

Plurality University Network

Réseau Université de la Pluralité

# *L'ENTREPRISE QUI VIENT :* TENDANCES, FORCES DE CHANGEMENT ET TENSIONS

octobre 2020



En  
collaboration  
avec:



**kraft**



Cette publication est placée sous licence  
Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY).

# SOMMAIRE

1	Comment lire ce document .....	4
2	Les forces de changement .....	6
	Les forces de changement externes .....	9
	Les forces de changement « internes-externes » .....	13
	Le numérique comme force de changement interne-externe ....	21
	Les forces de changement « internes » .....	41
3	Quatre « Wildcards » qui pourraient tout changer .....	53
4	Huit « tensions » qui structurent l'avenir des entreprises .....	59

## Annexe 1

Bibliographie sommaire .....	63
------------------------------	----

## Annexe 2

Quatre travaux de scénarisation des futurs de l'entreprise (et du travail) .....	69
---	----



# Comment lire ce document

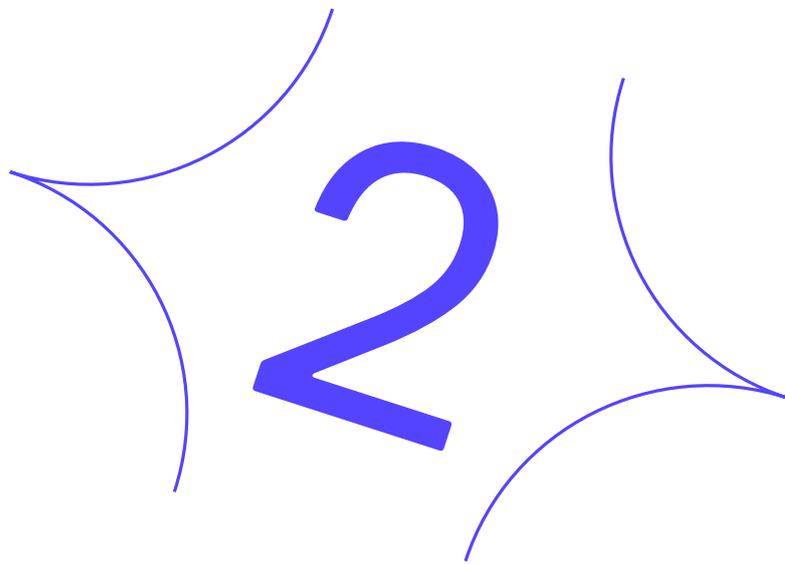
Cette note propose une synthèse et une forme de cartographie des forces qui influent sur les transformations en cours et à venir des entreprises<sup>1</sup>.

1

Une première version de cette note avait été produite fin 2019 à la demande du groupe La Poste, que nous remercions d'avoir accepté de la partager. Marie-Abelle Nadin et Pascale Dymovski ont contribué à cette première version.

# Périmètre de la note : Une entreprise, c'est...





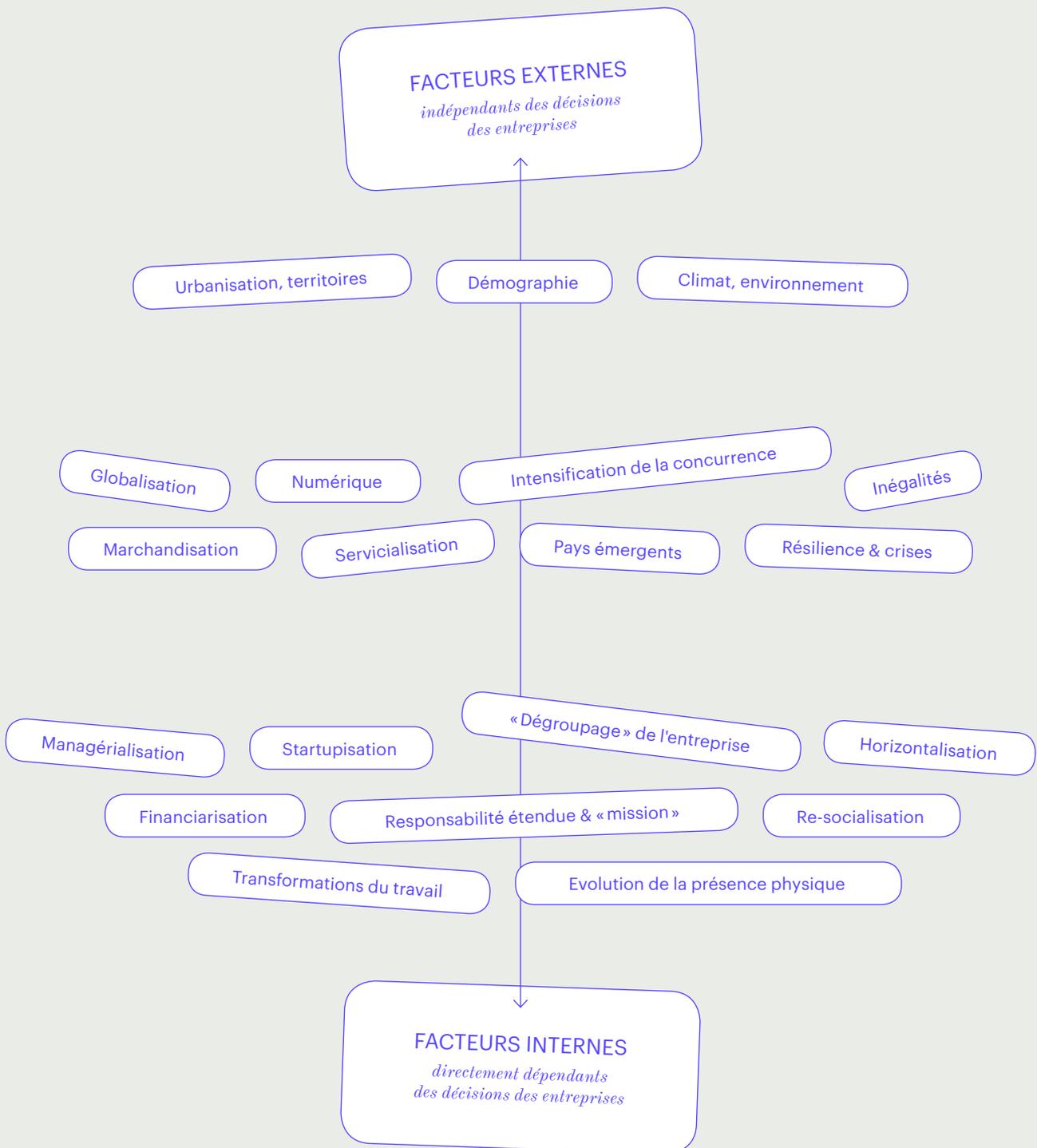
# Les forces de changement

Par « force de changement », nous désignons un facteur (interne ou externe au « système » des entreprises) qui a des conséquences significatives sur le paysage des entreprises, dans une ou plusieurs des dimensions étudiées : l'objet social et la gouvernance, l'organisation, le travail, l'activité productive et le modèle d'affaires, la présence territoriale. Une force de changement s'oppose au statu quo, en revanche, elle ne détermine pas nécessairement les effets du changement : celui-ci dépendra des interactions entre forces de changement, des décisions des entreprises, de celles des autres acteurs (publics notamment), etc.

Nous proposons de répartir les forces de changement selon un axe « externe » (forces indépendantes des décisions des entreprises, du moins à l'horizon temporel retenu) / « interne » (forces dépendantes des décisions des entreprises) – avec, entre les deux pôles, plusieurs séries de facteurs « internes-externes » (ou « meta »), qui ne dépendent pas de l'action d'une entreprise en particulier, mais qui dépendent clairement du fonctionnement des économies.

Sauf exception, nous développerons plutôt les forces de changement « *internes/externes* » (avec en particulier un zoom sur le numérique) et *internes*.

# Les principales forces de changement : une cartographie



# Les forces de changement externes

Ces forces sont pour l'essentiel indépendantes des entreprises, du moins sur la période considérée (2030).

Facteur externe 1

## Démographie : vieillissement, immigration...

---

De quoi s'agit-il ?

La quasi-totalité des pays développés « vieillit » rapidement (hors États-Unis), ainsi que la Chine : en 2030, 30% des Français auront 60 ans et plus, 12% plus de 75 ans. Source : Insee

Les pays de l'Est asiatique connaissent le vieillissement le plus rapide. La faiblesse des soldes migratoires conduira à des augmentations faibles de la population de ces pays, voire parfois des diminutions.

---

Quelles peuvent être les conséquences ?

- Montée d'activités économiques tournées vers les « seniors » (*silver economy*), de démarches intergénérationnelles (habitat, peut-être travail), design « inclusif ».
- Tensions sur le système de retraite, réformes et conflits associés, fonds de pension.
- Évolutions de la force de travail, développement de l'emploi des seniors.
- Éventuels effets sur l'opinion, l'esprit public, les choix politiques (« conflit de générations » ?)...

# Urbanisation et territoires

---

## De quoi s'agit-il ?

Le mouvement d'urbanisation se poursuit à l'échelle mondiale, même s'il ralentit et change de nature en Europe. Ainsi, 83 % de la population française vit aujourd'hui dans une grande aire urbaine et cette proportion dépassera 90% en 2030.

Voir la source: Observatoire des Territoires

La croissance se concentre sur les zones périurbaines, généralement moins aisées et moins dotées en services. A l'inverse, certains départements plus ruraux perdent de la population (Ardennes, Cantal, Cher...).

La crise sanitaire de 2020 a conduit une partie de la population, plutôt aisée, à quitter les centres-villes vers des villes plus petites ou des territoires ruraux bien reliés aux réseaux de transports et de télécommunications. Il est trop tôt pour dire s'il s'agit d'un phénomène durable.

---

## Quelles peuvent être les conséquences ?

- Pour le géographe Jacques Lévy, « les campagnes sont à présent une composante du monde urbain dotée de trois spécificités : la faible densité, une dépendance marquée vis à vis des réseaux vulnérables (transport, énergie, télécoms) et, sous des formes diverses, une mémoire de la ruralité ancienne. Elles constituent avec le périurbain une variante morphologiquement externe mais fonctionnellement de plus en plus intégrée du monde urbain. »
- Concentration des activités économiques dans quelques pôles urbains ou périurbains proches sur chaque territoire.
- Perte de vitesse des agents économiques locaux au profit de réseaux insérés dans l'économie internationale (ex. franchises dans le commerce).
- Recherche encore fragile de formes de « relocalisation » de l'activité économique, notamment en matière alimentaire (circuits courts) et industrielle (économie circulaire), voire dans d'autres domaines (auto-production d'énergie...).
- Tensions (ex. Europacity, ZAD) associées à la recherche de nouvelles proximités et aux questions écologiques et sociales...

# Climat, environnement

---

## De quoi s'agit-il ?

Chaque édition du rapport du GIEC constate que l'inaction internationale amène les émissions de gaz à effet de serre à se situer au niveau des pires scénarios envisagés. Les engagements pris lors de l'accord de Paris ne sont tenus presque nulle part, à commencer par la France. Enfin, il apparaît de plus en plus clairement que « l'innovation verte » ne contribue pratiquement pas à ralentir la dégradation climatique et environnementale. En conséquence, l'objectif d'un réchauffement moyen inférieur à 2, voire 3 °C d'ici la fin du siècle paraît de plus en plus hors de portée.

La crise environnementale ne se limite pas au climat. La biodiversité chute à un rythme alarmant (dans certaines zones rurales, les paysans en sont réduits à polléniser à la main), les prévisions de disponibilité de certaines ressources (hydrocarbures, certains métaux, eau potable...) se tendent, etc. Ces différentes crises sont par ailleurs liées : l'acidification des océans, par exemple, réduit sa capacité à absorber les gaz à effets de serre.

---

## Quelles peuvent être les conséquences ?

- En dehors d'épisodes extrêmes (canicules, tempêtes...), les effets directs des crises écologiques (changement climatique, perte de biodiversité) ne se feront probablement pas encore sentir de manière massive pour la majorité de la population et des entreprises des pays développés. Toutefois, dans certains secteurs (agriculture, énergie...) et sur certains territoires (sud, territoires à forte composante agricole, zones côtières...), ils changeront déjà profondément les conditions de l'activité<sup>2</sup>.
- Augmentation progressive mais continue de la pression migratoire.
- Augmentation probable du coût de l'énergie et d'autres ressources (eau...), même si les prévisions en ce qui concerne le coût de l'énergie sont régulièrement démenties.
- La prise de conscience écologique aura à elle seule des conséquences en termes de pression sur les entreprises, tant externe qu'interne : pression des consommateurs, des collaborateurs et (parfois) des investisseurs, durcissement des réglementations, évolution des critères d'achat de la part des entreprises... Autre conséquence, l'émergence d'une tension politique et géopolitique autour des effets des politiques écologiques : sont-elles liberticides, productrices d'inégalités, anti-progrès... ? Le choix d'une orientation écologique est-il favorable ou défavorable à la compétitivité d'un pays ?
- Pour les entreprises, équilibre instable entre prise en compte des enjeux écologiques et impératifs économiques, dans une période de forte concurrence et forte instabilité.

2

Certains auteurs prédisent cependant un « effondrement » généralisé pour 2030 environ. C'est le cas de l'ancien ministre Yves Cochet, qui décrit l'effondrement comme « le processus à l'issue duquel les besoins de base (eau, alimentation, logement, habillement, énergie, etc.) ne sont plus fournis (à un coût raisonnable) à une majorité de la population par des services encadrés par la loi. » Nous n'avons pas pris en compte ce scénario, qui rend par définition tous les autres caducs.

- Montée en puissance du sujet de la « résilience »
- En revanche, l'environnement devient un secteur en forte croissance et, semble-t-il, fortement générateur d'emplois. L'Ademe évoque le chiffre de 900 000 emplois potentiellement créés en 2050 en lien avec la « transition écologique ».
- Tensions durables autour de la monétisation des externalités négatives (ex. marchés carbone).
- Enfin, au-delà de l'innovation verte, la prise de conscience écologique suscite l'émergence de nouveaux modèles d'entreprise (entreprises à mission, voir plus bas), de nouveaux modèles de production (économie circulaire, relocalisation...), voire de nouveaux modèles d'organisation sociale (« territoires en transition », ZAD, revenu universel...). Si la remise en question de l'idée de croissance économique demeure pour l'instant un slogan, il est possible qu'elle débouche progressivement sur des alternatives plus concrètes.

*« Le stress thermique devrait réduire le nombre total d'heures travaillées dans le monde de 2,2% en 2030, et le produit intérieur brut mondial de 2 400 milliards de dollars. (...) Il s'agit toutefois d'une estimation prudente. »*

OCDE, *Travailler sur une planète plus chaude*, 2019

# Les forces de changement « internes-externes »

Ces forces sont généralement indépendantes de l'action de telle ou telle entreprise, mais elles résultent des dynamiques de l'économie nationale et mondiale, donc (au moins pour partie) de l'action conjointe des entreprises.

Facteur interne-externe 1

## Globalisation

---

De quoi s'agit-il ?

De 1980 à 2017, le volume du commerce mondial a été multiplié par 6,8, tandis que le PIB mondial a été multiplié par 3,5.

Voir la source: Insee

Depuis 2011, cependant, les taux de croissance du commerce mondial et du PIB sont quasiment identiques : la mondialisation semble avoir atteint un palier.

Le commerce mondial ne résume cependant pas toute la globalisation de l'économie. Les entreprises multinationales répartissent leur activité dans le monde entier, elles y organisent à la fois leurs circuits de production et leurs circuits financiers (notamment à des fins d'optimisation fiscale). Les grandes marques se déploient à l'échelle du globe, de même que les productions culturelles et le tourisme, qui cessent d'être l'apanage de l'Occident.

---

Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Les conséquences actuelles sont bien connues : organisation de chaînes industrielles mondiales à flux tendus, désindustrialisation de la France et de presque toute l'Europe, concurrence internationale accrue pesant notamment sur le prix du travail et sur l'emploi, impact écologique...
- Par ailleurs, si la globalisation profite clairement à certains « pays émergents », il n'en va pas de même d'autres pays du « Sud », qui restent à l'écart, au mieux cantonnés à la fourniture de matières premières ou la sous-traitance, sous le contrôle de grandes entreprises multinationales. Plusieurs pays dits « émergents » sous-traitent désormais leur production industrielle dans d'autres pays où le coût du travail est inférieur.

- Et demain ? Plusieurs hypothèses sont en discussion. Dans l'industrie, il est possible que la division internationale du travail ait atteint un plateau. Elle est plus récente dans les services, mais on observe aussi quelques relocalisations, notamment de plateaux de services clients. Il est également envisageable que les échanges se régionalisent encore davantage (70% du commerce international européen se fait entre pays européens), voire, si le coût de l'énergie et les facteurs environnementaux entrent en jeu, se « relocalisent ».

