

Des contributions
plurielles
aux grands
débats
de notre temps

Juillet 2018 • n° 50

Entreprises : quels modèles demain ?

constructif.fr

Retrouvez tous les numéros de *Constructif* sur son site Internet.

Les contributions y sont en libre accès avec une recherche par numéro, par mot-clé ou par auteur.

Chaque auteur fait l'objet d'une fiche avec sa photo et ses principales ou plus récentes publications.

Accédez à des contributions étrangères dans leur langue d'origine, mais aussi à des articles développés et à des bibliographies complémentaires.

Informez-vous des thèmes des prochains numéros en remplissant un formulaire de contact.

CONVAINCUE QUE LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ONT UN VRAI RÔLE À JOUER DANS LES GRANDS DÉBATS DE NOTRE TEMPS, ET PRENANT ACTE DE LA RARETÉ DES PUBLICATIONS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DANS L'UNIVERS ENTREPRENEURIAL, **LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DU BÂTIMENT A PRIS L'INITIATIVE DE PUBLIER LA REVUE *CONSTRUCTIF*.**

DEPUIS 2002, AVEC COMME UNIQUE PARTI PRIS LE PLURALISME DES OPINIONS, *CONSTRUCTIF* OFFRE UNE TRIBUNE OÙ S'EXPRIMENT LIBREMENT LA RICHESSE ET LA DIVERSITÉ DES ANALYSES, DES EXPÉRIENCES ET DES APPROCHES DANS LES CHAMPS ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIAL.

EN DONNANT LA PAROLE À DES ACTEURS DE TERRAIN AUTANT QU'À DES CHERCHEURS DE DISCIPLINES ET D'HORIZONS MULTIPLES, *CONSTRUCTIF* A L'AMBITION DE CONTRIBUER À FOURNIR DES CLÉS POUR MIEUX IDENTIFIER LES ENJEUX MAIS AUSSI LES MUTATIONS ET LES RUPTURES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN.

DIFFUSÉE TROIS FOIS PAR AN AUPRÈS D'UN PUBLIC DE PLUS DE 5000 DÉCIDEURS, REPRODUITE INTÉGRALEMENT SUR INTERNET. *CONSTRUCTIF* OFFRE AU LECTEUR DES ÉCLAIRAGES TOUJOURS DIVERS POUR L'AIDER À NOURRIR SA RÉFLEXION, PRENDRE DU REcul ET FAIRE DES CHOIX EN PRISE AVEC LES GRANDS ENJEUX COLLECTIFS.





Des entreprises à objet étendu et à responsabilités élargies ?

- 6 L'entreprise est devenue un sujet de société
 - Bernard Sananès
- 12 De l'entreprise comme institution
 - Richard Robert
- 17 L'entreprise que nous voulons...
 - Pierre Victoria
- 22 L'entreprise du XXI^e siècle sera contributive et responsable
 - Hélène Valade et Daniel Lebègue
- 25 Du meilleur moyen de promouvoir la RSE
 - Jean-Marc Daniel
- 28 Ne touchez pas au Code civil !
 - Emmanuel Edou



Les entreprises face à l'avenir

- 33 Quelles entreprises construirons-nous demain ?
 - André-Yves Portnoff
- 37 Les multinationales, puissantes et fragiles
 - Pascal Gauchon
- 40 Les plateformes, un modèle en voie de régulation
 - Louis-Charles Viossat
- 44 Construire l'après-révolution numérique
 - Philippe Dewost
- 49 Les start-up de l'immobilier vont-elles révolutionner le secteur ?
 - Vincent Pavanello
- 52 *Bullshit jobs* : quand la démotivation des cadres menace le futur de l'entreprise
 - Jean-Laurent Cassely
- 56 Management : l'inéluctable retour au réel
 - Philippe Schleiter
- 61 Après les bras et les cerveaux, les entreprises auront besoin de cœurs
 - Jean-Marc Vittori

AVANT- PROPOS

© David Morganti



Des modèles pluriels

L'entreprise a toujours constitué une communauté de personnes et de projets. Et elle le restera toujours. Certes, réalités, structures, environnements, technologies et marchés se transforment. Et ils se transformeront et se diversifieront sans cesse; peut-être plus vite demain qu'aujourd'hui.

C'est assurément déjà le cas dans l'immobilier et le bâtiment, qui prennent le virage de la révolution digitale.

Dans tous les domaines, les attentes se font de plus en plus élevées à l'endroit des entreprises. Nombre d'experts et de responsables - au nom de la RSE - souhaitent étendre leur objet - jusqu'à changer le Code civil - et élargir le champ de leurs responsabilités.

Les entreprises doivent rester ouvertes et attentives, mais il n'y a certainement pas un modèle unique à poursuivre. Traiter de l'entreprise impose le pluriel, avec des obligations ajustées mais aussi de nécessaires marges de manœuvre. La liberté de ton se retrouve dans les contributions de ce numéro, pour nourrir les discussions sur le futur de ces institutions absolument incontournables.

Jacques **Chanut**
Président

de la Fédération Française du Bâtiment

Des entreprises à objet étendu et à responsabilités élargies ?

- 
- 6 L'entreprise est devenue
un sujet de société
• **Bernard Sananès**
 - 12 De l'entreprise
comme institution
• **Richard Robert**
 - 17 L'entreprise
que nous voulons...
• **Pierre Victoria**
 - 22 L'entreprise du XXI^e siècle
sera contributive
et responsable
• **Hélène Valade**
et **Daniel Lebègue**
 - 25 Du meilleur moyen
de promouvoir la RSE
• **Jean-Marc Daniel**
 - 28 Ne touchez pas
au Code civil !
• **Emmanuel Edou**

L'entreprise est devenue un sujet de **société**

Bernard
Sananès

Président-fondateur du cabinet d'études et de conseil Elabe.



De la défiance à l'exigence, le regard des Français sur l'entreprise a changé. Sans être célébrée, elle peut être valorisée. Les enquêtes menées par Elabe pour l'Institut de l'entreprise soulignent l'intérêt accru pour les entreprises et les attentes à leur égard en termes d'intérêt général.

Face aux difficultés que traverse le pays, à la complexité des enjeux économiques et sociaux, les Français savent qu'ils doivent dorénavant compter sur une pluralité d'acteurs pour répondre à leurs attentes et qu'ils ne peuvent plus tout attendre de l'État providence. Quand on demande aux citoyens sur quels acteurs ils comptent le plus pour agir (étude Elabe « À quoi servent les entreprises »¹), l'État apparaît toujours en première place dans de nombreux domaines régaliens, sociaux et sociétaux. Mais les Français donnent aux entreprises le premier rôle pour ce qui touche à la création d'emplois, au développement de l'innovation, à l'amélioration des conditions de travail, à l'insertion des jeunes, à l'employabilité et à l'égalité hommes-femmes. L'entreprise s'inscrit désormais comme un acteur central sur lequel les Français veulent pouvoir compter dans les domaines essentiels de leur vie.

Le rôle de l'entreprise est désormais mieux reconnu. Le mot « entreprises » (étude Elabe « Les mots d'une France en mouvement »²) correspond plus à l'image que les Français projettent de leur pays (6,4/10 en 2017 contre 5,6/10 en 2016). Il faut noter également que les entreprises sont perçues comme ayant un très fort impact sur leurs parties prenantes¹ : pas seulement sur leurs salariés (78 %), clients (79 %), investisseurs (83 %) ou encore fournisseurs (81 %), mais aussi sur les quartiers, villes et régions dans lesquelles elles sont implantées (73 %) et sur les citoyens dans leur ensemble (62 %).

Une défiance en recul mais une méfiance persistante

L'entreprise change progressivement d'image auprès des Français : 71 % d'entre eux déclarent ainsi en avoir une bonne image¹ et plus de trois Français sur quatre la reconnaissent comme un lieu de formation, de création, d'innovation et de transmis-

sion. Ils sont même une majorité (56 %) à considérer que c'est un lieu d'épanouissement personnel. On retrouve ce jugement positif des Français à l'égard du mot « entreprises »² (image positive à 6,6/10). Des chiffres qui marquent un recul de la défiance des Français vis-à-vis de l'entreprise.

Mais la méfiance à l'égard de l'entreprise persiste, elle constitue encore le premier mot que choisissent les Français pour caractériser leur état d'esprit vis-à-vis de l'entreprise (42 % vs 34 % pour le mot « confiance »)². Une méfiance principalement entretenue par le rejet de la financiarisation de l'économie, le rapport controversé à la mondialisation ou encore les débats sur la rémunération des dirigeants dans un contexte perçu de hausse des inégalités. Tout cela alimente un doute à l'égard de l'entreprise, qui s'accroît en fonction de sa taille. Le jugement positif est ainsi plus mitigé concernant les « grandes entreprises »² (5,6/10), 44 % des Français seulement en ayant une bonne image¹.

Une curiosité positive qui sous-tend de nouvelles exigences

Si la méfiance persiste, l'accroissement de l'intérêt des Français pour les sujets économiques, et, par association, pour les enjeux et problématiques des entreprises, a permis d'atténuer le phénomène d'« entreprise bashing ». Une curiosité notamment nourrie par les médias où l'économie a pris plus de place et a installé des visages qui parlent au grand public, par exemple François Lenglet. Des médias qui proposent de plus en plus souvent des formats pédagogiques sur l'économie. L'entreprise, avec ses conquêtes et ses défis, est devenue un sujet de *storytelling*. Les dirigeants d'entreprise connaissent également une médiatisation plus forte, et leurs décisions stratégiques, qui ne dépassaient souvent pas le cadre de la presse économique, sont finement analysées dans les médias plus grand public et com-

1. « À quoi servent les entreprises ? », étude Elabe réalisée pour l'Institut de l'entreprise et *Le Parisien*, janvier 2018 (<https://elabe.fr/a-quoi-servent-entreprises/>).
2. « Les mots d'une France en mouvement », étude Elabe, janvier 2018 (<https://elabe.fr/mots-dune-france-mouvement/>).

mentées abondamment sur les réseaux sociaux. On assiste ainsi à un déplacement de l'opinion sur le sujet de l'entreprise, avec le passage d'une défiance généralisée à une curiosité positive. On mesure aussi ce phénomène dans les nouveaux rapports à l'entreprise d'une jeune génération qui évoque plus volontiers l'« enthousiasme » pour qualifier son état d'esprit à l'égard de l'entreprise, tandis que les personnes de plus de 65 ans mettent plutôt en avant le terme « attachement ».

Mais, dans le même temps, la montée en puissance du sujet de l'entreprise dans l'opinion et la meilleure compréhension par les Français de sa contribution entraînent une montée des exigences envers elle. Interrogés par Elabe¹, les Français souhaitent que les entreprises mettent en œuvre cinq priorités pour « améliorer les choses » dans la société: former les salariés aux compétences de demain (72 %), partager plus équitablement les profits entre les dirigeants, les salariés et les actionnaires (67 %), favoriser l'insertion des jeunes dans l'entreprise (65 %), assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (61 %) et, enfin, assurer une place plus importante à leurs salariés et à leurs clients dans leurs instances de gouvernance (55 %). Dans un contexte d'inquiétudes liées à un chômage élevé et à une révolution numérique qui impacte l'ensemble des métiers, l'entreprise est particulièrement attendue sur la problématique des compétences, de l'employabilité. Et les Français comptent sur elle pour les aider à s'adapter aux métiers de demain. C'est aujourd'hui sa première responsabilité.

« Dans un contexte d'inquiétudes liées à un chômage élevé et à une révolution numérique qui impacte l'ensemble des métiers, l'entreprise est particulièrement attendue sur la problématique des compétences. »

Des attentes de responsabilités élargies

Au-delà de ces domaines d'action, les Français attendent aussi que les entreprises donnent les gages de leur nouvel engagement, et démontrent leur « savoir-être ». Cela passe par plus de transparence, d'engagement et de sincérité. Les crises comme celles de la viande de cheval pour Findus, du lait contaminé pour Lactalis ou des données personnelles pour Facebook démontrent que l'opinion sanctionne sévèrement toute gestion

de crise qui cherche à « cacher », toute tentative de minimiser sa responsabilité.

Cette dynamique passe aussi par une plus grande valorisation du rôle social des entreprises. En effet, le champ d'intervention de l'entreprise est aujourd'hui « challengé ». Doit-elle faire plus que ce qu'elle fait déjà au service de la société? Comment peut-elle aller au-delà de sa première mission économique et servir, outre ses actionnaires, ses salariés, ses clients, ses parties prenantes, les territoires où elle est installée? La mission « Entreprise et intérêt général », menée par Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT et présidente de Vigeo Eiris, et Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, est un élément important de cette réflexion.

Leurs propositions, remises le 9 mars 2018, et qui viendront alimenter le projet de loi Pacte, vont dans le sens d'une redéfinition de la finalité de l'entreprise et donc d'une modification des articles 1833 et 1835 du Code civil. Une évolution qui correspond aux attentes des Français: 88 % d'entre eux étant favorables au projet de redéfinir la finalité de l'entreprise dans le Code civil en intégrant les dimensions liées à l'intérêt général¹. Plus exposée, l'entreprise doit répondre aux nouvelles exigences de la société et notamment dans des domaines nouveaux. Beaucoup d'entreprises ont commencé à répondre à ces attentes.

Les entreprises ont pris conscience de leurs responsabilités

Elles l'ont fait depuis plusieurs années en développant notamment des politiques RSE, parfois galvaudées, parfois critiquées, parce que trop souvent associées à des pratiques de *greenwashing* ou de *socialwashing*. La réalité des engagements des entreprises et leur portée ne sont pourtant pas contestables. Les entreprises ont compris qu'elles devaient désormais intégrer dans la définition même de leur stratégie les dimensions sociales, sociétales et environnementales, et donc prendre en compte l'intérêt général pour garantir une activité durable.

Pour donner à voir cet engagement protéiforme et mal connu, qui dépasse le champ traditionnel de la RSE, l'Institut de l'entreprise, a lancé le dispositif « Repère confiance » (www.institut-entreprise.fr/repere-confiance). Il a invité ses adhérents à lui faire remonter une cinquantaine d'initiatives menées en interne en matière de gouvernance, de formation et parcours professionnels, d'association des salariés aux résultats de l'entreprise, de management et organisation du travail et d'engagement social et environnemental.

1. « À quoi servent les entreprises ? »

2. « Les mots d'une France en mouvement ».

Démarche innovante pour un think-tank, l'Institut de l'entreprise a demandé à Elabe que ces initiatives soient présentées à 120 Français dans le cadre de trois ateliers citoyens. Pendant plusieurs heures dans trois villes de France, des citoyens sont venus dire leur perception et leur rapport à l'entreprise. Les ateliers ont ensuite mis en lumière trois initiatives suscitant une adhésion particulière des Français qui y ont participé. L'initiative « Politique de transport responsable: biométhanisation des camions Carrefour » du groupe Carrefour permet, à travers une logique d'économie circulaire, d'alimenter des véhicules de livraison en biométhane issu de la valorisation des biodéchets produits par les hypermarchés. L'initiative « Everyday Flexibility » mise en place par PwC s'appuie sur plusieurs outils pour permettre aux collaborateurs d'adapter leurs horaires ou leurs modalités de travail à leurs contraintes personnelles, afin d'assurer un meilleur équilibre de vie. Enfin, l'initiative « Cancer et travail: diminuer l'impact de la maladie sur les trajectoires professionnelles » de Roche vise, à travers un programme pionnier, à mieux accompagner dans leur parcours professionnel les collaborateurs confrontés au cancer.

Des entreprises ouvertes sur l'intérêt général

Ces initiatives, attendues par les Français, doivent être mises en lumière. Mais pour leur donner plus de force, les entreprises doivent continuer à s'ouvrir sur la société. Elles doivent expliquer comment elles arbitrent au quotidien entre toutes les parties prenantes, ce qui n'est pas un exercice facile tant les intérêts des uns et des autres sont souvent contradictoires. Elles doivent être transparentes sur l'impact de leurs décisions auprès de leurs parties prenantes et sur les difficultés qu'elles rencontrent dans leur mise en place. En fin de compte, elles doivent faire le récit de ce qu'elles font, de ce qu'elles sont et de ce qu'elles apportent à la société.

Le rapport des Français à l'entreprise change. L'action et le rôle des entreprises évoluent en regard de ces nouvelles exigences de nos concitoyens. Comme le dit Antoine Frérot, président de l'Institut de l'entreprise, « si nous voulons réconcilier les Français avec l'entreprise. Il faut que l'entreprise apparaisse à une majorité de nos compatriotes comme un objet d'intérêt général, et pas simplement d'intérêts particuliers ». ●

Annexe : Résultats de l'étude Elabe « À quoi servent les entreprises »

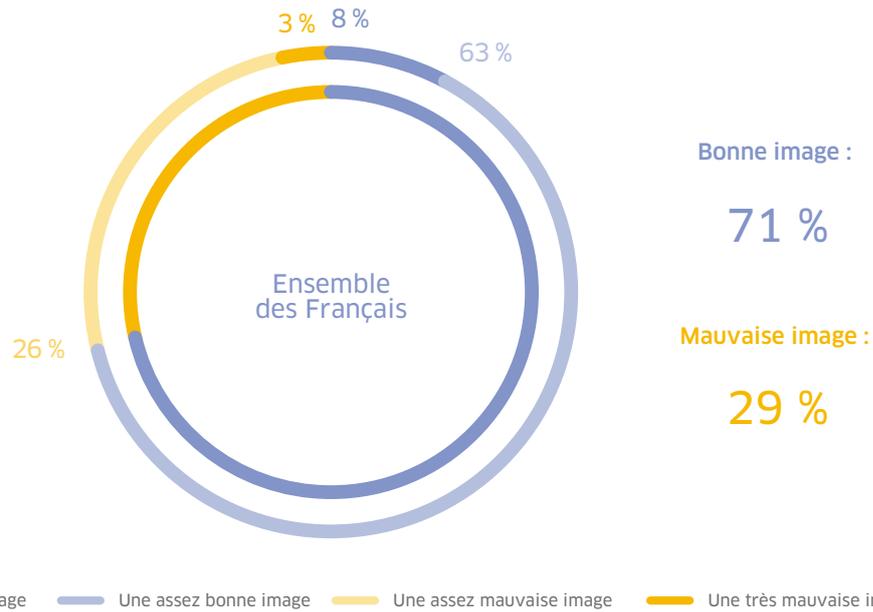
1. SELON VOUS, QUEL IMPACT ONT LES CHOIX ET LES ACTIONS DES ENTREPRISES SUR CHACUN DES ACTEURS SUIVANTS ?

	Total fort impact	Impact positif	Impact négatif
Les investisseurs – les actionnaires	83 %	↗ 79 %	↘ 20 %
Les fournisseurs	81 %	↗ 72 %	↘ 27 %
Les consommateurs – les clients	79 %	↗ 75 %	↘ 24 %
Les salariés	78 %	↗ 66 %	↘ 33 %
Les quartiers, villes et régions dans lesquels elles sont implantées	73 %	↗ 74 %	↘ 25 %
Les citoyens dans leur ensemble	62 %	↗ 65 %	↘ 34 %
Les écoliers – les étudiants	42 %	↗ 60 %	↘ 39 %

Base : ensemble des Français (1310)

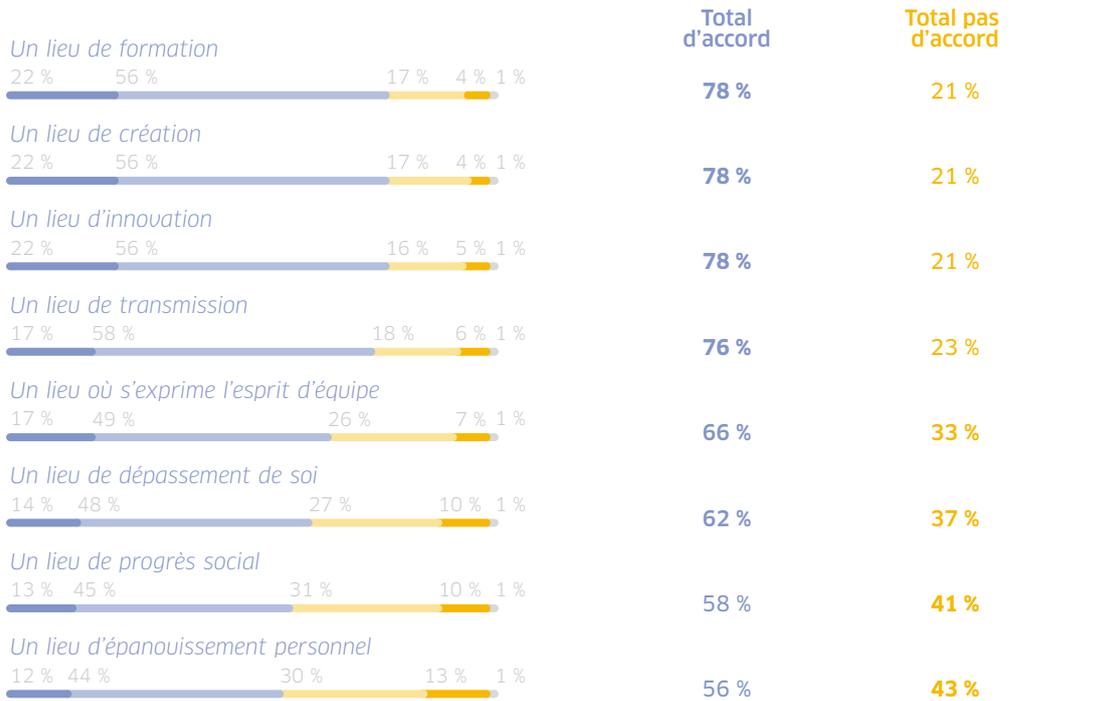
1. « À quoi servent les entreprises ? ».
2. « Les mots d'une France en mouvement ».

2. D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE, AVEZ-VOUS UNE BONNE OU UNE MAUVAISE IMAGE DES ENTREPRISES ?



Base : ensemble des Français (1 310)

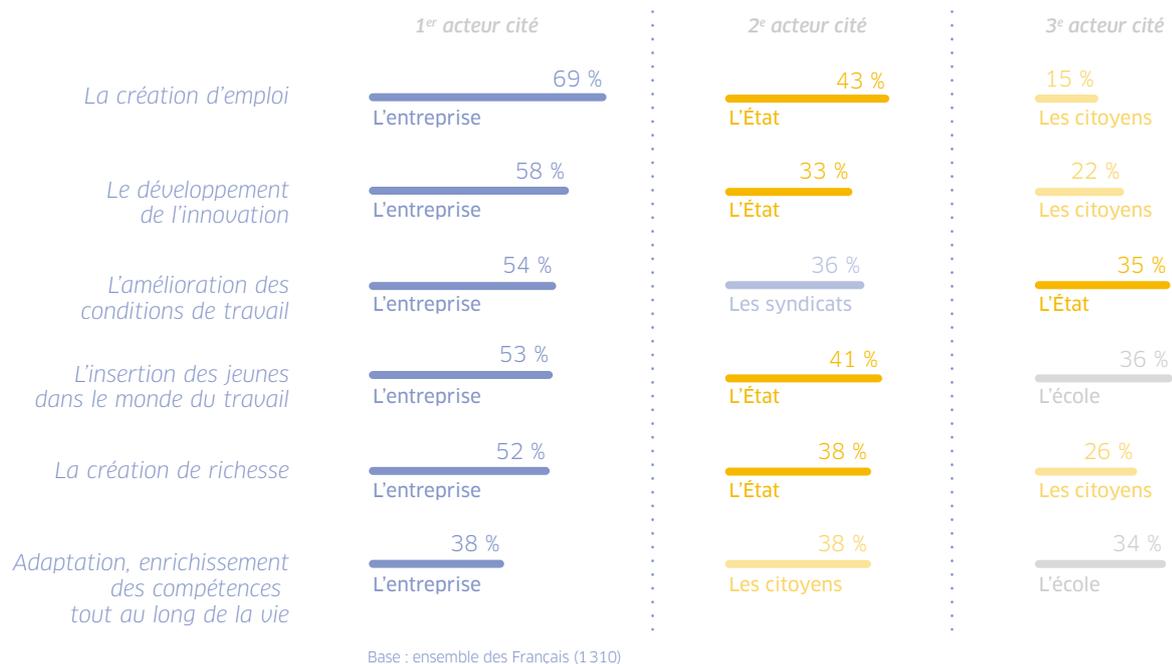
3. SELON L'IMAGE QUE VOUS VOUS FAITES DE CE QUE SONT LES ENTREPRISES AUJOURD'HUI, ÊTES-VOUS D'ACCORD OU PAS D'ACCORD AVEC CHACUNE DES AFFIRMATIONS SUIVANTES ?



