

L'entreprise qui vient

Un projet du Réseau Université de la Pluralité, Ingrid Kandelman (L'Onde Zéro)
Philippe Hagmann (Le Travail Redistribué)

Dans un futur marqué par le changement climatique, la récurrence des crises, les transformations technologiques, comment la nature même des entreprises, leurs modèles et leurs façons de fonctionner vont-elles se transformer ? Quel rôle les entreprises peuvent-elles jouer vis-à-vis de ces changements ?

Cette réflexion est rendue d'autant plus nécessaire qu'il n'existe pratiquement pas de travaux de prospective portant sur l'entreprise. L'Entreprise Qui Vient cherche à combler ce manque.

Fiche signalétique du projet : voir p.9

Sur ces questions, de 2020 à 2022, l'initiative l'Entreprise qui Vient a réuni des représentant·es de plus de 40 entreprises, mais aussi de la CFDT, l'Anact, ou encore des chercheuses et chercheurs, qui ont imaginé 12 entreprises de 2050, avec l'aide de cinq écrivains et écrivaines.

La méthode associait des éléments prospectifs "classiques", et le recours à l'imagination et la fiction. Ensemble, nous avons tenté d'imaginer des entreprises du futur et de ramener de ce voyage des défis, des pistes d'action et des sujets à mettre au débat dès aujourd'hui.

En interne à certaines entreprises, des "ateliers d'atterrissage" ont également permis de mieux relier ce travail spéculatif aux enjeux stratégiques de chaque organisation.

Les 12 textes composites issus des ateliers de L'Entreprise Qui Vient (EQV) contiennent beaucoup d'idées et de pistes de réflexion – parfois déjà existantes mais ici mises en scène dans un contexte prospectif, parfois vraiment neuves.

Nous en avons extrait 10 « archétypes » d'entreprises du futur, qui seront chacun présenté dans un cahier dédié, publié à l'automne 2023.

Début 2024, un événement public, la publication d'une synthèse, ainsi que la documentation de la méthode et des sources, compléteront la livraison au public des travaux de L'Entreprise qui vient.

En publiant ces travaux, l'intention est de créer un espace d'interpellation, inventif et ouvert, sur les mutations des entreprises ; et de le faire avec celles et ceux qui les composent.

1. Les douze entreprises fictionnelles

Comment ont-elles été imaginées ?

Entre 2020 et 2022, douze groupes composés de représentants et représentantes d'entreprises et d'autres organisations ont été réunis à des moments et dans des contextes divers : en ligne ou en présence, composés de manière ad hoc ou à partir d'un réseau existant.

Chaque groupe comprenait au maximum douze personnes issues d'organisations différentes et se réunissait pendant quatre demi-journées. Pendant la première demi-journée, les membres du groupe partageaient leurs propres références fictionnelles sur le futur de l'entreprise, avant de travailler à partir de « facteurs de changement » (voir annexe 2), qui invitent à penser que les entreprises de 2050 seront différentes de celles d'aujourd'hui. Les seconde et troisième rencontres prenaient la forme d'ateliers d'écriture spéculative animés par les écrivains et écrivaines partenaires, dont la plupart viennent de la science-fiction. Enfin, le dernier atelier invitait le groupe à réfléchir à sa propre production, afin d'approfondir certaines idées et de commencer à identifier quelques pistes ou chantiers pour aujourd'hui.

Les groupes n'avaient pas pour consigne d'imaginer des entreprises désirables. Nous voulions avant tout qu'ils se laissent emporter aussi loin que possible par leur imagination, sous la seule contrainte des « facteurs de changement » qu'ils avaient eux-mêmes retenus et avec l'aide créative des artistes partenaires. Les entreprises de 2050 issues de ces travaux ne sont généralement ni totalement désirables, ni totalement haïssables, et bien souvent (comme aujourd'hui) aux prises avec des difficultés, des dilemmes moraux, des conflits d'intérêt et des contradictions qui, souvent, font tout le sel des histoires.