# Montée en puissance des pays émergents

---

## De quoi s'agit-il ?

Le monde cesse d'être soumis à l'autorité de fait des États-Unis et, dans une moindre mesure, de l'Europe. La Chine est la seconde puissance économique mondiale (voire la première, selon les manières de compter), l'Asie du Sud-Est est le principal pôle de croissance au monde, l'Afrique représentera 40% de la population mondiale (et plus de la moitié de la jeunesse) en 2100... Les zones économiques et politiques se redéfinissent indépendamment de « l'Occident » et les pays émergents cessent de n'être que des sources de matières premières et des centres de production : ils deviennent des pôles de consommation, d'innovation, d'investissement (Chine, pays du Golfe, Inde...)

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Accentuation de la concurrence internationale, y compris sur les produits et services à forte valeur ajoutée.
- Concurrence sur les ressources et les zones d'influence (« Nouvelle route de la soie », relations Chine-Afrique...).
- Modification des formes et lieux de délocalisation, conflits sociaux mondialisés, délocalisation de fonctions de conception.
- Émergence de nouvelles marques mondiales issues de pays « émergents » : Haier, Tata, Huawei...
- Influence significative sur les inégalités à l'échelle internationale et nationale...

# Intensification et transformation de la concurrence, innovation continue

---

## De quoi s'agit-il ?

L'économie est plus concurrentielle que jamais, mais la concurrence change de forme. Si la concurrence classique sur les coûts reste de mise (notamment du fait de la globalisation et de l'automatisation), elle passe également, de plus en plus, par l'innovation et la différenciation – rendre les produits difficilement comparables entre eux –, ainsi que par le contrôle de la relation aux clients – services, plateformes, données, etc.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Accélération des rythmes, tant à l'échelle des marchés (cycles d'innovation, *time to market*, obsolescence des produits) que des organisations (« réorganisation permanente », mode projets...) que du travail (intensification) et de la consommation (immédiateté).
- Changement des processus d'innovation : la linéarité classique R&D-innovation-mise en marché est remise en question par l'innovation ouverte et « écosystémique », *lean* (la mise en marché est simultanée à l'innovation, qui devient continue), ascendante (association des clients à l'innovation), etc.
- Changement des organisations, mettant davantage l'accent sur l'initiative, l'adaptation, la réactivité, les projets, que sur l'organisation taylorienne d'un travail normé (ce changement étant pour partie contrebalancé par l'informatisation des processus – voir plus bas – et modulé par le fait qu'une partie de la production taylorienne est soustraite).
- « Disruption » : innovation centrée sur le modèle d'affaires, qui s'adresse généralement au « bas » du marché, voire aux clients potentiels qui n'accèdent pas au marché tel qu'il est (ex. du *low cost*), et réorganise progressivement l'ensemble des circuits de valeur.

« *Toujours plus vite. La croissance est la valeur cardinale des économies modernes et nous sommes tous lancés dans une quête effrénée de la performance.* »

Hartmut Rosa, *Remède à l'accélération*, 2018

# Marchandisation

---

## De quoi s'agit-il ?

La « marchandisation » consiste à faire entrer dans le marché des activités qui y échappaient en tout ou partie : anciens services publics (assurances sociales, éducation, eau, voire défense), formes d'entraide (ex. aide aux personnes dépendantes), connaissances, ressources naturelles, phénomènes naturels (ex. marchandisation du vivant), comportements...

Le marketing s'attaque ainsi au temps et à l'attention : on cherche à enrichir le temps, à occuper l'intersticiel, à saisir l'attention et la « monétiser »...

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Émergence de nouveaux marchés : services à la personne, éducation...
- Renchérissement, voire limitation de l'accès à certaines ressources auparavant gratuites ou peu coûteuses : connaissances scientifiques, données, ressources naturelles, semences...
- Transformation des relations internes aux organisations en relations contractuelles « clients-fournisseurs » (« architectures orientées services ») et, pour partie, des contrats de travail en contrats de prestations (externalisation, recours aux freelances...)

# Servicialisation

---

## De quoi s'agit-il ?

La servicialisation consiste, soit à enrichir les produits de services (mixes produits-services), soit à transformer les produits en services (économie de fonctionnalité). La « marchandisation » (voir ci-dessus) prend souvent la forme d'une servicialisation : quelque chose qui échappait au marché se transforme en service professionnalisé et tarifé.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- La moitié des emplois directs dans les entreprises industrielles sont des emplois « de service » (commerce, relation client, administration, maintenance, logistique, contrôle qualité, conception...).
- Nouveaux modèles d'affaires : vendre du déplacement et non un véhicule, des impressions et non une imprimante, des abonnements illimités et non une suite de produits ou d'actes... en s'inscrivant dans une relation durable avec le client.
- Complexification des modèles d'affaires liés aux produits industriels ou à la distribution : l'industrie automobile gagne de l'argent sur le financement et l'assurance, Amazon vend l'accès à ses infrastructures informatiques, ses logiciels (catalogue, commande, paiement...) ou son dispositif logistique (sous-traité ou non)...

# Inégalités

---

## De quoi s'agit-il ?

La tendance mondiale est à une augmentation des inégalités de revenu et de patrimoine. Elle prend des formes différentes selon les pays. Partout, les ressources des plus riches augmentent plus vite que la moyenne. Dans les pays en développement, celles des plus pauvres peuvent avoir tendance à augmenter, mais pas au même rythme. Dans les pays développés, certains pays voient augmenter la pauvreté ; c'est moins nettement le cas en France grâce au système social, mais le revenu disponible des 20% de ménages les plus pauvres n'a pas augmenté depuis 2008. Dans ces mêmes pays, les classes moyennes souffrent d'une tendance au déclasserment, toujours subjective (sentiment que les statuts supérieurs ne sont plus accessibles et que la chute est un risque de plus en plus plausible) et parfois clairement mesurée dans les statistiques (Allemagne, États-Unis).

En 1996, les 10 % de français les plus riches recevaient autant que les 40 % les plus pauvres. Ce ratio est monté jusqu'à un sommet de 1,14 en 2011. Il est depuis redescendu à 1,05. Les écarts patrimoniaux sont beaucoup plus importants : 1 % des Français possèdent 17 % de l'ensemble du patrimoine des ménages ; les 10 % les plus riches, presque la moitié.

Voir la source : Observatoire des inégalités

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Remontée de la conflictualité sociale et en entreprise, après des décennies de baisse.
- Fracture de la société et peut-être des marchés (un marché « *bottom of the pyramid* » ?), conflits entre populations défavorisées (natifs contre immigrants, classes moyennes-inférieures contre les plus pauvres, urbains contre ruraux...), montée des extrêmes politiques, qui peuvent arriver au pouvoir, « sécession » de catégories sociales (pauvres... ou riches : *gated communities*).
- Pression politique, soit en termes de fiscalité et de redistribution, soit sur les entreprises invitées à agir sur les inégalités (mais il n'est pas certain que la montée des inégalités produira les solidarités « de classe » nécessaires à de telles pressions)...

# « Résilience »

---

## De quoi s'agit-il ?

Face à la montée des incertitudes, à l'accélération des changements, à la multiplication de crises d'échelle et de types divers, la conviction monte qu'il n'est plus (ou plus seulement) utile d'anticiper : l'environnement serait trop incertain, il n'existerait plus de « normalité » de référence, les risques ne seraient plus calculables individuellement, les modèles assurantiels inopérants, etc.

Dans ce cas, il faut également développer la capacité à résister et réagir à des chocs et des transformations non-anticipés : c'est la « résilience » ou sa version offensive, « l'anti-fragilité » - la capacité à se développer et s'améliorer face à des chocs non-anticipés. Ces capacités peuvent se développer à l'échelle d'individus, d'organisations, de sociétés ou de territoires (ex. « Villes en transition »).

---

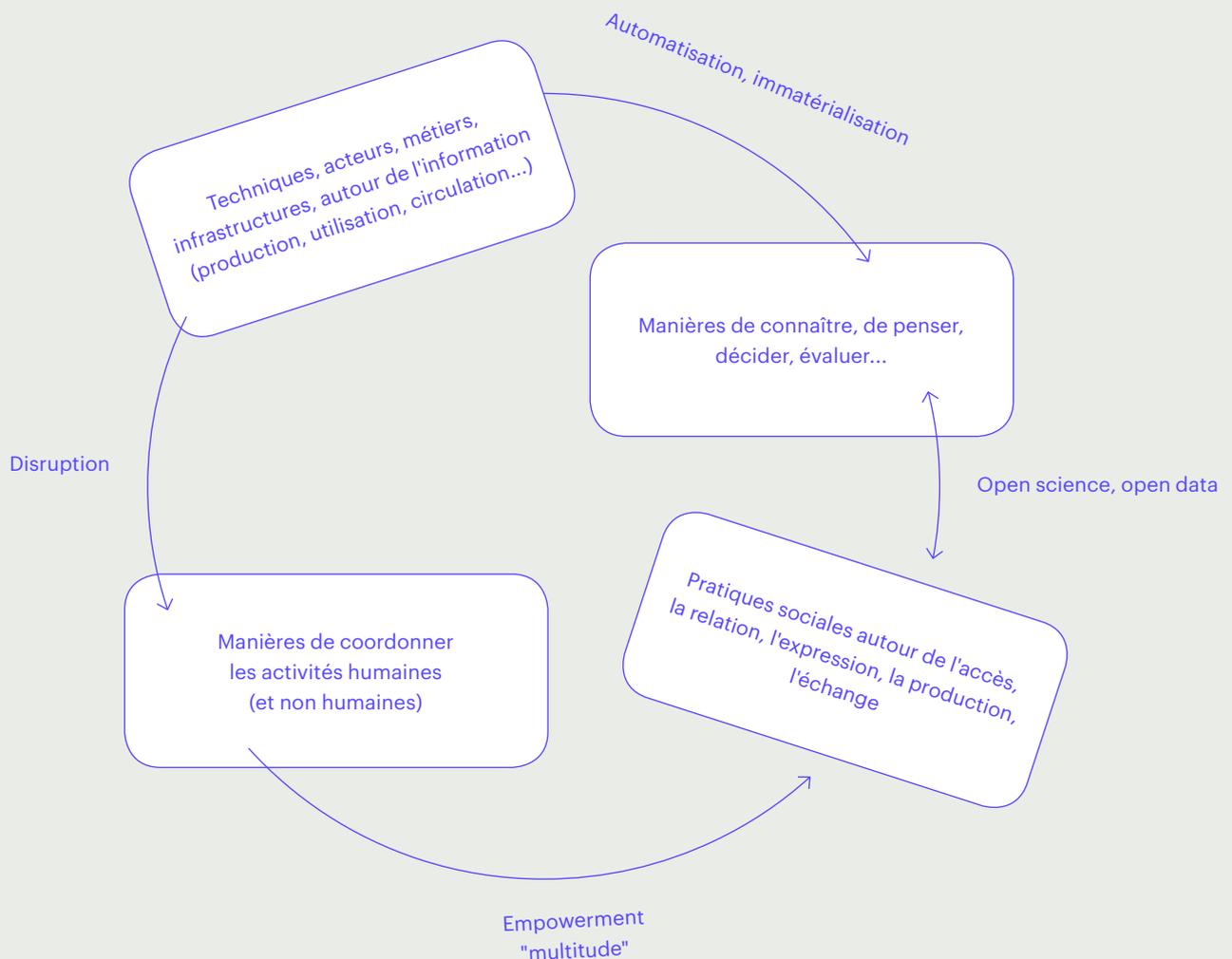
## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Peut favoriser les grandes entreprises fortement diversifiées ou les réseaux faiblement intégrés (*loose coupling*), plutôt que les petites entreprises et les indépendants trop spécialisés.
- Le développement de capacités de gestion de crise fait partie du quotidien des entreprises, en réponse à des pressions à la fois internes (garantir la continuité de l'activité, voire trouver dans les crises des opportunités) et externes (responsabilité juridique, image...).
- Exploration de formes d'organisation plus résilientes ou « antifragiles » : réduction des coûts fixes, transfert des risques vers des acteurs externes, réduction des dépendances (vis-à-vis de fournisseurs, de systèmes techniques), redondances, relocalisations... mais aussi solidarité au sein des collectifs de travail (étendus ou non), capacité d'autonomie et de réaction...
- Augmentation probable de l'intervention des pouvoirs publics nationaux et territoriaux, mitigé par les limitations de leurs moyens.

# Le numérique comme force de changement interne-externe

Le numérique est souvent présenté comme « la » force de changement du monde de l'entreprise. Ce n'est naturellement pas faux, mais il est important de comprendre que le numérique ne vient pas de nulle part : dans une large mesure, il exprime, rend possible et accélère un certain nombre d'évolutions longues des entreprises, tout en produisant également une dynamique qui lui est propre.

## Que désigne le numérique ? source : Fing, Transitions<sup>2</sup>



Le numérique est à la fois – et ces différentes dimensions peuvent entrer en conflit les unes avec les autres, comme le montre par exemple la cohabitation difficile entre responsables « informatiques » (DSI, CTO), responsables « digitaux » (CDO) et même parfois responsables « data » :

- Une manière de formaliser, automatiser et optimiser les processus organisationnels (voire inter-organisationnels) pour en augmenter la productivité, la fiabilité et la traçabilité : c'est ce que produisent les « systèmes d'information ».
- Une manière de produire et de partager des connaissances : les « Data » deviennent le support dominant de la production d'informations et de décisions.
- Le support de nouvelles pratiques individuelles et sociales (SMS, réseaux sociaux, partage de fichiers...)
- Le support de nouvelles formes de coordination et d'action collective à petite et très grande échelle : de Wikipedia aux « plateformes ».

# Automatisation, optimisation

---

## De quoi s'agit-il ?

Le numérique, c'est aussi (voire, historiquement, *d'abord*) l'informatique et son usage gestionnaire au service de la rationalisation et l'optimisation des processus, ainsi que de l'efficacité et l'efficacités des organisations. Cette optimisation s'étend à l'échelle de systèmes complexes (smart city, smart grid, « industrie 4.0 »...), à des niveaux de granularité de plus en plus fins (internet des objets) et de plus en plus haut dans les processus de modélisation et de décision (intelligence artificielle).

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Robotisation : adjoindre ou substituer des machines et/ou des logiciels à des humains. Initialement réservée aux emplois industriels ou administratifs, celle-ci s'étend aux emplois relationnels (chatbots) ou décisionnels (IA dédiées au recrutement, à la vente, au diagnostic, à la conduite, etc.)
- Transformation du contenu du travail : on attend souvent de la technologie de libérer les travailleurs des tâches ingrates et répétitives au profit de la dimension « humaine », créative, du travail. Cependant, cet effet n'est pas général : la proportion de ceux dont le travail implique des tâches monotones est passée de 15% en 2005 à 21% en 2013, et de 23% à 33% pour les ouvriers. [source : Eurofound](#)
- La proportion de salariés dont le rythme de travail est déterminé simultanément par au moins trois contraintes est passée de 6 % en 1984 à 35 % en 2013. [source : Conseil national du numérique / ministère du Travail](#)
- Interconnexion, accélération et ubiquité : permettre aux processus d'agencer en temps réel des composantes et des intervenants différents, situés en différents points géographiques, voire gérés par différentes entités économiques.
- Formalisation et programmabilité : tout processus, tout objet, est d'emblée analysé, conçu et décrit sous la forme d'un modèle numérique. Ses propriétés prennent la forme de programmes informatiques. Il suffit de les reprogrammer pour les transformer. En retour, cette formalisation peut avoir pour effet de figer les processus, de formaliser ou bureaucratiser à l'excès certaines relations ou activités, de multiplier les contrôles, voire de déshumaniser.
- Banalisation : les systèmes d'information se fondent de manière croissante sur les mêmes outils (ERP), les mêmes prestataires (cloud, externalisation, consultants...) et les mêmes normes, ce qui peut rendre la différenciation difficile.

« *Le code fait loi.* »

Lawrence Lessig, « Code is Law »,  
Harvard Magazine, 2000 (traduit par Framalang)



# Nouveaux risques

---

## De quoi s'agit-il ?

Les entreprises sont de plus en plus dépendantes du fonctionnement de leurs systèmes numériques. Elles deviennent vulnérables aux bugs, aux dysfonctionnements, aux cyberattaques. La protection des données et leur qualité sont devenues des sujets majeurs. Par ailleurs, leurs systèmes numériques s'appuient de manière croissante sur des logiciels tout faits et/ou sur des plateformes externes dont elles n'ont pas la maîtrise.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- La sécurité informatique, au sens large, devient à la fois une contrainte et une préoccupation quotidienne, un centre de coûts, ainsi qu'un facteur de risque économique, juridique et d'image.
- L'interconnexion des systèmes numériques peut tendre à multiplier les facteurs de fragilité et rendre plausible des « accidents globaux » (Paul Virilio).
- La dépendance vis-à-vis d'offres externes peut réduire les marges de manœuvre stratégiques et les possibilités de différenciation : si tout le monde utilise les mêmes logiciels ainsi que les mêmes *best practices* promues par les mêmes cabinets de conseil, comment faire la différence ?
- Cette même dépendance suscite aussi des craintes en matière d'espionnage industriel, voire de sabotage, du fait de la proximité entre certains grands fournisseurs et leurs États (USA, Chine, Israël...).