■ Tout à fait d'accord
 ■ Plutôt d'accord
 ■ Plutôt pas d'accord
 ■ Pas du tout d'accord
 ■ Sans opinion

Base : ensemble des Français (1 310)

4. SUR QUELS ACTEURS COMPTEZ-VOUS LE PLUS POUR AGIR DANS CHACUN DES DOMAINES SUIVANTS ?



5. POUR CHACUNE DES ACTIONS SUIVANTES QUE LES ENTREPRISES POURRAIENT METTRE EN ŒUVRE OU RENFORCER POUR AMÉLIORER LES CHOSSES DANS LA SOCIÉTÉ, VOUS DIRIEZ QU'ELLE EST PRIORITAIRE, IMPORTANTE MAIS PAS PRIORITAIRE OU SECONDAIRE ?



De l'entreprise comme institution¹

Richard
Robert

Directeur de Paris Innovation Review.



La promotion d'une « raison d'être » de l'entreprise et l'exploration de nouvelles formes d'entreprises à mission méritent d'être prises au sérieux. Mais en promouvant une vision enrichie des objectifs de l'entreprise, les progressistes de bonne volonté se trompent de combat.

Le livre *Refonder l'entreprise* (2012), de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel², puis la remise du rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (mars 2018)³ ont réactivé une discussion déjà ancienne sur la nature de l'entreprise et la définition de son objet social.

Plusieurs débats se télescopent aujourd'hui, qu'il convient de remettre en perspective et, surtout, de bien distinguer.

Objet social et raison d'être : le capitalisme de bonne volonté

Le premier porte sur les objectifs d'une entreprise, définis dans le Code civil par son objet et par l'intérêt commun des associés. Qu'une telle vision soit limitée, voire réductrice, peu le contestent, et au fil du temps la notion de parties prenantes a formalisé l'idée que salariés, fournisseurs, clients, riverains et collectivités locales avaient des intérêts que l'entreprise ne pouvait ignorer sans risque.

« Au fil du temps la notion de parties prenantes a formalisé l'idée que salariés, fournisseurs, clients, riverains et collectivités locales avaient des intérêts que l'entreprise ne pouvait ignorer sans risque. »

Comment représenter ces intérêts? Cette question touche aux pratiques, renvoyant à l'acuité intellectuelle du management (comprendre ces intérêts, se les représenter) et à la gouvernance (leur donner

voix au chapitre), mais aussi à la théorie : quelle place leur reconnaître? C'est là un point controversé.

Ce débat se joue dans deux temporalités très différentes. Le temps long, celui des deux derniers siècles, voit une incorporation discrète mais progressive des autres intérêts (notamment ceux des travailleurs et de leur famille, *via* l'émergence du salariat moderne et de la protection sociale), puis des externalités (*via* réglementations et fiscalité). L'entreprise, qu'elle le veuille ou non, qu'elle s'en flatte ou non, tient compte de ces intérêts. Elle les reconnaît et ils figurent dans ses comptes.

Le temps court, celui des quatre dernières décennies, voit d'abord un mouvement inverse, né aux États-Unis à la fin des années 1960 : la « corp » ayant fini par faire une grande place aux intérêts de ses salariés et surtout de ses managers, les actionnaires reprennent le pouvoir et cherchent à aligner les intérêts du *top management* sur les leurs. Emblématique de ce moment historique est la fameuse déclaration de Milton Friedman en 1970 : « *L'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits.* » En réaction à l'émergence de ce « capitalisme financier », qui va prendre de la vitesse dans les années 1980 et s'épanouir dans la mondialisation jusqu'à devenir le paradigme dominant aujourd'hui, des voix s'élèvent pour dénoncer ses dégâts et appeler au « réencastrement » (dans des règles, des territoires, dans un corps social) de grandes entreprises dont les profits sont de plus en plus mal partagés et dont les externalités négatives finissent par menacer la planète. Il conviendrait alors de ramener sur terre ce capitalisme hors sol, cette entreprise servant bien ses clients, ses actionnaires et son *top management*, mais de plus en plus mal les autres parties prenantes. Cette entreprise qui ne sait plus ce qu'elle fait, gère ses activités comme un portefeuille, et se représente principalement à travers des chiffres.

2. Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012.

3. Rapport téléchargeable à cette adresse : www.ladocumentationfrancaise.fr/dofcra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/184000133.pdf.

« Raison d'être » des entreprises

C'est dans ce contexte qu'émergent des propositions comme celles de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, qui défendent la reconnaissance d'une « raison d'être » de l'entreprise, « non réductible au profit », articulée à une évolution de la gouvernance assurant une meilleure représentation des autres parties prenantes.

Rien que de très classique, à vrai dire; l'originalité du rapport Notat-Senard consiste sans doute dans la finesse de l'argumentation, qui met en avant l'intérêt bien compris de l'entreprise. Les cadres et autres salariés demandent du sens, les préférences des clients intègrent de plus en plus l'impact des modes de production, et le monde des « 1 % » finira par s'écrouler s'il ignore les 99 %.

Si Nicole Notat (présidente de Vigeo Eiris et ancienne secrétaire générale de la CFDT, qui défend une plus grande participation des salariés à la gestion) et Jean-Dominique Senard (président de Michelin, modèle d'entreprise paternaliste) portent chacun à sa manière une vision « militante » de l'entreprise, une telle vision est incontestablement dans l'air du temps et travaille la plupart des grands groupes, comme en témoignent les différentes chartes éthiques et déclarations de responsabilité qui fleurissent ici et là.

On peut y voir de la poudre aux yeux, et il est vrai que le capitalisme déterritorialisé et dématérialisé qui a pris son essor dans les années 1980 trouve dans la révolution numérique un espace à sa mesure. Mais les propositions portées par Notat et Senard rejoignent un mouvement inverse, qu'on pourrait lire comme la traduction de stratégies et de politiques du risque. Se « réencastrer », et le faire savoir, c'est aussi arrimer sa position dans un écosystème de production et de consommation dont la volatilité peut être perçue comme un danger. Réaffirmer un lien – avec des clients, des salariés, des territoires – est un moyen de se garantir contre les risques d'un monde où les clients désertent facilement, où la compétition pour les talents oblige à offrir du sens, où la compétition pour les ressources oblige à soigner les territoires. Être attentif à ses impacts sociaux ou environnementaux, c'est s'éviter de coûteux procès et gérer le risque de réputation.

La promotion d'une « raison d'être » de l'entreprise n'est donc pas qu'une lubie progressiste ou un nouvel avatar du christianisme social, visant à donner un « supplément d'âme » aux personnes

morales. Elle s'inscrit dans un mouvement de fond, et peut contribuer à la réorientation du capitalisme, à une nouvelle « grande transformation » qui serait menée, cette fois, de l'intérieur des entreprises. Elle traduirait, au fond, cette capacité inégalée qu'a le capitalisme d'internaliser les critiques qui lui sont faites, et une évolution de la loi en ce sens serait la bienvenue.

« La promotion d'une "raison d'être" de l'entreprise n'est donc pas qu'une lubie progressiste ou un nouvel avatar du christianisme social, visant à donner un "supplément d'âme" aux personnes morales. »

Tout le problème est que la question aujourd'hui ne se réduit pas à régler le curseur entre progressisme de bonne volonté et capitalisme sans âme.

Objet social étendu : faire le bien

C'est ici qu'il faut prendre en compte un second débat, porté en France par Armand Hatchuel et Blanche Segrestin. Ce débat, qui croise le premier sans se confondre avec lui, tourne autour d'une interrogation sur ce qui peut fonder la légitimité d'un dirigeant et ses devoirs vis-à-vis des autres parties de l'entreprise.

Ces réflexions s'inscrivent dans l'héritage de Frédéric Le Play côté français et de Thorstein Veblen côté américain. Tous deux ont opposé, en leur temps, une bourgeoisie d'affaires donnée comme illégitime au monde des ingénieurs, à la fois plus qualifiés et porteurs d'une vision sociale. Au-delà du statut du dirigeant, la vraie question pour Le Play et Veblen, tout comme pour Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, est celle du rôle social de l'entreprise, de sa capacité à reconnaître et jouer pleinement une fonction d'institution.

Une des propositions portées par Hatchuel et Segrestin porte sur la reconnaissance d'entreprises à « objet social étendu », des entreprises à but lucratif intégrant à leurs statuts une « mission » et formalisant des règles de gouvernance pour évaluer l'action au regard de cette mission. Des objectifs supérieurs, d'ordre humanitaire par exemple, peuvent consti-

tuer cet objet social étendu. Des expérimentations ont eu lieu dans ce sens, au sein d'entreprises dont la mission avait été un objectif implicite et qui cherchaient à la formaliser au moment de la transmission, ou dans un contexte de croissance des effectifs. On est ici dans le domaine de l'innovation sociale, cet hybride de profit et de non-profit dont l'économie sociale et solidaire, en France, n'a pas encore exploré toutes les formules et dont l'entreprise à mission est une autre version possible.

Mais ce modèle a-t-il vocation à « refonder l'entreprise » ? Deux lectures sont possibles du livre d'Hatchuel et Segrestin. On peut y voir la détection, la formalisation et la promotion d'un nouveau type d'entreprise, voué à rester marginal. On peut aussi y voir - l'ambition affichée par le titre y invite - l'affirmation d'un nouveau paradigme, articulant une théorie du dirigeant et un élargissement de l'objet social de l'entreprise.

On retrouve alors les enjeux du rapport Notat-Senard. Dans les deux cas, la refondation proposée touche à la fois à une redéfinition de l'objet social de l'entreprise et à une évolution de sa gouvernance. Dans les deux cas, à la proposition d'une évolution générale (redonner du sens, ne pas s'en tenir à l'intérêt des actionnaires, faire évoluer la gouvernance) s'articule la possibilité d'aller plus loin. Mais les travaux d'Hatchuel et Segrestin, en ouvrant une voie plus militante, plus missionnaire en quelque sorte, indiquent en filigrane une direction qui n'apparaît pas aussi nettement dans le rapport Notat-Senard. Une voie qu'il convient d'explorer avant de s'y engager.

Retour au monde réel (1): le risque de responsabilités inassumées

Il faut mettre à l'épreuve les perspectives ouvertes par ces réflexions.

Oublions les entreprises lambda et concentrons-nous sur les extrêmes, afin de raisonner avec plus de netteté. On peut identifier aujourd'hui deux types de comportement très problématiques, qui tournent l'un et l'autre autour du rôle social de l'entreprise.

Le premier touche des entreprises dont le modèle d'affaires - la raison d'être - consiste précisément à se dégager de toute responsabilité. Uber en est aujourd'hui l'archétype, avec le développement d'un modèle combinant, d'un côté, contrôle centralisé du prix des courses et de la marge opérationnelle de la plateforme et, de l'autre, refus d'assumer la fonc-

tion d'employeur qui va généralement de pair avec ce niveau de contrôle. Cette contradiction ne passe pas inaperçue: les chauffeurs donnent de la voix et un effort est en cours dans de multiples juridictions pour forcer l'entreprise à reconnaître son rôle d'employeur.

Mais Uber est un archétype. Son horizon, c'est d'ailleurs UberX, qui substitue des amateurs à des professionnels. L'économie de plateforme, marquée par un déséquilibre extrême entre le pouvoir central et les responsabilités réellement assumées, trouve dans la *sharing economy* un de ses horizons rêvés, celui de l'externalisation complète des risques et des responsabilités.

Ce monde, qui est aussi celui d'Airbnb et de Facebook, voit l'irresponsabilité sociale érigée en modèle d'affaires: certaines de ces entreprises pratiquent une optimisation fiscale qui confine au scandale, d'autres organisent la diffusion de l'information sans se reconnaître les responsabilités d'un éditeur de presse, d'autres enfin « disruptent » des secteurs et démolissent ainsi des décennies de construction réglementaire et de précision des responsabilités au sein des chaînes de valeur. Le paradoxe, c'est que du fait même de leur taille, ces entreprises sont devenues des institutions, bien davantage que les Michelin ou Renault du monde d'hier. Elles organisent du social, elles façonnent des relations, elles définissent des identités, elles profilent nos interactions, elles remodelent l'économie et déplacent des bases fiscales, certaines enfin distribuent du savoir. Mais elles ne se reconnaissent pas comme des institutions, elles n'assument pas leurs responsabilités. La fameuse devise de Google, « Don't be evil » (« ne faites pas le mal »), est un peu courte. Mais il ne s'agit pas de contraindre ces géants irresponsables à faire le bien. Facebook nous protège déjà malgré nous des images de nudité, ne l'invitons pas à aller plus loin dans son combat pour le bien et à se donner des « missions » ! La question est simplement de les ramener sur terre, de les rappeler à leurs responsabilités basiques.

Retour au monde réel (2): le risque d'emprise morale

Le deuxième comportement problématique est strictement inverse. Il est le fait d'entreprises qui, précisément, se donnent une mission et se transforment subrepticement en institutions - mais sans la neutralité qu'on est en droit d'attendre des institutions. Elles sont nombreuses, et on y croise les causes les

plus variées. C'est le monde des fonds verts, mais aussi des très conservateurs frères Koch, de la finance islamique et même désormais de Walmart. Ce dernier exemple est emblématique. Walmart est une entreprise qui ne s'est jamais distinguée par la qualité de son modèle social. Des économistes ont étudié son impact sur la baisse des salaires américains et ses employés lui font régulièrement des procès. Mais Walmart se préoccupe aujourd'hui de la moralité de ses jeunes clients et a donc décidé de retirer des présentoirs de ses caisses le magazine *Cosmopolitan*, jugé pornographique.

L'idée de responsabilité sociétale et d'un rôle social se donne ici une étrange carrière, qui suggère bien toutes les dérives qui pourraient accompagner l'essor d'entreprises inféodées à des causes. L'entreprise à mission est une belle idée, mais sa mise en œuvre ouvre la porte aux caprices des propriétaires, à l'efficacité des lobbys, à l'emprise des religions. Dans le domaine de la finance, les fonds fléchés pourraient avoir un pouvoir structurant sur l'économie, pour le meilleur et pour le pire. Tout cela ouvre sur un monde moins commun, un monde fragmenté qui abandonne la neutralité de l'économie de marché et des institutions modernes au profit de discriminations parfaitement assumées et d'une vocation spirituelle et moralisante. À tout prendre, un capitalisme sans âme est moins inquiétant!

Pour une neutralité classique

Car il faut regarder les choses en face. Les deux comportements pointés ici n'affectent pas de petits acteurs marginaux, mais des géants dont les abus se répondent: les uns en font trop, les autres pas assez. Les uns refusent de se reconnaître comme des institutions, les autres font du zèle et structurent leurs décisions de gestion par des objectifs supérieurs. Des objectifs dont ils sont comptables devant des actionnaires à agenda politique ou religieux, devant des lobbys dont la détermination

l'emportera toujours face à la vague indifférence des consommateurs, devant des patrons qui se prennent pour le Bon Dieu.

Il est permis de considérer qu'une forme de neutralité, celle justement que permet une vision plus classique du marché et des acteurs économiques, est préférable.

Cela n'exclut pas, bien au contraire, d'admettre que cette neutralité ne va pas de soi, tout comme on sait qu'un comportement socialement correct est rarement spontané. L'idée d'une responsabilité spécifique de l'entreprise, dépassant le seul intérêt de ses actionnaires, mérite d'être portée. Elle peut se combiner à une vision de la firme comme institution. Reconnaître l'entreprise comme une institution, c'est reconnaître qu'elle a le pouvoir d'organiser nos vies. C'est donc à la fois la contraindre à assumer ce pouvoir (à se conduire correctement, sans fuir ses responsabilités) et le limiter (l'encadrer, le faire entrer dans le domaine du droit commun, éviter les abus et le zèle missionnaire).

Il est sain de réfléchir à la responsabilité sociale des entreprises, et les réflexions des auteurs cités ici sont bonnes à lire. Mais attention à ne pas se tromper de combat! Les progressistes qui promeuvent une vision élargie de la définition des entreprises ont un train de retard. L'enfer est pavé de bonnes intentions. Et il y a d'autres diables aujourd'hui que le capitalisme financier. ●

« Les progressistes qui promeuvent une vision élargie de la définition des entreprises ont un train de retard. »

L'entreprise que nous voulons...

Pierre
Victoria

Animateur du groupe de travail « l'entreprise de demain »
à la Fondation Jean-Jaurès.



Il a publié récemment :

- « Entreprises engagées. Comment concilier l'entreprise et le citoyen » (avec Marinette Valiergue et Valentin Schmite), Fondation Jean-Jaurès, février 2018.

Les entreprises ne sauraient se limiter à l'unique intérêt de leurs associés. Comme il s'agit de leur performance globale et de leur durabilité, les entreprises doivent étendre leurs responsabilités et s'ouvrir aux parties prenantes. Voici les propositions de la Fondation Jean-Jaurès pour des « entreprises engagées ».

« Je souhaite que l'année prochaine, on ouvre une vraie discussion sur ce qu'est l'entreprise. L'entreprise ça ne peut pas être simplement un rassemblement des actionnaires. Le Code civil la définit comme ça. L'entreprise, c'est un lieu où des femmes et des hommes se sont engagés, certains mettent du capital, d'autres du travail. » Emmanuel Macron, TF1, 18 octobre 2017.

En s'exprimant ainsi sur TF1 le 18 octobre 2017, le président Macron affirmait sa volonté de réformer l'entreprise, à la fois en termes juridiques et de gouvernance. Une ambition qui ne lui est pas nouvelle. Ministre de l'Économie, il avait proposé dans le projet de loi sur la croissance et l'activité de 2015 de rajouter un alinéa à l'article 1833 du Code civil stipulant que la société devait « être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental ».

De quoi s'agit-il ? De mettre fin à cette désuétude du droit français qui ne connaît que la société, et non l'entreprise, constituée au profit de l'intérêt exclusif des associés sans référence aux salariés ni aux autres parties prenantes (territoires, clients, consommateurs, etc.).

Étendre les responsabilités sociales et environnementales

Il s'agit d'une situation juridique particulièrement anachronique au moment où dans tous les pays développés de nouveaux statuts juridiques sont proposés aux entreprises qui souhaitent intégrer à leurs « missions » des objectifs sociétaux et environnementaux.

La situation est d'autant plus paradoxale qu'une régulation de plus en plus forte des entreprises, au

niveau français et communautaire, renforcée par l'émergence d'une *soft law* de plus en plus impérative, a élargi le champ de la responsabilité de l'entreprise. À ses salariés, bien sûr, mais aussi à sa chaîne d'approvisionnement, sous-traitants et fournisseurs; aux territoires qu'elle sert ou dessert, selon ses pratiques, sans oublier sa responsabilité climatique, désormais reconnue dans le cadre de l'accord de Paris.

« Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilité climatique constituent les deux facettes de cette nouvelle exigence de solidarité de l'entreprise avec son environnement. »

Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilité climatique constituent les deux facettes de cette nouvelle exigence de solidarité de l'entreprise avec son environnement, qui conditionne non seulement sa légitimité mais aussi sa performance et sa durabilité.

Une question de performance et de durabilité

Aucune activité économique n'est pérenne si elle ne répond pas aux attentes de son époque. Or celles-ci évoluent. Une étude BETC menée en 2015 auprès de plus de 10 000 personnes dans 28 pays souligne que « les critères de performances des marques sont aujourd'hui liés à la question des valeurs de l'entreprise. On va choisir celles dont on pense qu'elles sont les meilleures et, à l'inverse, éviter celles que l'on considère comme faisant peser des risques sur le

monde. Le rôle et les actions deviennent déterminants. Parce que la main invisible des marchés ne suffit plus, une obligation éthique pèse désormais sur la manière dont les entreprises opèrent. C'est un bouleversement du corporate, qui, sous l'influence des gens, s'opère ».

« La responsabilité sociale des entreprises n'est donc plus seulement une question de légitimité, ce qu'elle fut essentiellement au cours de ces vingt dernières années. »

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'est donc plus seulement une question de légitimité, ce qu'elle fut essentiellement au cours de ces vingt dernières années, notamment après la crise de 2008, conséquence des errements du monde financier mais aussi du dogme hyperlibéral du tout-pouvoir aux actionnaires. La performance sociale, sociétale et environnementale est désormais reconnue comme source de compétitivité et de rentabilité. En clair, plus vous offrez des solutions « RSE », plus vous assurez la durabilité de l'entreprise, y compris sur le plan strictement économique. C'est la raison pour laquelle le concept de performance globale s'impose désormais, et la notion de RSE doit s'élargir à celle de création de valeur partagée. Un partage à définir entre les parties constituantes de l'entreprise que sont les actionnaires et les salariés, et les autres parties prenantes que sont les clients, les fournisseurs et les territoires.

Des propositions pour réconcilier l'entreprise et le citoyen

C'est dans ce contexte de changement de paradigme que s'inscrit le projet de loi Pacte, dont le débat public a commencé à s'emparer début 2018. L'enjeu est double : inventer l'entreprise de demain et réconcilier l'entreprise et le citoyen.

« L'enjeu est double : inventer l'entreprise de demain et réconcilier l'entreprise et le citoyen. »

Il s'agit pour nous, Fondation Jean-Jaurès, de combattre les excès de la finance avec autant de vigueur que nos prédécesseurs ont combattu les excès de la société industrielle. Ces excès s'incarnent notamment à travers la spéculation boursière et les inégalités croissantes de revenus. Aucune réforme de l'entreprise n'a de sens si elle ne favorise pas l'actionnariat de long terme, condition indispensable pour construire des stratégies sur la durée. Or, la durée de détention d'une action d'une entreprise du CAC 40 est aujourd'hui, en moyenne, de quatre à six mois ! Quant aux inégalités croissantes de revenus au sein des entreprises, il va falloir en fixer les limites.

Les salariés comme parties constituantes

Notre deuxième combat est celui de la gouvernance partagée. François Hollande avait voulu que les salariés soient représentés au sein de toutes les entreprises de plus de 5 000 salariés. Il est temps de tirer les conclusions alors que s'achève en 2018 le premier mandat de ces administrateurs pas comme les autres. Les désillusions sont réelles. Il leur est difficile de rompre le consensus de ces assemblées où le vote est l'exception et l'unanimité la règle. Ces administrateurs se sentent souvent peu utiles dans des conseils qui débattent plus des résultats financiers que de stratégie ou de performance globale de l'entreprise. L'enjeu n'est pas seulement de permettre une plus grande représentation des salariés, bien que cela soit nécessaire, mais de réorienter le rôle du conseil d'administration vers la stratégie, avec la mise en place d'indicateurs de durabilité, d'analyse de la performance globale. Le conseil d'administration doit aussi veiller à la cohérence des discours et des comportements à tous les niveaux de l'entreprise. Car les salariés savent que le discours *corporate* du président est parfois infirmé par les pratiques opérationnelles.

« L'enjeu n'est pas seulement de permettre une plus grande représentation des salariés, bien que cela soit nécessaire, mais de réorienter le rôle du conseil d'administration vers la stratégie, avec la mise place d'indicateurs de durabilité, d'analyse de la performance globale. »

Les salariés sont, à l'instar des actionnaires, des parties constituantes de l'entreprise. Ils apportent leurs compétences là où les actionnaires apportent du capital. C'est pourquoi ils ont leur place dans la gouvernance de l'entreprise.

Nous avons considéré que le défi d'un accroissement de la représentation des salariés dans les conseils d'administration des entreprises pouvait être relevé dès maintenant, ouvrant ainsi la voie à une codétermination à la française. Nous avons fixé l'objectif, dans les entreprises de plus de 5000 salariés, au tiers des administrateurs. C'était la règle pour les entreprises nationalisées en 1981. Et force est de constater qu'une grande partie d'entre elles, privatisées en 1986, ont maintenu ce pourcentage. C'est donc possible et perçu comme utile au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ouvrir la gouvernance : les comités des parties prenantes

Responsabilité élargie et valeur partagée impliquent nécessairement une représentation des parties prenantes externes - fournisseurs, clients, territoires, société civile - dans la gouvernance. Nous avons fait le choix de ne pas proposer leur entrée dans les conseils d'administration. D'une part, parce que des conseils pléthoriques sont inefficaces. Douze membres au conseil nous semblent un maximum. Mais aussi parce que nous ne souhaitons pas confondre parties constituantes de l'entreprise et parties prenantes. Celles-ci doivent être représentées au sein d'un comité des parties

prenantes, officiellement institué comme organe de gouvernance, au même titre que les comités du conseil. Nous demandons que les résultats de leurs travaux et leurs préconisations soient présentés chaque année au conseil.

« L'entreprise que nous voulons est un projet collectif, un lieu de création de richesse partagée. »

L'entreprise que nous voulons est un projet collectif, un lieu de création de richesse partagée. Une communauté de travail où chacun puisse trouver, en plus d'un revenu, un sens à son activité et son propre épanouissement personnel.

