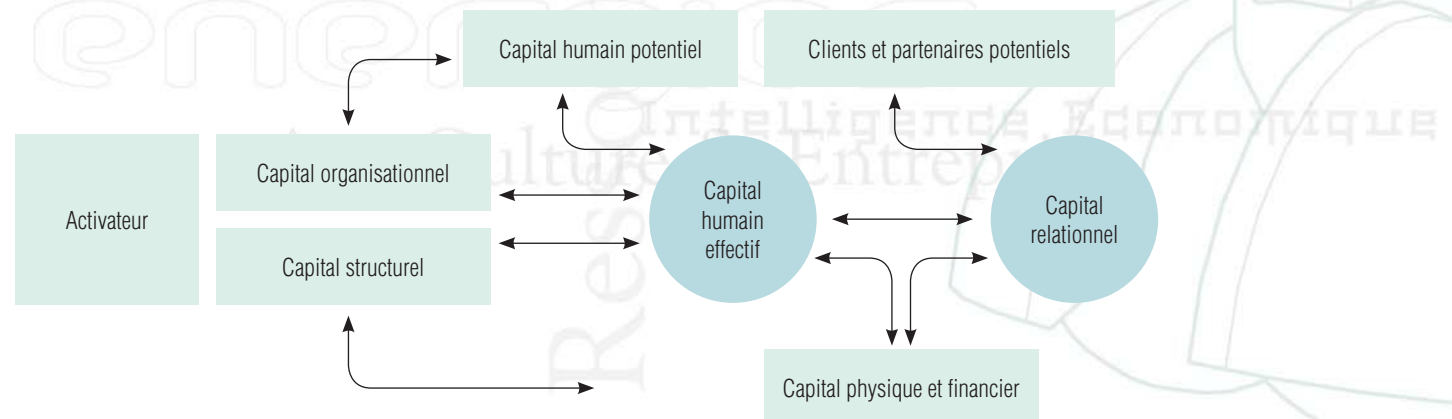
- Rentabilité par client (devrait être enregistrée régulièrement)
- Croissance du volume d'affaires

#### Compétence

- Indice de satisfaction des clients
- Indice de gains et de pertes
- Ventes par clients

#### Stabilité

- Proportion de gros clients
- Ancienneté de la clientèle
- Proportion de clients fidèles
- Fréquence de renouvellement des commandes



# LES NOUVELLES UTOPIES À INVENTER

## pour un monde en mutation

Alors que nous vivons dans un monde "débridé" où les systèmes économiques et politiques sont profondément transformés, il apparaît clairement que la réglementation sera progressivement remplacée par la régulation décidée par les acteurs eux-mêmes. Le cadre d'exercice des Etats, des professions, des individus, des entreprises, ... est modifié du fait de l'éclatement géographique des activités. Le concept même de frontière n'a plus le même sens, pour ne pas dire désuet. A l'heure du nomadisme économique et des diasporas, le rôle traditionnel de l'Etat est à revoir. Parallèlement tous les systèmes de valeurs traditionnels ont perdu de leur poids dans nos sociétés : religion, nationalisme, ... Le monde d'aujourd'hui a donc besoin de d'inventer de nouvelles valeurs pour sécuriser son développement d'aujourd'hui.

Si on a pu constater lors des dernières catastrophes naturelles en France ont bien prouvé que les Français de façon totalement spontanée ont démontré que la fraternité était une valeur montante même si c'est encore un signal faible. Beaucoup de gens sont passés du rôle de spectateur au rôle d'acteur en s'associant de façon désintéressée à des causes collectives. Ce mouvement n'a pas concerné uniquement une "tribu" en particulier mais toute la société civile. A ce titre on peut prévoir encore une longue aux organisations non marchandes pour leur action régulatrice au sein du tissu économique et social.

Nous vivons une formidable époque de transition où nous avons tous la possibilité d'être "acteur". Si dans le passé, la tentation était grande d'attendre qu'un Etat, un chef, une autorité décide pour notre vie, aujourd'hui nous nous orientons clairement vers une plus grande autonomie de l'individu. Dans cette phase de "mue", les futurs acteurs du système que sont les jeunes sont autant de signes d'espoirs car leur optimisme nous indiquent qu'ils sont prêts à relever les défis de la nouvelle société. Ainsi leur vitalité et leur créativité dans le domaine de la musique prouve qu'ils sont capable de provoquer un renouvellement complet à partir d'un héritage culturel (par exemple, croisement du jazz et de la techno).