# Zoom : Intelligence artificielle (IA)

L'intelligence artificielle (IA) est « l'ensemble des théories et des techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence ». Elle correspond donc à un ensemble de concepts et de technologies plutôt qu'à une discipline autonome.

Un sous-domaine de l'IA progresse fortement depuis quelques années, notamment grâce à la disponibilité de masses considérables de données : le « machine learning » (où l'ordinateur « apprend » des données à l'aide de techniques statistiques) et le « deep learning » (où l'ordinateur apprend des « modèles », à un plus haut niveau d'abstraction). Ceci a produit des progrès spectaculaires dans des domaines tels que la reconnaissance des formes ou le traitement automatisé du langage, le diagnostic médical, la détection de fraudes, la robotique (y compris la « voiture autonome »), etc. Plus globalement, les ordinateurs sont devenus plus performants pour analyser des phénomènes complexes et produire à partir d'eux des interprétations ou des prédictions, fondées sur les données existantes.

Ces progrès sont à l'origine d'un enthousiasme ou de craintes sans doute tous deux excessifs : l'IA annoncerait un monde infiniment plus efficace, des décisions meilleures et plus précises, mais aussi la disparition d'emplois à haut niveau de qualification, d'emplois relationnels et de service, etc. – qui échappaient pour l'instant à la robotisation. Les prédictions à propos de l'effet de l'I.A. sur l'emploi varient considérablement : de 10% des emplois supprimés dans 15 ans pour France Stratégie à plus de 50% selon l'étude de l'Oxford Martin School. L'OCDE estime que 32% des emplois vont voir au moins 50% de leurs tâches modifiées.

Si certains usages spectaculaires peuvent confirmer ces espoirs ou appréhension, il reste que les IA sont aujourd'hui très spécialisées (on les « entraîne » sur des usages particuliers), très dépendantes de la qualité des données fournies (elles peuvent reproduire les biais contenus dans les données), opaques (elles ne permettent généralement pas de comprendre les résultats qu'elles produisent) – et coûteuses à mobiliser (surtout dans la phase d'apprentissage).

Du point de vue des entreprises, plusieurs questions peuvent se poser :

Quels seront le rythme et l'ampleur des transformations économiques et du travail, comment s'y préparer et préparer les collaborateurs ?

L'IA est-elle en mesure de faire réaliser des gains de productivité (au sens large) vraiment significatifs, confère-t-elle à ceux qui l'utiliseront un avantage concurrentiel fort et durable ?

L'IA permettra-t-elle d'innover vraiment, c'est-à-dire de faire plus qu'automatiser des tâches auparavant réalisées par des humains ?

# Dématérialisation, « immatérialisation »

---

## De quoi s'agit-il ?

La « dématérialisation » consiste à substituer des échanges électroniques à des échanges papier, des déplacements, des échanges humains... Elle désigne aussi parfois la réduction du contenu physique de la croissance économique, pensée comme un possible « découplage » entre croissance du PIB et croissance de la consommation de ressources et des émissions – mais ce découplage n'a pas (encore ?) eu lieu et sa possibilité même est contestée du fait des « effets rebond ». En particulier, le numérique repose lui-même sur une importante infrastructure matérielle (terminaux, réseaux, serveurs...).

L'« immatérialisation » désigne la part croissante des services et des actifs immatériels dans la valeur économique.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Deux transformations symétriques : d'un côté, une beaucoup plus grande souplesse des organisations, capables de se reconfigurer en permanence de projet en projet ; de l'autre, une rigidité liée à l'informatisation, l'ajout ou la substitution d'interfaces (voire d'automates) aux relations humaines – dans la relation clients, voire à l'intérieur des entreprises, une « gouvernementalité algorithmique » qui laisse peu de place au sujet, à la négociation.
- Caractéristiques économiques de l'immatériel : en termes de production de valeur, les objets immatériels sont non-rivaux (les partager ne nous en prive pas) et leur coût marginal de production est nul (rendements croissants), ce qui rend les règles classiques de l'économie de marché difficilement applicables. En termes de valorisation, celle-ci dépend de plus en plus d'actifs qui ne possèdent pas de valeur marchande objectivable (marque, clients, connaissances, réseaux...) et sont difficiles à protéger.
- Modularité : toutes les composantes d'une chaîne de valeur fonctionnent comme des 'services' autonomes, qui s'assemblent de manière dynamique et substituable. Le fait qu'un service provienne de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise a peu d'importance.
- Plasticité, agilité : tout service existe en version « Beta permanente ». Dans certaines entreprises, il peut changer plusieurs fois par jour ; il peut y avoir plusieurs versions du même service en exploitation, voire une version différente par utilisateur.

*« Les 4 valeurs cardinales de l'agile :  
Les individus et leurs interactions, plutôt que les processus et les outils  
Des logiciels opérationnels, plutôt qu'une documentation exhaustive  
La collaboration avec les clients, plutôt que la négociation contractuelle  
L'adaptation au changement, plutôt que le suivi d'un plan. »*

Extrait du « Manifeste pour le développement agile de logiciels », 2001

# La donnée comme actif-clé

---

## De quoi s'agit-il ?

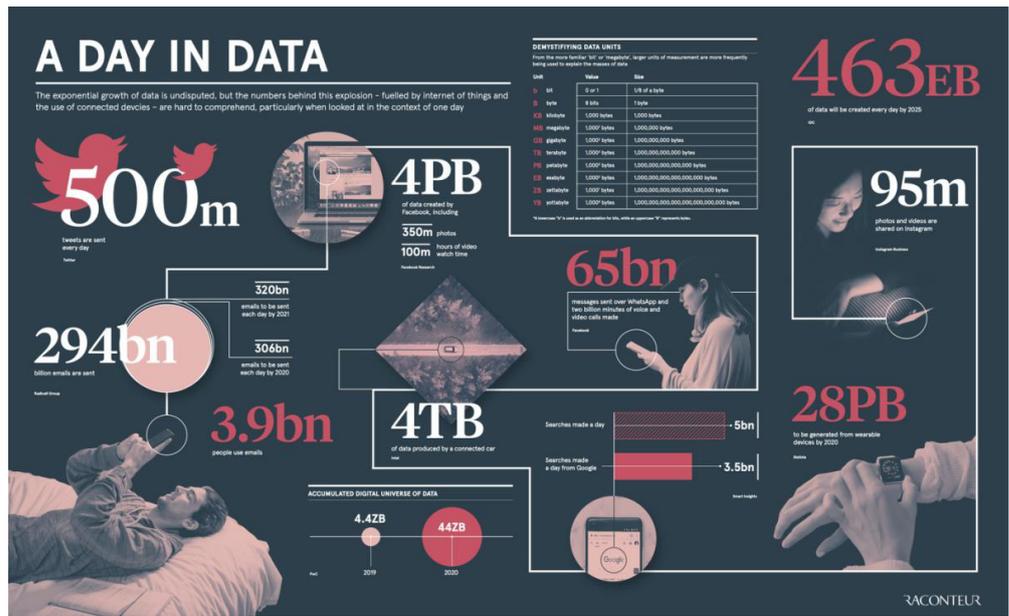
Autrefois subordonnée aux programmes informatiques dont elles étaient les « variables », la « data » a désormais une vie propre : elle peut être utilisée dans des processus très éloignés de ceux pour lesquels elle a été collectée ou produite, elle s'achète et se vend, elle se croise avec d'autres dans la recherche plus ou moins dirigée de « schémas » (*big data*) et bien sûr, elle sert d'unité élémentaire de connaissance dans l'entraînement des algorithmes d'apprentissage machine en intelligence artificielle.

Les chiffres absolus n'ont pas grand sens (voir graphique ci-dessous), mais les études estiment que le volume de données disponibles double tous les deux ans – autrement dit, il se produirait à peu près autant de nouvelles données en deux ans que dans toute l'histoire auparavant. Cette explosion résulte à la fois de l'augmentation du nombre d'appareils connectés (accélérée par « l'internet des objets »), de l'intensification des usages, et de la volonté de capter toujours plus de « traces » des activités.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Il existe des marchés de la donnée ; cependant, la donnée peut rarement être conçue comme un actif patrimonial : elle est un bien non-rival (la partager n'empêche pas de s'en servir), sa valeur décroît souvent rapidement dans le temps et se situe plutôt dans l'exploitation.
- La gestion de la donnée influe sur les architectures numériques (*data lake*, cloud...), les compétences requises (gouvernance, sécurité et exploitation des données), les projets informatiques (big data, IA...), l'innovation et le marketing, l'évaluation des entreprises...
- La capacité d'accumuler et de traiter d'énormes volumes de données, personnelles ou non, devient un élément-clé de la compétitivité et/ou un levier pour exercer un pouvoir de marché – c'est largement le modèle des « plateformes ». Elle devient aussi une source de contestation venant de l'extérieur, voire de l'intérieur (usage des données personnelles des collaborateurs, surveillance et contrôle...).
- La focalisation sur la donnée donne priorité aux éléments mesurables et/ou catégorisables et à des modélisations qui prolongent le passé. Elle peut produire une myopie ou un « effet tunnel » (ne voir que ce qui est capté par les données, orienter l'activité vers ce qui est mesuré sans en questionner le sens) et limiter les capacités d'innovation plus radicales.
- L'importance de la donnée suscite des débats politiques, produisant à la fois des règles (RGPD, « données d'intérêt général »), des stratégies publiques (open data) et des positionnements alternatifs (Mydata sur le retour des données personnelles aux individus, Qwant se positionnant à partir d'un choix de ne pas collecter de données personnelles, OpenStreetMap généré à partir de contributions volontaires...).



Source : Raconteur, 2019

# Ouverture

---

## De quoi s'agit-il ?

L'adjectif « ouvert » connaît une extraordinaire fortune depuis les années 1990, au croisement d'aspirations politiques démocratique : de la cyberculture, dont sont en particulier issus les « standards ouverts » comme l'*open source* ; et d'une génération d'entrepreneurs adeptes du mouvement plutôt que des guerres de position, de la coopétition plutôt que de la seule concurrence, inspireurs de l'*open innovation*.

L'ouverture est ainsi devenue une valeur porteuse de qualités généralement (mais pas unanimement) considérées de manière positive : la transparence et la responsabilité des organisations ; le fonctionnement en écosystèmes ; la démocratisation de l'accès aux ressources, services, produits considérés ; le caractère participatif ou collaboratif des décisions collectives ; la diversité et la fluidité des acteurs, des propositions...

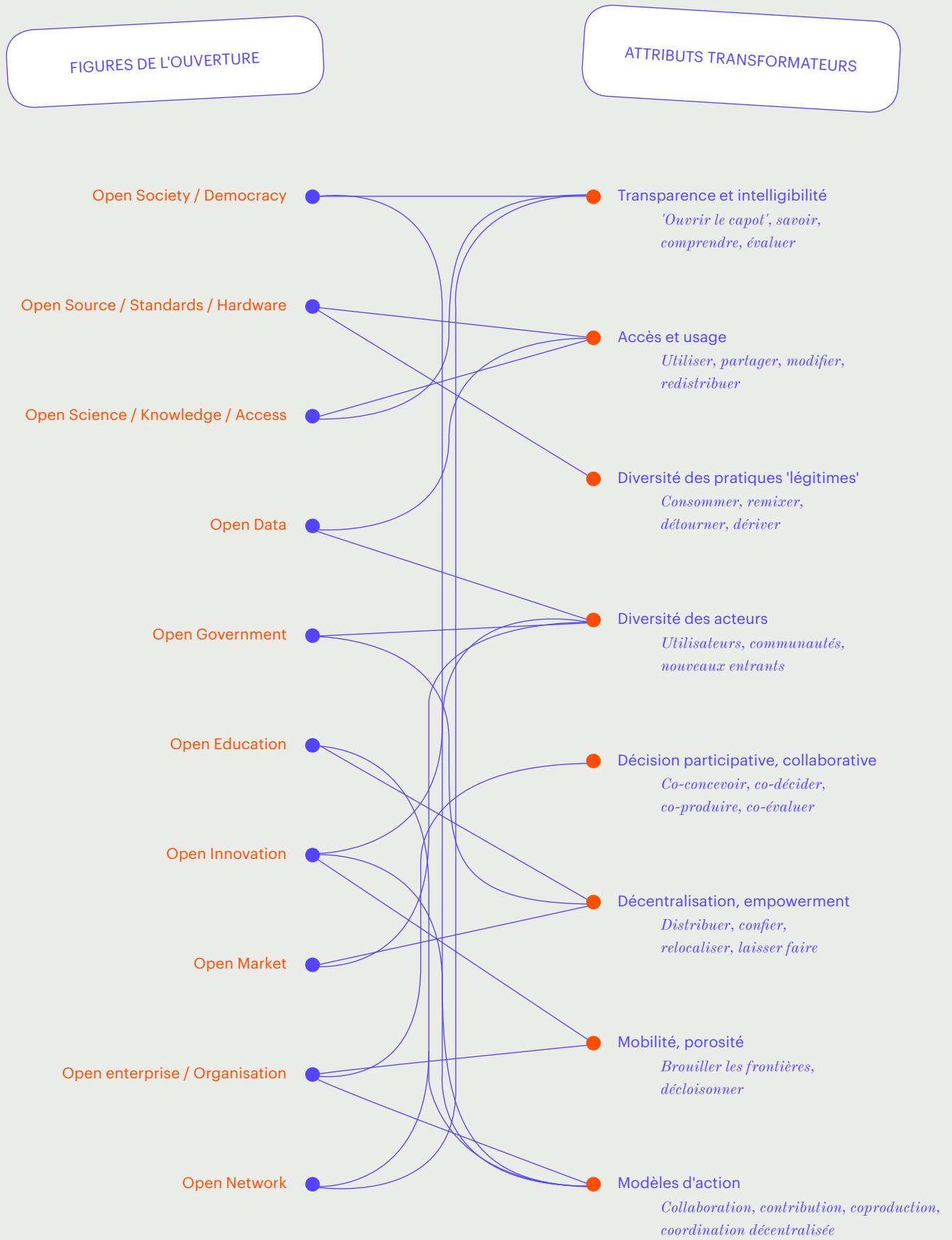
---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Changement des conditions de concurrence : il devient moins facile, moins pertinent et parfois moins légitime de fonder sa différenciation sur une protection forte de ses secrets et sa propriété intellectuelle.
- Ecosystèmes : la valeur se produit au travers d'agencements complexes et mouvants d'entreprises, de plus en plus éloignés des « filières » habituelles qui plaçaient plusieurs niveaux de fournisseurs sous la coupe d'un grand donneur d'ordre. Pour cela, chaque participant doit partager une grande partie de ses connaissances et « ouvrir » des interfaces sur ses propres systèmes.
- Alternatives « ouvertes » et contestation de la « fermeture » : logiciels libres, médicaments génériques, semences paysannes – et contestation, par exemple, de l'appropriation du vivant ou des pratiques commerciales des semenciers industriels.
- Pression en faveur de la transparence et de la participation.

# Les « figures de l'ouverture » et leurs effets

source: Fing, Questions numériques – Transitions, 2015



# Pratiques sociales et professionnelles « numériques »

---

## De quoi s'agit-il ?

Le numérique est profondément entré dans notre quotidien, tant professionnel que personnel. Il a contribué à reconfigurer les relations entre les personnes, la gestion du temps et des déplacements, la consommation, les pratiques médiatiques, etc. Si l'informatique est née dans les organisations dans les années 1960-1970, depuis les années 2000 les pratiques personnelles influent fortement sur les entreprises, avec ou sans le consentement *a priori* du management et des DSI.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- BYOD : les entreprises maîtrisent de moins en moins l'équipement de leurs collaborateurs, en particulier l'équipement mobile et celui qu'ils utilisent à domicile pour travailler. Leurs dispositifs techniques doivent le prendre en compte.
- Nomadisme et « télétravail » : si le télétravail régulier à domicile restait relativement marginal jusqu'à la crise sanitaire, des formes « nomades », mouvantes et *ad hoc* de travail éloigné des locaux des entreprises se multipliaient déjà – en mobilité, chez un client, dans un café ou un espace de coworking, chez soi le soir et le week-end, etc. En 2017, 25% des salariés français disaient télétravailler, dont 17% occasionnellement et seulement 6% de façon contractualisée avec l'employeur.