Trois conditions doivent être réunies pour que l'entreprise soit un bienfait pour toutes ses composantes et parties prenantes :

1. une réorientation vers une stratégie de long terme ;
2. une ambition et une évaluation de performance globale et pas seulement financière ;
3. une gouvernance partagée avec les salariés et les parties prenantes.

C'est autour de ces priorités qu'ont été élaborées les propositions de la Fondation Jean-Jaurès pour la réforme de l'entreprise. ●

Annexe : les propositions du rapport de la Fondation Jean-Jaurès sur les entreprises engagées¹

Comment réconcilier l'entreprise et la société ? Comment faire valoir l'engagement de certaines entreprises dans des « missions » sociétales ? Ce rapport entend dépoussiérer le concept de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, pour valoriser l'implication des salariés dans la gouvernance de ce qui est, au-delà d'une entité économique qui crée de la valeur, un « projet collectif » où tout le monde a sa part.

DIX PROPOSITIONS POUR RÉCONCILIER L'ENTREPRISE ET LE CITOYEN

Réformer le statut des entreprises

1. Réécrire l'article 1833 du Code civil : « *Toute société doit avoir un objet licite, être constituée dans l'intérêt commun des parties constituantes de l'entreprise et prendre en compte l'intérêt général des parties prenantes.* »
2. Proposer un article 1833 bis du Code civil : « *La société commerciale à mission élargie s'engage à poursuivre un intérêt sociétal clairement défini dans son objet, dont les modalités de mise en œuvre sont précisées dans son projet de mission.* »
3. Définir statutairement les parties prenantes de l'entreprise. Les parties prenantes comprennent les fournisseurs, les clients, les acteurs de la société civile, les territoires et les générations futures.

Repenser la gouvernance de l'entreprise

4. Augmenter significativement le nombre d'administrateurs salariés au sein des entreprises afin qu'ils soient au nombre de deux pour les sociétés entre 500 et 5 000 salariés et à proportion d'un tiers au-delà de 5 000. Respecter strictement la parité entre les femmes et les hommes chez les administrateurs salariés.
5. Construire des outils de mesure de la performance globale et de long terme des entreprises. Rendre obligatoire la publication de la notation extra-financière des entreprises de plus de 5 000 salariés dans le cadre de leur rapport d'activité.
6. Rendre possible le compte rendu écrit de l'action des administrateurs salariés après approbation du contenu par le conseil d'administration.
7. Créer un comité des parties prenantes au sein de la gouvernance de l'entreprise et livrer un rapport annuel de ses préconisations au conseil d'administration. Le président du comité des parties prenantes devient membre du conseil d'administration.
8. Développer un statut juridique pour l'« intrapreneur » afin qu'il se voie accorder au moins 10 % de son temps de travail pour son projet et qu'il partage sa propriété intellectuelle avec l'entreprise.

Rendre l'entreprise plus juste et plus durable

9. Mettre en place une exonération fiscale pour que les revenus, produits et plus-values des actions détenues depuis plus de cinq ans ne soient pas imposables à l'impôt sur le revenu. Accorder un vote triple pour les actions détenues depuis plus de cinq ans.
10. Rendre obligatoire la publication des salaires les plus élevés (les dix plus élevés dans une entreprise de plus de 500 salariés, les trois plus élevés dans les autres) et du rapport entre le salaire le plus élevé et le salaire médian dans l'entreprise.

1. <https://jean-jaures.org/sites/default/files/rapport-entreprises-2p-p.pdf>.

L'entreprise du XXI^e siècle sera **contributive** et responsable

Hélène
Valade

Présidente de l'Observatoire de la responsabilité
sociétale des entreprises (Orse).



Daniel
Lebègue

Président d'honneur de l'Orse.



Il a publié dans *Constructif*
• « Retour aux réalités pour l'industrie
financière », n° 22, mars 2009.

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de leurs responsabilités élargies. Les nouvelles générations soucieuses de sens, les nouveaux modèles économiques de la circularité et de la fonctionnalité, l'acuité des défis globaux et l'exemplarité des institutions engagées poussent à davantage d'implication encore.

En 2015, dans la perspective de la COP 21, 39 grandes entreprises françaises s'étaient engagées pour lutter contre le changement climatique. À l'occasion du *One Planet Summit*, lancé par le président de la République le 12 décembre 2017, ces mêmes entreprises ont renforcé leur engagement et ont été rejointes par d'autres. Le *French Business Climate Pledge* rassemble désormais 91 entreprises, qui consacreront d'ici à 2020 320 milliards d'euros en financement, recherche et développement, innovation pour une société « bas carbone ».

Cette prise collective d'engagements est très significative des changements qui s'opèrent au sein des entreprises. Elles agissent pour un intérêt qui dépasse celui de chacune d'entre elles et qui est général. Et en effet, au cours des quinze dernières années, le concept de RSE a généré une transformation sans précédent d'un nombre important d'entreprises dans leurs interactions avec la société. Elles ont progressivement pris en compte les dimensions environnementales, sociales et éthiques dans les processus de conception, de fabrication, de commercialisation et de management. Parallèlement, nombre d'entre elles se sont dotées de comités de parties prenantes ou ont organisé leur consultation régulière.

Résultat: l'avènement d'une entreprise d'un nouveau genre, l'entreprise contributive aux défis d'intérêt général que sont le changement climatique, la raréfaction des ressources, la montée du chômage, la fracture territoriale et les inégalités. Cette évolution est le fruit d'une alchimie heureuse entre démarches volontaires et issues de la loi. Elle se met en œuvre dans le cadre d'un *corpus* réglementaire

désormais installé (égalité entre les sexes, stratégie « bas carbone », devoir de vigilance et respect des droits humains fondamentaux, etc.).

Entreprise et société sont en symbiose

Bon nombre d'entreprises ont compris qu'elles n'étaient pas simplement sur un marché financier privilégiant le court terme, mais également en société. Elles lui sont redevables tout comme elles contribuent à son bon fonctionnement, à partir des ressources qu'elle leur a confiées. Cette contribution est gagnante pour toutes les parties prenantes si elle s'inscrit dans une perspective de progrès à la fois économique, social et environnemental. À ce titre, les entreprises proposent les solutions d'un développement et d'une création de valeur durables et transforment, pour certaines d'entre elles, structurellement leurs modèles économiques.

C'est notamment le cas de celles - grandes entreprises ou PME - qui ont résolument inscrit leurs activités dans une logique d'économie circulaire. Considérant que les déchets (de chantiers, d'emballage, ménagers, etc.) sont potentiellement des ressources (pour le réemploi, la réincorporation dans la fabrication, la production d'énergie renouvelable, etc.), elles gagnent en performance opérationnelle et économique, tout en émettant moins de CO₂ et en créant des emplois.

Et pourtant, ce concept d'entreprise responsable et contributive ne fait pas l'unanimité, ni dans le monde économique ni dans le monde politique et académique. Le projet de loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) a permis de l'installer au centre des débats

et de faire émerger un certain nombre de propositions pour le déployer à plus grande échelle, comme celles du rapport Notat-Senard. Au sein de l'Orse (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises), nous œuvrons depuis dix-huit ans pour accompagner les entreprises dans la mise en place de leur politique RSE. Nous sommes convaincus que l'entreprise qui ne se soucie pas de son empreinte environnementale, de son ancrage local, du bien-être de ses salariés sera progressivement mise hors jeu. Le modèle de l'entreprise du XXI^e siècle sera celui de l'entreprise responsable et contributive pour quatre raisons.

Quatre fondements de l'entreprise responsable et contributive

Les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail ont des attentes bien différentes de celles de leurs aînés. Socialisées dans un contexte de chômage et de montée en puissance des préoccupations environnementales, elles ont avant tout besoin de sens, d'avoir la preuve de l'utilité de leur travail et attendent une plus grande harmonie entre vie privée, vie professionnelle et engagement sociétal. De ce point de vue, l'entreprise qui énonce clairement sa raison d'être au regard des grands enjeux de notre temps aura plus de chances d'être attractive. Ces nouvelles générations sont aussi les consommateurs de demain. Plus outillées et informées, elles adopteront des comportements d'achat qui soutiendront probablement plus qu'aujourd'hui les entreprises responsables.

Par ailleurs, il n'y a pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd. L'acuité des défis est telle qu'elle nécessite une alliance entre les acteurs privés, publics et les ONG pour tenter d'y répondre. À titre d'exemple, l'impact du changement climatique sur les ressources en eau, l'alimentation, la santé, mais également la paix et les inégalités est tel qu'aucun des acteurs ne pourra y remédier seul. Les États qui ont pris des engagements pour réduire les émissions de CO₂ ont besoin de la contribution des entreprises, qui elles-mêmes ont besoin de signaux clairs pour l'instauration d'un prix crédible du carbone, dépendante quant à elle du niveau de sensibilisation d'une opinion publique informée par les ONG. Comme y incite l'objectif 17 de l'agenda onusien du développement durable, c'est grâce à des partenariats entre l'ensemble des acteurs concernés qu'il sera possible de progresser.

Les nouveaux modèles économiques qui sont en train d'émerger aujourd'hui, qu'il s'agisse

de l'économie circulaire ou de l'économie de la fonctionnalité, installent l'entreprise dans un écosystème et s'inscrivent en rupture avec le fonctionnement classique qui met face à face une entreprise et son client. Désormais, et l'exemple du BTP est particulièrement significatif, une entreprise apporteuse de solutions peut l'être en partenariat avec d'autres entreprises et s'adresse à une communauté d'acteurs qui eux-mêmes interagissent. Les nouveaux modèles économiques se caractérisent par leur horizontalité. Ils font une large place à la co-construction et à la co-innovation. Autrement dit, l'opposition classique entre le capitalisme des actionnaires et le capitalisme des parties prenantes est vidée de son sens par l'évolution du métier lui-même.

Enfin, les entreprises qui ont pris à bras le corps la question de leur responsabilité et de leur contribution aux grands enjeux de la société commencent à faire levier sur l'écosystème au sein duquel elles opèrent. Le monde de la finance, par exemple, s'est mis en mouvement et les investisseurs, notamment institutionnels, commencent à intégrer des critères ESG (environnement, social, gouvernance) dans leurs choix, même si la dynamique reste encore insuffisante. « *La société exige que les entreprises, à la fois publiques et privées, se mettent au service du bien commun. Pour prospérer au fil du temps, toute entreprise doit non seulement produire des résultats financiers, mais aussi montrer comment elle apporte une contribution positive à la société* », exhorte Larry Fink, président de BlackRock, premier fonds d'investissement mondial avec 6 000 milliards d'actifs sous gestion.

Réconcilier les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes

Le temps est sans doute venu de mettre fin à une vision manichéenne de l'entreprise, avec d'une part des actionnaires qui par définition n'auraient qu'une approche financière et de court terme de la performance, et, de l'autre, des parties prenantes internes et externes en attente de progrès sociaux et environnementaux, quels que soient leurs coûts.

Un chef d'entreprise n'est pas schizophrène: il ne peut tenir un discours à ses actionnaires et un autre à ses collaborateurs et clients. L'entreprise responsable et contributive les réconcilie. Car elle est au fond simplement le fruit des interdépendances du monde contemporain et d'une aspiration à un développement plus harmonieux et plus durable. ●

Du meilleur moyen de promouvoir la RSE

Jean-Marc
Daniel

Professeur à ESCP Europe.



Il a publié récemment :

- *Le gâchis français. Quarante ans de mensonges économiques*, Tallandier, 2015.
- *Trois controverses de la pensée économique. Travail, dette, capital*, Odile Jacob, 2016.

Les entreprises doivent produire et faire du profit. C'est leur responsabilité essentielle, qui ne doit pas se diluer dans des normes et obligations spécifiques dites de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Libre concurrence et fiscalité ajustée constituent de justes incitations qui les font contribuer au bien commun.

Agacé par les propos lénifiants tenus par le PDG de General Motors de l'époque sur le rôle de l'entreprise et sur sa « responsabilité sociale » (la désormais célèbre RSE), l'économiste Milton Friedman publie le 13 septembre 1970 dans le *New York Times* un article percutant, devenu une référence incontournable sur le sujet. Rappelons que dans cet article souvent évoqué mais rarement lu, Friedman insistait sur le fait que le rôle de l'entreprise est de faire des profits. Mais il précisait que chaque chef d'entreprise a, en tant que citoyen, le devoir de respecter la loi et le droit d'exprimer son attachement aux valeurs humanistes.

La relecture permet de constater qu'il commençait son texte en évoquant un célèbre personnage de la littérature française du XVII^e siècle découvrant sur le tard qu'il faisait de la prose. Pour le Prix Nobel Friedman, une des caractéristiques de l'économie de marché est qu'elle conduit, à l'instar du « Bourgeois gentilhomme » de Molière faisant de la prose, les chefs d'entreprise à pratiquer la RSE sans y être contraints, voire sans le savoir. La conséquence est qu'il est inutile de se lancer dans la mise en place de contraintes juridiques fortes sur la vie des entreprises au nom de la promotion de la RSE.

La critique de Friedman n'est pas isolée

Symbole de la défense du libéralisme économique, Friedman était-il seul dans son combat ? En fait, pas vraiment ! Dans son « Que sais-je » sur le capitalisme, publié en 1946, François Perroux, économiste que l'on ne peut qualifier de néoclassique ni de libéral, rappelait que « *l'entreprise est l'institution cardinale du capitalisme* ». Il expliquait que toute action tendant à la détournement de son action productive était préjudiciable à la croissance. Dans un autre de ses livres consacré à l'analyse de l'œuvre de Schumpeter, Perroux précisait son point de vue :

« *L'entreprise peut être considérée comme une institution, c'est-à-dire comme un ensemble stable et organisé d'éléments et de relations, formé en vue d'accomplir l'œuvre de production.* » L'entreprise de Friedman cherche le profit, celle de Perroux la production, l'un n'allant pas sans l'autre.

Si l'on va plus loin encore sur l'éventail politique, on rejoint le point de vue de Gabriel Péri, un des dirigeants communistes de l'entre-deux-guerres. Celui-ci comparait les entreprises capitalistes à des diligences. Si on les charge trop en exigeant d'elles de s'impliquer dans la résolution d'une multitude de problèmes sociaux, elles finiront par être dans l'incapacité d'avancer. Selon lui, si l'on veut réellement améliorer la situation de la population, il faut abandonner les diligences pour des automobiles, c'est-à-dire substituer le socialisme au capitalisme. Dès lors, promouvoir tous azimuts ce qui ne s'appelait pas encore la RSE n'a pas de sens dans un système restant capitaliste ; à moins que l'on n'utilise la multiplication des exigences envers les entreprises pour les asphyxier dans le but d'accélérer l'avènement du socialisme...

Vision juridico-politique

Malgré ces considérations économiques, depuis 1946, les propositions et les rapports sur la nécessité de donner une nouvelle définition juridique de ce que sont une entreprise et ses missions, comme celui de François Bloch-Lainé en 1962 ou celui de Pierre Sudreau en 1975, se sont succédés. Le moins que l'on puisse dire est que toute cette abondante production intellectuelle est largement restée théorique. Pour deux raisons. D'abord, parce que des dispositions sociales ont été introduites au fil du temps et de façon très pragmatique dans notre *corpus* juridique, comme la création d'un salaire minimum, la mise en place d'un État providence ou la généralisation de la formation professionnelle sans

qu'il ait paru nécessaire de revoir la définition de l'entreprise, notamment celle contenue dans le Code civil. Ensuite, parce que beaucoup ont conscience de la vanité de la démarche, et même de son danger.

En multipliant les obligations à la fois floues et souvent contradictoires, on crée un risque de contentieux infini, de développement de la chicane, qui détourne l'entreprise de son objet essentiel, qui est, insistons encore une fois là-dessus, de produire. Plus grave encore, en limitant les droits des actionnaires, on s'engage dans un processus pernicieux, rejoignant les thèses de Gabriel Péri et tendant à porter atteinte à ce droit fondamental qu'est le droit de propriété. L'article de *l'Encyclopédie* sur le droit de propriété est d'ailleurs éclairant puisqu'on y trouve la phrase suivante: « *La flatterie des courtisans, à qui les principes les plus absurdes ne coûtent rien, a quelquefois voulu persuader à des princes qu'ils avaient un droit absolu sur les biens de leurs sujets; il n'y a que les despotes et les tyrants (sic) qui aient adopté des maximes si déraisonnables.* »

« En multipliant les obligations à la fois floues et souvent contradictoires, on crée un risque de contentieux infini, de développement de la chicane, qui détourne l'entreprise de son objet essentiel. »

En résumé, jouer avec les mots et multiplier les contraintes juridiques concernant les entreprises revient à en ignorer la nature et à refuser de voir que tout chef d'entreprise est naturellement amené à être un Monsieur Jourdain de la RSE.

Efficacité de la concurrence...

Si nous employons le mot « naturellement », c'est que deux éléments économiques entrent en jeu pour obliger les chefs d'entreprise à pratiquer la RSE, indépendamment de leur volonté.

Il y a d'abord la concurrence, qui constitue la contrainte la plus efficace que puisse utiliser la société pour orienter l'action des entreprises. Le constat de son efficacité n'est pas nouveau. Dès les premiers temps de l'économie moderne, au XVIII^e siècle, du Pont de Nemours, un des porte-parole de la physiocratie – la théorie économique dominante de l'époque – affirmait ses bienfaits. Il écrivait notamment :

« *Les fabriques et le commerce ne peuvent fleurir que par la liberté et la concurrence, qui dégoûtent des entreprises inconsidérées; qui mènent aux spéculations raisonnables; qui préviennent les monopoles et restreignent à l'avantage du commerce les gains particuliers des commerçants; qui aiguissent l'industrie et simplifient les machines; qui diminuent les frais onéreux de transport et de magasinage; qui font baisser le taux d'intérêt et d'où il arrive que les productions de la terre sont à la première main achetées le plus cher qu'il soit possible au profit des cultivateurs et revendues en détail le meilleur marché qu'il soit possible au profit des consommateurs, pour leurs besoins et pour leurs jouissances.* »

Ce discours reste d'actualité, les fabriques d'hier étant devenues les entreprises d'aujourd'hui: la concurrence est la meilleure garantie de la RSE. Elle oblige en effet l'entreprise à respecter les attentes de ses clients pour éviter de les perdre. De même, elle lui impose de payer ses salariés à des niveaux conformes à leur contribution au développement de l'entreprise, à ce que les économistes appellent leur « productivité marginale », afin qu'ils n'aillent pas chercher ailleurs des rémunérations plus élevées.

... et efficacité de la fiscalité

Il y a ensuite le recours à la fiscalité pour gérer le problème de ce que les économistes appellent les « externalités », c'est-à-dire de façon concrète la lutte contre la pollution et contre les nuisances diverses que toute activité productive peut susciter. On sait, depuis les travaux de l'économiste anglais Arthur Pigou, qu'il est possible et souhaitable de centrer la fiscalité moins sur la réduction des inégalités (qui relève du bon usage de la dépense publique) que sur la correction des externalités. Ainsi, une refonte de notre fiscalité, substituant progressivement des taxes carbone à l'intraçable myriade d'impôts que doivent payer les entreprises, est le plus sûr moyen de les associer à la sauvegarde de notre planète.

En résumé, le but, pour ne pas dire « la raison d'être », de l'entreprise est de produire. La première des contraintes qui doivent conditionner son comportement est la concurrence, qui l'oblige à se garder du fait des exigences des consommateurs et des défis que lui lancent ses concurrents. Pour préserver une forme d'optimalité sociale de l'économie, il faut éviter de bricoler à l'infini les textes et les codes régissant la vie des entreprises et lutter contre les monopoles et les inégalités liées au maintien de situations rentières. La seconde contrainte doit être une fiscalité incitative repensée sur la base de l'instauration de taxes pigoviennes¹. Tout le reste n'est que littérature... et doit le rester! ●

1. Une telle taxe, tirée du nom de Arthur Pigou, vise à internaliser le coût social des activités économiques. Elle est destinée à intégrer au marché les externalités négatives. Le principe pollueur-payeur en découle.

Ne **touchez pas** au **Code** civil!

Emmanuel
Edou

Président de la chambre du droit des sociétés
au tribunal de commerce de Paris.



Certains experts soutiennent la nécessité de modifier le Code civil afin d'élargir les responsabilités sociales des entreprises. Le gouvernement est allé dans ce sens avec son projet de loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises). Si l'objectif est valable, ce choix relève de la fausse route, vers la confusion et le développement des contentieux.

La vie des sociétés, depuis le décret promulgué le 27 ventôse an XII (18 mars 1804), est régie par les dispositions des articles 1832 et 1833 du Code civil. Ces deux articles méritent d'être cités dans leur rédaction d'origine. L'article 1832 dispose que « *la société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre quelque chose en commun, dans la vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter* ». L'article 1833 dispose que « *toute société doit avoir un objet licite, et être contractée pour l'intérêt commun des parties. Chaque associé doit y apporter de l'argent, ou d'autres biens, ou son industrie* ».

Ces deux articles n'ont été que légèrement modifiés au cours du temps. « *L'intérêt commun des parties* » a été remplacé par « *l'intérêt commun des associés* ». Il a été ajouté que « *les associés s'engagent à contribuer aux pertes* ».

Ce sont donc ces deux articles qui ont régi pendant plus de deux siècles, à la satisfaction commune, les sociétés. Celles-ci, constituées dans l'intérêt commun des associés pour partager le bénéfice qui pourra résulter de leur entreprise commune, ou contribuer aux pertes, ont été le moteur du développement économique.

« Qui irait risquer son épargne, ses brevets, ses immeubles, dans une société si ce n'est pour en partager les bénéfices? »

Qui irait risquer son épargne, ses brevets, ses immeubles, dans une société si ce n'est pour en partager les bénéfices? Qui ferait confiance à un man-

dataire commun si l'objectif n'était pas de gérer la société dans l'intérêt commun des associés?

Trois sources de demandes déraisonnables de modification

Des esprits chagrins, ou bien-pensants, contrariés par l'efficacité économique de ces deux courts articles, sur la base desquels ont été créées en France plus de deux millions de sociétés commerciales et plus d'un million de sociétés civiles, ont pensé les compléter pour y ajouter quelques bons principes.

L'avancement de cette idée sotte a été poussé par une triple influence.

Certains dirigeants salariés de grands groupes, qui regrettent de n'avoir d'autre légitimité que leur nomination par l'assemblée générale des actionnaires, seraient heureux d'échapper à leur tutelle en s'érigeant les « *veilleurs* » d'un intérêt général de l'entreprise, supposé différent et plus noble que celui des associés. Leur représentant en est Jean-Dominique Senard, PDG de Michelin.

Les organisations syndicales, dont l'avocate talentueuse est Nicole Notat (ancienne dirigeante de la CFDT), voyant la lenteur avec laquelle les entreprises s'ouvrent à une cogestion avec les salariés, ou même à une association raisonnable avec leurs représentants dans la conduite de l'entreprise, voient dans la modification de l'objet social une possibilité d'avancer vers le but fixé.

Enfin, les défenseurs de l'environnement, avec Nicolas Hulot au premier rang, oubliant que c'est l'efficacité économique qui permet de développer des modes nouveaux de production et de rattraper les erreurs du passé, entendent fixer à l'entreprise des buts d'intérêt général.

Chacun de ces trois activistes a de bonnes raisons de faire avancer des politiques permettant d'atteindre les objectifs économiques, sociaux ou environnementaux qui sont les siens, et qui sont, sans conteste, d'un intérêt général évident.

Des changements nécessaires, mais pas par cette voie

L'avidité de certains dirigeants aux rémunérations indécentes, la vision à court terme de certains fonds qui ne visent qu'une plus-value rapide sans souci de la pérennité économique et de l'emploi, l'obstination de certains à ne pas faire participer davantage les salariés aux décisions et aux résultats, le mépris ou l'indifférence de certaines entreprises pour un développement durable, tous ces points méritent une action énergique et des lois efficaces.

Ces militants ont donc raison, mais ils se trompent de véhicule législatif. Modifier l'objet social des sociétés, c'est mettre en péril le dynamisme économique de plus de deux millions de sociétés commerciales, troubler plus d'un million de sociétés civiles ou de sociétés d'exercice libéral, et introduire le juge dans la vie des affaires.

La proposition du rapport Notat-Senard (« L'entreprise, objet d'intérêt collectif »), vise, en effet, à compléter l'article 1833 du Code civil en ajoutant, après le texte affirmant que toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés, un nouvel alinéa: « *La société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.* »

Des précisions qui n'ajoutent que confusion et risques de contentieux

Jusqu'ici, le juge du commerce, au visa des dispositions actuelles de l'article 1833, sanctionne les abus de majorité ou les abus de minorité qui paralysent la vie d'une société ou enrichissent exclusivement les uns au détriment des autres au mépris de l'intérêt commun des associés. Le juge des relations du travail sanctionne les infractions aux lois sociales et le juge pénal les infractions aux règles de protection de l'environnement. Mais que va apporter ce nouvel alinéa, sinon confusion et inefficacité?