Les textes fictionnels

Les textes produits par les groupes, remis en forme par les artistes partenaires, prennent généralement une forme « mosaïque » qui reflète leur écriture à de multiples mains. Dans certains cas, les artistes ont également écrit un texte personnel inspiré par le travail collectif. Tous ces textes sont ou seront accessibles en ligne, sous la même licence Creative Commons.

Et les 12 entreprises sont...

- CLEANWAY : « L'organisateur des mobilités quotidiennes raisonnées, écologiques et collectives »
- DRIVE TO THRIVE : « Des coalitions pour faire transitions »
- ECOBREIZH : « L'entreprise qui répare le vivant »
- EQUAL! : « Le marché de l'(in)égalité »
- FUNGI : « Bubble Management System »
- HEALTH'R : « De l'assurance santé au travail dans l'Espace »
- KNOWMAD : « Réseau mondial de support des populations migrantes »
- LACTERRE : « Décarboner l'alimentation, un travail de pros »
- LUCI : « Une entreprise lumineuse, mais opaque »
- MAXImus : « Une coopérative à la conquête du monde, mais à quel prix ? »
- OAZO : « La communauté essaimante »
- TANGO : « S'empâter pour mieux se lier au vivant »

2. De la fiction aux archétypes d'entreprises du futur

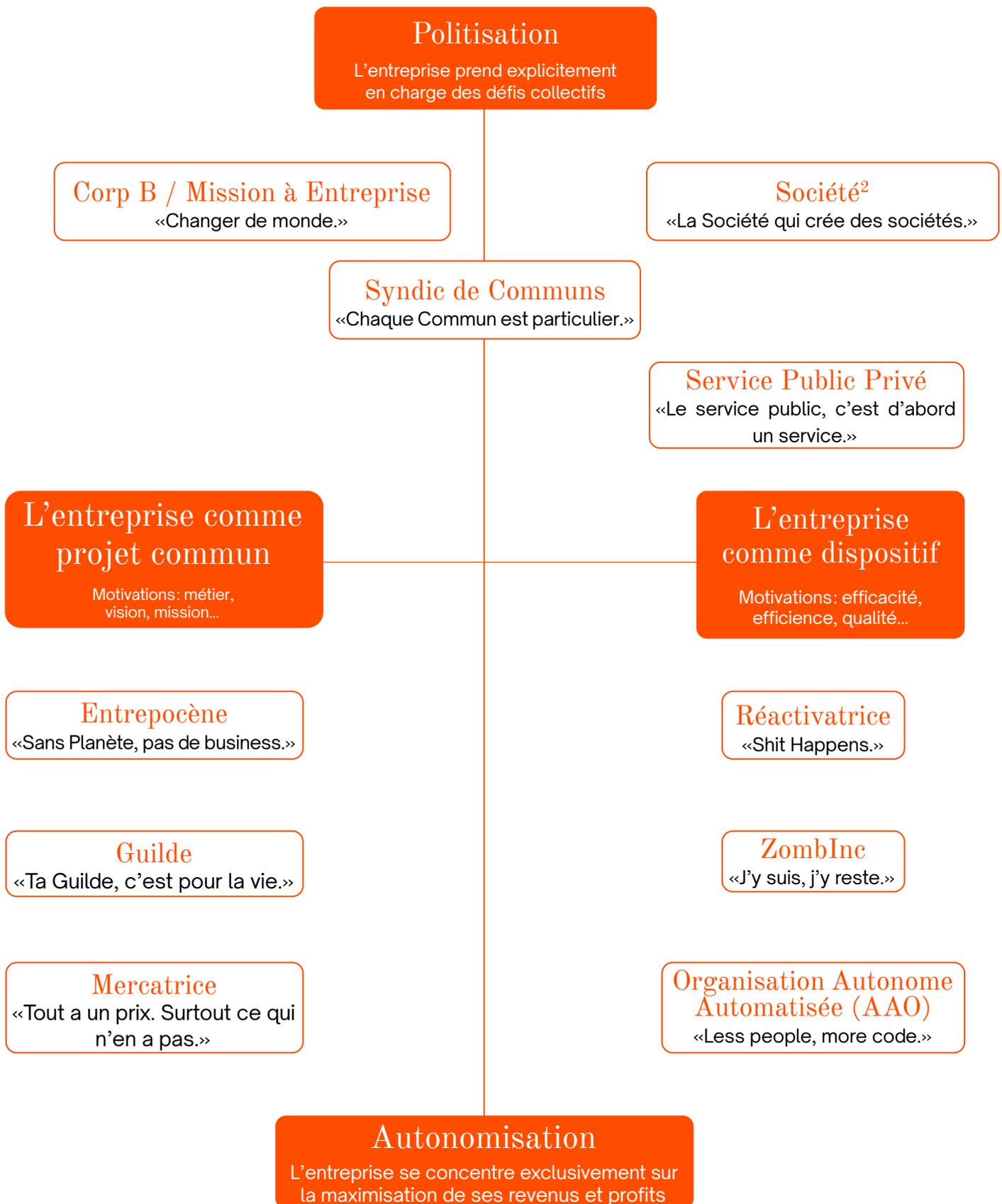
Que tirer de ces travaux de « prospective créative », comme idées, questions, pistes d'action et chantiers possibles ?