Dans un autre registre, on constate le développement des "créatifs culturels" aux USA, et dans tout le monde occidental. Cette émergence rapide d'un groupe aux valeurs nouvelles, les Créatifs Culturels est intéressante car ils représentent déjà 26 % de la population américaine. Ils conjuguent avec bonheur l'écologie, l'alimentation biologique, le développement personnel, les médecines douces, avec l'implication sociale, les valeurs féminines et une dimension spirituelle. Ils sont plus volontaires que les "traditionalistes". Encore un signal favorable encourageant face au courant encore dominant de l'individualisme...

Toutefois le hit-parade des valeurs pour la prochaine décennie reste encore à construire !!!

A l'heure du village planétaire et de la mondialisation, des systèmes culturels et économiques doivent apprendre à fonctionner ensemble. Même le critère géographique n'est plus aussi prégnant, il subsiste encore des systèmes de valeurs hétérogènes qui sont autant de plaques tectoniques. Or pour communiquer et fonctionner, ces systèmes ont besoin de sécurité, d'organisation et de règles

Nous avons la chance d'être dans une période charnière de transition où tout est possible, même si ces périodes sont difficiles à vivre. Toutefois, c'est le moment de rêver à un monde meilleur. La profession a un rôle à jouer pour proposer des valeurs de référence avec notamment les possibilités de déclinaison de l'éthique dans les relations d'affaires, dans les ressources humaines, dans les circuits financiers, ... Dans le chaos de la mondialisation des éléments stabilisateurs sont indispensables pour que les circuits fonctionnent harmonieusement.

Bien sûr les exigences de sécurité ne sont pas les mêmes selon les filières, secteurs, circuits et il conviendra de réfléchir plus précisément. L'objectif est de pouvoir garantir une moralité dans la vie économique et d'instaurer la confiance. Notre image nous rend crédible pour être une force de propositions. A l'aube de ce nouveau millénaire où de nouvelles utopies restent à inventer, la profession comptable française peut apporter sa contribution en imaginant de nouvelles valeurs pour ce monde en plein devenir et prouver son utilité au-delà de la satisfaction de ses propres clients.

# ÉPILOGUE

SI L'ON NE RETIENT QUE QUELQUES MOTS POUR DÉFINIR LA FORMIDABLE AVENTURE QUI SE PROFILE À L'AUBE DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE...

SI BEAUCOUP D'ENTRE NOUS ONT L'AUDACE DE SE LANCER VAILLAMMENT VERS «L'À-VENIR» SANS TROP RESSEMBLER À DON QUICHOTTE À L'ASSAUT DES MOULINS À VENT...

SI LA MOROSITÉ ET LES ODEURS DE SOUFFRE QUI ÉMANENT DES MOMENTS D'INCERTITUDE ET DE RUPTURE ISSUS D'UN MONDE RÉVOLU NE RÉUSSISSENT PAS À PLANTER SUR NOS TÊTES LEURS DRAPEAUX DE VICTOIRE ET DE SPLEEN....

SI NOUS RÉUSSISSONS ENVERS ET CONTRE TOUT, CONTRE TOUS À CONSERVER L'ENVIE DE CONSTRUIRE LE FUTUR ET D'ENTREPRENDRE...

ALORS CES MOTS QUE NOUS RETIENDRONS NOUS PARLERONS IRRÉMÉDIABLEMENT DE L'HUMAIN, QU'IL SOIT FEMME, QU'IL SOIT HOMME. ILS NOUS PARLERONT DE SES PEURS, DE SES DÉSIRS ET DE SES FOLIES...

L'AVENIR QUE VOUS IMAGINEREZ SERA CELUI QUI VOUS RESSEMBLE, CELUI QUI A UN SENS ET CELUI QUI DONNERA DU SENS AUX ANNÉES QUI SERONT LES VÔTRES ET DURABLEMENT CELLES DE VOS ENFANTS ET DE LEUR DESCENDANCE SANS LEUR LAISSER LE GOÛT AMER D'UN POÈME BIEN CONNU DE FRANÇOIS VILLON...

BB



**“Les deux choses les plus importantes  
n'apparaissent pas au bilan  
de l'entreprise : sa réputation et ses hommes.”**

**H. Ford**