S'il s'agit d'afficher des objectifs généraux, il faut le faire dans l'exposé des motifs de la loi, et le juge s'en inspirera lorsqu'il aura à appliquer les dispositions de la loi. Mais un article de loi est destiné à recevoir une sanction, à l'initiative d'une partie qui a qualité et intérêt à agir pour son application. Les dispositions de cet article ainsi complété, si elles ne sont pas respectées, devront être sanctionnées par le juge. Elles ne sont pas un simple frontispice!

Mais alors, qui pourra saisir le juge, et que dira le juge? Qu'est-ce que l'intérêt propre d'une société? Est-ce un intérêt différent de l'intérêt commun des associés? Le seul respect des lois sociales et environnementales par la société suffira-t-il à répondre à l'injonction de cette loi? Et sinon, quelle sera la sanction?

Comme on le voit, l'objectif est louable, mais le moyen inefficace et même dangereux pour l'économie, d'autant que le temps du juge n'est pas celui des affaires, et qu'il faut une décennie ou davantage pour que la jurisprudence définisse les contours exacts d'un texte incertain.

D'autres moyens de parvenir aux mêmes fins sont disponibles

La première voie consiste à faire confiance aux mandataires sociaux pour diriger la société selon des principes respectant les chartes de bon comportement édictées par des organismes professionnels. Ces orientations de conviction, affirmées publiquement, seront plus efficaces que le recours au juge en application de dispositions législatives ambiguës.

Une autre voie serait d'instituer, par la loi, aux côtés des sociétés coopératives de production ou de consommation, des sociétés mutuelles, des sociétés anonymes à participation ouvrière, un statut nouveau pour des sociétés à objet social et environnemental étendu. Les associés de ces sociétés, ayant accepté les statuts, sauraient à quoi ils s'engagent en investissant dans ces sociétés.

Préférons ces voies nouvelles, plus consensuelles et plus efficaces, au lieu de soumettre des millions de sociétés commerciales ou civiles, de natures et de tailles très différentes, à des dispositions à l'efficacité incertaine, et dont l'application sera soumise à des décisions judiciaires rendues selon le rythme de la justice, c'est-à-dire au mieux plusieurs années après les recours. Sinon, on peut s'attendre à ce que de multiples entreprises, parmi les plus importantes, choisissent de transférer leur siège dans un autre pays européen ou choisissent le statut de société européenne.

Si cependant, malgré ces mises en garde, la transformation du Code civil devait être décidée, le juge du commerce devra naturellement l'appliquer. Il le fera avec sa bonne connaissance de la vie des affaires, en prenant avec prudence, d'abord en référé, et ensuite au fond, les sages décisions auxquelles son mandat l'oblige, en gardant à l'esprit que sanctionner une décision de gestion doit être décidé après mûre délibération, la prospérité d'une entreprise et l'intérêt social devant s'évaluer à long terme. ●

Les entreprises face à l'avenir

- 33 Quelles entreprises
construirons-nous demain ?
 - **André-Yves Portnoff**

- 37 Les multinationales,
puissantes et fragiles
 - **Pascal Gauchon**

- 40 Les plateformes, un modèle
en voie de régulation
 - **Louis-Charles Viossat**

- 44 Construire l'après-révolution
numérique
 - **Philippe Dewost**

- 49 Les start-up de l'immobilier
vont-elles révolutionner
le secteur ?
 - **Vincent Pavanello**

- 52 *Bullshit jobs* :
quand la démotivation des cadres
menace le futur de l'entreprise
 - **Jean-Laurent Cassely**

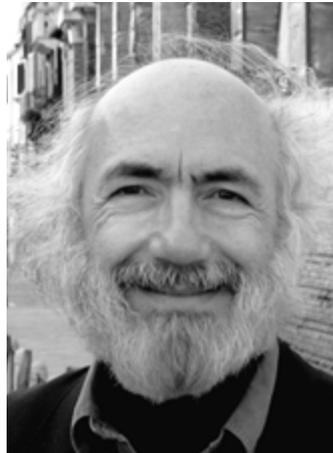
- 56 Management :
l'inéluctable retour au réel
 - **Philippe Schleiter**

- 61 Après les bras et les cerveaux,
les entreprises auront besoin
de cœurs
 - **Jean-Marc Vittori**

Quelles entreprises construirons-nous demain ?

André-Yves
Portnoff

Prospectiviste, conseiller scientifique de *Futuribles*.



Il a publié récemment :

- « La Révolution de l'immatériel », *Futuribles*, n° 421, 2017.
- « Sept Défis pour les entreprises et le travail », *Futuribles*, n° 415, 2016.

Il a toujours existé simultanément des entreprises de natures très différentes. Deux questions s'imposent. Quels modèles seront les mieux adaptés au contexte de demain? Quelles options seront, demain, majoritaires selon les secteurs et les pays? Les réponses que l'avenir apportera détermineront réussites et écroulements de nombre d'entreprises et d'économies.

Le champ des possibles est largement influencé par les progrès techniques et notamment par la mutation numérique en cours. Mais les innovations¹, applications effectives du techniquement possible par les entreprises et les autres acteurs de la société, dépendront de facteurs immatériels. Selon l'évolution des visions, valeurs, croyances, aspirations et craintes dominantes, des innovations se produiront ou pas, profiteront aux uns ou aux autres. Notre avenir sera largement déterminé par la façon dont les dirigeants tiendront compte d'une révolution occultée, celle de l'immatériel.

Une révolution occultée: l'immatériel

Depuis le repère symbolique de l'explosion d'Hiroshima, les facteurs déterminants ne sont plus matériels et financiers. Ils tiennent à la façon dont nous exploitons des ressources inépuisables, notamment la créativité et les désirs des hommes. Dans le bâtiment, on sait qu'avec les mêmes briques on peut obtenir un monceau de déchets encombrants, un mur de prison ou une coupole autoportante comme celle du dôme de Florence. Tout dépend de l'agencement des briques dans l'espace, car la valeur est toujours produite par des interactions réussies. C'est vrai aussi pour des êtres humains: les idées pertinentes sont le fruit d'interactions entre des connaissances, et un groupe n'est efficace que s'il réunit des personnes ayant envie d'atteindre ensemble le même but. Ce partage d'un objectif et la volonté de coopérer sont plus déterminants que les talents individuels.

Quels que soient leur taille et leur secteur, les entreprises qui réussiront se seront organisées pour stimuler des coopérations efficaces en leur sein et avec des acteurs extérieurs, l'autarcie étant devenue impossible.

Des entreprises, persuadées qu'on leur achète de la technique, vont mourir pour n'avoir pas compris ce que les clients attendent d'elles. Or, les clients recherchent toujours l'espoir d'un avantage, d'une satisfaction. Patrick Avrane expliquait dans ces colonnes² qu'une maison représente pour ceux qui l'achètent, au-delà des matériaux, une protection, un doudou, une référence à leur corps, leur passé, leur personnalité, à beaucoup d'inconscient. Le vrai métier consiste à satisfaire les attentes souvent latentes des prospects, à comprendre donc, grâce à notre empathie, ce qui fait valeur pour eux. Les dépenses sont objectives et comptabilisables; la valeur créée reste subjective, concrétisée par le regard de l'autre. Pour durer, il est vital de se demander quel nouvel acteur pourrait nous désintermédier en répondant autrement et mieux à ces attentes. Mais désire-t-on être durable?

Court terme contre long terme

Dans les prochaines années, quelle proportion d'entreprises visent un développement sur le long terme ou seulement des profits à court, voire très court terme? Une organisation reste viable tant qu'elle persuade ses principales parties prenantes – actionnaires, clients, partenaires extérieurs, personnels, territoire – qu'elle leur apporte suffisamment de valeur pour que ces acteurs maintiennent avec elle des relations positives. Afin de convaincre les clients d'aujourd'hui, et plus encore ceux de demain, l'entreprise a besoin de mobiliser personnels et fournisseurs, de leur donner envie de travailler avec et pour elle.

Cela est d'autant plus vrai qu'avec la mécanisation puis l'automatisation, le travail producteur de richesse n'est plus, pour l'essentiel, physique. Il se compose de savoir-faire, de vouloir-faire pour l'entreprise et de capacités à nouer des relations

1. Voir André-Yves Portnoff, *Sentiers d'innovation. Pathways to Innovation*, Futuribles, « Perspectives », 2003.

2. Patrick Avrane, « L'Inconscient des maisons », *Constructif*, n° 49, mars 2018.

efficaces avec les autres, collègues, clients. Cela ne peut s'obtenir par la contrainte physique ou même financière. La créativité ne connaît pas les horaires légaux, et l'activité professionnelle essentielle envahit les temps de vie privée. Cela vaut aussi pour les tâches dites manuelles, car il y a toujours de l'intuition, de l'expérience derrière la main. Face à la concurrence mondialisée, toute entreprise a besoin de mobiliser l'ensemble de l'expérience et des savoirs tacites et explicites de son personnel pour produire toujours plus de qualité.

« Des études montrent que les entreprises prenant des décisions de long terme, actuellement minoritaires, créent plus d'emplois, de chiffre d'affaires, de profit, y compris en Bourse. »

Tout cela n'est pas pertinent là où la direction a décidé de ne gérer que le court terme³, pour satisfaire des actionnaires pressés et souvent passagers. Alors, pas besoin de mobiliser la créativité interne et externe, ni même de respecter les clients. Mais la faillite de Sears Canada, en octobre 2017, illustre les limites d'une stratégie centrée sur l'intérêt d'un actionnaire. Celui-ci avait imposé de maintenir très haut les dividendes, empêchant de financer les innovations nécessaires face à Amazon. Plus généralement, des études⁴ montrent que les entreprises prenant des décisions de long terme, actuellement minoritaires, créent plus d'emplois, de chiffre d'affaires, de profit, y compris en Bourse. Bien des entreprises court-termistes succomberont au cours de la prochaine décennie, et les économies des territoires où ces acteurs sont majoritaires se trouveront sinistrées.

Pyramide contre intelligence collective

Depuis toujours, deux options s'opposent dans les organisations des entreprises et des administrations. La première est celle de la pyramide, où tout se décide au sommet. Elle flatte l'ego des dirigeants mais gâche l'expérience et les capacités d'initiative de la majorité du personnel. La pyramide ne peut réagir rapidement aux changements externes alors que l'agilité devient gage de survie. Le retour du taylorisme et l'exagération du *reporting* montrent que ce modèle progresse depuis deux décennies. Les études prouvent que ce type d'organisation échoue à effectuer la transition numérique même s'il dépense largement en équipements⁵.

L'autre option s'appuie sur l'écoute, responsabilise le personnel à tous les niveaux, développe l'intelligence collective et la réactivité de l'ensemble. Cela implique un management basé sur la confiance. Celui-ci se pratique dans des entreprises non pas libérées mais libérant l'initiative de leurs personnels. L'efficacité du modèle est démontrée par l'ascension de Buurtzorg⁶. Cette organisation sans but lucratif, créée en 2006 avec quatre infirmières, fédère actuellement près de 1 000 équipes d'une douzaine de salariés, largement autonomes, soignant à domicile plus de 65 000 patients. Ce succès, social et économique, est à rapprocher du développement du groupe Hervé⁷, qui compte 2 800 salariés, 22 sociétés organisées en trois pôles d'activité. Michel Hervé l'a constitué progressivement depuis 1972, à partir d'une activité purement bâtiment, en formant des unités d'une vingtaine de personnes dotées de la plus grande autonomie et regroupées en grappes.

La taille efficace

Le numérique confère un intérêt nouveau à ces organisations en petites unités autonomes, en raison de deux facteurs qui se renforcent. Le premier, c'est la baisse des coûts de transaction permise par le numérique et, en particulier, Internet. Or, ce sont ces coûts qui déterminent, selon le célèbre économiste Ronald Coase, la taille minimale que doit atteindre une entreprise pour être compétitive. Trop petite, elle paie cher sur le marché ce qu'elle ne peut produire chez elle. Les facilités de coopération numérique permettent d'externaliser plus d'opérations sans surcoût. À taille égale, on peut être plus puissant, croître plus vite avec moins d'investissements, comme l'a réussi Netflix. La taille utile n'est plus le nombre de salariés, mais l'étendue des interactions avec partenaires et clients.

Cette dynamique est renforcée par un autre facteur. Le développement croissant des interconnexions soumet de plus en plus notre société aux lois propres aux réseaux, avec deux effets contraires. Le premier effet renforce les personnes et les petites entreprises. Il préserve leurs personnalités, à la condition expresse qu'elles jouent les alliances, construisent plus de synergies pour produire ensemble plus de valeur.

Simultanément, le second effet creuse l'écart entre les acteurs qui ont pris de l'avance et les autres. D'où des positions hégémoniques, comme hier celle du couple Microsoft-Intel, aujourd'hui celles de Google ou d'Amazon. Ce second effet réseau facilite les surveillances, les manipulations par des pouvoirs administratifs, politiques, économiques

3. André-Yves Portnoff, « Entreprise infinie versus entreprise Kleenex », *Dirigeant.fr*, 30 septembre 2014.

4. « Where Companies With a Long-Term View Outperform Their Peers », McKinsey Global Institute, février 2017, www.mckinsey.com/global-themes/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers.

5. « The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry », Capgemini consulting and the MIT Center for digital business global research, 5 novembre 2012, www.capgemini.com/resources/the-digital-advantage-how-digital-leaders-outperform-their-peers-in-every-industry/.

6. André-Yves Portnoff, « Management de la santé : la démonstration Buurtzorg », note pour Futuribles (9 janvier 2017), www.futuribles.com/fr/article/management-de-la-sante-la-demonstration-buurtzorg/.

7. www.groupeherve.com.

ou idéologiques, et peut aboutir à des dictatures numériques d'États ou de plateformes privées.

Le premier effet réseau facilite le développement de grappes d'alliés, entreprises de toutes tailles, éventuellement individuelles, chacune indépendante mais mutualisant des ressources, de l'expérience, des données. Ces réseaux sont plus agiles et créatifs que les groupes restés hiérarchiques et centralisés.

Cela ne signifie pas que les grands groupes vont tous disparaître. Les exemples du groupe Hervé et de Buurtzorg le démontrent. Le paysage futur comportera simultanément des entreprises de toutes tailles, certaines cherchant à jouer en solo, d'autres en réseau. Des organisations pyramidales survivront longtemps. Des orchestrateurs, entreprises coordonnant les activités complémentaires d'acteurs indépendants, se multiplieront. C'est ce que font, avec leurs fournisseurs, les constructeurs automobiles, mais ceux-ci pourraient se trouver demain désintermédiés par des coalitions de producteurs de composants orchestrés par une entreprise qui, dans certains cas, leur appartiendrait.

Vendre des produits et/ou des services

Le bâtiment est depuis longtemps familier de la notion de coût global. À présent, des logiciels de gestion du cycle de vie des produits (*product lifecycle management*, PLM) intègrent, dès la conception, les contraintes futures. La réalité virtuelle permet au concepteur d'explorer les sensations qu'aurait un utilisateur si telle option était choisie par le bureau d'études. Dans ce contexte, certaines entreprises préféreront rester uniquement des fabricants ou des bâtisseurs se désintéressant de l'après-vente. D'autres voudront jouer un rôle lors de l'utilisation de leur production par le client. Certaines assumeront la responsabilité de tout le cycle de vie de leur production, soit sous une contrainte légale, soit dans la vision éthique de l'économie globale, soit pour en retirer une rente que d'autres acteurs pourraient sinon récupérer.

Ces choix sont effectués, dès à présent, par des acteurs décidés à exploiter la masse de données disponibles à distance grâce aux capteurs communicants équipant de plus en plus d'objets et d'installations. Ceux-ci deviennent ce que l'on appelle savamment des systèmes cyberphysiques (*cyberphysical systems*, CPS). L'important, ce n'est pas le big data mais la capacité croissante d'interprétation des données pour des diagnostics et des anticipations grâce à l'analytique (*business analytics*) et à l'intelligence artificielle. Les producteurs, les constructeurs, les équipementiers peuvent ainsi s'introduire durablement chez leurs clients et leur vendre l'optimisation à distance

du fonctionnement de ce qu'ils auront livré et sa maintenance. Les CPS installent les fournisseurs dans les entreprises clientes, comme dans nos maisons et nos poches avec les téléphones. De grandes sociétés comme General Electric (GE) ont investi massivement dans ce sens. Toutes les entreprises créent des données par leur activité. En France, des PME du bâtiment commencent à valoriser ces ressources, comme Janus France qui constitue une base de données partagée avec ses clients.

Et l'homme dans tout cela ?

La question majeure que posent les progrès de l'automatisation et de l'intelligence artificielle concerne la place que l'on réserve aux acteurs humains. Deux options extrêmes s'affrontent, qui nous ramènent aux valeurs et au choix entre court et long termes. Dans de nombreux cas, on profite des progrès techniques pour réduire les coûts immédiats. On diminue l'autonomie et donc les qualifications et le bien-être des salariés; c'est le cas dans beaucoup d'entrepôts de la grande distribution⁸. On supprime les employés dès que possible. La compétitivité, à terme, se maintiendra-t-elle ? La grande distribution ne vivrait sans doute pas son *retail apocalypse*⁹ si elle avait su valoriser le contact humain en face à face pour se démarquer de la vente en ligne.

« L'option gagnante, à terme, consistera à débarrasser les hommes des tâches répétitives, fastidieuses, dangereuses, pour les réserver à ce qu'ils sont seuls capables de faire réellement. »

L'option gagnante, à terme, consistera à débarrasser les hommes des tâches répétitives, fastidieuses, dangereuses, pour les réserver à ce qu'ils sont seuls capables de faire réellement. Des robots savent déjà nous sourire et identifier nos émotions sur notre visage. Mais seul l'homme peut bâtir une authentique relation chaleureuse; lui seul peut interpréter les recommandations des machines, user de son intuition pour prendre une décision responsable, identifier des opportunités d'innover, créer en dehors des sentiers battus.

À moins de robotiser citoyens et consommateurs, scénario noir pas totalement exclu mais porteur de catastrophes en tout genre, c'est en pariant sur l'homme que l'on construira des entreprises et des économies durablement compétitives. ●

8. David Gaborieau, « Dans les entrepôts, le préparateur de commandes, c'est le mineur d'il y a trente ans », *Le Monde*, 7 juin 2016.

9. Tyler Durden, « Thousands More Stores Are Now on the 2018 Retail Apocalypse Death List », *Zerohedge.com*, 4 mars 2018.

Les multinationales, puissantes et fragiles

Pascal
Gauchon

Directeur de la revue de géopolitique *Conflits*.



Il a publié récemment :

- *Le Modèle français depuis 1945*, PUF, 2015.
- *Géopolitique de la France. Plaidoyer pour la puissance*, PUF, 2012.

Les multinationales sont dites sans frontières et sans limites, parfois plus puissantes que les États. Rien n'est moins certain. Dans un monde de conflits économiques accrus, sous le regard critique d'Internet et des ONG, en liens étroits avec les États-nations qui densifient leurs régulations, elles sont moins autonomes et plus fragiles qu'on le croit.

Nous le savons depuis la chute de l'URSS, Marx était soluble dans le Coca-Cola¹. Les multinationales occidentales ont triomphé du communisme dans tous les domaines: celui de la consommation, mais aussi celui de l'innovation et même de la force militaire.

Les multinationales contre les États?

En 1991 s'est ouverte une courte période où les experts rêvèrent de fin de l'Histoire. Le libéralisme triomphait, les frontières s'estompaient, l'avenir appartenait aux multinationales qui, s'étendant jusque dans les derniers recoins d'un marché devenu mondial, s'efforçaient d'échapper à toute réglementation. Elles mettaient en concurrence les nations en décidant de s'implanter - ou de ne pas s'implanter - chez elles selon les avantages qui leur étaient accordés: baisse des impôts et des charges sociales, liberté de commercer et de rapatrier leurs profits, capacité de fixer les prix et les salaires comme elles le souhaitaient. Elles n'avaient plus besoin des États, c'est l'inverse qui était devenu vrai. Au nom de leurs intérêts et des valeurs qu'elles prétendaient porter, les grandes firmes n'hésitaient pas à refuser les injonctions des administrations. En 2016, Apple refusa ainsi de débloquent au profit du FBI le téléphone de l'un des attaquants de l'attaque terroriste de San Bernardino. Le rapport de force entre grandes entreprises et États semblait avoir basculé des seconds aux premières: elles étaient capables de se déployer à travers le marché mondial tandis que les États restaient bloqués à l'intérieur de leurs frontières.

Pourtant, les géants du Net sont suspectés de placer sur leurs appareils des portes dérobées accessibles à la *National Security Agency* (NSA) américaine. Plusieurs d'entre eux ont accepté les consignes du gouvernement chinois, et Yahoo! n'a pas hésité à publier des informations permettant à Pékin de faire

condamner plusieurs dissidents de ce pays. Oubliées les « valeurs », seul l'accès au marché compte. Et, contrairement à l'idée reçue sur la mobilité des firmes multinationales, cet accès dépend des États.

Querelle de chiffres

Une erreur souvent commise repose sur la comparaison entre le PIB de ces derniers et le chiffre d'affaires des entreprises. À ce jeu, Walmart arrive à la 21^e place mondiale, devant l'Argentine, Toyota à la 44^e, Apple à la 46^e et Exxon à la 47^e, devant la plupart des pays du Sud. Mais comparer PIB et chiffres d'affaires n'a guère de signification, puisque le PIB est la somme des valeurs ajoutées et que la valeur ajoutée des entreprises n'est qu'une partie de leur chiffre d'affaires, souvent le quart. Par ailleurs même la première multinationale, Walmart, pèse peu face aux plus grands pays - son chiffre d'affaires ne représente que 3 % du PIB des États-Unis, sa valeur ajoutée moins de 1 %².

Enfin, les États-nations disposent d'armes qui font défaut aux multinationales: la légitimité de leur pouvoir, la force morale de la loi, le monopole de l'usage de la force. Ils sont en charge du bien commun, alors que les entreprises servent des intérêts privés, et ce simple fait établit une hiérarchie des valeurs à leur profit.

L'irruption du Net

Certes, il n'y a pas que les États-nations. Les multinationales doivent tenir compte de l'opinion mondiale et des ONG qui la structurent et qui les mettent souvent en échec. Ces dernières s'attaquent à ce qui est devenu le bien le plus précieux et le plus fragile des entreprises: leur image. En 1995, Greenpeace s'en prend à Shell, qui envisageait de couler un réservoir de stockage de pétrole en mer du Nord. Les écologistes s'indignent: 5 500 tonnes

1. Selon la formule prêtée à l'avocat américain Samuel Pizar.

2. Ce qu'enseigne cette comparaison, c'est qu'il existe différentes sortes de nations, les plus grandes qui conservent le moyen de décider de leur destin, au moins partiellement, et les petites qui sont dépendantes de toutes les forces qui agissent sur leur territoire - multinationales mais aussi criminalité internationale ou ONG.

de pétrole seraient déversées en mer à cette occasion, dénoncent-ils. Ils alertent l'opinion, occupent la plateforme et organisent en Allemagne un boycott de l'entreprise pétrolière. Shell cède et décide de remorquer le réservoir à terre. Il apparaît alors que Greenpeace s'est trompé (a menti?) dans ses estimations, ce qu'elle est obligée de reconnaître dans une lettre d'excuses à Shell. Une petite humiliation qui n'annule pas un grand succès.

Que s'est-il passé? Deux événements ont radicalement modifié le rapport de force au détriment des multinationales.

Le premier est l'irruption d'Internet. Comme le démontre Christian Harbulot, directeur de l'École de guerre économique, le Web change les relations entre le fort et le faible³. Le fort, ici les grandes multinationales, se repose sur le pouvoir de son argent, de sa connaissance des rouages de la justice, sur le tissu de ses relations et de ses soutiens dans l'administration. Et il suffit qu'une petite organisation, parfois même un individu seul, mène une campagne originale sur le Web pour que la multinationale se retrouve en difficulté. Harbulot évoque le cas de Robert Lane qui ouvrit en 1998 un site à la gloire de sa voiture préférée, la Ford Mustang. D'abord bien vue par la direction de l'entreprise, l'initiative fut moins appréciée quand des critiques commencèrent à apparaître sur le site. Le recours à la justice se révéla contre-productif, les internautes prenant la défense du faible contre le fort.

Le retour de la guerre économique

Les multinationales ont appris. Elles savent maintenant mener des contre-attaques sur Internet et même l'utiliser à leur profit pour déstabiliser les concurrents. Ces opérations de désinformation participent du second phénomène qui les fragilise: le retour de la guerre économique. Elle n'avait jamais totalement disparu, mais la guerre froide la reléguait au second plan. Dès le début des années 1990, Bill Clinton la relance. Ainsi la CIA, qui avait été créée au début de la guerre froide, est reconvertie dans le renseignement économique. Dès lors, les multinationales américaines bénéficient d'un soutien sans faille de Washington: informations, subventions à la recherche, pressions gouvernementales pour ouvrir les marchés étrangers.