Nous avons commencé par extraire des textes les idées, neuves ou pas, qu'ils nous semblaient contenir, sans hypothèse préalable. Le tableau qui en ressort est dense doit être lu en ligne:

Accéder au tableau des caractéristiques des entreprises (fictionnelles de 2050 : <http://tiny.cc/ideesEQV>)

Pour faciliter la lecture, nous avons dégagé :

- **Deux axes structurants :**
Politisation / Autonomisation des entreprises.
L'entreprise comme projet collectif / L'entreprise comme dispositif
- **Dix « Archétypes » d'entreprises du futur :** la Corp B ; l'Entrelocène ; le Syndic de Communs ; la Réactivatrice ; la Guilde ; l'Organisation Autonome Automatisée ; la Société² ; le Service Public Privé ; la Mercatrice ; la Zomblnc.



DEUX AXES STRUCTURANTS

Axe 1 : Politisation / Autonomisation de l'entreprise

La question écologique (changement climatique, chute de la biodiversité...) marque profondément les productions des groupes. Elle y est considérée, non pas comme un problème technique à résoudre, mais comme une discontinuité fondamentale qui invite à reconsidérer, parmi beaucoup d'autres choses, la place et le rôle des entreprises dans la société.

Première source de discontinuité: la disponibilité d'un certain nombre de ressources essentielles au fonctionnement des entreprises cesse d'être évidente. Il peut manquer d'énergie, d'eau ou de certaines matières premières. Les chaînes d'approvisionnement mondialisées sont fragilisées ; il en va de même des réseaux numériques.

Seconde source: la conscience de plus en plus marquée, à l'extérieur mais aussi au sein des entreprises, que celles-ci portent (au moins collectivement, mais souvent aussi individuellement) une responsabilité majeure dans la crise écologique en cours – et qu'elles doivent désormais assumer cette responsabilité. Cette prise de conscience rejoint une « demande de sens », l'aspiration des collaborateurs et collaboratrices des entreprises à mieux relier leur travail quotidien aux valeurs qui leur importent: l'écologie, mais aussi la justice et l'égalité, la participation aux décisions, etc.

En toile de fond, on rencontre aussi le sentiment, visiblement répandu au sein des groupes EQV, que les institutions publiques ne parviendront pas à prendre ou à faire appliquer des décisions à la hauteur des enjeux, invitant de fait les autres acteurs de la société, parmi lesquels figurent les entreprises, à en partager la responsabilité.