Voir la source : Ifop - Malakoff Médéric

- La crise sanitaire de 2020-2021 a considérablement développé cette pratique, ainsi que celle de dispositifs collaboratifs formels et informels, validés ou non par l'employeur. Beaucoup d'entreprises et de collaborateurs n'envisagent plus de revenir sans changement à la situation antérieure, même si les limites du travail à distance sur le fonctionnement des collectifs de travail apparaissent également. Par ailleurs, tout le monde n'est pas égal face au télétravail : le métier exercé, les conditions de travail au domicile, la facilité d'usage des outils, créent des différences notables.

- Interpénétration des temps et des espaces : on peut travailler de n'importe où et gérer sa vie personnelle depuis le bureau ; les salariés en usent, mais aussi les entreprises. Cela présente à la fois des opportunités et des risques. Ce sujet fait de plus en plus souvent partie des négociations individuelles ou collectives entre salariés et employeurs.
- Réseaux : les collaborateurs arrivent dans l'entreprise dotés d'une présence sur divers réseaux sociaux, d'une multitude d'adresses électroniques, mais aussi de pratiques et de valeurs qu'ils peuvent vouloir retrouver dans l'entreprise. Si certaines entreprises tentent de limiter l'usage de ces réseaux, d'autres en font au contraire un atout, sans négliger la régulation des pratiques (chartes). Ces réseaux contribuent fortement à favoriser l'employabilité future des salariés qualifiés, donc aussi, potentiellement, à les rendre moins attachés à leur employeur du moment.

# Coordination décentralisée et plateformes

---

## De quoi s'agit-il ?

Le numérique rend possible la coordination d'acteurs très nombreux et très divers, en temps réel, à des fins très diverses : achat et vente (Leboncoin, utilisation d'Amazon par des millions de commerçants de toutes tailles), valorisation de capacités excédentaires (covoiturage, partage de locaux), appariement entre offre et demande de produits (Booking.com) ou de compétences (plateformes de *freelances*), coproduction (Wikipedia)...

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- La « plateformisation » restructure profondément certains marchés. Une plateforme prend place à un endroit précis de la chaîne de valeur, critique dans la rencontre entre offre et demande, où elle se distingue en capturant l'information sur les différentes parties prenantes du marché (marchés multifaces). Elle repose sur une combinaison d'effets d'échelle et d'effets d'envergure qui pousse à une très forte concentration en faveur d'une ou deux plateformes dominantes par marché : « *Winner takes all.* » Ce pouvoir de marché est et sera contesté, mais les outils habituels du droit de la concurrence sont mal adaptés à cette situation de spécialisation horizontale extrême.
- Les plateformes étant capables de produire un chiffre d'affaires et un profit importants à partir d'une structure de coûts assez faible, les entreprises traditionnelles peuvent, par comparaison, rencontrer des difficultés à attirer des capitaux et des talents.
- « Longue traîne » : il n'y a plus de limite physique à la taille des catalogues, ce qui offre en principe une chance à tous d'accéder aux marchés – cependant, la profusion génère à elle seule des effets de concentration qui, le plus souvent, profite avant tout aux « blockbusters ». Économiquement, il semble que la « longue traîne » profite davantage aux plateformes et distributeurs en ligne qu'aux producteurs eux-mêmes.
- Émergence de réseaux informels appuyés sur les plateformes sociales, soit concurrentes de formes d'entreprises traditionnelles (réseaux d'indépendants ou de petites entreprises), soit « parallèles » aux structures formelles de l'entreprise (réseaux structurés autour de métiers, d'échanges de connaissances...).
- Émergence d'une catégorie de « travailleurs du clic », souvent rémunérés (très faiblement) à la « micro-tâche », chargés de nourrir les plateformes et d'entraîner les algorithmes (étiquetage d'images ou d'autres contenus, mise en avant de contenus, etc.) Certains analysent également le « travail » gratuit des utilisateurs des plateformes (publication, republication, commentaires, notation... ainsi que fourniture de données personnelles) comme un « *labour digital* » non rémunéré.

- D'autres professions peuvent se sentir « prolétarisées » par une mise en concurrence permanente *via* les plateformes, les condamnant à chercher sans cesse des missions courtes et mal rémunérées : graphistes, certains consultants...
- Concurrence entre formes marchandes traditionnelles et formes collaboratives, marchandes ou non : Wikipedia a fait disparaître le marché des encyclopédies, Waze ou OpenStreetMaps ont modifié les mécanismes de la cartographie et concurrencé les professionnels...

*« Le logiciel dévore le monde. (...) Il devient économiquement viable de bâtir de très grandes entreprises spécialisées dans un seul domaine, reposant sur une innovation transformatrice qui réside entièrement dans le code informatique. »*

Marc Andreessen, fondateur de Netscape,  
investisseur, interview dans Wired, 2012

# Désintermédiation / Réintermédiation

---

## De quoi s'agit-il ?

Le numérique remet continuellement en question certaines fonctions d'intermédiation, mais il fait également émerger de nouveaux intermédiaires très puissants – en particulier les « plateformes ». L'annonce régulière de la disparition de certains intermédiaires (banques, grande distribution, maisons de disque, médias...) n'a pas été massivement suivie d'effets pour l'instant. La relation directe entre producteurs et consommateurs n'existe pas beaucoup plus aujourd'hui qu'hier. En revanche, beaucoup de passages obligés (par un éditeur, par une grille de programmation, par tel réseau de distribution...) ont été remplacés par des mécanismes plus fluides et plus divers : on peut avoir sa propre boutique outillée par Amazon Web Services, tout en étant vendu par des distributeurs physiques et présent sur plusieurs plateformes spécialisées.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Déstabilisation, mais non disparition, des formes d'intermédiation et de distribution traditionnelle (sur la distribution physique, voire « Territorialité »).
- Multiplication des options en termes de distribution, de financement, de logistique, etc. La fonction logistique est très profondément réorganisée du fait des nouvelles formes d'intermédiation – lesquelles, à l'exception d'Amazon, n'intègrent pas cette fonction en interne.
- Le pouvoir de marché des nouveaux intermédiaires est à la fois plus « contestable » (il n'est pas inscrit dans la loi, ni – généralement – dans des contrats léonins, ni associé à une présence territoriale ; de nouvelles plateformes apparaissent sans cesse) et parfois plus grand. Il pèse fortement sur les marges des autres entreprises ainsi que sur leurs capacités de différenciation.
- L'idéal d'une disparition totale de certains intermédiaires demeure vivace et continue d'alimenter un courant d'innovation, par exemple autour de la Blockchain et des « smart contracts ». Pour l'instant, les effets sur les entreprises restent cependant modestes.

# Zoom : la Blockchain

Une blockchain, ou chaîne de blocs, est une technologie de stockage et de transmission d'informations sans organe de contrôle. Techniquement, il s'agit d'une base de données distribuée dont les informations envoyées par les utilisateurs sont vérifiées et groupées en blocs, formant ainsi une chaîne. L'ensemble est sécurisé par cryptographie, à partir d'une méthode de « consensus » mobilisant un grand nombre de participants indépendants les uns des autres. La chaîne de blocs est donc un registre distribué et sécurisé de toutes les transactions effectuées depuis le démarrage du système réparti.

L'apparition de la blockchain en 2008, avec sa première application Bitcoin, a pu être présentée comme une « révolution », voire un retour aux ambitions libertaires de l'internet : grâce à elle, il ne serait plus nécessaire de recourir à des « tiers de confiance » (banques, notaires...) pour prouver une information, valider une transaction, gérer une monnaie, etc.

Au-delà des premières applications monétaires, d'autres usages se développent, en particulier autour du concept de « smart contracts », contrats juridiques exprimés par des programmes informatiques, qui se déclenchent automatiquement en fonction d'événements. D'autres projets l'envisagent comme un moyen de gérer des « communs » sans autorité centrale, par exemple dans l'énergie.

Voir la source : <https://daisee.org/>

Les espoirs initiaux placés dans la blockchain ont pour l'instant été quelque peu déçus :

- L'ambition désintermédiaire ne prend sens que dans le cadre de blockchains publiques, auxquelles tout le monde peut participer et dont tout le monde peut vérifier les informations. Or beaucoup d'usages sont privés, à l'intérieur d'une entreprise, d'une filière, etc. Dans ce cas, la blockchain n'est qu'une technologie de sécurisation des informations parmi d'autres.
- Les manipulations sur la valeur des cryptomonnaies fondées sur la blockchain, ou encore les difficultés rencontrées par les premières « entreprises autonomes décentralisées » (DAO) montrent les limites d'un modèle « trustless », dans lequel la technologie serait un substitut à la confiance accordée aux acteurs.
- Plusieurs études mettent l'accent sur la consommation électrique de la blockchain, voire sur le nombre de cas où la blockchain est une technologie moins efficace que ses concurrentes pour les mêmes usages.

Il est cependant possible que nous n'en soyons qu'au début de la « révolution blockchain ».

# « Disruption »

---

## De quoi s'agit-il ?

Selon les termes du chercheur Clayton Christensen<sup>3</sup>, l'innovation disruptive « décrit un processus par lequel un produit ou service apparaît tout en bas d'un marché, pour satisfaire des besoins simples, avant de monter inlassablement en gamme, jusqu'à remplacer les concurrents établis. » Parce qu'elles tendent (presque) toujours à innover dans le haut de gamme pour servir leurs clients les plus rentables, les entreprises installées sur un marché ouvrent un espace à de nouveaux concurrents, qui s'en serviront comme tête de pont pour évincer leurs prédécesseurs.

Par extension, l'innovation disruptive désigne toute innovation qui modifie les termes de référence d'un marché (la nature des produits, les usages, les prix ou les modes de commercialisation, les acteurs et leurs relations...) en s'appuyant, non pas sur une rupture technologique, mais plutôt sur un nouveau modèle d'affaires.

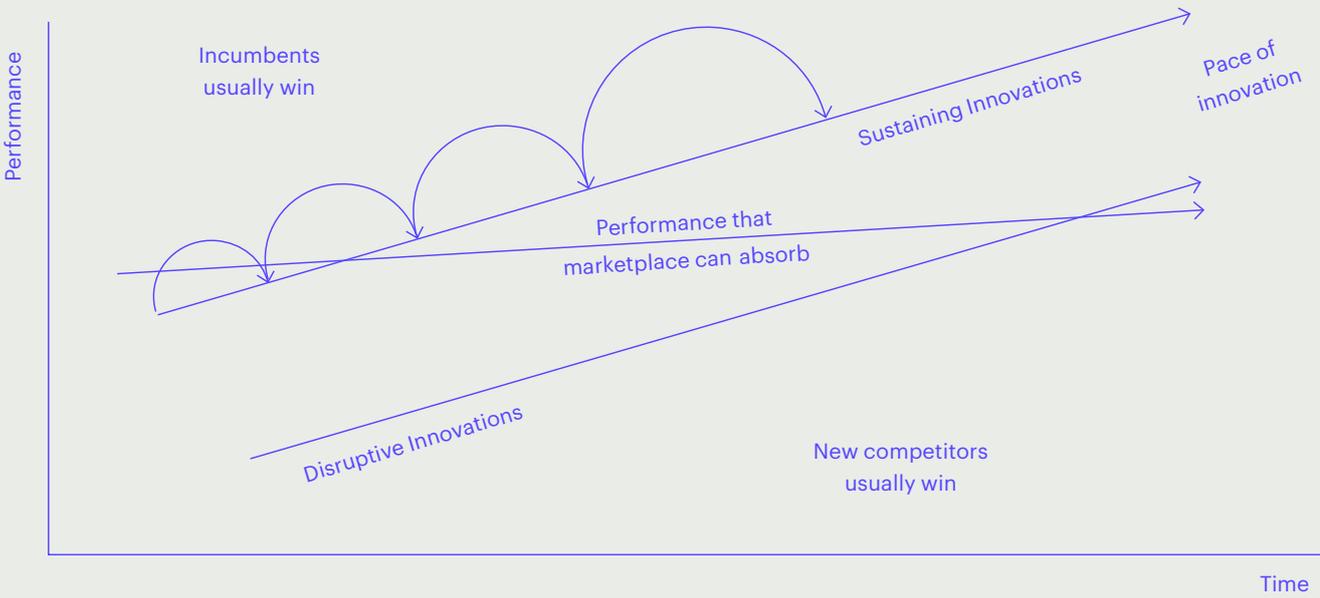
---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- L'innovation disruptive est un puissant moyen de déloger les entreprises les plus installées en [1] s'adressant aux segments les moins bien servis du marché, [2] déplaçant la valeur vers l'aval (depuis la conception et la production vers la distribution, le service, voire le client soi-même) et [3] reconfigurant les chaînes de valeur. Peu de secteurs sont immunisés, même si certaines entreprises se sont montrées capables de répondre aux « disrupteurs » : les banques avec leurs filiales en ligne, Renault avec la Logan...
- La vision traditionnelle d'une innovation reposant avant tout sur la technologie est mise à mal – cependant, elle n'avait jamais parfaitement reflété la réalité.

# Disruptive Innovation Model

Source : Adapted from Clayton Christensen, *The Innovator's Solution*, HBS Press, 2003



# Contestation du numérique

---

## De quoi s'agit-il ?

L'importance qu'a pris le numérique dans la vie de tous les jours et dans le fonctionnement des organisations suscite une contestation de plus en plus vive.

Certaines critiques portent sur le numérique en tant que tel : énergivore et polluant, déshumanisant, facteur d'une accélération continue des rythmes de vie...

D'autres portent sur la manière dont le numérique se déploie aujourd'hui, en particulier sur le poids des grandes plateformes, leur modèle économique fondé sur la captation massive de l'attention et de données personnelles, leurs pratiques d'optimisation fiscale, leurs effets sur les marchés, les pratiques sociales, la politique...

D'autres enfin portent sur les usages du numérique dans les organisations : formalisation des processus et bureaucratisation, focalisation sur les « métriques », réduction des contacts humains avec les clients voire dans les organisations, décisions algorithmiques opaques...

Une proportion encore faible de personnes tente de s'éloigner du numérique, ou du moins de certains de ses usages majeurs, à commencer par les réseaux sociaux. Cependant, l'importance prise par le numérique dans le maintien des liens personnels et professionnels pendant la crise sanitaire est peut-être de nature à contrecarrer cette tendance elle-même émergente.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- La manière de déployer le numérique dans les organisations devient un sujet de discussion, voire de négociation collective. Il est possible que l'usage massif d'outils collaboratifs (parfois non validés par les organisations) pendant la crise sanitaire renforce les critiques face à une digitalisation souvent perçue comme rigidifiante et bureaucratique.
- Des initiatives émergent afin de « refonder le numérique » sur d'autres bases, en particulier de manière à réduire la dépendance vis-à-vis des grandes plateformes privées souvent américaines ou chinoises (exemple : RESET de la Fing, Mydata autour des données personnelles...). Certaines entreprises y voient une manière de retrouver une maîtrise stratégique et des possibilités de différenciation.
- La contestation peut porter sur des projets d'infrastructure (ex. 5G, smart city, compteurs électroniques) ou même certains projets portés par les entreprises (ex. utilisation des outils d'I.A. de Google au bénéfice de la Défense américaine). Elle pourrait amener certaines entreprises à moins fonder leur développement sur des bases technologiques, voire à chercher des formes de différenciation *low tech*.

# Les forces de changement « internes »

Ces forces sont directement liées aux décisions individuelles des entreprises, même si celles-ci sont naturellement inspirées et orientées par leur environnement.

Facteur interne 18

## Managérialisation

---

De quoi s'agit-il ?

La « managérialisation » désigne une forme d'universalisation des logiques de management à l'ensemble des activités : secteur public (« *new public management* »), associatif (logiques de performance et indicateurs d'impact), généralisation des indicateurs de performance et des relations clients-fournisseurs à l'intérieur d'une organisation, transformation des services et départements en « business units »...

---

Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Professionnalisation du management, objectivisation des critères de performance.
- Les organisations tendent à la fois vers plus d'horizontalité – chaque fonction ou département étant invité à se penser « comme une entreprise », mais deviennent en même temps plus formelles – indicateurs et reporting. Individualisation paradoxale : appel à l'engagement et l'initiative, polyvalence, aplatissement des structures et autonomie d'équipes projets, négociations individuelles (salaire, horaires, carrière...), « marque employeur »... mais aussi force du contrôle et des indicateurs, importance du reporting...
- A l'intérieur des organisations, cette pratique crée une pression sur les individus et les collectifs tout en masquant (« naturalisant ») les enjeux de pouvoir et les choix éthiques ou politiques derrière des critères de performance. Elle est de ce fait contestée, au moins dans le secteur public, mais parfois aussi dans les entreprises.
- Sentiment de plus en plus répandu de perte du sens au bénéfice d'une « dictature du chiffre » ou de processus imposés et éloignés des réalités du terrain.