« Les multinationales ont appris. Elles savent maintenant mener des contre-attaques sur Internet et même l'utiliser à leur profit pour déstabiliser les concurrents. »

Dans une guerre, c'est toujours l'autre qui est l'agresseur. Dans la guerre économique, c'est l'autre qui est accusé de protectionnisme, de dumping, d'espionnage industriel, et c'est ce que fait le gouvernement américain pour le plus grand profit de ses multinationales.

Bien évidemment les autres pays viennent au secours de leurs propres entreprises, les nations européennes avec timidité, les grands pays émergents de façon beaucoup plus résolue. La Chine, nation mercantiliste s'il en est, se retrouve dans la ligne de mire de tous. Il est vrai qu'elle oppose aux multinationales occidentales des multinationales directement liées aux pouvoirs publics. Certaines sont des hybrides dont on ne sait plus s'ils constituent de simples prolongements de l'administration, comme Lenovo. D'autres, comme Haier, passent pour étroitement liées à l'Armée populaire de libération.

Multinationales et nations dans un monde de conflits

Face à de tels adversaires on comprend que les multinationales occidentales comptent sur leurs États respectifs pour les protéger. Comme autrefois, elles réclament parfois des mesures de protection contre les importations trop bon marché. Elles s'inquiètent de plus en plus de l'espionnage industriel, des opérations de déstabilisation et de la prise de contrôle par une entreprise étrangère qui veut mettre la main sur leurs savoir-faire. La France a été victime de telles opérations. Ainsi, lorsque Alcan a acheté Pechiney en 2003 pour s'emparer de ses technologies exclusives. La pépite Gemplus devenue Gemalto, leader de la carte à puce, a fait l'objet de plusieurs manœuvres américaines, dont les dernières ont été dévoilées par Snowden en 2015. La NSA était mise en cause. On ne sera pas étonné que le « patriotisme économique » soit à la mode et que les États étendent les secteurs où leur autorisation est nécessaire avant toute acquisition. Ils le font au nom de l'intérêt national, étroitement corrélé à celui de leurs multinationales.

Bien évidemment, les choses ne sont pas si simples. Il faut s'habituer à vivre dans un monde compliqué de conflits, entre ouverture et fermeture, où collaborent et rivalisent en même temps États-nations, grandes entreprises, organisations intergouvernementales et ONG, sans oublier la face sombre de la mondialisation que constituent les organisations criminelles et terroristes⁴. Dans ce contexte les multinationales sont beaucoup plus fragiles qu'on le croit parfois. Puissantes, oui, superpuissantes, certainement pas. ●

3. Christian Harbulot, *L'art de la guerre économique. Surveiller, analyser, protéger, influencer*, VA Press, 2018.

4. Sur la mondialisation, dans ses diverses dimensions, voir Thomas Friedman, *The World Is Flat*, FSG, 2005 (*La Terre est plate. Une brève histoire du XXI^e siècle*, Saint-Simon, 2006), et *Thank You for Being Late*, FSG, 2016 (*Merci d'être en retard. Survivre dans le monde de demain*, Saint-Simon, 2017). Pour suivre l'évolution des analyses de l'auteur, voir François Lenglet, *La fin de la mondialisation*, Fayard, 2013.

Les plateformes, un modèle en voie de régulation

Louis-Charles
Viossat

Enseignant à Sciences Po, spécialiste des questions sociales.



Les plateformes, acteurs hybrides entre entreprises et marchés, incarnent la révolution numérique du monde du travail. Elles se situent au cœur de la chaîne de valeur dans des secteurs de plus en plus nombreux. Ces nouvelles institutions alimentent de nombreux défis en matière de régulation. Plusieurs pistes sont possibles pour favoriser, tout en l'encadrant, le développement de ce modèle.

Le succès des plateformes semble aujourd'hui aussi époustouflant que leur croissance est explosive. Facebook connecte des centaines de millions, voire des milliards d'individus entre eux au quotidien. Les trois plus importantes capitalisations boursières mondiales (Apple, Alphabet-Google, Microsoft) et sept des dix plus importantes start-up sont des plateformes. Des entreprises comme Amazon, Uber, Airbnb et Booking.com ou Deliveroo bouleversent le fonctionnement de secteurs entiers (commerce de détail, mobilité urbaine, hôtellerie, restauration) et concurrencent voire ringardisent des leaders historiques naguère bien installés¹.

Les caractéristiques originales des plateformes

Différents mécanismes clés expliquent le fonctionnement, et parfois l'immense succès, des plateformes dans l'économie moderne. On en citera trois.

Le premier est le caractère multiface des plateformes, qui sont, de ce fait, des entreprises très différentes de celles dont, jusqu'à l'économiste Jean Tirole, lauréat du prix Nobel², on apprenait classiquement le fonctionnement à l'université ou dans les écoles de commerce. En effet, alors que les firmes industrielles traditionnelles achètent des matières premières, fabriquent des produits et les vendent à des consommateurs, les plateformes sont, fondamentalement, des intermédiaires. Ce sont des entreprises qui mettent en relation les membres d'un groupe (par exemple des personnes cherchant à se loger à bon prix) avec les membres d'un autre groupe (par exemple les personnes cherchant à louer une ou plusieurs chambres vides de leur domicile). L'*input* le plus important d'une plateforme mul-

tiface dans la nouvelle économie, ce sont ses clients, à tel point que les plateformes leur offrent souvent des services gratuits.

Les plateformes multifaces existaient néanmoins bien avant que Jean Tirole ne les théorise au début des années 2000. Les annonces classées, les boîtes de nuit, les centres commerciaux ou les réseaux de cartes de crédit répondent ainsi au modèle de la plateforme multiface. Mais leur essor a été, depuis, énormément accéléré par une série d'innovations technologiques (croissance de la puissance des puces électroniques, explosion des fournisseurs d'accès à Internet, invention du smartphone et de ses applications, expansion des réseaux 3G puis 4G...) et par l'évolution des attentes sociales et des comportements sociaux.

Un second mécanisme clé à l'origine du succès des plateformes est ce que l'on appelle le *crowdsourcing*, un terme inventé il y a une dizaine d'années seulement. Ce terme signifie que le capital productif et le travail de production sont apportés par les usagers eux-mêmes, ce qui réduit énormément les besoins de financement des nouveaux entrepreneurs de plateformes. Airbnb peut avoir une offre de nuitées supérieure à Accor sans mobiliser aucun capital ni subir aucun coût fixe. Le *crowdsourcing* conduit lui-même à « l'économie de la variété » ou au modèle de la « longue traîne », qui est un autre atout des plateformes. Quand les hypermarchés de type Auchan ou Carrefour offrent quelques dizaines de milliers de références, Amazon ou eBay en proposent des millions. Aucune chaîne hôtelière ne peut concurrencer la diversité de lieux et d'hébergements offerte par Airbnb ou par Booking.com, ni aucune encyclopédie la richesse de Wikipedia.

1. Parmi l'abondante littérature sur les plateformes, voir Geoffrey Parker, Marshall Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary, *Platform Revolution. How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, Norton, 2017 ; David Evans, Richard Schmalensee, *De précieux intermédiaires. Comment BlaBlaCar, Facebook, Paypal ou Uber créent de la valeur*, Odile Jacob, 2017

2. Sur ce caractère multiface et, bien plus largement, sur tous les travaux de Jean Tirole, voir son ouvrage *Économie du bien commun*, PUF, 2016.

Troisième mécanisme dont il faut tenir compte : les plateformes sont des marchés de réputation. Il y a là un ingrédient essentiel du succès d'une plateforme donnée, et, *a contrario*, de l'échec d'une autre. Cela explique pourquoi les systèmes de notation, de collecte et de présentation des avis des consommateurs ou des « pairs » sont essentiels pour ces nouveaux acteurs. C'est aussi un élément de fragilité : la perte de confiance dans la capacité de Facebook à protéger nos données personnelles pourrait bien avoir, de ce point de vue, un impact tout à fait délétère sur son développement.

Des plateformes dans tous les domaines

Aujourd'hui, la plupart des biens et services, tangibles ou intangibles, peuvent être échangés par l'intermédiaire des plateformes. Les appartements et les automobiles étant les deux principaux actifs possédés par les ménages et étant sous-utilisés, les plateformes se sont développées naturellement et très rapidement dans les secteurs de l'hébergement, avec Airbnb, et de la mobilité, que ce soit pour le transport de personnes, avec Uber et BlaBlaCar, ou la location de voitures, avec Koolicar et Drivy. Mais on peut aussi échanger de l'information, du temps, de l'argent. Et que cela soit avec un objectif lucratif (Uber...) ou non lucratif (Wikipedia, CouchSurfing à l'origine), et dans le cadre d'une relation B to B (d'entreprise à entreprise), comme Hopwork, B to C (d'entreprise à consommateur), comme Uber, ou C to C (de consommateur à consommateur), comme BlaBlaCar.

De multiples typologies des plateformes ont été proposées par les spécialistes, mais aucune ne permet, à ce jour, de dresser un tableau raisonné et complet de la myriade de ces nouveaux acteurs. Dans le rapport que nous avons rédigé pour l'Inspection générale des affaires sociales, en 2016³, nous avons identifié la catégorie des plateformes d'emploi sur lesquelles sont échangés du travail ou les fruits du travail. Nous en avons distingué sept types, en fonction de la nature plus ou moins locale ou internationale de l'échange réalisé et de la nature plus ou moins physique ou dématérialisée de cet échange. On recense de la sorte les plateformes de partage, les opérateurs de services organisés, les plateformes de *jobbing*, les coopératives électroniques, les places de marché, les plateformes de *free-lance* et enfin les plateformes de microtravail. Le Conseil d'État, pour sa part, a proposé de se fonder sur trois critères différents : le caractère économique ou non de l'écosystème que constitue la plateforme, le fait de savoir si les échanges économiques conduisent à une création de valeur et l'organisation des échanges économiques sur la plateforme⁴.

De nombreux défis de régulation

Les plateformes obligent les pouvoirs publics à des évolutions significatives de la régulation des secteurs où elles interviennent.

Si les développements de l'affaire Facebook-Cambridge Analytica démontrent la grande complexité qu'il y a à garantir strictement la protection des données personnelles dans le nouvel écosystème, il est clair aussi que les plateformes, acteurs hybrides entre entreprises et marchés, brouillent toute une série de frontières naguère bien établies, et cela sur une large échelle.

Elles déstabilisent les cadres de l'intervention économique, notamment parce qu'elles brouillent le référentiel fondamental de l'économie de marché qu'est le prix. Par ailleurs, le caractère central que revêt pour elles l'effet de réseau les conduit à être particulièrement fragiles vis-à-vis de toute réglementation quand elles sont jeunes puis, au contraire, potentiellement monopolistiques quand elles ont grandi. D'où, au demeurant, la difficulté pour le régulateur de la concurrence d'agir de façon juste et au bon moment⁵.

Les plateformes bousculent les réglementations sectorielles les plus anciennes et les mieux établies : réglementation des taxis et des VTC (Uber), réglementation des hôtels-café-restaurants (Airbnb), réglementation des vide-greniers (Leboncoin), réglementation de la chronologie des médias (Netflix). Leur développement rapide met en lumière le caractère parfois obsolète et trop contraignant de certaines réglementations historiques (vide-greniers), mais aussi l'extrême difficulté qu'a le législateur ou le pouvoir réglementaire à poser un cadre adapté à des activités dont la croissance est explosive et la technologie rapidement évolutive.

« Les plateformes bousculent les réglementations sectorielles les plus anciennes et les mieux établies. »

Ainsi, le risque est grand d'introduire des barrières à l'entrée, et, *in fine*, de favoriser les plateformes installées au détriment de leurs concurrents traditionnels ou électroniques. Il est à noter toutefois que les plateformes qui ont cherché le cas échéant à s'abstraire des réglementations sectorielles ont été

3. Nicolas Amar et Louis-Charles Viossat, « Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale », Inspection générale des affaires sociales, 2016.

4. *Puissance publique et plateformes numériques : accompagner l'« ubérisation »*, étude annuelle du Conseil d'État, la Documentation française, 2017.

5. Cf. la sanction - qui peut être jugée tardive - décidée par la Commission européenne à l'égard de Google (le 27 juin 2017, la Commission a condamné Google à 2,42 milliards d'euros d'amende). Une procédure d'ampleur est toujours en cours entre Bruxelles et Google, la Commission européenne reprochant au géant américain plusieurs abus de position dominante.

parfois rattrapées par celles-ci, comme le montre la décision de décembre 2017 de la Cour de justice de l'Union européenne dans l'affaire Uber. La Cour a ainsi jugé qu'Uber était bien une société de transports, régie par les textes propres à ce secteur économique, et non une pure entreprise de la société de l'information, tel un fournisseur de logiciels, comme elle le soutenait.

Des frontières brouillées

Les plateformes brouillent également la distinction entre ce qui est professionnel et ce qui ne l'est pas, critère fondamental régissant notamment l'application du droit de la consommation (il n'y a pas de garantie quand on achète à un particulier) ainsi qu'une part importante du droit fiscal et commercial et du droit de la sécurité sociale.

Le caractère fondamentalement international des plateformes pose aussi sous une lumière très crue la question de la détermination du droit applicable, et cela pour toutes les branches du droit. C'est le cas en matière fiscale bien sûr, mais aussi en matière de droit du travail : quel est, par exemple, le droit applicable à un free-lance français travaillant pour une entreprise polonaise *via* une plateforme américaine ? Ce brouillage des frontières nationales accroît aussi les risques d'optimisation, voire d'évasion fiscale et sociale, ainsi que le montrent les montants très faibles d'impôts payés en France par les grandes plateformes comme Google ou Facebook.

En matière sociale, peut-on dire enfin, comme on l'entend souvent, que les plateformes vont entraîner la « fin du salariat » et l'avènement d'une société où domineront les travailleurs indépendants ? Il est indéniable que les travailleurs collaboratifs (free-lances, *jobbers*, chauffeurs de VTC, microtravailleurs) exercent leur activité fréquemment sous le statut de travailleur non salarié. Mais le lien de causalité entre « plateformes » et fin du salariat n'est pas établi à ce stade.

D'une part, la flexibilisation du marché du travail est antérieure au développement des plateformes. Elle est autant une cause qu'une conséquence de leur croissance. D'autre part, les emplois de plateformes demeurent encore extrêmement minoritaires sur le marché du travail. Ils constituent principalement des sources de revenus complémentaires à une autre activité principalement salariée (ou bien à un revenu de transfert). Les rares décisions de justice dans les affaires qui opposent les travailleurs de plateformes à ces dernières sur la question de leur statut salarié ou indépendant ne permettent pas, à ce stade, de trancher.

Quelles pistes pour demain ?

Le développement des plateformes est indéniablement une lame de fond qui va avoir un impact considérable sur les réalités économiques et sociales du XXI^e siècle. Il appelle de nombreuses évolutions de la part de toutes les parties prenantes. On se bornera à souligner ici quatre orientations.

Dans l'univers globalisé de l'écosystème digital, l'adoption d'un statut européen clair des plateformes ainsi que des travailleurs de plateformes est indispensable, comme l'est également la discussion, sous l'égide de l'OIT, entre les partenaires sociaux, les États et les principales plateformes, d'un cadre permettant de poser les bases d'un travail de plateforme décent.

Promouvoir la « littératie numérique », ou le droit à l'éducation pour tous en matière numérique, est une deuxième exigence si l'on veut que le développement des plateformes ne se fasse pas au détriment de certains groupes sociaux et ne menace pas les droits individuels ni les droits sociaux.

Augmenter massivement, dans le cadre d'une politique industrielle renouvelée, le soutien, de tout ordre, aux plateformes françaises et européennes – tant en ce qui concerne leur émergence que leur croissance – est une troisième orientation essentielle si l'on veut éviter la domination des acteurs américains et chinois, déjà évidente. Cela passe notamment, comme le suggère le Conseil d'État, par la mise en œuvre de « bacs à sable » de l'innovation technologique, économique et sociale, c'est-à-dire des zones géographiques, thématiques, virtuelles ou réelles d'expérimentation dans lesquelles, afin de favoriser l'innovation, les entreprises qui le demandent pourraient être autorisées à déroger aux règles applicables normalement à leur activité.

Enfin, comme le suggère l'Igas, renforcer les droits des travailleurs de plateformes en instaurant une « exception travail », c'est-à-dire la possibilité donnée aux organisations de travailleurs indépendants de négocier avec les plateformes des avantages sociaux sans risque d'infraction au droit de la concurrence, en limitant les risques de requalification pour les plateformes qui offriraient formation professionnelle et garanties sociales à leurs travailleurs, et en systématisant les procédures de consultation, de médiation et de recours entre plateformes et travailleurs de plateformes. Il s'agit là d'une quatrième et dernière orientation importante pour construire une société dans laquelle les travailleurs de plateformes bénéficieraient eux-aussi d'un travail décent. ●

Construire l'après-révolution numérique

Philippe
Dewost

Directeur de *Leonard*, plateforme de prospective
et d'innovation de Vinci.



La révolution numérique est passée. Moins directement exposé que les industries de volume en prise avec « la multitude », le secteur de la construction a-t-il pleinement pris la mesure de ses conséquences? Ce grand défi oblige à réinventer nos métiers et nos pratiques. C'est en anticipant les opportunités et en prenant des risques calculés que le secteur de la construction sera en mesure d'opérer une transformation choisie plutôt que subie.

Une révolution numérique finie, sans avoir été pleinement intégrée

Dans une majorité de pays, tous secteurs confondus, il est désormais clair que la révolution numérique a déjà eu lieu. Pourtant, tout se passe comme si nous ne nous en étions pas pleinement aperçus ou, pour être plus précis, comme si nous avions échoué à prendre la vraie mesure de tous ses effets.

Ce n'est au fond pas si surprenant; la révolution numérique nous dépasse anthropologiquement. Son ampleur incommensurable, sa vitesse de propagation phénoménale et croissante, et ses effets intangibles – quoi de plus immatériel que le logiciel ou la donnée! – défient la compréhension individuelle, l'appréhension collective et, partant, l'intégration par le politique.

« La révolution numérique nous dépasse anthropologiquement. Son ampleur incommensurable, sa vitesse de propagation phénoménale et croissante, et ses effets intangibles – quoi de plus immatériel que le logiciel ou la donnée ! – défient la compréhension individuelle. »

Au cas d'espèce de notre pays, ajoutons une dose d'incrédulité gauloise à l'endroit de l'informatique (en anglais *computer sciences*), toujours pas reconnue comme une science par nos élites et grandes écoles, ni comme une source de création de valeur par nos entreprises. L'IT (*information technology*, les technologies de l'information et de la communication en français) y est tout juste un mal nécessaire, au mieux un centre de coûts, au pire une activité support à externaliser. Combien de directeurs des systèmes d'information (DSI) ou *chief technology officers* (CTO) figurent-ils au comité exécutif de nos grands groupes industriels?

Le secteur du bâtiment n'est pas épargné!

Que dire alors du secteur de la construction, dans lequel une transformation radicale des modèles d'affaires par les technologies numériques semble tout bonnement théorique sinon contre-intuitive? Le numérique est par essence affaire de « scalabilité », c'est-à-dire de répliquation et de déploiement à grande échelle, et ce à coût marginal décroissant voire quasi nul. Or, chaque ouvrage, chaque bâtiment, chaque aéroport, chaque route est en soi un prototype de lui-même! Si le geste parfois se répète, l'art est singulier et l'œuvre proprement unique.

Pourtant, le logiciel continue de « dévorer » le monde et de bousculer les positions établies, y compris dans le secteur du bâtiment et de l'infrastructure, qui ne font pas exception. Le schéma n'est

pas si inédit, qui commence par l'aval de la chaîne de valeur, c'est-à-dire l'exploitation et la maintenance, pour tenter ensuite de remonter celle-ci vers l'amont, en faisant levier sur l'exploitation des flux de données issues des opérations. Le secteur court de ce fait un risque majeur : celui de ne pas saisir à temps les enjeux et modalités de ce point de bascule, qui se produit à la lumière d'une double épiphanie, celle des révolutions énergétique et numérique.

Or, tout risque est opportunité. Renversons donc la perspective !

Le défi de construire à l'heure du logiciel

La révolution numérique est un changement de paradigme, qui enveloppe le concret d'immatériel, au point de rendre ce concret comme invisible, et de l'escamoter. Ce « déplacement de perspective » est lourd d'implications pour les constructeurs, dont la stratégie consiste désormais à intégrer dans leur modèle opératoire, par le truchement de partenariats ou d'acquisitions, les technologies innovantes et les logiciels qui font défaut à leur expertise historique. Et un tel « déplacement de perspective » s'avère totalement déroutant...

La révolution numérique nous dépasse, car elle repose notamment sur la combinaison d'une loi exponentielle et d'une loi de puissance qui, toutes deux, bousculent nos capacités profondément linéaires d'envisager l'avenir. Si la « loi » de Moore prédit depuis 1965 que la puissance de calcul double tous les dix-huit mois à paramètres constants, la loi de Metcalfe¹ énonce que la valeur d'un réseau croît en raison du carré de ses nœuds. Illustration : le premier téléphone était totalement inutile, le second nettement moins, rendant d'ailleurs tout autant utile le premier. Ces principes, appliqués aux objets, ont permis « l'Internet des objets » (IoT). Dans un monde où tout et tous sont devenus capteurs, la capacité de calcul devient phénoménale et distribuée, comme les flux de données, que celles-ci viennent des utilisateurs individuels, des foyers, des machines, des usines (la fameuse industrie 4.0), et même des chantiers, des engins et des infrastructures. La donnée devient centrale, et parfois éclipse l'avantage concurrentiel initial dans certaines industries.

L'exemple du secteur automobile

Examinons le cas du secteur automobile. Dans la course au véhicule autonome, où le kilomètre parcouru devient un intrant fondamental, maîtriser et opérer soi-même le logiciel et le système d'exploitation du véhicule est fondamental. Ce qui

était accessoire (souvenez-vous, le logiciel est une source de coût, un mal nécessaire) et donc sous-traité (re)devient central. Mais entre-temps, les équipementiers sont devenus considérablement plus numériques que leurs clients. Réciproquement, que pèse désormais ce savoir-faire unique, cette noble chasse gardée que constituent la fabrication de moteurs thermiques et l'assemblage de leurs centaines de pièces – ce qui différencia longtemps les « vrais » constructeurs automobiles des vulgaires assembleurs de châssis – dès lors que ce moteur thermique est en passe de se voir remplacé par le moteur électrique, substantiellement plus simple à produire et à entretenir ?

Certes, l'industrie automobile actuelle peut se prévaloir, à raison, de maîtriser les processus industriels de la (très) grande série, ce qui n'est pas (toujours ou encore ?) à la portée du premier néoconstructeur venu. Il n'empêche que le *software* est désormais invité permanent à la table du festin, et se prépare à dévorer d'autres fonctions d'usage du véhicule (pensez à CarPlay ou Android Auto, qui ont déplacé en quelques années à peine le marché de l'*entertainment* à bord).

Nos données ont de la valeur !

Ce changement de modèle repérable dans l'automobile concerne aussi les entreprises du secteur de la construction. Elles sont aujourd'hui mises au défi de s'adapter. Elles doivent prendre la mesure des données générées par leurs activités, et tout d'abord en identifier la valeur.

On entend ici ou là que la donnée est le pétrole du XXI^e siècle. Cette richesse peut-elle également irriguer les secteurs de la construction et de l'exploitation des bâtiments et des infrastructures ?

« La donnée est le pétrole du XXI^e siècle. Cette richesse peut-elle également irriguer les secteurs de la construction et de l'exploitation des bâtiments et des infrastructures ? »

Tandis que le débat autour des données personnelles fait actuellement rage, la question des données industrielles s'aborde différemment.

Considérons les deux grandes familles de données que sont, d'une part, les données publiques, dispo-

1. Bob Metcalfe est l'inventeur du protocole Ethernet et du format de câble réseau du même nom. Il s'étonne encore que ceux-ci aient « encaissé » une montée en débit aussi phénoménale sans avoir substantiellement changé.

nibles en *open data* (qu'elles soient produites par l'État ou les collectivités), d'autre part, les données produites par les acteurs économiques dans leurs secteurs d'activité respectifs.

Les premières sont en (quasi) libre accès. La valeur des applications qui en sont faites découle de la puissance du calcul, de l'élégance des interfaces, du génie des interfaces de programmation (API). Les géants du numérique ont ici une avance désormais irrattrapable. Tout juste la régulation parviendra-t-elle peut-être à limiter les abus et contenir les excès; quoiqu'il en soit, *ite, missa est*.