Les récits des groupes EQV s'appuient d'un côté sur des signes allant dans le sens d'une prise en compte de ces réalités et aspirations: le développement des entreprises à mission et autres B Corps, la montée en puissance des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG), la réorientation de certaines entreprises... Mais ils reflètent aussi la difficulté pressentie d'une telle réorientation, qu'elle relève de l'inertie des systèmes (actionnarial, juridique, comptable, informatique, culturel...) ou même d'oppositions plus frontales, comme le démontre par exemple l'offensive de plusieurs États nord-américains contre les critères ESG qualifiés de « woke ».

Depuis des décennies (si l'on excepte, bien sûr, leurs actions de lobbying), les entreprises ont tenté de s'extraire autant que possible du débat politique, ce que traduit la fameuse « doctrine Friedman »: « La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. » La volonté de prendre en charge des « missions » d'intérêt public, de s'attaquer à des problèmes écologiques ou sociaux, les font revenir en politique. Et si l'on en croit les récits EQV, cela change tout: la gouvernance, l'organisation, les modèles économiques, et même le cycle de vie des entreprises, de leur naissance à leur mort en passant par leur « développement ». Face à quoi la tendance symétrique de certaines entreprises pourrait consister à s'abstraire toujours plus de ce qui touche les personnes, les sociétés et les territoires – par exemple avec l'aide du numérique.

D'où ce premier axe qui oppose une « **politisation** » des entreprises assumant délibérément une part de responsabilité dans la prise en compte des questions économiques et sociales, à leur « **autonomisation** » maintenue, voire renforcée.

1. Milton Friedman, « A Friedman doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits », New York Times, 13 septembre 1970.

Axe 2 : L'entreprise comme projet commun / L'entreprise comme dispositif

Dans leur ouvrage 'Refonder l'entreprise' (2012), Armand Hatchuel et Blanche Segrestin décrivent l'entreprise comme «le premier organisme qui prend en charge à la fois l'activité innovante, son organisation et sa valorisation marchande». Mais la période récente a fait émerger une tension de plus en plus vive entre deux polarités: d'un côté l'aventure collective que peut représenter l'entreprise, de l'autre l'optimisation de l'organisation et de la création de valeur économique.

À leur naissance, les entreprises penchent généralement du côté du projet commun, généralement pensé autour d'une ou de plusieurs innovation(s), incarné par un «projet d'entreprise», une marque, des valeurs, que l'on réactualise plus ou moins régulièrement. Au près des collaborateurs et collaboratrices, on valorisera la culture d'entreprise et la «marque employeur», qui racontent l'entreprise comme un collectif humain où la place de chacun·e fait sens. Ce caractère collectif s'exprime aussi (un peu paradoxalement) au travers de la valorisation du ou de la dirigeant·e, de sa vision, de sa capacité à susciter l'engagement de celles et ceux qui travaillent dans l'entreprise, et même de formes de management participatif (holocratie...) qui, bien souvent, reposent sur l'existence d'une direction forte.

Cette conception de l'entreprise comme projet collectif est au cœur d'une tendance plus récente (et, pour la France, en partie inspirée par l'ouvrage de Hatchuel et Segrestin) à exprimer une «raison d'être» opposable par laquelle l'entreprise exprime ce qu'elle entend apporter au monde (loi PACTE, **Benefit Corporations** américaines...) Cependant, il peut y avoir "projet commun" sans intention de changer le monde, par exemple autour d'une innovation excitante, d'une forme de "disruption", de la qualité du collectif humain, d'un mode particulier d'organisation et de management, etc.

Sur l'autre versant, le monde de l'entreprise a connu, depuis un siècle, un prodigieux développement de théories, pratiques et outils destinés à en optimiser toutes les dimensions. Stratégie, conception, marketing, organisation de la production, logistique, **business model**, finance, management, attitudes individuelles, et plus récemment «impacts» écologiques et sociaux: il n'existe aucune des facettes de l'entreprise qui ne soit investie par les sciences de gestion et les cabinets de conseil, formalisée, quantifiée et prise en charge par des logiciels ou des plateformes spécialisées.