# « Startupisation »

---

## De quoi s'agit-il ?

On considère souvent (pas nécessairement à raison) que l'innovation naît plus facilement dans de petites organisations dédiées que dans les grandes organisations prisonnières de leur modèle économique et de leur culture. Cela conduit à porter l'accent sur les « startups » comme source centrale d'innovation et de transformation des marchés.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Focalisation de la finance et, parfois, du financement public de l'innovation sur les nouvelles entreprises plutôt que sur les entreprises existantes.
- Développement de startups focalisées uniquement sur une innovation, dont la vocation est dès le départ de se revendre, et pas de bâtir une croissance durable.
- Les grandes entreprises ayant pour la plupart mieux résisté à la crise sanitaire que les plus petites, il est possible qu'elles redeviennent plus attractives, tant pour les personnes que pour les investissements.
- Les grandes organisations développent des programmes pour travailler avec les startups (innovation ouverte, incubateurs, fonds...), mais aussi des programmes d'intrapreneuriat pour gagner en agilité et en capacité d'innovation tout en retenant les collaborateurs les plus entreprenants. Ce phénomène sert en partie à contrebalancer les effets négatifs de la « managérialisation » (voir plus haut).

# « Horizontalisation » et management participatif

---

## De quoi s'agit-il ?

Dans un certain nombre d'entreprises, un mouvement généralement initié par le haut entend « aplatir » les structures en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques, favorisant l'autonomie des équipes en charge de projets ou au contact du terrain, et facilitant la participation aux décisions stratégiques (« entreprise libérée », holacratie...)

Ce phénomène pourrait se voir accéléré par l'expérience de la crise sanitaire, pendant laquelle les collaborateurs se sont souvent organisés de manière spontanée pour assurer la continuité de l'activité en l'absence de consignes managériales, voire en contradiction avec elles.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Des effets possibles sur le sens et la satisfaction vis-à-vis du travail, la solidité des collectifs de travail, l'innovation au quotidien et la qualité. Mais aussi, à l'inverse, des risques liés à la discussion permanente, à l'autonomisation des équipes vis-à-vis du reste de l'entreprise... Les expériences radicales d'« entreprise libérée » restent peu nombreuses et dépendent souvent, paradoxalement, du soutien d'un manager charismatique.
- Une mise en question durable des organisations verticales et du management.
- Une revalorisation des collectifs humains dans le contexte de l'entreprise étendue.

# « Dégroupage » de l'entreprise

---

## De quoi s'agit-il ?

L'entreprise regroupe traditionnellement des fonctions très diverses (financières, productives, commerciales...) pour deux raisons : créer une « communauté de projets » et réduire les « coûts de transaction » associés à l'échange d'information. Or le numérique réduit considérablement ces coûts, même lorsque les entités qui échangent n'appartiennent pas à la même entreprise. Ceci est à l'origine d'un puissant mouvement de « dégroupage » des fonctions : externalisation de fonctions entières, dissociation entre travail et lieu de travail, contractualisation des relations entre entités de l'entreprise (parfois avec l'intention explicite de les mettre en concurrence avec des équivalents externes), etc.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Développement d'entreprises (ou d'autres types d'organisations) focalisées sur une fonction horizontale, qui permettent aux entreprises clientes d'externaliser cette fonction auprès d'elles : *outsourcing* et *offshoring* (comptabilité, administration, RH, service clients, production, logistique...), espaces de travail partagés (coworking), coopératives d'activité et d'emploi, plateformes de *freelancing* et de *crowdsourcing*, dispositifs d'innovation ouverte...
- Recomposition dynamique et continue des chaînes de valeur – ou bien, banalisation puisque tous les acteurs recourent aux mêmes prestataires spécialisés.
- « Flash organizations », équipes transverses éphémères associant collaborateurs internes et externes, ou bien plusieurs entreprises (fournisseurs, clients) sur un temps court.
- Écosystèmes et entreprises étendues : une « entreprise étendue » désigne un ensemble d'entreprises associées pour la réalisation de projets communs à plus ou moins long terme. Cette forme déjà ancienne cède la place aux « écosystèmes », qui associent des entreprises à la fois concurrentes et complémentaires, dans des réseaux de relation sans cesse reconfigurés, tournés vers les besoins des clients et/ou l'innovation. L'entreprise comme communauté humaine et communauté de projet peut se trouver vidée de son sens. L'entreprise pourrait se résumer à un « noyau dur » réduit qui se consacre à la stratégie et la gestion des relations contractuelles, tout le reste résidant à l'extérieur.
- À l'extrême, émergence (encore très faible) des *Distributed Autonomous Organizations* (DAO), à l'aide de la technologie blockchain, entièrement organisées autour de « contrats intelligents » (qui s'exécutent et se vérifient tout seuls, sans intermédiaires) : « *En encodant informatiquement la mission de l'entreprise, nous créons un contrat inviolable qui génère du chiffre d'affaire, paie des gens pour accomplir des fonctions, mobilise le matériel dont il a besoin pour tourner, tout cela sans avoir besoin d'une direction humaine*<sup>4</sup>. » L'entreprise n'est plus qu'un groupe d'actionnaires, des statuts et un programme informatique qui les exprime.

# Financiarisation

---

## De quoi s'agit-il ?

La « doctrine Friedman », adoptée depuis les années 1970, considère que la seule responsabilité des entreprises est de maximiser leur profit et la valeur actionnariale. Combinée à la numérisation et la sophistication croissante des marchés et produits financiers, ainsi qu'à la montée en puissance des fonds de pension, celle-ci a conduit à une forme de prise de pouvoir de la finance sur les grandes entreprises, dans un contexte mondialisé. Ainsi, 40% de la capitalisation boursière française appartient à des non-résidents ; entre 2009 et 2017, les entreprises du Cac40 ont redistribué 67% de leurs bénéfices aux actionnaires contre 5% aux salariés et 28% affectés aux investissements.

Voir la source : Oxfam-Basic

La capitalisation cumulée des entreprises cotées a explosé, passant aux États-Unis de 3 000 milliards de dollars en 1976 à 25 300 milliards en 2016, une croissance 3 fois supérieure à celle du PIB. En revanche, la financiarisation s'accompagne d'une nette réduction du nombre des entreprises cotées en bourse (-50% aux États-Unis entre 1997 et 2017), au profit d'investisseurs privés et institutionnels (fonds de pension, fonds souverains, *hedge funds*, autres entreprises...)

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Focalisation sur le court terme et la réduction des coûts, réduction des capacités d'investissement – la sortie des marchés financiers pouvant (mais pas toujours) correspondre avec une volonté de retrouver une capacité d'investissement.
- Dans certains cas, stratégies financières de « découpe » des entreprises, sans autre objectif que la maximisation des bénéfices financiers.
- Autonomie de la finance, bulles et crises financières sans nécessairement de lien avec les fondamentaux économiques.
- Tension possible entre management et actionnariat.
- Tension sur la répartition capital-travail, explosion des inégalités.
- Émergence d'une contestation de fond de la « doctrine Friedman », y compris au cœur du capitalisme mondial (ex. World Economic Forum), allant jusqu'à l'exploration de nouveaux systèmes comptables prenant en compte à la fois le capital financier, humain et naturel.
- L'une des manières de contrebalancer certains effets négatifs peut être de développer l'actionnariat salarié. Selon la Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés, près d'une entreprise française cotée a plus de 3% de son capital détenu par des salariés ou anciens salariés, et la proportion de salariés actionnaires dépasse 50% dans près des trois quarts de ces entreprises. Ce mouvement est cependant très inégal selon les pays.

*“[The Friedman Doctrine] has serious deficiencies and is no longer tenable as a framework for business in the 21st century. It has been the source of growing disaffection with business, its environmental, social and political problems, and the erosion of trust in it.*

*Those problems will intensify in the future as technological advances risk exacerbating social detriments as well as benefits of corporations, and public policy responses lag increasingly far behind innovations.”*

British Academy “Reforming Business for the XXIst Century”, 2018

# « Re-socialisation » de l'entreprise

---

## De quoi s'agit-il ?

La redistribution du travail et les nouvelles marges de manœuvre accordées ou conquises par les collaborateurs ont rendu caduques les normes du dialogue social (fin de l'unité de temps, de l'unité de lieu et refondation du lien de subordination). De nouvelles demandes s'expriment.

De nouvelles demandes s'expriment, notamment en matière de reconnaissance, d'autonomie, de sens du travail, d'équilibre vie privée-vie professionnelle, de protection vis-à-vis des aléas économiques, de santé, de conditions de logement et de mobilité... La priorité à l'emploi (« compromis fordiste ») cède du terrain face à un dialogue portant sur le contenu du travail et ses conditions de réalisation.

Dans le contexte de « l'entreprise étendue », ces demandes peuvent être portées par de nouveaux acteurs. Les collaborateurs « externes » ne se sentent plus si externes que ça, de nouveaux interlocuteurs émergent (coordinations d'indépendants, sous-traitants, institutions territoriales, juges...), ainsi que de nouvelles formes de dialogue ou de conflit social (« coordinations », conflits *via* les réseaux sociaux...).

Une forme de « re-socialisation » de l'entreprise devient une priorité stratégique pour assurer la continuité des affaires, mais les entreprises n'en ont pas encore le mode d'emploi.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- En particulier, la différence de statuts entre collaborateurs/ contributeurs des entreprises ne les empêchent pas nécessairement de bénéficier du bénéfice total ou partiel des accords collectifs.
- L'autorité managériale peine à déterminer les objets des compromis et ne maîtrise plus à elle seule la manière de les élaborer au sein de l'organisation.
- Les entreprises peinent à trouver des formes de dialogue et des interlocuteurs stables pour élaborer des compromis durables. Les fonctions RH et managériale ne disposent généralement pas des compétences adaptées à ces nouvelles réalités d'un dialogue à la fois professionnel et territorial. De nouveaux risques se font jour : risques d'image, blocages, procès...
- A un niveau plus individuel, il devient plus difficile de fidéliser les talents et les compétences.

# Responsabilité étendue et « mission »

---

## De quoi s'agit-il ?

La loi et l'opinion reconnaissent depuis plusieurs années la responsabilité des entreprises vis-à-vis des impacts sociaux et écologiques de leurs activités, même si ceux-ci ne sont pas visibles dans ses comptes. La notion de « responsabilité étendue » exprime le fait que les entreprises ont des responsabilités vis-à-vis de leurs « parties prenantes<sup>5</sup> », mais aussi de la société et de la Planète. Engager cette responsabilité peut conduire à *la fois* à des réparations (pollueur-payeur) et à des sanctions pénales.

Plus récemment, un nombre croissant (mais encore très minoritaire) d'entreprises choisit de prendre la question à l'envers, pour intégrer la production d'impacts positifs au cœur de leur mission et de leur modèle économique : « entrepreneuriat social », « entreprises à mission »...

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Montée en puissance de démarches « éthiques » dans les entreprises. Initialement focalisées sur les pratiques commerciales (corruption...), celles-ci s'étendent à de nombreux autres domaines : diversité, égalité hommes-femmes, usages des données et de l'I.A., etc. La loi les oblige parfois à le faire, sur un périmètre qui couvre aussi leurs fournisseurs et sous-traitants.
- La responsabilité étendue dépasse le périmètre habituel de la « responsabilité sociale et environnementale » (RSE), qui est généralement volontaire et a pour l'instant échoué à changer de manière significative les pratiques des entreprises. Elle a trois conséquences :
  1. Conformité, à des réglementations de plus en plus nombreuses et contraignantes (telle que la « Loi anti-gaspillage » française de février 2020), mais aussi à une « soft law » nationale et internationale composée d'initiatives, normes, labels, référentiels... le périmètre de la conformité ne cesse de s'agrandir (traçabilité, gestion des risques, atteinte à l'environnement...)
  2. Intégration des parties prenantes en amont comme en aval des activités, dans des formes de gouvernance de l'entreprise – même si ce n'est généralement pas au sein du CA.
  3. Prise en compte des impacts sociaux et environnementaux dans l'activité courante, qu'il s'agisse de les mesurer pour minimiser les impacts négatifs, ou même d'orienter tout ou partie de l'activité vers la production d'impacts positifs.
- La prise en compte des impacts et, plus encore, la recherche d'impacts positifs, transforme potentiellement l'activité de l'entreprise en profondeur : sa manière de mesurer ses performances, sa comptabilité, sa gouvernance, son modèle économique, ses choix de fournisseurs, etc.
- Plus le nombre d'entreprises « à impact » se développera, plus la pression sur les autres se fera forte.

5

Une partie prenante est un acteur ou un groupe que l'activité de l'entreprise affecte de manière significative, ou qui peuvent affecter de manière significative la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Les actionnaires et les salariés en font partie, mais aussi les clients et fournisseurs, les habitants des territoires où elle opère, les victimes de ses éventuels dégâts...

## Zoom : l'Entreprise à la mission

Apparues initialement aux États-Unis, les Benefit Corporations (entreprises à « but collectif ») sont des entreprises à but lucratif, mais dont les objectifs statutaires incluent la production d'impacts bénéfiques pour la société, par exemple en matière sociale ou environnementale. Ce statut ne donne pas droit à des avantages particuliers ; il permet en revanche de s'adresser à certains fonds d'investissement, d'attirer certains talents, de se différencier dans sa relation aux parties prenantes, etc. Dans les pays où la Loi reconnaît des droits importants aux actionnaires, il protège également l'entreprise contre des recours en justice d'actionnaires à la seule recherche d'une rentabilité maximale de leur investissement.

En France, la loi PACTE crée le statut d'« entreprise à mission » qui fait figurer dans ses statuts une « raison d'être » qui exprime sa mission sociale, sociétale, environnementale... Une entreprise à mission ne relève pas nécessairement de l'économie sociale et solidaire, elle peut être une SA, SAS, SARL, etc.

Première entreprise à mission en France, la Maif a ainsi pris des engagements dont la mise en œuvre sera suivie par un « comité des parties prenantes » où figureront des représentants des salariés, des sociétaires, mais aussi des représentants d'ONG et des élus.

La loi permet également à l'entreprise d'aller plus loin en modifiant plus profondément sa gouvernance, ainsi qu'en intégrant un « reporting intégré » mêlant données financières et extra-financières, en particulier relatives à l'impact de l'entreprise sur le « capital naturel » et le « capital humain ».

# Évolution de la présence physique des entreprises : bureaux et lieux de production

---

## De quoi s'agit-il ?

La production industrielle en Europe (hors Allemagne) baisse inexorablement depuis des décennies : pour la France, de 18% du PIB en 1980 à 9% aujourd'hui, de 4 millions de salariés en 2000 à un peu plus de 3 millions aujourd'hui. Cette « désindustrialisation » est aussi le fait d'entreprises qui ont délocalisé leur production, ce qu'illustre le bon état de la balance des paiements française malgré le déficit commercial.

Les bureaux (sièges sociaux, entreprises de services...) sont moins aisément délocalisables, quoique de nombreuses activités de services fassent l'objet de délocalisations. En revanche, on note une volonté de réduire et transformer les surfaces de bureaux (open space, flex office, hotdesking...), parfois (mais minoritairement) partagée avec certains salariés intéressés par des formes flexibles et le co-working. Ces activités sont cependant presque toutes situées en ville (centre et périurbain), avec une très forte concentration sur l'Île de France et les principales métropoles. La présence des entreprises en milieu rural est marginale. La crise sanitaire accélère cette tendance, sans probablement en changer la nature.

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Les entreprises cherchent à repenser les espaces de travail pour, à la fois, en réduire le coût et en augmenter la contribution à la création de valeur (satisfaction des collaborateurs, efficacité des échanges, plateaux projets...).
- Développement voulu ou choisi d'un travail nomade, moins attaché au bureau qui, à son tour, se dépersonnalise. Cependant, la qualité de la vie de bureau reste un facteur d'attractivité des entreprises.
- Offres multiples de bureaux partagés : coworking, locations courtes, voire partage de bureaux d'entreprises existants (selon la startup Base 10, 42% des surfaces professionnelles sont sous-exploitées).
- La crise sanitaire contribuera vraisemblablement à développer les formes de travail hybride (distant, nomade et dans l'entreprise), avec pour conséquence une reconfiguration des lieux de travail tertiaire.

# Évolution de la présence physique des entreprises : contact clients et distribution

---

## De quoi s'agit-il ?

Si certaines entreprises tendent à réduire le nombre de points de présence et de contact sur les territoires, d'autres les augmentent – et parfois les repensent.