Pour les données industrielles, c'est une toute autre histoire. Elle dépend largement de la nature des contrats entre producteurs de données et utilisateurs des services. Plus la donnée est propre à la machine ou au processus, plus elle est complexe à capter et à traiter par un tiers. Et le producteur est en théorie le mieux placé pour la valoriser. Le pétrole brut est à ses pieds, pour peu qu'il sache le raffiner *in situ*.

La perspective du groupe Vinci

Vinci dispose d'atouts uniques en la matière: deux « champs de pétrole » de natures très différentes, celui de la construction et celui des concessions, ainsi qu'une capacité potentielle de « raffinage » en propre apportée par l'expertise et l'expérience de sa division Vinci Énergies.

« Vinci dispose d'atouts uniques en la matière: deux "champs de pétrole" de natures très différentes, celui de la construction et celui des concessions. »

Le secteur des concessions, par exemple, produit chaque jour des flux de données mesurant l'activité des passagers d'aéroports ou des véhicules sur autoroutes. Ce sont des ressources inestimables à exploiter en vue de réinventer de bout en bout l'expérience du voyageur. De plus, sur les autoroutes, la sécurité et la maintenance des infrastructures ont tout à gagner de l'analyse intelligente des flux de données dès leur production.

Dans le secteur de la construction, on parle plus de constitution de stocks de données. Avoir posé des

fondations dans la plupart des pays du monde procure une bonne connaissance des sols. L'observation par satellite ou caméras permet de mesurer et suivre les déformations des villes et des infrastructures. Le sous-sol constitue cependant un des gisements de données exclusives les plus intéressants. Chaque tunnelier est désormais un *data center* équipé de roues de coupe. Ils sont dotés de capteurs permettant d'analyser en temps réel les caractéristiques de la roche creusée et du sol foré, qui seront comparées aux mesures environnantes, voire précédentes.

Toutes ces données que les acteurs du secteur sont en mesure de collecter (sismiques, géologiques, etc.) ont une valeur latente significative. Elles permettent d'imaginer, dès aujourd'hui, une autre façon de construire et de développer les espaces de vie. En croisant et en analysant les données collectées au-dessus et en dessous, c'est une construction plus durable qu'il est désormais permis d'envisager.

C'est une richesse importante que nous avons entre les mains, pour peu que nous sachions l'exploiter intelligemment, à la fois pour en tirer du sens, mais également en vue d'en faire un levier de transformation des activités, des usages et des métiers.

« Faire chanter les données »

Des centaines de nouveaux usages et de nouveaux business restent à inventer pour les acteurs du secteur. Les opportunités sont nombreuses et certaines sont déjà clairement identifiées. Pour les autres, il convient de faire « chanter les données ».

En janvier 2018, l'entreprise américaine Kattera a annoncé avoir clos une levée de fonds à hauteur de 867 millions de dollars. Née il y a seulement trois ans, l'entreprise promet de révolutionner le secteur de la construction avec une approche industrielle de la construction, directement importée de la Silicon Valley² et fondée sur la maquette numérique (*building information modeling*, BIM). Certes, la modélisation des données ne peut pas convenir à tous les projets, car elle ne résout pas la question du « comment construire ? ». En revanche, elle ouvre la voie à une innovation prometteuse: la construction modulaire.

Dans la Silicon Valley encore, où les prix de l'immobilier flambent, Alphabet met déjà à disposition de ses employés des logements modulaires, à prix abordables. Amazon, de son côté, propose à ses clients d'acheter et de se faire livrer une maison préfabriquée directement depuis

2. Robert Nieminen, « Kattera Promises to Transform the Construction Industry Without Sacrificing Design », *The Architects Newspaper*, 29 mars 2018 (<https://archpaper.com/2018/03/kattera-challenges-construction-paradigm-through-technology-supply-chain-innovations/>).

la plateforme. À terme, ces grandes entreprises pourraient même imaginer la construction de bâtiments modulaires intelligents, fonctionnant à partir de logiciels propriétaires! La séparation nette entre le design (génératif), la matière première (impression 3D) et le geste de construire n'est sans doute pas pour tout de suite. Mais les barbares s'amassent au pied de la forteresse...

Outre ces potentiels nouveaux compétiteurs, le déploiement du BIM tout au long du cycle de vie du bâtiment met le secteur à l'épreuve. Il annonce un possible rapprochement des métiers de constructeur et de mainteneur, et pose la question de la réorganisation de la *supply chain* et de la valorisation des données. Le déploiement de la maquette numérique, issue des phases de conception et d'exécution, progresse, et les gestionnaires de bâti imaginent désormais des applications permettant l'optimisation de la gestion opérationnelle tout au long du cycle de vie du bâtiment (BIM-FM): identifier et réparer une panne, entretenir les réseaux, gérer le chauffage et la climatisation, repenser l'occupation des espaces en réalité augmentée. Soit autant de nouvelles pistes à explorer et à articuler entre toutes les parties prenantes.

Que penser dans pareil contexte de l'intelligence artificielle?

Les avancées spectaculaires de l'IA invitent d'ores et déjà à repenser nos techniques, nos métiers et nos modes de collaboration. Cette technologie rebat même les cartes de l'organisation et des savoirs de l'organisation. Les possibilités de collecte et le partage numérique des savoirs implicites des compagnons ouvrent la voie à une optimisation de l'accès et de la mise à jour des compétences sur les chantiers.

De nouveau, l'IA se nourrit des données. Et c'est l'accès à des données rares et uniques qui permet de faire la différence. Encore faut-il renoncer à la facilité d'une valorisation immédiate et envisager une mise à disposition « sous conditions » (et, partant, sous monitoring) *via* une plateforme et des API,

à l'instar de ce qu'opère par exemple Google Maps. Il importe de prendre conscience de nos forces et de la vraie valeur de nos activités. Car le risque de voir un nouvel acteur venu de la conception numérique et de l'industrie 4.0 développer de nouvelles techniques révolutionnaires de construction est bien réel. Certains acteurs du logiciel sont déjà aux portes des bastions de la construction. Alors que la révolution numérique vient aussi accélérer les cycles de l'innovation, nous devons encourager l'hybridation et la transversalité au service de la prospective et de la transformation du secteur.

« Certains acteurs du logiciel sont déjà aux portes des bastions de la construction. »

Inspiration et fertilisation croisées

Revenons un instant sur les atouts uniques du groupe Vinci en la matière: les « champs de pétrole » respectifs de la construction et des concessions, et l'exceptionnelle capacité de « raffinage en propre » apportée par Vinci Énergies.

De tels atouts pourront se matérialiser et constituer un avantage compétitif dans la bataille des données et de l'intelligence artificielle par un surcroît de coopération entre les différentes entités constituant le groupe. Or, une telle coopération nécessite de la liberté d'initiative, de la transversalité entre métiers et de la générosité dans la mise à disposition de moyens et de méthodologie.

Ajoutez-y une forte dose d'exigence et une pincée d'ouverture, et vous retrouvez tout le sens de la mission confiée par le comité exécutif de Vinci à Leonard (<https://leonard.vinci.com/>), la plateforme de prospective et d'innovation du groupe née en 2017, ouverte pour l'inspiration de tous nos métiers et la fertilisation croisée de nos projets avec des innovateurs de tous horizons. ●

Les **start-up** de l'immobilier vont-elles **révolutionner** le **secteur** ?

Vincent
Pavanello

Cofondateur de l'association Real Estech.



Il a publié récemment :

- *L'immobilier demain. La Real Estech, des rentiers aux entrepreneurs*, avec Robin Rivaton, Dunod, 2017.

La révolution numérique et les start-up ont bouleversé les industries de la culture, de la communication, de la mobilité. Il pourrait en aller de même dans l'immobilier. En France, les acteurs établis sont partenaires de ces nouveaux entrants. Aux États-Unis et en Chine, les géants du Net s'impliquent, annonçant des transformations radicales du secteur.

Depuis le début de la bulle Internet jusqu'à la fin des années 2000, les startupeurs (fondateurs de start-up) du monde entier ont plutôt boudé le secteur immobilier. Trop réglementé, trop intensif en capital et mal compris par des jeunes entrepreneurs dont l'expérience immobilière se limitait souvent à la colocation. Aussi, ils ont préféré consacrer leur énergie à la création de nombreux réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), où l'augmentation du nombre d'utilisateurs pouvait être très rapide. Puis, à partir de 2010, la donne a changé. L'overdose de réseaux sociaux, avant même les déboires de Facebook, a incité les entrepreneurs à explorer de nouveaux horizons. Le transport, avec Uber ou Tesla, est ainsi devenu l'un des nouveaux terrains de jeu des startupeurs de la Silicon Valley. Il en a été de même pour l'immobilier, où de nombreuses start-up ont vu le jour. État des lieux.

Des start-up à tous les étages

Aux quatre coins du monde, on voit fleurir un nombre important de start-up dans le secteur immobilier. Du financement des biens à leur gestion, en passant par leur construction, aucun maillon de la chaîne de valeur n'est épargné par ce mouvement qui touche à la fois l'immobilier résidentiel et commercial. Loin du mythe de l'entreprise gérée depuis un garage, de nombreuses start-up de l'immobilier ont déjà atteint des tailles significatives. À l'échelle du monde, 120 d'entre elles ont levé plus de 10 millions de dollars¹. Rien qu'en France, on compte environ 400 start-up du secteur, dont plusieurs pépites comme Finalcad, Habx ou Habiteo. Cette émergence rapide peut être expliquée par trois facteurs.

Premièrement, de nombreuses technologies ont été éprouvées dans d'autres secteurs et peuvent dorénavant être utilisées dans l'industrie immobilière

à des coûts réduits. C'est le cas de la réalité augmentée, des drones, de l'impression 3D mais également de l'ensemble des objets connectés. Par exemple, le coût moyen d'un capteur est ainsi passé de 1,30 dollar en 2004 à 0,60 en 2017. Pour reprendre les termes de l'économiste Philippe Aghion, l'immobilier est en situation de rattrapage par rapport aux secteurs qui sont à la frontière technologique.

Deuxièmement, on observe une forte libération des données dans le secteur immobilier. Autrefois peu enclins à partager cette ressource, les acteurs en place prennent conscience de l'intérêt d'une plus grande transparence. En France, plusieurs sociétés comme MeilleursAgents mettent en ligne les données qu'ils possèdent sur l'ensemble du parc immobilier (dates de construction, nombres de lots, prix moyens dans les zones, etc.). Les acteurs publics jouent également le jeu avec la mise en ligne récente de la base Patrim ou du registre des copropriétés.

Troisièmement, les attentes des consommateurs ont évolué, notamment chez les fameux « millennials » (personnes nées après 1980). Ceux-ci ont pris l'habitude de réserver des rendez-vous chez leur coiffeur ou leur médecin en trois clics. Et ils souhaitent en faire de même avec leur agent immobilier ou leur promoteur. De plus, ils entendent pouvoir évaluer les services qui leurs sont proposés, comme c'est le cas sur les sites LaFourchette ou Booking.com.

La plupart des start-up sont partenaires des acteurs établis

Jusqu'à présent, la plupart de ces start-up cherchent à travailler avec les acteurs établis du secteur. Elles deviennent alors prestataires de services pour les agents immobiliers, les promoteurs, les constructeurs ou les foncières qui s'appuient sur elles pour réussir leur transformation digitale.

1. Source Real Estech, <https://realestech.eu>.

Les exemples de partenariats entre David et Goliath sont légion. La start-up MyNotary a créé une plateforme où se retrouvent toutes les parties prenantes d'une transaction immobilière: notaire, agent immobilier, banquier, assureur, etc. Ce lieu de rencontre numérique permet une centralisation des documents et donc, *in fine*, une plus grande fluidité dans la transaction. Autre exemple, la start-up Inch simplifie les activités de syndic et de gestion immobilière. Son service améliore la relation entre les administrateurs de biens, les résidents et les fournisseurs. Dans les deux cas, MyNotary et Inch aident les acteurs en place à mieux faire leur travail, mais ils ne se substituent ni aux agents immobiliers ni aux syndics de copropriété.

La transaction et l'administration de biens ne sont pas les seules activités où l'on retrouve des start-up partenaires des entreprises établies. Au contraire, les métiers de la construction voient aussi arriver des start-up, souvent créées par des entrepreneurs qui ont une forte expérience dans l'industrie. Ce type de profil traite de problématiques moins connues par le grand public. C'est le cas de Lionel Granier, qui a mis au point un logiciel (Show You) de gestion des TMA (travaux modificatifs d'aménagement) après avoir passé plusieurs années chez Nexity, BPD Marignan et Bouygues Immobilier. Il en va de même pour Ali El Hariri, qui a créé Bulldozair, une application de suivi de chantier, après une expérience chez Bouygues Construction.

Avec ce type de partenariats, on peut dire que les start-up accompagnent la transformation du secteur plus qu'elles ne le révolutionnent. En effet, elles aident les entreprises établies à générer des gains de productivité, mais elles ne permettent pas une baisse des coûts. Au contraire, ces services supplémentaires viennent s'ajouter au coût de revient, alors même que l'immobilier est déjà trop cher à produire et à administrer. Le phénomène d'ubérisation qui a touché d'autres secteurs économiques se caractérise par une déflation forte. Elle restera théorique dans le secteur immobilier tant que David ne défiera pas Goliath.

Faire concurrence aux acteurs établis pour révolutionner le secteur

Heureusement pour le consommateur final, il existe des pays où les petits attaquent les gros. C'est notamment le cas aux États-Unis, où la concurrence frontale entre start-up et grands groupes est plus assumée. Opendoor, Katerra et WeWork s'attaquent ainsi respectivement aux agents immobiliers, aux constructeurs et aux foncières.

Opendoor est une start-up qui rachète votre bien immobilier en quarante-huit heures et qui porte l'actif à son bilan jusqu'à la revente. Pour réduire au minimum la durée de ce portage, elle installe des serrures connectées sur l'ensemble de ses biens. Ainsi, plus besoin de personnes physiques pour gérer les visites des potentiels acquéreurs. Cette start-up, qui est déjà valorisée plus de 1 milliard de dollars (c'est donc une « licorne »), est en concurrence directe avec les agents immobiliers américains, dont les honoraires avoisinent les 6 %.

Katerra est une entreprise de construction hors site créée par un ancien dirigeant de Tesla. Entièrement numérisées, la plupart des pièces sont produites en usine puis assemblées sur le chantier. Cette méthode de préfabrication en bois ne s'applique pas seulement aux maisons individuelles mais également aux immeubles collectifs jusqu'à quatre étages. Créée en 2015, l'entreprise est déjà rentrée dans le top 25 des constructeurs américains. Elle vient de lever 1 milliard de dollars auprès de Vision Fund, le plus gros fonds de capital-risque du monde.

WeWork est un opérateur de *coworking* dont la première vocation était d'exploiter des immeubles de bureaux. Cependant, la firme américaine a annoncé vouloir créer sa propre foncière afin d'être également propriétaire des murs de ces bureaux. Ce modèle 100 % intégré pourrait inquiéter les foncières classiques. Ce changement de stratégie de WeWork n'est pas sans rappeler celui d'Airbnb quelques années auparavant. En effet, la start-up californienne était initialement prestataire des hôteliers qui lui confiaient la gestion de leurs chambres vacantes. Ce n'est qu'après avoir constitué une grande communauté de clients qu'Airbnb est devenu un concurrent des hôteliers.

Au-delà de ces trois « licornes » américaines, le secteur immobilier pourrait être bouleversé par l'arrivée des Gafa et des BATX (leurs homologues chinoises). Depuis 2017, Google s'est lancé dans la construction modulaire aux États-Unis; Facebook a ouvert sa *marketplace*, où l'immobilier est en bonne place; Alibaba a créé une plateforme biface bailleur-locataire. Plus important encore, ces acteurs dépensent des centaines de millions de dollars pour racheter les start-up les plus prometteuses du secteur immobilier. Amazon a récemment déboursé plus de 1 milliard de dollars pour faire l'acquisition de Ring, une start-up qui fabrique des sonnettes connectées. Dans ce contexte, on imagine mal comment ces géants du digital ne seront pas rapidement en mesure d'achever, aux deux sens du terme, la révolution du secteur immobilier. ●

Bullshit jobs : quand **la démotivation** des cadres **menace le futur** de **l'entreprise**

Jean-Laurent
Cassely

Journaliste et essayiste.



Il a publié récemment :

- *La Révolte des premiers de la classe*, Arkhè, 2017.
- Un millier d'articles sur Slate.fr.

En s'en prenant aux « métiers à la con », l'anthropologue américain David Graeber souligne le sentiment d'inutilité qui touche une partie des travailleurs qualifiés. Conscientes de l'ampleur de la crise existentielle qui touche les jeunes diplômés, les entreprises hésitent sur la réponse à apporter à leurs nouvelles aspirations.

Au cœur de l'été 2013, une saison durant laquelle les producteurs d'idées profitent traditionnellement d'un congé annuel bien mérité, l'anthropologue David Graeber a lâché une bombe dans la revue britannique radicale *Strike!* Publié en accès libre sur le site du magazine pour attirer l'attention de lecteurs potentiels, l'article intitulé « À propos du phénomène des *bullshit jobs* » est rapidement devenu viral. Il a, selon l'expression consacrée, cassé Internet. Dans les jours qui suivaient sa mise en ligne, des internautes l'avaient déjà traduit en français et il fut rapidement disponible dans la plupart des langues parlées dans le monde des *open spaces*.

Que contenait cette « diatribe à propos du travail », selon son sous-titre original, pour connaître un tel retentissement ? Dans son texte, l'anthropologue par ailleurs activiste – il fut l'un des leaders du mouvement de protestation *Occupy Wall Street* à New York en 2011 – décrit un monde du travail dominé par des métiers que ceux qui les exercent jugent absurdes : « *Des troupes entières de gens, en Europe et en Amérique du Nord particulièrement, passent leur vie professionnelle à effectuer des tâches qu'ils savent sans réelle utilité.* »

Exercez-vous un métier à la con ?

L'expression *bullshit jobs* – que l'on peut traduire par « métiers à la con » ou « métiers stupides » – a connu depuis un grand succès, devenant un raccourci pour désigner le vague à l'âme d'une classe de travailleurs moralement épuisés. S'il existe des *bullshit jobs* d'en haut et d'en bas, du lobbyiste spécialisé à l'opérateur de plateau de télémarketing, la diatribe de l'anthropologue vise essentiellement des métiers qui exigent d'importantes qualifications et sont réservés aux titulaires de diplômes plus ou moins prestigieux de l'enseignement supérieur : « *Nous avons pu observer le gonflement [...] du secteur*

administratif, constate l'auteur dans son article, incluant la création d'activités totalement nouvelles comme les services financiers, le télémarketing ou la croissance sans précédent de secteurs comme le droit des affaires, les administrations universitaire et de santé, les ressources humaines et les relations publiques. »

On reconnaît les titulaires de ces *bullshit jobs* au fait que leurs intitulés, souvent à rallonge, sont rédigés en anglais et permettent rarement d'identifier leur nature en un clin d'œil. Mais les titres de poste ronflants ne sont plus l'apanage des travailleurs qualifiés (pensons aux techniciennes de surface). Comment savoir alors si on exerce soi-même l'un de ces métiers absurdes ? On peut proposer une méthode non scientifique mais ludique de dépistage qui repose sur la réponse apportée à deux questions. Première question : êtes-vous capable d'expliquer la nature de votre travail à votre grand-mère ou à vos enfants ? Un analyste *big data*, un consultant en organisation ou un chef de projet en marketing digital éprouveront le plus grand mal à raconter non seulement le contenu de leurs tâches mais également le résultat tangible de leur activité, ainsi que la manière dont leur contribution s'insère dans la complexe chaîne de valeur de l'économie mondiale.

Si des doutes subsistent sur la nature de votre emploi, vous pouvez passer à la deuxième question du test, généralement la plus dévastatrice sur le plan de l'ego professionnel : que se passerait-il si tous ceux qui exercent le même métier que vous se mettaient en grève ou tombaient malades durant un mois ? « *Pensez ce que vous voulez des infirmières, des éboueurs et des mécaniciens, mais il va de soi que s'ils venaient à tous disparaître dans un nuage de fumée, les conséquences en seraient immédiates et catastrophiques* », note David Graeber. L'universitaire souligne avec ironie que

le fait que les grèves des conducteurs de train ou de métro aient pour conséquence de paralyser une ville ou un pays est précisément l'indice de l'utilité de leur métier. Qui imagine, en revanche, que la bonne marche de la civilisation serait mise en péril par une grève massive de *community managers* ou d'assistants chefs de produit ?

La « pop culture de bureau », révélatrice d'un profond malaise

Pourquoi les *bullshit jobs* se sont-ils multipliés dans l'économie contemporaine ? David Graeber propose une esquisse de théorie. Sans qu'il existe un quelconque complot mondial contribuant à créer ces emplois de toutes pièces, le capitalisme, selon lui, maintient artificiellement des fonctions qui ne répondent à aucune utilité concrète pour l'économie afin d'éviter que leurs détenteurs ne soient libérés du fardeau du travail et ne deviennent oisifs, avec tous les dangers politiques qu'une telle situation favorise. Cette interprétation n'est pas la plus satisfaisante, mais ce qui compte est moins sa pertinence que le formidable succès de l'article de David Graeber. En prenant un peu de recul, on peut analyser son audience phénoménale comme un révélateur du sentiment de déclassement et de relégation symbolique de plus en plus répandu parmi les membres des catégories socioprofessionnelles dites supérieures.

L'article sur les *bullshit jobs* marque l'apogée d'un courant culturel de critique des conditions de travail des travailleurs qualifiés de l'économie de la connaissance. Au tournant des années 1990-2000, la place de plus en plus visible d'une nouvelle économie de services, largement dématérialisée, s'accompagne d'une critique des conditions dans lesquelles travaillent ses producteurs, pourtant jusque-là considérés comme des privilégiés. Cette pop culture de bureau se décline en essais, bandes dessinées, pamphlets, films, sketches ou séries télévisées. La série humoristique « Message à caractère informatif », dont les épisodes ont été diffusés sur Canal+ entre 1998 et 2000 dans l'émission « Nulle part ailleurs », est emblématique de cette mouvance. Les courtes pastilles consistent en des détournements d'authentiques films d'entreprise, généralement à vocation interne, tournés dans les années 1970-1980. Le doublage des auteurs se moque du jargon managérial qui émerge dans ces années de globalisation économique. Les « forces vives » d'une entreprise fictive, la Cogip, sont ironiquement présentées comme des *winner* qui rêvent de gagner des parts de marché pour devenir *number one*. Cet humour de bureau connaît également un grand succès dans le monde anglo-

saxon. *L'open space* et son unité individuelle, le *cubicle*, ou bureau à cloisons, serviront de décor aux malheurs d'une classe de salariés dépressifs et démotivés, comme dans la bande dessinée américaine *Dilbert* ou la série télévisée britannique *The Office*.

Les années 2000 verront également l'apparition d'un rayon de librairie composé de succès éditoriaux qui prennent pour cible l'entreprise de cadres et son univers à la fois impitoyable (vagues de licenciements, rationalisation) et de plus en plus irréel (dématérialisation, jargon *corporate*). En puisant son inspiration de son expérience à la direction d'EDF, l'essayiste Corinne Maier publie, en 2004, *Bonjour paresse*¹, un pamphlet dans lequel elle se moque de la culture d'entreprise et donne des conseils pour simuler le travail dans les grandes structures, publiques comme privées. Le succès est massif : plus de 200 000 exemplaires vendus en France et de nombreuses traductions à l'étranger. Quatre ans plus tard, c'est au tour de l'univers des grandes entreprises de conseil d'être pris pour cible : *L'open space m'a tuer*, d'Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, s'appuie sur l'expérience vécue des auteurs, tous deux consultants, ainsi que sur de nombreux témoignages². Le livre popularise le thème de la souffrance du consultant junior, dernier maillon des nouvelles chaînes de montage cognitif que sont les cabinets d'audit et de conseil, les agences de communication et de publicité, les sociétés de service en informatique sans oublier les start-up du Web. Au programme : *team building*, nouveau management et, encore et toujours, *open space*. Cet aménagement de bureaux en plan ouvert, marginal dans l'imaginaire des trente glorieuses, s'est progressivement imposé comme la métonymie des *bullshit jobs* et du déclassement des cadres. Sur la couverture de l'édition originale de l'essai, la mention « L'open space m'a tuer » est inscrite en couleur sang sur une paroi de bureau à cloisons...