La *Corporate Governance* des années 1980 a consacré la primauté des actionnaires sur les managers – et bien sûr, sur le reste du collectif humain de l'entreprise. La puissance des outils d'optimisation a rendu possible l'automatisation, l'externalisation, la contractualisation des relations même à l'intérieur de l'entreprise, la formalisation croissante des tâches et du **reporting** – au bénéfice de la rentabilité, mais souvent au détriment du sens.

Ainsi, les deux dimensions qui constituent ensemble une entreprise – **le projet, les modalités d'organisation et de valorisation** – se trouvent-elles en quelque sorte opposées, en tout cas l'objet d'une tension qui constitue notre second axe.

DIX ARCHÉTYPES D'ENTREPRISES DU FUTUR

Les récits EQV – ainsi, parfois, que ce qu'ils ne contiennent pas – font émerger plusieurs figures tranchées et signifiantes, certaines nouvelles, d'autres significativement transformées, qui pourraient dessiner le paysage des entreprises de 2050: nous les nommons des «Archétypes». La carte ci-dessous les situe sur les deux axes structurants décrits plus haut.

- La Corp B / Mission à Entreprise: une entreprise entièrement définie et conditionnée par une mission d'intérêt collectif.
- L'Entrepocène: une entreprise qui ne se donne pas pour mission de changer le monde, mais s'efforce de ne pas le dégrader.
- Le Syndic de Communs: une entreprise qui apporte son savoir-faire gestionnaire à la gestion de communs.
- La Réactivatrice: Une entreprise dédiée à la gestion des pannes, pénuries et autres interruptions inhérentes à la «crise permanente» des années 2040-2050.
- La Guilde: une entreprise qui se concentre sur le développement professionnel et personnel de ses membres, et laisse la production aux autres.
- Le Service Public Privé: une entreprise qui fournit des services essentiels que les autres acteurs ne savent pas ou plus fournir.
- L'Organisation Autonome Automatisée (AAO): une entreprise programmée pour remplir ses missions d'une manière aussi automatisée que possible, pour ne se préoccuper de rien d'autre.
- La Société²: une entreprise qui fournit les outils et l'infrastructure pour permettre à des groupes humains de "faire société" selon leurs propres termes.
- La Mercatrice: une entreprise qui considère que tous les problèmes, même les plus graves, et tous les besoins, même les plus fondamentaux, trouveront les meilleures réponses possibles sur des marchés.
- La ZombInc: une entreprise une entreprise dont l'activité ne correspond clairement plus aux besoins de l'époque, mais qui continue malgré tout à fonctionner.

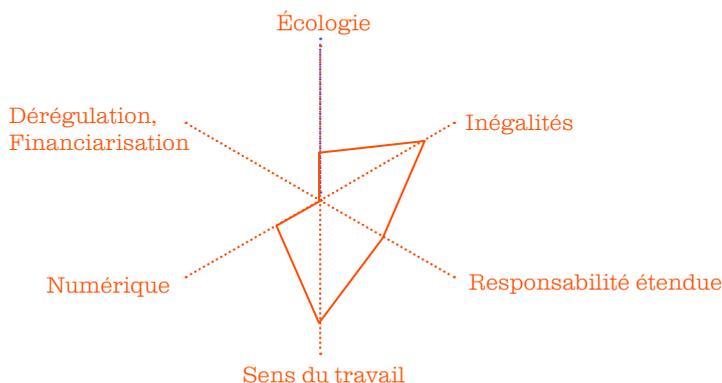
Ces archétypes doivent être considérés, non pas comme des prédictions, mais comme des formes cohérentes qui se dessinent à partir de récits spéculatifs écrits depuis les entreprises d'aujourd'hui.

Ils ne sont pas toujours aimables, ni faciles à juger. Comme la réalité d'aujourd'hui, ils comprennent leur part de contradictions. Tout le monde n'aura pas le même avis sur tel ou tel archétype. Ils sont à prendre comme autant d'invitations à débattre, à se situer, à se projeter, à agir.