Traditionnellement très présentes, les banques françaises réduisent régulièrement leur nombre d'agences (de 37 000 en 2016 à 32 500 en 2020), quoique moins vite que dans d'autres pays européens. D'autres réseaux réduisent fortement leur présence physique – assurances, agences de voyage, certains distributeurs... – tandis que les marques franchisées (habillement en particulier) les augmentent rapidement, souvent au détriment du commerce traditionnel. Les centres villes et les zones commerciales périurbaines concentrent l'essentiel de ces points de présence.

Voir la source : Sia Partners

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Mutualisation : s'appuyer sur les points de présence existants (bureaux de tabac, épiceries, maisons de la presse etc. devenant points-relais, agences bancaires, etc.), créer des espaces multiservices (maisons de service public, maisons de santé...). L'évolution des bureaux de poste dans la plupart des pays développés s'inscrit dans cette tendance.
- Évolution des fonctions des points de présence : spécialisation ou au contraire, multiplication des fonctions ; intervention « volante » ou distante d'experts ; qualité d'accueil et horaires d'ouverture adaptés à ceux des publics...
- « Phygitalisation » : allier présence physique et numérique – showrooms et commande en ligne, suivi unifié du client... (ex. Nespresso, made.com, Ikea).

# Transformations de l'emploi et des métiers

---

## De quoi s'agit-il ?

En lien avec les évolutions des organisations, l'emploi et les métiers connaissent une série de transformations majeures.

Avec beaucoup de différences, l'emploi salarié à durée indéterminée demeure dominant en Europe, mais la « flexibilité » se développe rapidement : en France, l'immense majorité des nouveaux emplois ne sont pas en CDI. Toujours en France, l'emploi indépendant a recommencé à croître depuis les années 2000, avec une accélération en 2009 suite à la création du statut d'auto-entrepreneur. Ces « nouveaux indépendants » travaillent essentiellement dans les services, gagnent beaucoup moins d'argent que les « anciens » et utilisent parfois ce statut pour cumuler plusieurs activités professionnelles. Dans d'autres pays, toutes sortes de nouveaux contrats favorisent la flexibilité, souvent au détriment de la sécurité professionnelle (contrats « zéro heure », etc.).

Le contenu des emplois change aussi. Les « métiers » évoluent rapidement et rendent indispensable une formation en continu. Les compétences transversales et « soft » (relationnelles, de collaboration, de gestion de projet...) prennent une importance croissante. Le numérique occupe une place croissante. La différence se creuse entre les emplois les plus qualifiés, pour lesquels le « mode projet » et l'appel à l'initiative se généralisent, et les moins qualifiés – au détriment des qualifications intermédiaires dont la place se réduit dans les pays de l'OCDE.

Voir la source : OECD Employment Outlook 2020

---

## Comment cela influe-t-il sur les entreprises ?

- Multiplication des statuts possibles pour les collaborateurs : salariés, sous-traitants, régie, missions, micro-tâches, offshoring... Avec des conséquences non négligeables sur le fonctionnement des collectifs de travail. Développement associé d'une nouvelle conflictualité (ex. syndicats de freelances, de travailleurs des plateformes, conflits sociaux mondiaux *via* les réseaux sociaux, recours en justice visant une requalification en emploi salarié...)
- Changement simultané des critères de recrutement et des attentes des collaborateurs, créant une nouvelle tension : l'évolution professionnelle passe-t-elle par l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise ?
- Évolution rapide des compétences requises, pouvant engendrer des difficultés d'adaptation et des pénuries de main d'œuvre dans certains métiers.
- La récurrence et la conjugaison des crises pourrait rendre les grandes entreprises et le salariat de nouveau attractifs.



# Quatre « Wildcards » qui pourraient tout changer

La majorité des forces de transformation qui influent sur les entreprises à l'horizon 2030 sont déjà connues ou en germe. Cependant, quatre conjugaisons de forces pourraient amener des ruptures plus significatives.

# La rupture écologique

---

Les effets des crises écologiques se combinent pour changer les conditions même de l'activité économique : les catastrophes deviennent courantes et impossibles à assurer, les écosystèmes naturels changent de métabolisme, les ressources se renchérissent significativement voire entrent en pénurie, l'économie et la politique mondiales sont déstabilisées... tandis que la prise de conscience de la société trouve de plus en plus de traduction à la fois en politique, au plan, et dans les entreprises.

---

- *Démondialisation et relocalisation partielles et forcées.*
- *Décomposition ou au moins déstabilisation des forces de changement fondées sur la fluidité et la continuité des réseaux technologiques et des circuits économiques (numérique fondé sur le cloud, plateforme, entreprise étendue à l'échelle mondiale...) On doit s'habituer à fonctionner régulièrement en « mode dégradé ».*
- *Redéveloppement d'activités locales, de solidarités de base, « démarchandisation » partielle de certaines activités (entraide, etc.)*
- *Généralisation de la « responsabilité étendue », internalisation des externalités (les coûts écologiques et sociaux sont pris en compte dans les prix), comptabilité intégrée prenant en compte les effets sur les capitaux financier, naturel et humain.*
- *Remise en cause de la croissance et des mécanismes destinés à l'accélérer (création de besoins, obsolescence programmée, course à la performance...), orientation de l'activité vers les « besoins »...*

# La rupture technologique

---

La combinaison de technologies telles que l'IA, l'internet des objets, la blockchain, la fabrication décentralisée à la demande (dont l'impression 3D)... recompose profondément toute l'économie : les processus productifs, les chaînes de valeur, les frontières des secteurs. L'automatisation atteint des seuils nouveaux qui entraînent des pertes nettes d'emplois de service, relationnels, de conception et d'encadrement. Un petit nombre d'entreprises capables de mobiliser ces technologies à très grande échelle domine le monde, les autres entreprises devenant dépendantes de leurs « écosystèmes ». Quel que soit l'aboutissement final de cette rupture, 2030 se situera au milieu d'une crise d'adaptation majeure qui touche toutes les activités, tous les travailleurs ou presque, les systèmes sociaux...

---

- *Dépendance croissante des entreprises vis-à-vis de plateformes de plus en plus capitalistiques, contrôlant les données et les écosystèmes ainsi que l'accès aux clients.*
- *Chômage d'adaptation et chômage structurel, développement d'une économie parallèle hyperlocale pour les nombreux perdants du système.*
- *Course à l'adaptation, plutôt qu'à l'innovation.*
- *Programmes nationaux et européens de rattrapage, création d'infrastructures partagées de données, de calcul, de capteurs...*
- *Effondrement des systèmes sociaux existants, probablement sans substituts...*

# La rupture du sens

---

La demande sociale vis-à-vis, non seulement des questions écologiques, mais aussi des inégalités, de la qualité de vie... conduisent un nombre croissant d'entreprises ) s'interroger sur leur rôle social, leur impact négatif ou positif, et leur contribution au bien public (exprimé, par exemple, au travers des Objectifs du développement durable de l'ONU).

Toutes les entreprises ne suivent pas ce chemin, mais celles qui le font sont de plus en plus nombreuses, aidées en cela par la réglementation ; les critères d'achat des acteurs publics et d'autres entreprises ; des campagnes, labels, etc. ; certains investisseurs ; et la recherche, par un nombre croissant de jeunes professionnels, d'environnements professionnels cohérents avec leurs valeurs.

---

- *Coexistence d'un monde d'entreprises « classiques » avec un monde mû par des exigences nouvelles, avec d'autres critères de choix et de performance auxquels leurs partenaires doivent s'adapter.*
- *Professionnalisation des milieux associatifs et militants, non sans conflits.*
- *Adaptation de toutes les entreprises à un nouveau cadre réglementaire et concurrentiel.*

# La rupture géostratégique

---

Le monde multipolaire qui a émergé suite à l'effondrement du bloc soviétique n'a pas établi de nouvelle gouvernance susceptible d'éviter durablement les conflits. L'ONU et les principaux organismes de régulation mondiale sont affaiblis, parfois désertés par des nations influentes. Les conflits régionaux se sont enkystés au Moyen-orient, dans le bassin méditerranéen, en Afrique et en Asie. Les zones de conflits armés se sont étendues, avivées par les revendications croissantes de nations souhaitant maintenir ou étendre leur territoire d'influence. Celles-ci visent notamment à :

- maîtriser les nouvelles voies de circulation ouvertes par les changements climatiques ;
  - garantir un accès durable aux sources de matières premières et agricoles ;
  - s'assurer un accès permanent à la réserve en eau douce ;
  - endiguer les flux migratoires.
- 

La mer de Chine, l'océan arctique, la méditerranée cristallisent des conflits d'influence qui voient s'opposer la Russie, la Chine, la Corée du nord, les États-Unis, le Japon et s'opposer des alliés historiques (Canada, États-Unis). L'OTAN ne semble plus en état de garantir la sécurité de ses membres. L'Europe insuffisamment unie et sans armée intégrée devient une proie potentielle.

- *Dans des zones de plus en plus nombreuses, le marché n'est plus accessible, la sécurité des établissements, des usines, des collaborateurs et des biens n'est plus garantie.*
- *Les règles du commerce international sont affaiblies. L'interventionnisme des États dans l'économie s'accroît.*
- *La faible visibilité sur l'évolution de l'offre et de la demande dans certaines zones de marché conduit de nombreuses entreprises à réduire leurs investissements, à rapatrier leurs compétences, à modifier leurs circuits logistiques et leurs politiques d'achat.*
- *La sécurité des biens matériels et immatériels est une priorité renforcée au détriment des actions en faveur de la protection de l'environnement ou des usages durables. Certaines entreprises s'appêtent à faire l'expérience d'une économie de guerre.*





# Huit « tensions » qui structurent l'avenir des entreprises

Nous désignons par « tension » une opposition durable entre deux pôles, qui n'a généralement pas vocation à se résoudre, et à partir de laquelle plusieurs bifurcations ou choix structurants pour les entreprises peuvent se produire. Une tension délimite un espace de choix, voire de différenciation.

# 1

Priorité au profit et à la croissance

Priorité à la « mission », organisation autour d'enjeux écologiques et sociaux

→ L'entreprise ne peut plus ignorer l'impact écologique et social de ses activités et peut même s'organiser de manière à produire des impacts positifs. Mais cette volonté peut entrer en tension avec la maximisation de la croissance, du profit et de la valeur actionnariale. Cette tension peut aussi exprimer le fait que des organisations ou des activités « non lucratives » peuvent intervenir dans le même espace et sur les mêmes enjeux que les entreprises classiques : faut-il toutes les considérer comme des possibles « entreprises du futur ? »

# 2

Entreprise intégrée, outil de production, bureaux et réseau « propriétaires »

Entreprise en réseau, *fabless*, lieux de travail éclatés et non-exclusifs

→ L'entreprise étendue ou « éclatée » est un modèle en constant développement, fortement valorisé, soutenu par les outils numériques. Elle peut aussi s'avérer fragile en cas de forte instabilité, dépendante de nombreux facteurs extérieurs. L'entreprise intégrée maîtrise potentiellement mieux ses choix mais peut s'avérer moins agile et se trouver empêchée d'évoluer par l'importance des investissements passés. La « plateformisation » renforce la tension.

# 3

Organisation pyramidale, management vertical

Organisations horizontale, Management participatif

→ Les structures s'aplatissent, le fonctionnement en équipes projets s'étend et répond à une demande d'autonomie et de flexibilité. Mais de nombreuses grandes entreprises, pourtant efficaces, restent très hiérarchiques. Dans les entreprises étendues et/ou en réseaux des organisations hybrides apparaissent et de nouvelles formes de management sont expérimentées.

# 4

Globalisation, délocalisation,  
priorité aux grands pôles urbains

Relocalisation, réduction des échelles,  
diversification et autonomie des territoires

→ La tendance à la globalisation des chaînes de valeur est ancienne et a rendu possible d'importants gains en termes de productivité et de réactivité. Elle est cependant contestée pour ses effets écologiques, sociaux et territoriaux. La perspective d'un monde plus incertain et les enjeux écologiques invitent à réexaminer la perspective d'une relocalisation des fonctions productives.

# 5

Technologie comme outil

Technologie comme  
principe organisateur

→ Toutes les entreprises ont lourdement investi dans la technologie, notamment numérique. Selon qu'elle est, ou non, mise au cœur du système de production de valeur, les choix de l'entreprise peuvent cependant être très différents.

# 6

L'humain comme capital

L'humain comme ressource

→ D'un côté, une organisation qui met l'accent sur l'évolution, l'engagement et la fidélité de son personnel ainsi que sur le collectif humain ; de l'autre, une organisation qui considère l'humain comme un facteur de production parmi d'autres et met l'accent sur la formalisation des tâches et la substituabilité.

# 7



→ À l'échelle de l'entreprise, tension entre formalisation des processus, des organisations, du travail, d'une part ; et agilité, souplesse, confiance, autonomie, auto-organisation, temps informels et improductifs de l'autre. A l'échelle de l'économie, d'un côté, tendance à vouloir faire rentrer dans «la norme» le secteur informel (qui, selon les études, peut représenter jusqu'à 70% de la force de travail et 1,5 fois le PIB) et apporter des garanties aux personnes concernées, de l'autre une approche visant à dépasser cette vision et imaginer de nouveaux modèles...

# 8



→ Tant du côté des organisations que des personnes, tension entre personnalisation, individualisation (des carrières, rémunérations...), appel ou aspiration à l'autonomie, l'initiative, l'engagement, la réalisation de soi... et de l'autre côté, la pression des logiques organisationnelles, le besoin d'appartenance, l'aspiration au travail collectif, le besoin de redéfinir des collectifs avec lesquels discuter ou négocier...

« Individualisation » n'est pas nécessairement synonyme d'« individualisme »...

# Annexe 1:

---

## Bibliographie sommaire

# Ouvrages

---

Bouvier-Patron, P. (2014), *Économie et Management de l'Entreprise Innovante. Réseaux, Territoire et Développement Durable*, sous la direction de Bouvier-Patron Paul. Paris, L'Harmattan.

Chapelle G. et Servigne P. (2017), *L'entraide l'autre loi de la jungle*, Editions Les Liens qui libèrent, 381p.

Honeyman, R. et Jana, T. (2019), "The BCorp Handbook - How You Can Use Business as a Force for Good", 2<sup>ème</sup> édition, Berret-Koehler

Pezet A. et E. (2010), *La société managériale : essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social*, Paris, Éd. La ville brûle, 141 p.

Rosa H. (2018), *Remède à l'accélération*, Paris, Philosophie Magazine Editeur, 93 p.

# Études et articles

---

ANR, Fing (2011). «Digital 3.0 PRISE – Prospective des ruptures dans la société et l'économie numériques».

[https://www.researchgate.net/publication/349828157\\_PRISE\\_Prospective\\_des\\_ruptures\\_et\\_innovations\\_dans\\_la\\_societe\\_et\\_l'economie\\_Synthese\\_de\\_l'Atelier\\_de\\_Reflexion\\_Prospective\\_ANR](https://www.researchgate.net/publication/349828157_PRISE_Prospective_des_ruptures_et_innovations_dans_la_societe_et_l'economie_Synthese_de_l'Atelier_de_Reflexion_Prospective_ANR)

British Academy « Reforming Business for the XXIst Century », 2018

<https://www.thebritishacademy.ac.uk/publications/reforming-business-21st-century-framework-future-corporation/>

Roland Berger ( 2011), «Trend Compendium 2030».

<https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/trend-compendium-2030>

France Stratégie (2017). «Imaginer l'avenir du travail. Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030». Document de travail n° 2017-05 avril par Salima Benhamou.

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/imaginer-lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-2030>

France Stratégie (2018). «Intelligence artificielle et travail». Rapport de mars 2018 à la Ministre du Travail et au secrétaire d'État auprès du Premier Ministre, chargé du Numérique.

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/intelligence-artificielle-travail>

Ladn.eu ( 2019), «A quoi ressemblera l'entreprise en 2030».

<https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/parole-expert/a-quoi-ressemblera-lentreprise-en-2030/>

PWC (2018), “Workforce of the future - The competing forces shaping 2030”.

<https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

Revue HBR (2018). «Ce que les responsables de la stratégie ont à apprendre de la science-fiction», Harvard Business Review.

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/10/28284-ce-que-les-responsables-de-la-strategie-ont-a-apprendre-de-la-science-fiction/>

Institut Syndical Européen (2016). «Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures». Working Paper 2016.03 par Gérard Valenduc et Patricia Vendramin, ETUI aisbl, Bruxelles.

<https://www.etui.org/fr/Publications2/Working-Papers/Le-travail-dans-l-economie-digitale-continuites-et-ruptures>

McKinsey Global Institute (2018). “Skill Shift: Automation and the future of the workforce”

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>

Research Group on Collaborative Spaces,( 2018), «Le futur du travail en 2030 : 4 atmosphères».

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01945379/document>

Stowe Boyd (2015), “What will a corporation look like in 2050?”, *Wired*.