La fuite des *open spaces* n'a pas eu lieu

À l'orée des années 2010, les signaux culturels de la fatigue des travailleurs de la connaissance, passés d'avant-garde de la mondialisation à tâcherons de la suite Office, se multiplient. Car, selon la belle formule de l'essayiste Matthew B. Crawford, auteur d'un bel *Éloge du carburateur* qui a beaucoup fait parler de lui, « *manipuler des abstractions n'est pas la même chose que penser* »³. Nouvelles victimes du taylorisme, les métiers de cols blancs subissent le même processus de dégradation et de mécanisation expérimenté par les ouvriers de la logistique, les caissières de supermarché ou les employés de centres d'appel dans les décennies précédentes. Quelques mois avant

1. Corinne Maier, *Bonjour paresse. De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Michalon, 2004.

2. Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'open space m'a tuer*, Hachette, 2008.

3. Matthew B. Crawford, *Éloge du carburateur*, La Découverte, 2010.

la publication de l'article de David Graeber, deux autres universitaires influents dans le monde anglo-saxon, Barbara et John Ehrenreich, avaient annoncé la mort du groupe social qu'ils avaient définis dans les années 1970, la *professional-managerial class*⁴, PMC pour les intimes, qui correspond grosso modo à la catégorie socioprofessionnelle des CSP+ de l'Insee. Trente années de réformes du marché du travail et de réorganisation de ses méthodes ont essoré l'élite managériale et technique qui occupait traditionnellement une position de classe pivot entre le patronat et les actionnaires, d'une part, et les exécutants, ouvriers et employés, d'autre part.

Trente années de réformes du marché du travail et de réorganisation de ses méthodes ont essoré l'élite managériale et technique.

Malgré ce très épais dossier, qui témoigne de la crise systématique du monde du travail qualifié, le sociologue Denis Monneuse, spécialiste des questions de santé au travail et de diversité, montre dans son étude approfondie des parcours de cadres que la révolte, si elle existe, est le fait d'une minorité rebelle⁵. Quant à l'*exit* pur et simple, la sortie du système qui prendra par exemple la forme d'une reconversion professionnelle, son effet de contagion est limité, note le spécialiste. La majorité silencieuse, quant à elle, reste et subit. Les manifestations spectaculaires du ras-le-bol des *bullshit jobs* et de la fuite des *open spaces* masquent donc une dégradation plus souterraine et plus massive, mais également plus silencieuse, du rapport au travail de la population touchée. Pour employer une expression de l'éditorialiste Éric Le Boucher, le capitalisme a commencé à faire face à « une baisse tendancielle du taux de motivation » de ses producteurs salariés⁶. Or, depuis qu'il existe une littérature académique et professionnelle consacrée à la vie de bureau, nous savons que le travailleur du savoir ne se manage pas à coups de baguette. Son engagement intellectuel, émotionnel, créatif est nécessaire, dans toutes ces dimensions, à sa productivité. Et cet engagement ne peut être obtenu sur commande. Comment dans ces conditions redonner à ceux qui restent – et qui constituent la majorité – l'envie d'avoir envie ?

Demain, des entreprises sans *bullshit jobs* ?

À cette question lancinante, le capitalisme a peut-être trouvé une réponse paradoxale. Comme David Graeber observait dans son article le gonflement de nouveaux

secteurs professionnels pour répondre aux exigences de la division du travail et de la mondialisation, on assiste depuis quelques années à l'émergence de nouvelles entreprises, de nouveaux services, de nouveaux experts qui prennent en charge la crise des *bullshit jobs*. La gamme de leurs interventions est très large : changement de gouvernance, mise à plat des process de travail, réagencement des bureaux, séances de méditation, sans oublier la désormais traditionnelle table de ping-pong installée dans l'espace détente de l'entreprise. En clair, et très ironiquement, la crise des *bullshit jobs* a généré sa propre économie. Dans le jargon des start-up, on parle de *happy tech* pour désigner ces nouvelles activités qui proposent des solutions de bien-être au travail.

Cette soudaine émergence soulève deux interrogations. Premièrement, cette industrie naissante tiendra-t-elle ses promesses ? Plus fondamentalement, peut-on réellement régler la question des *bullshit jobs* à environnement constant, c'est-à-dire sans changer profondément l'approche du travail, comme le « solutionnisme » a tendance à nous le faire croire ? Le même « solutionnisme », cette croyance selon laquelle les avancées techniques futures viendront à bout de problèmes eux-mêmes engendrés par la technique, conduit à adhérer sans réserve à l'hypothèse du remplacement des travailleurs par de l'intelligence artificielle, des algorithmes ou des logiciels. Or, si le numérique a bel et bien un impact sur les emplois, l'immense complexité de la société de réseaux fait naître chaque jour de nouveaux besoins, de nouveaux métiers, de nouvelles exigences d'interconnexion de l'ensemble. L'hypothèse selon laquelle nous croiserons de notre vivant le dernier travailleur d'*open space* n'est donc pour le moment qu'une fable économique.

Ni la science managériale ni le progrès technique n'écrivent un futur sans *bullshit jobs*. Il est naïf d'imaginer qu'en donnant la primauté à l'usager de la société de services on puisse garantir à son producteur l'assurance que le travail sera autre chose qu'un assujettissement à ce projet de société. Cette dichotomie a été finement analysée par le chercheur en management Pierre-Yves Gomez, qui soutient qu'on a opposé une cité du consommateur à une cité du travailleur, au détriment de ce dernier⁷.

Le développement de la société des consommateurs, la spécialisation des tâches, les nouvelles attentes de confort, de bien-être, d'expérience et d'épanouissement, tout indique que notre futur professionnel impliquera davantage de *bullshit jobs*, et non l'inverse. Plutôt que de s'échiner à les faire disparaître, ne devrait-on pas poser la question en ces termes : qu'est-on vraiment prêt à sacrifier pour vivre une vie libérée non pas du travail, mais d'un travail jugé absolument inutile ? ●

4. Barbara et John Ehrenreich, « The Real Story Behind the Crash and Burn of America's Managerial Class », Alternet, février 2013.

5. Denis Monneuse, *Le silence des cadres. Enquête sur un malaise*, Vuibert, 2014.

6. Éric Le Boucher, *Économiquement incorrect*, Grasset, 2005.

7. Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail*, Desclée de Brouwer, 2016.

Management : l'inéluctable retour au réel

Philippe
Schleiter

Fondateur et directeur associé du cabinet Delta Lead.



Il a publié notamment :

- *Management, le grand retour du réel*, VA, 2017.

Le monde du travail se trouve à l'épicentre des mutations contemporaines. Au cœur de tous ces changements, l'entreprise n'est pas une réalité désincarnée. Elle constitue une communauté et une aventure humaines que doivent faire vivre les managers. Ceux-ci ne doivent pas être les animateurs d'un petit bonheur tiède au travail, mais de vrais chefs redonnant du souffle et une certaine dimension épique au management.

« **L**a crise, écrivait le penseur révolutionnaire italien Antonio Gramsci, est ce qui sépare l'ancien du neuf. » Nous y sommes. Rien ne sera plus comme avant. La crise qui s'est déclenchée voici maintenant dix ans oblige à des remises en cause profondes qui ne sont, hélas, pas encore venues. Depuis 2008, l'entreprise, comme du reste la plupart des institutions, a voulu croire qu'il ne s'agissait que d'un accident de parcours, une tempête passagère, exigeant tout au plus de faire le dos rond en attendant que la croissance revienne et que tout redevienne comme avant...

Écouter les managers, messagers du réel

Il faut pourtant se détromper. En 2008, c'est tout un monde d'illusions qui s'est dissipé, révélant les béances d'une crise non seulement financière mais économique, sociale, politique et morale. Face à ce vertige, il serait vain de vouloir se raccrocher aux repères et aux certitudes d'hier. Un monde nouveau est en train de naître sous nos yeux. Il est porteur de défis, de compétitions et même d'affrontements qui ne peuvent être relevés sans de nouvelles visions, de nouveaux modèles et de nouvelles valeurs.

Ce tourbillon concerne tous les citoyens et tous les décideurs. Mais il concerne probablement plus encore les managers, tant le monde du travail se retrouve au cœur de toutes les mutations et de tous les enjeux qui traversent aujourd'hui nos sociétés. Par chance, ces hommes et ces femmes sont probablement les mieux armés pour affronter ce nouveau monde. Depuis des années déjà, ils ont pu mesurer le basculement qui s'est produit. Ils ont affronté, dans une solitude qui les honore, les difficultés que d'autres ne voulaient pas voir.

« Dans une société qui se réfugie volontiers sous l'édredon de l'idéologie, les managers sont des messagers du réel. »

Dans une société qui se réfugie volontiers sous l'édredon de l'idéologie, les managers sont des messagers du réel. Voilà pourquoi les solutions managériales à la crise que nous affrontons ne sont pas à rechercher dans la prose indigeste ou flamboyante des gourous du management qui, depuis Harvard, Stanford ou Palo Alto, bombardent l'entreprise de mots qui sont autant d'armes de diversion massive. Pour imaginer le modèle managérial de demain, l'entreprise devrait plutôt écouter les idées, les aspirations, les requêtes que les managers formulent au sein des laboratoires du réel que sont les ateliers, les bureaux, les usines et les chantiers. Car c'est là que s'élabore, avec la puissance d'un profond courant souterrain, le management de demain.

Retrouver l'entreprise-communauté humaine

Preuve qu'ils perçoivent parfaitement les dérives qui ont abouti à la crise de 2008, les managers souhaitent avant tout que l'on retrouve une juste vision de ce qu'est une entreprise. Sous l'influence de penseurs macroéconomiques obsédés de considérations financières, l'entreprise s'était progressivement désincarnée. À l'image des théories des économistes Michael Jensen et William Meckling, elle avait fini par être considérée comme un simple « nœud de contrats » et une « fiction légale » n'ayant pas

d'existence propre et donc pas de réelles frontières avec le marché, si bien que sa vocation était de s'y soumettre voire de s'y dissoudre¹.

Cette conception artificielle heurte évidemment le bon sens et jusqu'à la sensibilité des hommes et des femmes qui vivent l'entreprise au quotidien. Comme l'écrit Xavier Fontanet, ancien PDG d'Essilor, « une entreprise est certes une communauté d'employés et d'actionnaires en relation quotidienne avec ses fournisseurs et ses clients. Mais pour nous, la réalité de l'entreprise va beaucoup plus loin. Une entreprise c'est aussi une histoire, un métier, un projet, un risque et des valeurs; ce quelque chose de plus difficile à exprimer est pourtant fondamental »².

« Pour reprendre une distinction usuelle en sciences humaines, le management de demain devra se souvenir que l'entreprise n'est pas une simple Gesellschaft, une société fondée sur l'intérêt individuel, le calcul et la compétition, mais également une Gemeinschaft, une communauté unie par des liens fraternels. »

Pour reprendre une distinction usuelle en sciences humaines, le management de demain devra se souvenir que l'entreprise n'est pas une simple *Gesellschaft*, une société fondée sur l'intérêt individuel, le calcul et la compétition, mais également une *Gemeinschaft*, une communauté unie par des liens fraternels et transcendée par une histoire, une culture, une identité, des fiertés et des espoirs partagés. Comme l'écrit Didier Pitelet, expert en réputation pour diverses firmes, « l'entreprise a oublié depuis trop longtemps qu'elle est avant tout une grande aventure humaine, à 20 comme à 100 000 salariés. Les technocrates de la rentabilité doivent défaire leur cravate pour redevenir de vrais chefs de tribu »³.

Refaire du travail une aventure

De la sorte, l'entreprise renouera avec les véritables aspirations de ses membres. En effet, les entrepreneurs qui risquent tout pour créer leur boîte se sont-ils vraiment dit, un beau jour, « cette fois, je me lance, je crée un "nœud de contrats" ! » ? Les managers et les salariés qui se lèvent le matin pour

produire des automobiles, construire des ponts, transporter des marchandises, remplir les rayons d'un supermarché, concevoir de nouveaux médicaments, soigner des gens, envoyer des satellites en orbite, assurer le transport de voyageurs, faire tourner une usine, fonctionner une administration ou gérer un chantier ont-ils le sentiment de contribuer, par leur travail et leurs efforts, à une simple « fiction légale » ?

« Pour l'immense majorité des dirigeants, des managers et des salariés, l'entreprise n'est pas seulement un moyen de gagner sa vie. »

Poser la question, c'est y répondre. Pour l'immense majorité des dirigeants, des managers et des salariés, l'entreprise n'est pas seulement un moyen de gagner sa vie mais celui d'accomplir des choses grandes, belles ou simplement utiles qu'ils n'auraient pas pu réaliser seuls. Le management de demain devra revaloriser la dimension épique et héroïque du travail, en rejetant la vision mièvre du bonheur professionnel qui débouche sur un « maternalisme » encore plus infantilisant que le paternalisme d'antan. Au travail, les hommes et les femmes n'aspirent pas à être choyés, dorlotés ou consolés. Ils veulent, au contraire, être considérés comme des êtres autonomes et responsables, capables de prendre des initiatives, de relever des défis et de contribuer à des œuvres collectives qui les dépassent et dont ils retirent de la fierté. S'il est donc légitime, pour un manager, de se soucier du bonheur de ses collaborateurs, mieux vaut qu'il ait une juste vision de la nature du bonheur humain.

« Le bonheur ce n'est pas de rester assis à regarder le mur. Cela, c'est ce que les gens font quand ils s'ennuient. Or, les gens détestent s'ennuyer. Les êtres humains sont plus heureux quand ils sont challengés avec intelligence, quand ils poursuivent des objectifs difficiles mais pas impossibles à atteindre », affirme Daniel Gilbert, professeur de psychologie à Harvard⁴. Le management devra ainsi concilier bienveillance et exigence, en se souvenant qu'à l'instar des sportifs, des artistes et des scientifiques, les travailleurs sont mus par l'envie de progresser et de se dépasser. Dans le management des hommes, la passion devra demain prendre le dessus sur la compassion.

1. Michael C. Jensen et William H. Meckling, « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol 3, n° 4, 1976, pp. 305-360.

2. Xavier Fontanet, *Si on faisait confiance aux entrepreneurs. L'entreprise française et la mondialisation*, les Belles Lettres, « Manitoba », 2010.

3. Didier Pitelet, *Le prix de la confiance. Une révolution humaine au cœur de l'entreprise*, Eyrolles, 2013.

4. Daniel Gilbert, « The Science Behind the Smile », *Harvard Business Review*, janvier-février 2012, <https://hbr.org/2012/01/the-science-behind-the-smile>.

Redécouvrir les vertus de l'autorité

Les managers ne veulent pas se transformer en assistantes sociales, gentils animateurs ou nourrices... Ils aspirent inconsciemment à redevenir ce qu'ils sont : des chefs ! Et ce vœu silencieux répond pleinement aux attentes de leurs collaborateurs. Il ne faut en effet pas s'y tromper : dans l'entreprise, comme dans l'ensemble de la société, c'est à la base que la demande d'autorité se fait la plus pressante.

« Les managers ne veulent pas se transformer en assistantes sociales, gentils animateurs ou nourrices... Ils aspirent inconsciemment à redevenir ce qu'ils sont : des chefs ! »

Fin observateur de la métamorphose des valeurs au fil du temps, le philosophe Michel Lacroix estime que nous assistons, à cet égard, à un mouvement de balancier historique : *« Au milieu du XX^e siècle, les baby-boomers, que l'on appelle aussi les soixante-huitards, ont contesté l'autorité sous toutes ses formes, à l'école, dans la famille, dans l'entreprise, etc. Au-delà d'un certain folklore marxisant, la "révolution de mai" a en effet représenté, plus profondément, un mouvement libertaire exprimant une volonté d'émancipation à l'égard des pouvoirs institués de l'époque. Or, il est patent que ce cycle historique, concomitant aux Trente glorieuses, est désormais clos : le balancier est reparti dans l'autre sens si bien que nos contemporains manifestent maintenant une demande d'autorité⁵. »*

Sur le terrain de l'entreprise, ce mouvement résulte aussi d'une cruelle désillusion. Chacun a pu vérifier que l'effacement des chefs n'a pas tenu ses promesses tant il a débouché sur une société dans laquelle la contrainte et le contrôle prennent des formes plus subtiles qu'auparavant. En effet, à mesure que les chefs disparaissent, les normes, les process, le *reporting* croissent sans frein, nourrissant un soupçon : et si l'effacement des chefs était finalement une feinte de l'autorité, une façon pour elle de se mettre hors de portée de ceux à qui elle s'impose ?

« On se prend à espérer le retour de supérieurs assumant leurs décisions, même lorsqu'elles sont impopulaires. »

Cette hypocrisie ambiante nourrit désormais une vive nostalgie pour des formes plus archaïques d'autorité. Sur le terrain, surtout dans les secteurs valorisant la dimension virile du travail, on regrette maintenant « les chefs qui en ont ». On se prend à espérer le retour de supérieurs assumant leurs décisions, même lorsqu'elles sont impopulaires. Les salariés ne supportent plus les supérieurs lointains, inaccessibles, fuyants ou impuissants. Le management de demain devra favoriser l'éclosion de « vrais chefs », c'est-à-dire des hommes et des femmes présents, engagés et surtout courageux ; des supérieurs à qui l'on puisse s'adresser et même, le cas échéant, se confronter.

« Le management de demain devra favoriser l'éclosion de "vrais chefs", c'est-à-dire des hommes et des femmes présents, engagés et surtout courageux. »

Élaborer des projets collectifs

Les managers savent que le retour en grâce des chefs manifeste aussi un profond désir de repères et de perspectives. Pour reprendre une distinction établie par Bertrand de Jouvenel, il y a deux sortes d'autorité : une autorité qui dit non et une autorité qui dit oui. C'est bien sûr cette seconde forme d'autorité qui est aujourd'hui plébiscitée. Dans l'entreprise comme dans la société tout entière, on souhaite des chefs qui disent oui⁶.

Un chef qui dit oui n'est pas un supérieur hiérarchique qui, par faiblesse, cède à toutes les demandes et revendications qui lui sont adressées. C'est un supérieur qui donne du sens, désigne une direction, élargit l'horizon des possibles, demande à ses collaborateurs d'oser et d'aller de l'avant. Le chef qui dit oui est celui qui permet aux membres d'une communauté de se projeter ensemble dans un avenir à construire.

5. *Discerner & Décider, la Lettre de Delta Lead*, n° 2, automne 2015.

6. Bertrand de Jouvenel, *Du pouvoir. Histoire naturelle de sa croissance*, le Cheval ailé, 1945.

Nos contemporains ont le sentiment désagréable d'avoir été simultanément dépossédés de leur passé et de leur avenir au point de se sentir prisonniers d'une sorte d'éternel présent. Comme l'avait bien perçu le philosophe Jean-François Lyotard, la postmodernité est marquée par la disparition des « grands récits » qui permettaient de se situer dans l'histoire et de s'orienter dans la vie⁷. C'est d'autant plus vrai que les instances qui, traditionnellement, permettaient de nous hisser au niveau de l'Histoire ont failli. La nation est victime d'une politique dominée par le court terme d'échéances électorales à répétition et dévalorisée par des élites récusant toute notion de « roman national ». Et l'Union européenne – qui longtemps nous a tenu lieu d'horizon –, est en panne et mal adaptée à cet enjeu tant elle représente, dans son essence, une volonté de sortie de l'Histoire.

Dans un tel contexte, l'entreprise devra rompre avec les pratiques court-termistes et démontrer qu'elle peut être le lieu où nos contemporains ont la possibilité d'étancher leur soif d'avenir. Auteurs d'une récente enquête de terrain sur l'engagement des salariés vu par les dirigeants, Serge Perrot et Lionel Garreau, enseignants à l'université Paris-Dauphine, soulignent ainsi que l'engagement n'obéit pas tant à une logique de plaisir immédiat qu'à la volonté de se projeter dans un futur désiré⁸. Comme l'affirme l'un des dirigeants interrogés: « *Pour qu'il*

y ait engagement, il faut qu'il y ait un projet, une vision, un avenir que l'on construit ensemble. » Le management de demain devra comprendre que les hommes et les femmes qui s'engagent dans le travail le font avant tout pour atteindre un objectif supérieur qui leur permet de s'accomplir et de reprendre, par leur engagement, la maîtrise d'un destin qui, sinon, leur échapperait.

Pour une entreprise vraiment libérée

Les managers ont sur nombre de nos contemporains l'immense avantage d'avoir une connaissance aiguë de la nature humaine. Ils savent que les hommes et les femmes sont capables du meilleur comme du pire. Mieux: jour après jour, ils ont appris à en tirer le meilleur. Cette expérience unique les protège contre les modes éphémères qui, les unes après les autres, balayent l'entreprise et la société à grand renfort de concepts creux et ronflants.

Les managers ne se payent pas de mots. Aux idéologies, ils opposent l'anthropologie et un bon sens libérateur. Il serait bon de les écouter. Car de la sorte, pour reprendre un concept à la mode, l'entreprise serait vraiment libérée: libérée des illusions financières, des délires technocratiques, des lubies sociétales, des utopies technologiques et des tocades de consultants! ●

7. Jean-François Lyotard, *La condition postmoderne*, les Éditions de Minuit, 1979.

8. Serge Perrot et Lionel Garreau, « L'Engagement des salariés vu par les dirigeants », in *Dauphine recherches en management, L'état des entreprises 2016*, La Découverte, 2016.

Après les bras et les **cerveaux**, les **entreprises** auront besoin de **cœurs**

Jean-Marc
Vittori

Éditorialiste aux *Échos*.



Il a publié notamment :

- *Éco graphiques, 50 graphiques pour regarder l'économie autrement*, Eyrolles, 2014.
- *Dictionnaire d'économie à l'usage des non-économistes*, Grasset, 2008.

L'entreprise vit la troisième étape de ses ressources humaines. Pendant longtemps, il lui a fallu d'abord des bras. Depuis un siècle et demi, elle a de plus en plus produit avec des cerveaux. Demain, elle travaillera surtout avec des cœurs. La capacité à travailler avec les autres va devenir centrale.

L'entreprise change en profondeur. Elle associe autrement ses ressources essentielles – le travail, le capital, l'énergie, l'imagination. Le changement en cours n'est pas le premier de l'Histoire, mais il est majeur. Car l'organisation de la production et du travail influe sur la société tout entière. Comme l'écrivait Karl Marx, « *le mode de production de la vie matérielle conditionne le processus d'ensemble de la vie sociale, politique et spirituelle* ».

D'abord des bras

À l'ère des chasseurs-cueilleurs, tout était simple, à défaut d'être facile. Les chasseurs devaient juste savoir courir vite, et parfois ruser pour attraper leurs proies. Les cueilleurs faisaient un travail indifférencié. Tous pouvaient l'accomplir, aussi bien les enfants et les rares vieillards que les adultes des deux sexes. Les collectivités de l'époque étaient de taille réduite et assez égalitaires.

Tout a changé lors de ce qui fut appelé la révolution néolithique, il y a une dizaine de milliers d'années. Avec l'apparition de l'agriculture, le travail commença à se diviser. La charrue inaugura le long règne de la force physique, qui se prolongea jusqu'au XIX^e siècle. La force, il en fallut d'abord pour labourer les champs. Ce travail devint souvent masculin. Un économiste réputé du MIT de Boston, Alberto Alesina, a montré avec deux de ses collègues que les régions où l'usage de la charrue s'est le plus répandu sont celles où la fertilité des femmes a le plus tôt baissé, car les enfants étaient devenus beaucoup moins utiles dans les champs¹.

La force physique fut, ensuite, la qualité première des combattants, qui devaient porter des armes de plus en plus lourdes, puis des armures qui pesaient des dizaines de kilos. Les chevaliers victorieux devenant seigneurs, cette force devint le fondement

de l'aristocratie et donc de la hiérarchie sociale qui se forme au Moyen Âge.

« **Les premières entreprises industrielles embauchent des bras, qui vont manier des outils de plus en plus puissants. Pour creuser dans la mine, pour faire tourner les forges, pour serrer les boulons dans les usines d'assemblage apparues au début du XX^e siècle, comme Charlie Chaplin dans *Les temps modernes*.** »

La puissance physique fut, enfin, le levier des premières révolutions industrielles. Les premières entreprises industrielles embauchent des bras, qui vont manier des outils de plus en plus puissants. Pour creuser dans la mine, pour faire tourner les forges, pour serrer les boulons dans les usines d'assemblage apparues au début du XX^e siècle, comme Charlie Chaplin dans *Les temps modernes*. Bientôt, l'agriculture va manquer de bras et se moderniser à marche forcée. Bientôt aussi, les bras vont se donner la main, se fédérer, obtenir leur part des gains de productivité et constituer l'un des piliers des classes moyennes.

Ensuite des cerveaux

L'autre grand pilier des classes moyennes, c'est bien sûr la montée, à partir de la fin du XIX^e siècle, de toutes les fonctions d'organisation. Pour compter, vendre, gérer, acheter, recruter, concevoir, les entreprises ont besoin non plus seulement de

1. Pour une présentation de cette thèse, voir Tim Harford, *L'économie mondiale en 50 inventions*, PUF, 2018.

bras, mais aussi de cerveaux formés par l'école républicaine gratuite proposant un enseignement devenu obligatoire.