COMMENT LIRE LES CAHIERS “ARCHÉTYPES” ?

A l’automne 2023, nous publierons autant de petits cahiers que d’Archétypes. Chaque cahier contiendra :

1. Une description de l’archétype en quelques pages. Celui-ci est également situé sur une carte où figurent les “facteurs de changement” (annexe 2). La “note” sur chaque axe ne reflète pas un jugement de valeur (“l’entreprise agit bien”), elle indique simplement le caractère plus ou moins structurant de chaque facteur. Ainsi, la “Guilde” se constitue d’abord autour des facteurs “Inégalités” et “Sens du travail”, plus secondairement sur les axes “Numérique”, “Écologie” et “Responsabilité étendue” et pas du tout à partir du facteur “Dérégulation et financiarisation”:



“L’archétype “La Guilde” et les facteurs de changement”

2. Un récit d’entreprise fictionnelle parmi les 12 produits par les groupes EQV, lui-même précédé par une fiche descriptive synthétique. Sur cette fiche, vous trouverez un autre schéma qui positionne l’entreprise le long de neuf axes de “tensions”. Vous en trouverez l’explication en annexe 3 de cette note de cadrage.
3. Des illustrations produites par des étudiant·es de la Haute école d’art et de design (HEAD) de Genève.
4. Des commentaires d’expert·es, chercheur·es ainsi que d’acteurs et actrices des entreprises, qui enrichissent (et parfois critiquent !) leur description initiale. Ce travail constitue en effet une invitation à réfléchir et agir, en aucun cas une description définitive ou exhaustive du paysage des entreprises de 2050!

Annexe 1 / Fiche signalétique du projet L'Entreprise qui vient

<https://www.plurality-university.org/fr/projets/lentreprise-qui-vient>

Un projet du Réseau Université de la Pluralité (Daniel Kaplan, Chloé Luchs), avec Ingrid Kandelman (L'Onde Zéro) et Philippe Hagmann (L'Entreprise Redistribuée).

Ecrivain·es :

Sophie Coiffier, Catherine Dufour, Li-Cam, Alex Nikolavitch et Ketty Steward.

Chercheur·es :

Aurélien Acquier, Valentina Carbone, Thomas Gauthier, Emmanuel Martin, Alexandre Monnin et Christine Roussat.

Entreprises et organisations participantes :

2050.do	Air Liquide	Syny&Ooko
Exco	Geodis	Coopérer pour entreprendre
Le Labo de l'ESS	Lippi	Inspirience
Olvo	Scoping	Metalaw
Agence française de développement (AFD)	Atimic	Thales
Expanscience	Green & Blue	Décathlon
Les Relais Solidaires	Machin Bidule	La Maison de la Conversation
Plateau Urbain	Sharers and Workers	Michelin
Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)	Axa	Tri-Cycle
Fifteen	Groupe Vyv	Engie
Libertalia	Maif	La Poste
Radiall	Solvay	Movin'On
	CFDT	Ubisoft
	IMA	
	Makesense	

Partenaires de l'organisation de certains ateliers :

Accélérateur ESS de HEC
Noémie Aubron (15marches) et Maxime de Beauchesne (Instinkto)

Merci aussi à

Clément Paurd, Juliette Mancini, Martin Maeder, enseignant·es à la Haute école d'art et de design (HEAD) de Genève, ainsi que les étudiant·es qui ont magnifiquement illustré les ré-cits fictionnels.

Annexe 2 / Les six “facteurs de changement”

Par « facteur 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.

Ecologie

Températures moyennes, biodiversité, utilisation de l'eau, artificialisation des sols... plusieurs seuils qui conditionnent la stabilité de la biosphère sont aujourd'hui dépassés. Nous commençons à en ressentir les conséquences : canicules, événements météorologiques extrêmes, insuffisance de la pollinisation naturelle, crises sanitaires...