<https://www.wired.com/2015/06/what-will-a-corporation-look-like-in-2050/>





# Annexe 2:

---

## Quatre travaux de scénarisation des futurs de l'entreprise (et du travail)

La plupart des travaux disponibles portent en réalité sur le futur *du travail*. Ceux que nous avons sélectionnés se concentrent néanmoins sur les organisations, plutôt que sur la dimension individuelle ou sociale du travail.



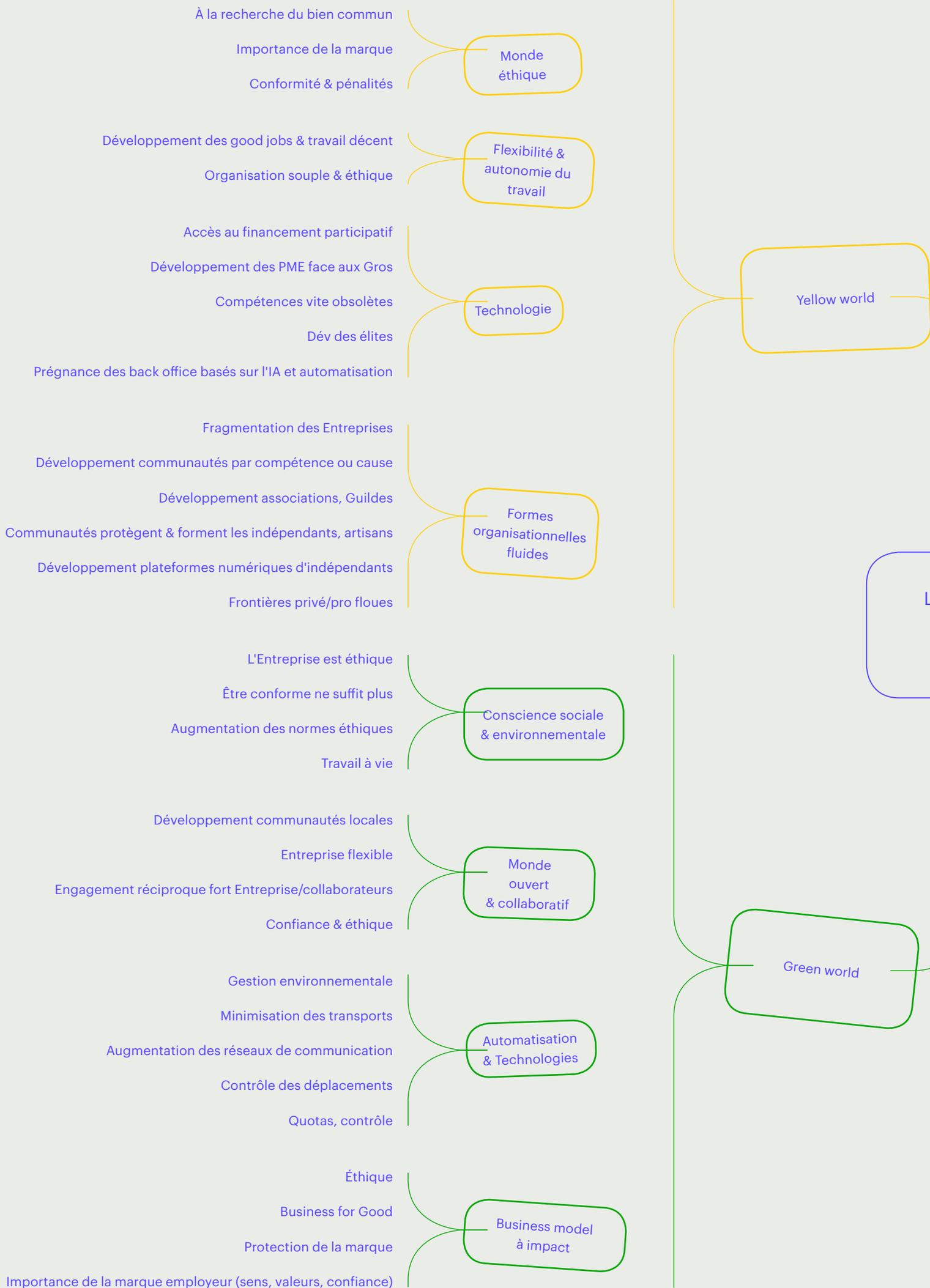
# PWC (2018) : Les forces qui structureront l'avenir du travail

[Voir la source : > Rapport](#)

Dans ce rapport, PWC examine comment travail pourrait être façonné au cours de la prochaine décennie, à partir de recherches entamées en 2007 avec l'Institut James Martin pour la science et la Civilisation à la Saïd Business School d'Oxford, ainsi que d'une enquête auprès de 10 000 personnes en Chine, Inde, Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Le rapport développe « Quatre mondes du travail » à l'horizon 2030 :

- **Rouge** est la couleur d'un monde fragmenté, dynamique, composé de spécialistes, de créateurs de niche à but lucratif et de groupes internationaux puissants. Les relations entre les travailleurs et leurs entreprises s'opèrent grâce aux technologies. C'est un monde où l'innovation dépasse la réglementation, où les plateformes numériques offrent la possibilité d'une portée et d'une influence illimitées à ceux qui auront la bonne idée.
- **Bleu** est le monde du capitalisme et du consommateur. *Corporate is king*. C'est un monde où une carrière en entreprise est perçue comme l'assurance d'une accession à la notoriété. La technologie et le rendement sont poussés à l'extrême. 70 % des personnes interrogées seraient prêtes à envisager des traitements pour améliorer leurs performances intellectuelle et physique si cela devait renforcer leur chance d'obtenir un emploi dans un monde bleu. Le *data analytics* est la clé de la sélection et de l'évaluation des talents.
- **Vert** est la couleur d'un monde où la responsabilité sociale et environnementale est prédominante. Dans ce monde, la conscience sociale des dirigeants assure la confiance des salariés et leur loyauté envers une organisation qui intègre, dans son programme, leurs préoccupations personnelles. La rémunération est globale et intègre les contributions citoyennes de profils assez homogènes.
- **Jaune** est le monde du collectif où les entreprises à caractère social et communautaire prospèrent. C'est le monde de l'humain avant tout. Les flux de capitaux participatifs vont vers les marques éthiques ; l'équité et le bien social dominant. Les dirigeants du monde jaune sont dans la recherche de sens et dans la pertinence de leurs actions. La technologie supporte des communautés ouvertes et collaboratives. C'est le monde du « home made », de l'artisan.



# Les 4 mondes du travail en 2030 (rapport PWC)

## Red world

### Monde des Plateformes

- Chaînes de valeur
- Banalisation et automatisation
- Intelligence assistée (GPSL Augmentée covoiturage), Demain Autonome ?
- Externalisation des services
- Mise en relation capitaux et idées

### Formes organisationnelles agiles

- Spécialistes / niches
- Fragmentation des grandes Entreprises
- Coopératives d'indépendants spécialisés
- Micro entreprises

### Peu de règles

- Innovation rapide
- Réglementation a du mal à suivre
- Compétitivité intense
- Aucune loyauté envers les employés

## Blue world

### Règne du Corporate

- Puissance des grandes entreprises (Gafa, concentration, ...)
- Peu de salariés, hyper compétents, spécialisés
- Super élite versus une multitudes d'indépendants (statuts fragiles)
- Super puissance du "Chef du personnel et de la productivité"
- Sélection à la sortie des écoles
- Entreprise prend en charge la vie des salariés

### Règne de l'individualisme

- Récompenses pour les élites
- Rôle des agents pour négocier et gérer sa carrière
- Employabilité : Obligation de se former
- Valoriser son capital humain

### Règne de la technologie et du contrôle

- IA, Automatisation (augmentation productivité & qualité)
- Hommes augmentés (implants, drogues)
- Contrôle par la data (on prédit performance et risques humains)

# France Stratégie (2017): Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030

Les organisations du travail sont un élément prédictif majeur pour imaginer l'entreprise de demain. Elles ont contribué à modeler le monde d'aujourd'hui, et leur évolution sera porteuse de profonds changements à la fois pour les travailleurs, pour l'économie et pour la société dans son ensemble.

Comment ces organisations évolueront-elles d'ici 2030 ? Ces mutations seront-elles sources d'amélioration en termes de qualité du travail, de pratiques managériales et de mobilité ?

L'étude de France Stratégie distingue 5 « déterminants » de l'organisation du travail de demain : le numérique, l'évolution de la société (élévation du niveau de formation et autonomisation des individus), l'économie (concurrence, instabilité, croissance des inégalités et d'une classe moyenne mondiale), les institutions (en crise et mutation) et la démographie (vieillesse).

[Voir la source : Étude de France Stratégie](#)

Sur cette base, elle identifie quatre types d'organisation du travail, en invitant à se rapprocher au maximum de la première :

1. L'organisation apprenante est orientée vers le travailleur et s'appuie sur une approche du travail volontariste, d'où découlent des pratiques organisationnelles et managériales participatives (décentralisation des décisions et autonomie, travail en équipe). Ses maîtres mots sont autonomie, apprentissage et enrichissement du travail.
2. La plate-forme collaborative virtuelle repose sur un système informatique qui met à la disposition des travailleurs des ressources et des outils (logiciels personnalisés, bases de données sécurisées, espaces de travail avec réalité augmentée) pour faciliter le travail en commun et à distance. Elle peut être utilisée pour la conduite de projet, la gestion des connaissances (méthodes, informations marché, etc.), la coproduction de contenus ou encore pour améliorer les procédés de production et de conception en recherche et développement. Cette nouvelle forme de travail se distingue de l'organisation apprenante classique en ce que les interactions se font sur la base d'une communauté élargie.
3. Le super-intérim ultra-flexible. Appuyé sur des réseaux de communication très rapides, ce modèle se généraliserait dans les secteurs qui connaissent des pics de demande de courte durée : on pourrait ici assister à la fin du modèle « employeur unique/contrat de travail unique », déjà largement écorné. La généralisation de ces plateformes d'appariement pourrait remettre en cause le fonctionnement du travail tel que nous le connaissons aujourd'hui. Dans une même journée, une personne ferait par exemple deux heures de jardinage le matin chez un premier employeur, puis deux heures de service dans un restaurant pour un second employeur, puis une heure de « taxi », et ainsi de suite.

4. Un taylorisme new age. Un nouveau type de plateformes collaboratives est apparu qui vise des personnes ne possédant aucune compétence particulière, pour leur faire réaliser à distance des micro-tâches simples, présentant peu de valeur ajoutée. Ce n'est plus la plateforme de services de type super-intérim mais une plateforme de « production ». Ces nouveaux travailleurs ne sont plus que des « contributeurs » offrant quelques minutes ou quelques heures de travail pour réaliser des tâches au profit d'entreprises qui les externalisent par l'intermédiaire de plateformes « simples ». Ils peuvent en faire leur principale source de revenu ou bien un complément d'appoint.

# IMAGINER L'AVENIR DU TRAVAIL : QUATRE TYPES D'ORGANISATION DU TRAVAIL À L'HORIZON 2030

En France près  
d'un salarié sur deux  
travaille encore dans  
une organisation  
traditionnelle :



**24%**

dans des entreprises  
"tayloriennes" (textile-  
habillement, agroalimentaire,  
transport, bois...)



**21%**

dans des structures simples  
(services à la personne,  
associations, taxis, vendeurs,  
commerciaux, employés et  
ouvriers non qualifiés).

Quelles tendances et dynamiques  
mondiales influenceront le travail  
à l'horizon 2030 ?

Les cinq déterminants de l'organisation du travail de demain



## TECHNOLOGIES

- NTIC
- Robotisation
- Démocratisation



## SOCIÉTÉ

- Autonomisation des individus
- Élévation du niveau de formation



## ÉCONOMIE

- Concurrence accrue
- Instabilité
- Classe moyenne mondiale
- Croissance des inégalités



## INSTITUTIONS

- Évolutions réglementaires
- Modèle de protection sociale
- Rôle et place des syndicats



## DÉMOGRAPHIE

- Vieillessement de la population

Le monde de demain sera plus volatil et plus complexe. Face à l'accélération des mutations, les organisations devront être plus souples et évolutives, capables d'anticiper les changements et de s'y adapter.

En France 30% des salariés travaillent dans des organisations apprenantes...



... en dessous du taux affiché par les pays du nord de l'Europe où il oscille entre 55% et 60%.

## Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 : avantages et risques pour les travailleurs de demain



### L'organisation apprenante

- Emplois peu à très qualifiés
- Autonomie et apprentissage continu
- Travail en équipe multidisciplinaire
- Perspectives de formation continue et de mobilité ascendante
- Salariat, lien de subordination classique
- Bonnes conditions de travail



### La plateforme apprenante virtuelle

- Emplois qualifiés
- Autonomie choisie et apprentissage continu
- Travail en réseau, déterritorialisé
- Perspectives de mobilité ascendante
- Affaiblissement ou disparition du lien de subordination classique
- Risques psychosociaux



### Le super-intérim

- Emplois peu ou non qualifiés, plutôt de service
- Autonomie choisie ou subie
- Travail individuel
- Perspectives de formation et d'évolutions limitées
- Affaiblissement ou disparition du lien de subordination classique
- Risques psychosociaux



### Le taylorisme new age

- Emplois peu ou non qualifiés, plutôt de production
- Autonomie choisie ou subie
- Travail individuel
- Absence de perspectives de mobilité
- Affaiblissement ou disparition du lien de subordination classique
- Risques psychosociaux

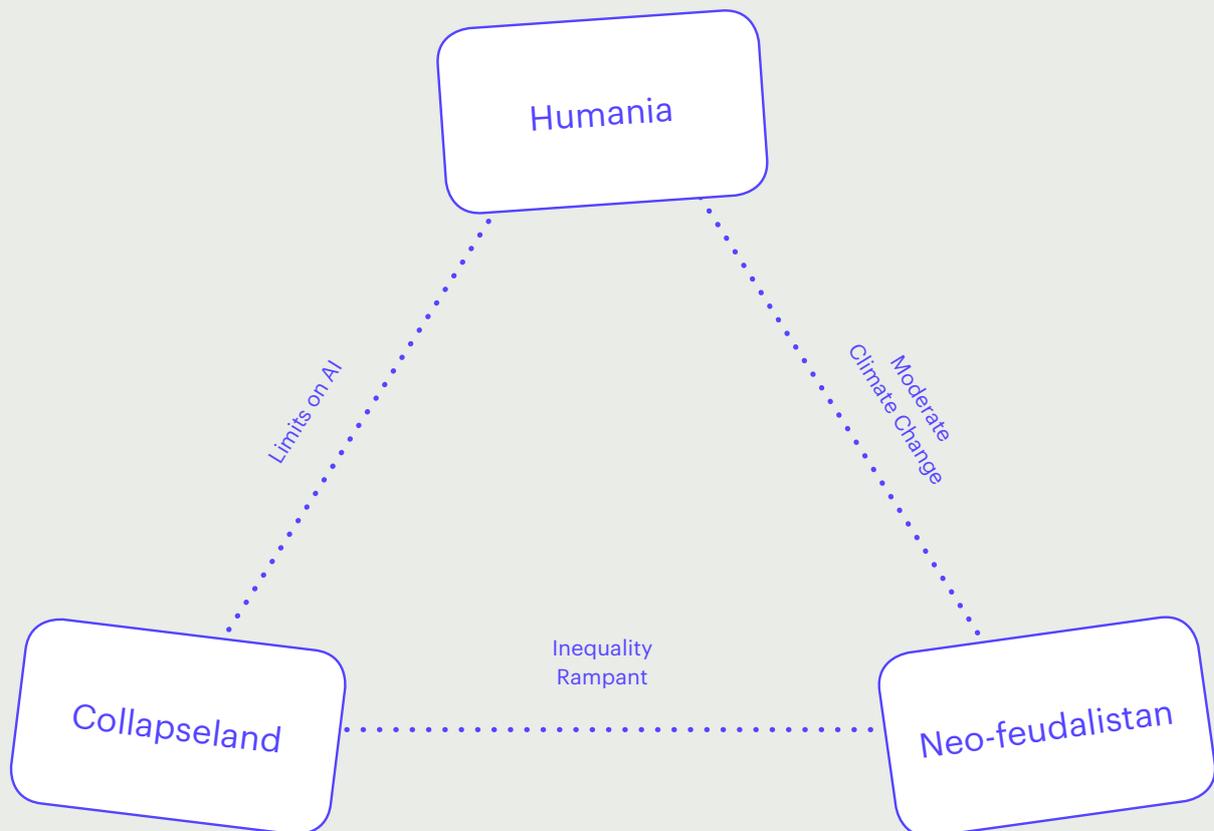
Les principaux enjeux seront l'éducation et la formation continue d'une part, la fragmentation sociale et la garantie apportée aux droits fondamentaux des travailleurs d'autre part, notamment en termes de protection sociale.