Tous les rapports scientifiques concourent sur le risque vital que l'inaction représenterait pour l'humanité.

Les entreprises sont directement concernées :

- elles doivent s’adapter à un environnement qui ne permet pas toujours à l’activité de se poursuivre “comme d’habitude” ;
- elles doivent limiter leurs “externalités” (impacts) négatives, voire essayer de générer des impacts positifs.

Conséquences possibles et controverses

- Fragilisation des infrastructures, risques de rupture des chaînes de valeur et de production (enjeu de résilience/pénuries).
- Durcissement des conditions de travail et baisse de productivité (santé au travail).
- Évolution des métiers, compétences, pratiques : verdissement et métiers verts, métiers obsolètes...
- Tensions pour les entreprises entre prise en considération des enjeux écologiques et impératifs financiers...

Inégalités

Après une forte baisse des inégalités qui avait commencé au début de la première guerre mondiale, les inégalités de revenus et (plus encore) de patrimoine ont recommencé à augmenter dans les pays occidentaux à partir des années 1980.

La pauvreté augmente à nouveau depuis la crise de 2008. Depuis 2020, les 1% les plus riches ont capté 63% des richesses produites. Enfin, "l'ascenseur social" semble en panne dans les pays occidentaux : les jeunes peuvent de moins en moins espérer une meilleure situation sociale et économique que leurs parents.

Conséquences possibles et controverses

- Pression politique, soit en termes de fiscalité et de redistribution, soit sur les entreprises invitées à agir sur les inégalités et le partage de la valeur.
- Fracture de la société (natifs/immigrants, urbains/ruraux) et peut-être des marchés (par ex. entre un marché du « bas de la pyramide » et un autre réservé aux plus aisés).
- La prise en compte des défis écologiques ne peut pas être dissociée d'une demande de justice sociale.
- Remontée de la conflictualité sociale et émergence de nouveaux acteurs (gilets jaunes).
- La contestation sociale du modèle libéral rejoint sa contestation écologique...

Numérique

Un nombre sans cesse croissant de processus des entreprises est numérisé et informatisé.

Les relations avec l'entreprise, comme en interne, empruntent de plus en plus des canaux numériques, voire utilisent des robots (chatbots, etc.)

L'automatisation touche de nouvelles tâches manuelles (ex. entrepôts), intellectuelles (ex. examens médicaux) et relationnelles (ex. service clients). Elle s'étend à l'échelle de systèmes complexes (smart city, « industrie 4.0 », etc.), et remonte de plus en plus haut dans les processus de modélisation et de décision (intelligence artificielle).

Conséquences possibles et controverses

- Vers une réduction du nombre d'emplois humains ?
- Polarisation du marché du travail entre des emplois faiblement qualifiés, substituables et précaires et d'autres très qualifiés et plus durables.
- Un contenu du travail souvent déterminé par le système d'information, lui-même géré par des sous-traitants éloignés de l'entreprise.
- Pour certain·es, un effet libérateur ; pour d'autres, une perte de liberté et de sens au travail.
- Montée en puissance des problèmes de cybersécurité...

Dérégulation, financiarisation

Entre 1980 et 2020, le commerce mondial a augmenté deux fois plus vite que le PIB et les flux financiers, neuf fois.

La dérégulation des années 1970 a transformé le capitalisme. Les grandes entreprises, et même certaines petites, peuvent distribuer les tâches en différents endroits du globe. La sophistication croissante des produits financiers rend souvent plus rentable (et pas toujours plus risqué) d'investir sur les marchés que dans des entreprises industrielles ou de service. Les actionnaires, emmenés par quelques grands fonds, imposent leurs priorités dans les entreprises.

Conséquences possibles et controverses

- Réorientation des entreprises vers la maximisation du profit à court terme, ce qui invite à prioriser la réduction des coûts et la flexibilité - et rend plus difficile, par exemple, une réorientation écologique de l'économie.
- Pression sur les budgets publics conduisant à "marchandiser" des services et biens publics.
- Opacité et complexité des instruments financiers donnant corps à la crainte de crises systémiques massives...