Voir la source : [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

# Stowe Boyd (2015) : À quoi ressemblera une entreprise en 2050 ?

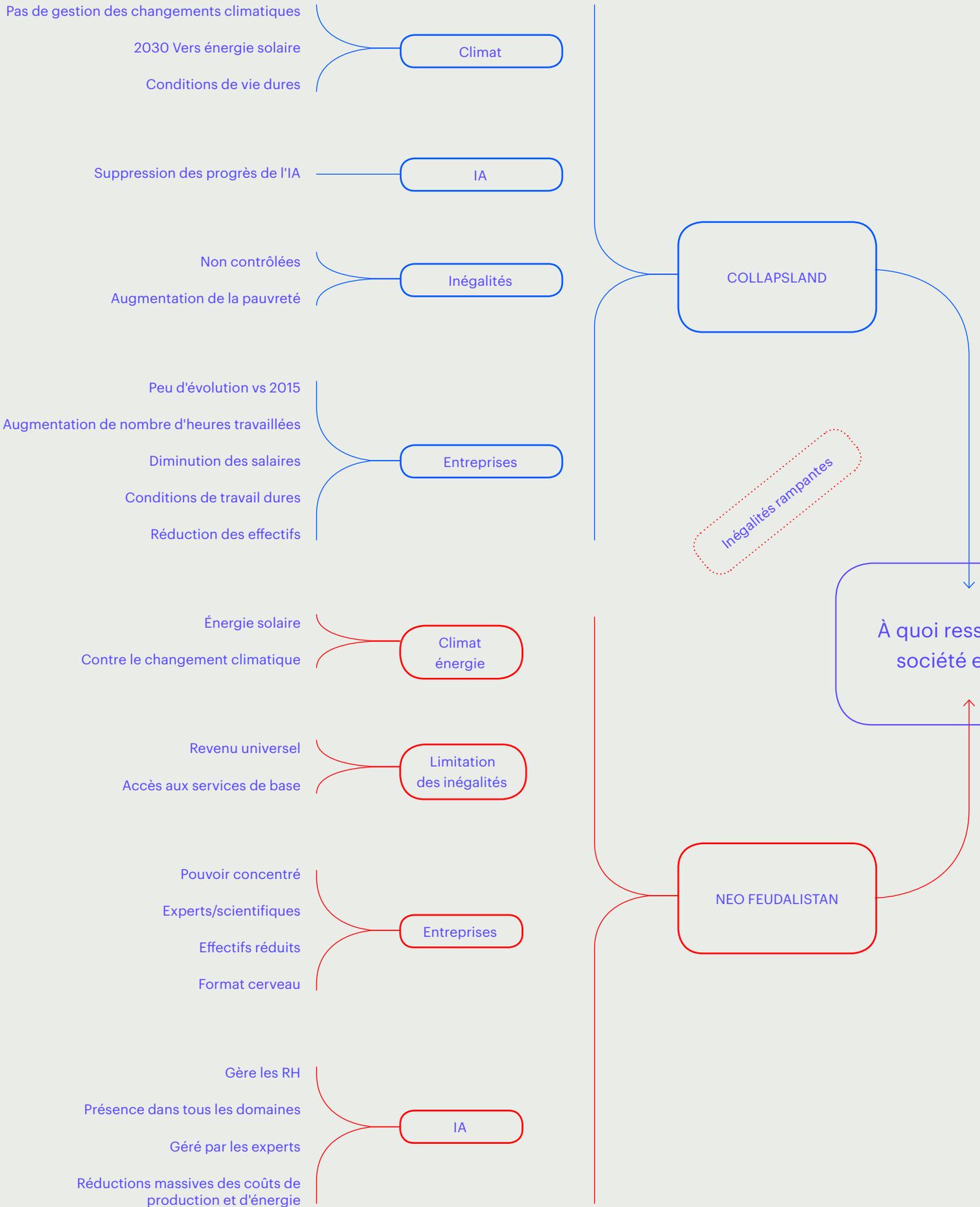
Dans *Wired*, le prospectiviste américain Boyd identifie trois scénarios pour l'entreprise du futur, à partir de l'interaction entre trois forces : la gestion des inégalités (maîtrisées, ou qui continuent leur explosion) ; le changement climatique (capacité ou non à éviter un effondrement systémique) ; l'impact de l'IA et des robots sur le travail et l'emploi (dominant, ou volontairement limité).

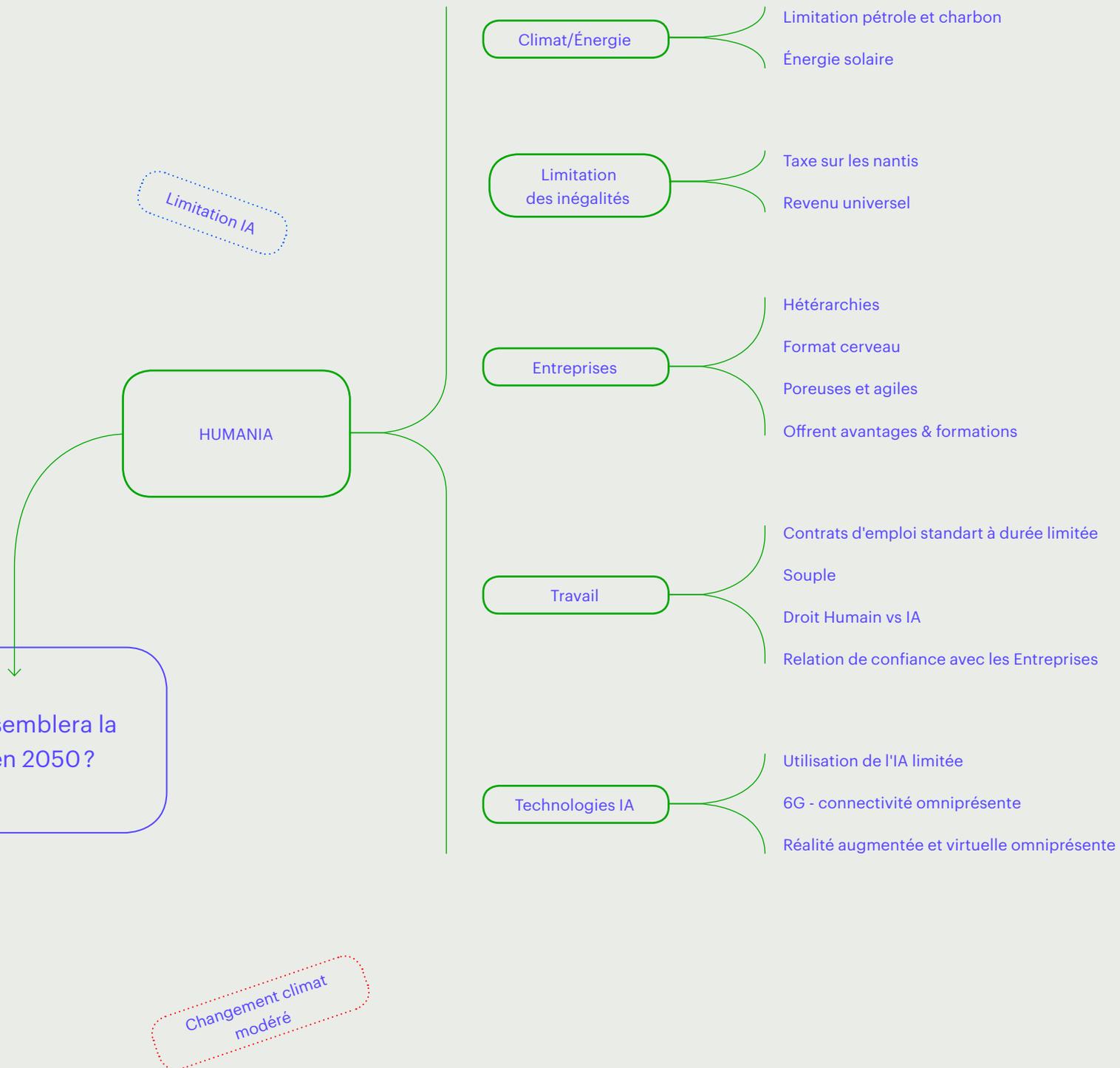
Voir la source : trois scénarios pour l'entreprise du futur



Les 3 scénarios résultants sont :

1. **Humania** (IA limitée, changement climatique mitigé) : des organisations égalitaires rassemblant des individus autonomes sur une base de projets ; agiles, rapides et « lâches », au sens où les liens sociaux et d'autorité y sont moins forts ; hétérarchiques (les réseaux y sont multiples et horizontaux) et poreuses (on entre et sort aisément et continuellement de l'entreprise).
2. **Néo-féodalistan** (changement climatique mitigé, inégalités maximales) : les organisations ont dirigé les efforts de lutte contre le changement climatique et ont en quelque sorte pris le pouvoir. Des entreprises hyper-spécialisées, pilotées par des IA, fonctionnent pour l'essentiel de manière automatisée. La masse des humains n'a plus rien à faire et vit d'un revenu universel. La satisfaction des besoins de base est rendue possible par le faible coût de la production robotisée.
3. **Collapseland** (effondrement climatique, inégalités maximales, IA limitée) : les entreprises se consacrent avant tout à satisfaire les besoins de base de manière nouvelle (désalinisation de l'eau, accompagnement des migrations climatiques...). Elles innovent peu et ressemblent aux entreprises d'aujourd'hui, sauf qu'on y travaille plus, plus durement, pour moins cher. Ceux qui n'ont pas la chance d'avoir un emploi n'ont rien.





# Research Group on Collaborative Spaces (2018): Le futur du travail en 2030 - quatre atmosphères

La dimension « atmosphère » est sous-représentée dans les travaux de recherche et scénarios de prospective. Notion paradoxale, elle est liée au contexte, au milieu, à l'ambiance, aux conditions et aux ressentis, elle est difficilement dicible. Mais elle est aussi quasi matérielle, en lien avec les gestes, les outils, les lieux et pratiques, ainsi que les affects de celles et ceux qui agissent.

Ce rapport a pour objectif de mettre chacun et chacune en face de choix de vie, d'usages technologiques, de formes de travail anciennes et nouvelles, de votes et d'engagements citoyens qui, dès aujourd'hui, rendent possibles ou impossibles certains futurs.

[> rapport](#)

Les auteurs cherchent à questionner notre présent et à interpeller les consciences par la médiation de discussions sur notre devenir. En insistant sur les atmosphères qu'incarne chacun des scénarios, ils souhaitent convoquer dans les réflexions sur l'avenir du travail nos mémoires corporelles, nos gestes, nos émotions, nos sensations et nos affects, aujourd'hui portés et investis bien au-delà ce qui nous est habituellement visible.

Dans une première partie, les auteurs soulignent plusieurs tendances à l'œuvre au cœur de l'économie française, dont certaines sont largement partagées à l'échelle de l'Europe et de l'Amérique du Nord. Puis dans une deuxième partie, ils décrivent quatre scénarios (freelancing, salariat, revenu universel et hybridation), avant de les croiser et de les questionner à partir d'un dialogue imaginaire entre quatre persona féminins (Freelancia, Salaria, Solidaria et Hybridia) incarnant les enjeux et les paradoxes de chacun des scénarios.

1. Freelancing : la société est faite de plus en plus de travailleurs indépendants (en particulier de freelancers) et d'entrepreneurs. On entre dans une sous-traitance généralisée. On est rémunéré à la tâche et au projet. Ces nouveaux travailleurs incarnent une émancipation, un nouveau mode de vie (plus mobile, télétravaillé, connecté) et parfois, de nouvelles misères. Dans les discours, les pratiques managériales « s'horizontalisent » et se « platformisent ». La coordination passe de plus en plus par de puissants outils d'IA. Même la vision stratégique est produite par la foule. Elle est filtrée, performée et mise en récit par une IA de moins en moins transparente. L'immédiateté, voire l'urgence, peuvent devenir de plus en plus pressantes si ce scénario est systématiquement associé à des plateformes numériques globales.
2. Le salariat reste au cœur de l'économie et du social. On contractualise, de plus en plus sur le court terme. Plus de 70 % des salariés français

le sont sur un horizon déterminé. Le lien de subordination reste prédominant dans la conception du travail et des pratiques managériales. Les plateformes sont présentes mais actent des prestations et des contenus négociés, contractualisés sur des horizons courts. Afin de maintenir une logique de marché, un scénario très contractuel peut aller de pair avec la généralisation de la « flexsécurité ». Expérimentée par le Danemark au début des années 2000, elle facilite les licenciements pour les entreprises et assure une forte indemnisation et une aide au reclassement pour les salariés.

3. Revenu universel : chacun gagne un revenu de base proche... mais les disparités de patrimoines et de revenus complémentaires subsistent. Des formes de salariat et d'entrepreneuriat perdurent, mais elles se déconnectent de plus en plus de l'idée de statuts et de performance. Le sens même de l'activité devient essentiel. Les structures coopératives et associatives se généralisent. La concurrence et l'innovation existent toujours mais elles s'inscrivent dans des logiques moins monétaires. Sur certains territoires, le revenu universel généralisé désincite à l'activité. Sur d'autres, il permet de construire de nouveaux projets collectifs, particulièrement inspirants pour les travailleurs et les habitants. Les communs s'y multiplient.
4. Hybridation : les managers, les politiques, les activistes, les législateurs se montrent particulièrement innovants dans les hybridations salariat-entrepreneuriat. Les formes juridiques, telles que les coopératives d'activités et d'emploi (les CAE ont l'originalité d'offrir un statut d'entrepreneur salarié) ou l'auto-entrepreneuriat, sont réinventées et étendues. A l'échelle individuelle, familiale et communautaire, les stratégies d'hybridation se multiplient. Ce scénario est celui qui est le plus lié à une nouvelle ingénierie du temps. Au même moment (hybridation synchrone), on est de plus en plus salarié et freelancer/entrepreneur. Cela permet parfois de préparer un nouveau chapitre de vie. Pour d'autres personnes (hybridation asynchrone), l'alternance salariat-entrepreneuriat fait partie d'une stratégie de carrière et de vie « pensée » sur le long terme. Le monde de l'éducation s'adapte en dépassant l'opposition entre formation initiale et formation continue. Les outils digitaux de gestion du temps deviennent plus performants et de plus en plus ubiquitaires (ils produisent des clones numériques sur les activités temporairement délaissées).

Atmosphère de mouvement, liquidité, l'autre est traversé, est transaction

Atmosphère sécurité, ancrage et subordination, liée a territorialité et formalisation, titres, statuts, fonctions reprennent de l'importance, tiers juridique plus que jamais indispensable

Atmosphère solidarité l'autre est profondément réversible. L'atmosphère se construit et se ressent au niveau de la communauté. Le numérique reste «à côté». L'esthétique de travail cultive l'horizontalité, le naturel, la simplicité et créé des bascules systématiques entre les mobiliers recyclés de la maison vers le travail et vice versa.

Creativité ouverture et accumulation d' activités. L'Autre est un autre soi-même au sens le plus troublant Il faut gérer un soi multiple dans le temps et l'espaces des activités démultipliées (le jeudi et le vendredi c'est ma boite; le weekend end, je passe du temps dans mon association). Atmosphère de réinvention de soi permanente, sur fond de sécurité alimentée par le législateur et réinventée par les individus et les communautés.

Travailleurs indep/entrepreneurs  
Rémunérés a la tâche/projet  
Sous traitance généralisée  
Plateforme numérique globale (synchro et combinaison des communautés)  
Cohésion/socialisation  
Formes organisationnelles déconnectées du contrat  
Activité perçue jetable/substituable

### Freelancia

Lien de subordination prédominant  
Prestations et contenus négociés court terme  
Flexsécurité généralisée  
Intégrer les communs dans dans dynamiques salariales et contractuelles

### Salaria

Le sens de l'activité est essentiel  
Revenu de base proche  
Généralisation de structures coopératives et associatives  
Concurrence/innovation subsistent avec des logiques moins monétaires  
Association et combinaison de revenus  
Multiplication des communs

### Solidaria

Monde hybride synchrone et asynchrone, rassemblé  
N'opposant plus salaria et freelancia  
Coopératives d'activités et d'emploi avec statut d'entrepreneur salarié  
Nouvelle ingénierie du temps  
Nouvelles formes d'organisations temporelles des vie et du travail  
Cohésion/socialisation

### Hybridia

4 atmosphères en 2030





Plurality University Network } u+ {  
Réseau Université de la Pluralité  
} 5 rue de la Vega - 75012 Paris  
} info@plurality-university.org  
} www.plurality-university.org



Philippe Hagmann  
philippe.hagmann@gmail.com



Ingrid Kandelman  
ikandelman.ik@gmail.com