Responsabilité étendue des entreprises

«Responsabilité étendue» vis-à-vis des «parties prenantes», mais aussi de la société et de la Planète : la mission de l'entreprise ne semble plus pouvoir se limiter à maximiser son profit ("doctrine Friedman"). La Loi élargit la responsabilité sociale et écologique des entreprises (ex. pollueur-payeur). La diversité, l'égalité hommes-femmes, la protection de la vie privée, prennent une place croissante dans le dialogue social. Les critères d'investissement ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) évaluent la prise en compte de ces questions. Au-delà d'une minimisation de leurs impacts négatifs, certaines entreprises se dotent d'une "raison d'être" où elles s'engagent vis-à-vis d'un certain nombre de défis collectifs.

Conséquences possibles et controverses

- Vraie réorientation ou "green/social washing" ?
- Transforme potentiellement la manière de mesurer les performances, la comptabilité, la gouvernance, le modèle économique, les choix organisationnels, de fournisseurs, etc.
- Multiplication des statuts (B Corp, entreprise à mission...), labels et critères, facteurs de complexité voire d'opacité.
- Sans doute plus difficile à réaliser par les petites entreprises.
- Contre-offensive de certains Etats et lobbies contre les "entreprises woke"...

Quête de sens au travail

Selon un [sondage Opinion Way](#) pour l'Anact (2022), si 8 actifs sur 10 estiment aujourd'hui que leur travail a du sens, 4 sur 10 envisageraient de quitter leur emploi pour un davantage porteur de sens dans les deux ans à venir (proportion plus importante de jeunes, de managers et de femmes).

La « quête de sens » au travail comprend au moins deux dimensions :

- La possibilité de se réaliser au travail : autonomie, responsabilité, reconnaissance, évolution...
- Le sentiment que son activité et celle de l'entreprise sont utiles à la société, l'alignement entre ses valeurs personnelles et celles de l'entreprise. Cela prend une importance croissante, notamment autour de la question écologique.

Controverses et conséquences possibles

- « Grande démission » suite au Covid, « appel à désertier » d'élèves de grandes écoles : même si ces phénomènes n'apparaissent pas massifs dans les statistiques, ils inquiètent certains recruteurs
- Montée en puissance, dans les négociations sociales, des questions de qualité de vie, de sens – au détriment de celle du salaire ?
- La quête de sens au travail est-elle une question de riches ?

Annexe 3 / Les 9 tensions

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. Dans le cadre de L'Entreprise qui Vient, nous avons sélectionné et rassemblé neuf tensions :

Priorité au profit
et à la croissance

Priorité à la «mission orga-
nisation» autour d'enjeux
écologique 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 ?"

Entreprise intégrée, outil de
production, espaces & réseaux
en propre

Entreprise en réseau, fables,
lieux de travail éclatés, réseaux
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.

Organisation pyramidale,
management vertical

Organisation 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.

Globalisation, délocalisa-
tion, priorité aux grands
pôles urbains

Relocalisation, réduction des
échelles, diversification & auto-
nomie 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.

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.

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.

Formel



Informel

A 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.

Individuel



Collectif

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».

Conflit



Compromis

Le conflit et le rapport de force sont des tentations permanentes au sein de l'entreprise pour imposer une organisation ou des projets, dicter ses conditions aux sous-traitants ou prestataires, voire contraindre ses salariés. Imposer un leadership en est souvent le prétexte ou le motif.

Un modèle de management coopératif tend à s'affirmer en même temps, guidé par la volonté d'affirmer un modèle de création de valeur durable qui associe l'ensemble des parties prenantes à sa définition et à sa mise en œuvre.

La conjugaison de crises tant géostratégiques qu'écologiques mettant les entreprises sous pression, renforce vraisemblablement cette tension.