« Dans la seconde moitié du XX^e siècle, l'avènement de l'ordinateur puis d'Internet, qui permettent de traiter et de transporter de grandes quantités d'informations, renforcent la puissance des cerveaux, tout comme les machines avaient renforcé la puissance des bras. »

Dans la seconde moitié du XX^e siècle, l'avènement de l'ordinateur puis d'Internet, qui permettent de traiter et de transporter de grandes quantités d'informations, renforcent la puissance des cerveaux, tout comme les machines avaient renforcé la puissance des bras. Les classes moyennes commencent à se distendre. D'un côté, il y a ceux qui savent manier ces nouveaux outils, que l'ancien secrétaire au Travail de Bill Clinton, l'économiste Robert Reich, appelait les « manipulateurs de symboles »². Ceux-là peuvent espérer gagner plus, monter dans l'échelle sociale. De l'autre, il y a ceux qui ne savent pas manier les symboles, dont l'avenir s'assombrit.

Mais la troisième étape de la révolution de l'information va changer à nouveau en profondeur l'organisation du travail, les besoins des entreprises et donc la structure de la société. Pour faire bref, il s'agit du *big data*, l'ère des mégadonnées. Le téléphone, l'ordinateur, la caisse du supermarché, l'avion, demain la voiture sont tous devenus de formidables capteurs de données. Avec les progrès prodigieux des techniques dites d'intelligence artificielle, toute une série de tâches vont être automatisées. Une étude publiée en 2013 par deux économistes d'Oxford, Carl Benedikt Frey et Michael Osborne, fit grand bruit en soutenant que 47 % des emplois étaient menacés aux États-Unis, et même

66 % en comptant non seulement les postes très exposés mais aussi ceux qui le sont moyennement. D'autres études ont ensuite abouti à des estimations plus faibles, de l'ordre de 10 %³. Ce qui est à peu près certain, c'est qu'une bonne partie du travail répétitif, comme le passage d'une écriture comptable ou la lecture d'une radio médicale, va pouvoir être largement automatisé dans les années à venir. Un travail qui était accompli par des bras, mais aussi par des cerveaux.

« Ce qui est à peu près certain, c'est qu'une bonne partie du travail répétitif, comme le passage d'une écriture comptable ou la lecture d'une radio médicale, va pouvoir être largement automatisé dans les années à venir. »

Demain, des cœurs

Le travail ne va pas disparaître pour autant. Il va changer de nature. Dans une production de plus en plus automatisée, celui qui deviendra dominant sera un travail de conception et de relations. Un consultant américain, Dov Seidman, résume le changement: « *Nous sommes passés d'une économie industrielle - où l'on embauchait des bras - à une économie de la connaissance - où l'on embauchait des têtes - et maintenant une économie humaine - où l'on embauche des cœurs* »⁴.

À l'époque où le surmenage semble devenir le quotidien de l'entreprise sous différents termes anglais (*burn out*, *bore out*, etc.), cette prédiction peut surprendre. Mais l'argument de Seidman, un juriste qui a aussi étudié la philosophie et l'histoire, est fort: « *Il n'y a pas de guerre à venir entre l'homme et la machine. Les machines ont déjà gagné. Au lieu de rivaliser avec elles ou de vouloir maintenir une suprématie dans des domaines tels que l'analyse quantitative, nous devons les compléter. Seuls les humains ont des qualités comme la capacité à collaborer et à communiquer, ou à faire preuve de courage.* »

2. Robert Reich, *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993.

3. Pour une synthèse et des discussions détaillées, voir les travaux du Conseil d'orientation de l'emploi (COE) sur le thème « Automatisation, numérisation et emploi », www.coe.gouv.fr.

4. Dov Seidman, « Surviving and Thriving in the Human Economy », *Forbes.com*, 25 juin 2015.

« Les dirigeants d'entreprise portent un nouveau regard sur leurs ressources humaines. Ils accordent de plus en plus d'importance aux *soft skills*, les compétences « comportementales ». »

Les dirigeants d'entreprise portent un nouveau regard sur leurs ressources humaines. Ils accordent de plus en plus d'importance aux *soft skills*, les compétences « comportementales ». Selon une enquête auprès de 20 000 employeurs dans 42 pays menée par le géant de l'intérim Manpower, les capacités à communiquer et à collaborer sont les plus recherchées par les recruteurs, loin devant le leadership ou le management. Une enquête menée en France par Pôle emploi va dans le même sens : 60 % des employeurs affirment que « *les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques* ».

Un défi majeur

C'est un formidable défi pour les entreprises. Elles savaient repérer les bras à l'œil nu. Elles détectaient les cerveaux sur la base des qualifications techniques, en s'appuyant à la fois sur l'expérience et la certification des savoirs qu'est le diplôme scolaire ou universitaire. Dans un pays de statuts comme la France, cet estampillage joue un rôle majeur. Au sein des grandes entreprises, les diplômés de grandes écoles comme Polytechnique ou l'ENA ont infiniment plus de probabilités d'accéder à d'importantes responsabilités que les autres. Or, ces diplômes prestigieux ne disent rien ou presque de la capa-

cité de leurs détenteurs à travailler avec d'autres, à mener des équipes, à conduire des projets. Il n'y a pas d'école du cœur.

« Les diplômés de grandes écoles comme Polytechnique ou l'ENA ont infiniment plus de probabilités d'accéder à d'importantes responsabilités que les autres. Or ces diplômes prestigieux ne disent rien ou presque de la capacité de leurs détenteurs à travailler avec d'autres. »

Les recruteurs prennent donc des chemins de traverse, dans les entreprises comme dans certaines écoles. Quand ils examinent des CV de jeunes candidats, ils regardent de plus en plus les chapitres extrascolaires, comme les activités associatives. Deux chercheurs, Matthias Hein et Peiner Schumacher, ont montré que les étudiants très impliqués dans l'humanitaire ont une meilleure aptitude à coopérer (une aptitude mesurée dans un test classique d'économie expérimentale, un *public goods game*)⁵. Ils indiquent aussi que les recruteurs exploitent les signaux extrascolaires pour affiner leurs recherches.

Quiconque a travaillé dans une entreprise sait qu'on n'y trouve pas que des cœurs. Dans la firme du XXI^e siècle où l'automatisation prendra une place croissante, l'empathie, l'aptitude à coopérer et la capacité d'écoute seront cependant des critères majeurs de réussite. Pour les individus, mais aussi et surtout pour l'entreprise elle-même. Reste à savoir à quoi ressemblera la société des cœurs. ●

5. Matthias Hein et Peiner Schumacher, « Signaling Cooperation », *SAFE Working Paper*, n° 120, 2015.



Les auteurs de *Constructif*



- A.** Marc Abélès - Jean-Philippe Acensi - Gérard Adam - Michel Aglietta - Christophe Aguiton - Hippolyte d'Albis - Alain Albizati - Jean-Louis Albizati - Howard Aldrich - Laurent Alexandre - Carol Allain - Guillaume Allègre - Luc Alloin - Mohed Altrad - Jean-François Amadieu - Frédérique Amaoua - Jean-Marc Ambrosini - Christophe André - Fanny Anor - Paul-Henri Antonmattei - Benoist Apparu - Jacques Arnould - Jean-Pierre Arrignon - Luc Arrondel - Jean Arthuis - François Ascher - Gérard Aschieri - Philippe Askenazy - François Asselin - Henri Atlan - Jacques Attali - Loïc Aubrée - Antoine d'Autume - Jean-Marc Ayrault - Georges Azouze.
- B.** André Babeau - Christophe Babinet - Christian Babusiaux - Franck Badaire - Dominique Baert - Christian Baffy - Georges Balandier - Bob Baldwin - Aydemir Balkan - Jean-Pierre Balligand - Francesco Bandarin - Ludivine Bantigny - Pascal Barbier - Dominique Barella - Jacques Barraux - Isabelle Barth - Nicolas Barthe - Jacques Barthélémy - Édouard Bastien - Charles de Batz - Franck Baudino - Thomas Bauer - Philippe Baumard - Patrick Bayle - Alain Bazot - Claire Bazy-Malaurie - Jean-Claude Beacco - Jean-Pierre Beaudoin - Alain Beaujard - Jean-Léon Beauvois - Alain Béchade - Ulrich Beck - Catherine Becquelin - Valérie Becquet - Charles Beigbeder - Christian Béliçon - Edwige Belliard - Sandrine Benaim - Francine Benguigui - Taoufik Ben Mabrouk - Jean-Louis Benoît - Fouad Benseddik - Alain Bentolila - Pervenche Beres - Karine Berger - Jean Bergougnoux - Vincent Berjot - Guy Bernfeld - Jean-Michel Besnier - Bernard Besson - Jean-Claude Besson-Girard - Jean-Paul Betbèze - Jacques Bethemont - Alain Bethfort - Xavier Beulin - Didier Bezace - Pierre Bezbakh - Jean-Luc Biacabe - Dominique Bidou - Bernard Bigot - Régis Bigot - Harrie Bijen - Philippe Bilger - Nicolas Binet - Jean-Yves Bion - Frédéric Bizard - Alain Blanc - Christian Blanc - Éric Blanc - Didier Blanchet - David Blanchon - Frédéric de Blay - Jean-Paul Bled - Alain Bloch - Philippe Bloch - Christophe Blot - Dominique Bockelée-Morvan - Trevor Boddy - Lennart Bodén - Sophie Body-Gendrot - Thierry Bogaert - Jean-Joseph Boillot - Gérard de Boisboissel - Jean-Pierre Boisvion - Christian de Boissieu - Frédéric Bonnet - Laure Bonneval - Catherine Bonvalet - Jean-Louis Borloo - Serge Bosc - Franck Bouaziz - Patrick Boucheron - Charles-Édouard Bouée - Daoud Boughezala - Daniel Bougnoux - Nicolas Bouillant - Gérard Boulanger - Nicolas Bourcier - Dominique Bourg - Isabelle Bourgeois - Nicolas Bourriaud - Yamini Bourriaud-Kumar - Jean-Michel Boussebart - Sophie Boutillier - Christine Boutin - Laurent-Olivier Bouttier - Gilles Bouvelot - Nicolas Bouzou - Louafi Bouzouina - Antoine Bozio - Éric Brangier - Philippe Braud - Alice de Brauer - Raphaël Brault - Jacques Brégeon - Hubert Bresson - Vincent de Briant - Sophie Brindel-Beth - Nathalie Brion - Christian Brodhag - Gabriel de Broglie - Jean Brousse - Jacques-Philippe Broux - Pascal Bruckner - Jean-René Brunetière - Nicolas Buchoud - François Buelens - Dinu Bumbaru - André Burguière.
- C.** Dominique de Calan - Monique Canto-Sperber - Frédéric Caramello - Bernard Carayon - Xavier Carcelle - Catherine Carely - Catherine Carré - Nathalie Carré - Olivier Carré - Marie-Claire Carrère-Gée - Fred Cartmel - Pierre Caspar - Jean-Laurent Cassely - Jean-Charles Castel - Jean-Paul Caudal - Claude Cazalot - Korsak Chairasmisak - Thierry Chambolle - Florent Champy - Lucas Chancel - Jacques Chanut - Francis Charhon - Éric Charmes - Yves Charpenel - François Charpentier - Jean-Michel Charpin - Christian Charpy - Philippe Chartier - Richard B. Chase - Frédéric Chassagne - Bertrand Château - Alain Chatriot - Aymeric Chauprade - Jean Chaussade - Pierre Chemillier - Régis Chemouny - Florence Chérel - Jean-Claude Chesnais - Jean-Marie Chevalier - Anne Cheyvialle - Yazid Chir - Vincenzo Cicchelli - Éric Clairefond - Bernard Claverie - Philippe Clerc - Christian Cléret - Jean-Arnold de Clermont - Christian Cochet - Mariella Colin - Gérard Collomb - Bernard Coloos - Jean-François Colosimo - Emmanuel Combe - André Comte-Sponville - Serge Contat - Jean-François Copé - Christine Corbille - Gérard Cornilleau - Didier Cossin - Jean-Marie Cotteret - Carole Couvert - Étienne Crepon - Jacques Creyssel - Yves Crozet - Serge Cunin.

- D.** Catherine Dabadie - Olivier Dabène - Anna Cristina D'Addio - Éric Dadian - Xavier Dalloz - Jean-Jacques Damlamian - Julien Damon - Didier Danet - Jean-Marc Daniel - Jean-Pierre Daniel - Philippe Danjou - Maurice G. Dantec - Philippe Dard - Carlos da Silva - Yves Dauge - Nicolas Daumont - Pierre Davezac - Laurent Davezies - Valérie David - Étienne Davignon - Didier Davydoff - Michèle Debonneuil - Olivier Debouzy - Catherine Delacour - Éric Delbecque - Bertrand Delcambre - Jean-Paul Delevoye - Élisabeth Delorme - Claire Delpech - Jacques Delpla - Claude Delpoux - Jean Delsey - Pierre Delval - François Demarcq - Geert Demuijnck - Éric Denécé - Suzanne Déoux - Dominique Deprins - Richard Descoings - Christine Desmoulins - Vincent Desportes - Jean-François Despoux - Benjamin Dessus - Denis Dessus - Bernard Devert - Philippe Dewost - Pascal Dibie - Michel Didier - Jochen Diekmann - Jean-Louis Di Giovanni - Marie-Laure Dimon - Jean-Luc Domenach - Henri Dou - Yann Doublier - Hubert Doubre - Sean Dougherty - Patrick Doutreligne - Michel Drancourt - Jean-Claude Driant - Michel Droin - Georges Drouin - Cécile Dublanche - Albert Dubler - Pierre Dubois - Sophie Dubuisson-Quellier - Patrick Duchâteau - Bruno Ducoudré - Cécile Duflot - Christian Dufour - Marc Dufumier - Alain Duhamel - Éveline Duhamel - Gérard-François Dumont - Élisabeth Dupoirier - Alain Dupont - Veronika Duprat-Kushtanina - Guilhem Dupuy - Vincent Dusseaux - Olivier Dussopt - Renaud Dutreil.
- E.** Christian Eckert - Frédéric Edelmann - Emmanuel Edou - Steven Ekovich - Hakim El Karoui - Myriam El Khomri - Michel Eltchaninoff - Xavier Emmanuelli - Sandra Enlart - Dominik H. Enste - Christophe Eschlimann - Emile Esposito - Philippe Estingoy - Alain Etchegoyen - François Euve - François Ewald - Theresa Eyerund - Philippe Eymery.
- F.** Kamil Fadel - Isabelle Falque-Pierrotin - Patrick Fauconnier - Benoît Faure-Jarrosson - Olivier Favereau - Pierre Fayard - Alain Fayolle - Bernard Fernandez - Denis Ferrand - Javier Ferrer Dufof - Patrick Ferrère - Luc Ferry - Patrick Festy - Maxime Filandrov - Alain Finkielkraut - Jean-Paul Fitoussi - Xavier Fontanet - Jean-Louis Fonvillars - Christian Forestier - Bruno Fortier - Aurélien Fortin - Martial Foucault - Robert Fouchet - André Fourcans - Éliane Fourgeau - Stefan Fraenkel - Alain Franchi - Ludovic François - Patrick de Fréminet - Lawrence M. Friedman - Jean-Louis Frot - Andy Furlong.
- G.** Charles Gadea - Jean Gadrey - Serge Galam - Franck Galland - Camal Gallouj - Jacques-Henri Garban - Chiara Gariazzo - Jean Garrigues - José Gascon - Pierre Gattaz - Marcel Gauchet - Pascal Gauchon - Denis Gautier-Sauvagnac - Romain Geiss - François Gemenne - Jacques Généreux - Wouter van Gent - Patrice Geoffron - Susan George - Maryvonne Gérin - Olaf Gersemann - Alain Gest - Laurent Ghekière - Thami Ghorfi - Guy Gilbert - Jean-Patrick Gille - Pauline Girardot-Buffard - Christophe Giraud - Jean-Marie Giret - Jean-Dominique Giuliani - Jean de Gliniasty - André Glucksmann - Olivier Godard - Michel Godet - Olivier Godet - Michel Gostoli - Bernard de Gouvello - François Goven - Sylvie Grando - Jean-Jacques Granelle - Claude Greff - Alfred Grosser - Emiliano Grossman - Guillaume Grùère - Michel Guénaire - Xavier Guilhou - Michel de Guillenchmidt - Jean-François Guillot - Christophe Guilluy - Michel Guisembert.
- H.** Raphaël Hadas-Lebel - Michael Haddock - Claude Hagège - Cliff Hague - David Halabisky - Gérard Hamel - Leslie Hannah - Christian Harbulot - Laurence Hartmann - Jürgen Hartwig - Guy Hascoët - Pierre Hassner - Rainier d'Haussonville - Paul-Christian Hautecler - Serge Hefez - Nathalie Heinich - Laurence Herbeaux - Régis Herbin - Véronique Hertrich - Michel Hervé - Philippe Herzog - Jean-Yves Hocquet - Andrea-Rosalinde Hofer - Jacques Hogard - Dominique Hoorens - Renate Hornung-Draus - Jean-Charles Hourcade - Danuta Hubner - Patrice Huerre - Bernard Hugonnier - Jean-Paul Hugot - Jean-Marc Huissoud - François Hurel.
- I.** Theodor Ickler - Didier Intes - Alain d'Iribarne - Olivier Itéanu.
- J.** Tim Jackson - Denis Jacquat - Nicolas Jacquet - Alain Jacquot - Yannick Jadot - Christophe Jaffrelot - François Jakobiak - Jacques Jeanteur - François Jeger - Claude Jolly - Hubert Joly - Évelyne Joslain - Gaston Jouffroy - Thierry Jousse - Hugues de Jovenel - Jean Jouzel - Alain Juillet - François Jullien - Philippe Jung - Alain Juppé - Philippe Jurgensen - Hervé Juvin.
- K.** Sylvain Kahn - Arnaud Kalika - André Kaspi - Gildas de Kerhalic - Jean de Kervasdoué - Thomas Kirsbaum - Théo Klein - Djamel Klouche - Gaspard Koenig - Annie Krieger-Krynicky - Christophe Kullman.
- L.** Daniel Labetoulle - Anne Lacaton - Frédéric Lacave - Sylvain Laclias - Fabrice Lacombe - Gérard Lacoste - Yves Lacoste - Alexandre Lacroix - Cécile Ladjali - Yves Laffoucrière - Sylvain Lafrance - Éric Lagandré - Ali Laïdi - Zaki Laïdi - Jacques Lair - Gérard Laizé - Alain Lamassoure - Alain Lambert - Jean-Clarence Lambert - Élisabeth Lambert-Abdelgawad - Patrick de La Morvonnais - Eneko Landaburu - Olivier Landel - Frédéric Landy - Jack Lang - Simon Langlois - Éric Lapiere - Bernard Laponche - Fabrice Larceneux - René Lasserre - Serge Latouche - Martin Lauquin - Richard Lavergne - Élisabeth Laville - Jean-Paul Lebas - Daniel Lebègue - Gilles Le Blanc - Hervé Le Bras - Armel Le Compagnon - Yann LeCun - Thomas Le Gac - Jean-Yves Le Gall - Alain Le Gentil - Patrick Légeron - Jacques Le Goff - Jean-François Le Grand - Edwin Le Héron -

- L.** Jean-Michel Le Masson - Georges Le Noane - Emmanuel Le Roy Ladurie - Véronique Le Ru - Hervé Le Treut - Daniel Lebègue - Bernard Leblanc-Halmos - Séverine Lèbre-Badré - Arnaud Lechevalier - Gilles Lecointre - Dominique Lecourt - Alain Lefebvre - Benoît Lefèvre - Christian Lefèvre - Jean-Michel Lefèvre - Florence Legros - Daniel Lehmann - Jean-Michel Le Masson - Claire Lercier - Emmanuel Lemieux - Bertrand Lemoine - Françoise Lemoine - Philippe Lemoine - Noëlle Lenoir - Corinne Lepage - Christian Lequesne - Philippe Le Roux - Michel Lesage - Jean-Noël Lesellier - Jean-Daniel Lévy - Thérèse de Liedekerke - Marie-Noëlle Lienemann - Alain Lipietz - Didier Livio - Hans-Hartwig Loewenstein - Albert Longchamp - Marie-Caroline Lopez - Eduardo Lopez Moreno - Solveg Loretz - Pascal Lorot - Jacques Lorthioir - Jacques Lucan - Bruno Lucas.
- M.** Egidio Luis Miotti - Michel Lussault - Adrian Macey - Myriam Maestroni - Michel Maffesoli - Jean Louis Magakian - Selma Mahfouz - Joseph Maila - Jean de Maillard - Hervé de Maistre - André Malicot - Alexandre Mallard - Thierry Mallet - Jacques Manardo - Maurice Manceau - Denis Mancosu - Claude Mandil - Thierry Mandon - David Mangin - Alberto Manguel - Roger Maquaire - Christian Marbach - Richard Marceau - Philippe Marcel - Julien Marchal - Pascal Marchand - Michel Marchesnay - André Marcon - Jean-Paul Maréchal - Françoise Marion - Jacques Marseille - Yves-Michel Marti - Jean-Louis Martin - Manuela Martini - Guy Marty - Bernard Masingue - André Masson - Hervé Mathe - Thierry Mathé - Catherine Mathieu - Tristan Mathieu - Alain Maugard - Louis Maurin - Fabrice Mazerolle - François de Mazières - Neil McGarvey - Philippe Méhaut - Anne-Claire Méjean-Vaucher - Alexandre Melnik - David Ménascé - Yves Mény - Georges Mercadal - Gérard Mermet - Norbert Métairie - Laurent Meunier - Yves Michaud - Michel Micheau - Nicolas Michelin - Jérôme Michon - Didier Migaud - Dominique Mignot - Franck Mikula - Marc Milet - Philippe Minard - Dom Hugues Minguet - Nicolas Minvielle - François Miquet-Marty - Jacques Mistral - Philippe Moati - François Moisan - Dominique Moïsi - Christophe Montcerisier - Gérard Moreau - Yannick Moreau - Florence Morgiensztern - Edgar Morin - Yannick Morin - Michel Mouillart - François Moutot - Gérard Moyses - Denis Muzet.
- N.** Muriel Nahmias - Natalia Narotchnitskaïa - Jean-Yves Naudet - Emmanuelle Nauze-Fichet - Charlotte Nessi - Colette Neuville - Flavien Neuvy - Denys Neymon - Jacques Nikonoff - Vincent Noce - Christine Noiville - Dominique Nora - Pierre Nora - Lars Nordgren - Peggy Nordmann - Xavier North - Nicole Notat - Gilles Nourissier - Jean-Paul Noury.
- O.** Tom O'Dell - Christian Odendahl - Lucie Odent - Michel Offerlé - Ruwen Ogien - Jean-Pierre Orfeuill - Carlo Ossola - Jacques Oudin - Robert Oulds.
- P.** Ulrich Paetzold - Jean Pailleux - René Pallincourt - Alain Papaux - Thierry Paquot - Laurence Parisot - Laetitia Passot - Olivier Pastré - Rémy Pautrat - Vincent Pavanello - Xavier Pavie - Nicolaï Pavlovitch Kochman - Gérard Payen - Thierry Pech - Josep Maria Pelegrí - Philippe Pelletier - Muriel Pénicaud - Fabienne Péraldi-Leneuf - Jacques Percebois - Patrick Peretti-Watel - Pierre-André Périssol - François Perrault - Jean-Claude Perreau - Bernard Perret - Constance Perrin-Joly - Nicolas Perruchot - Jean-Pierre Petit - Jean-Marie Petitclerc - Bernard Petitjean - Camille Peugny - Jacques Pfister - Évelyne Pichenot - Pascal Picq - Jérôme Pierrat - Marc Pigeon - Dominique Piotet - Michel Piron - Olivier Piron - Olivier Pironet - Francis Pisani - Jean Pisani-Ferry - Jean-Robert Pitte - Jean-Pierre Plancade - Sophie Pochic - Guillaume Poitrinal - Henri Poncet - Noël Pons - Guy Poquet - Hugues Portelli - David Portes - Pascal Portier - André-Yves Portnoff - Brigitte Pousseur - Aurélien Preud'homme - Thierry Priestley - France Prioux - Denise Pumain - François Pupponi - Iryna Pylypchuk.
- Q.** Jean-Claude Quentin - Bernard Quintreau.
- R.** Christophe Radé - Jack Ralite - Éric Rambaud - André Ramos - Paul Ramos - Xavier Raufer - Philippe Raynaud - Olivier Razemon - Jean-Jacques Rechenmann - Roland Recht - Dominique Redor - Barbara Reduch-Widelska - Olli Rehn - Bernard Reichen - Romain Remaud - Philippe Remy - Mary-Françoise Renard - Vincent Renard - Cécile Renouard - Thierry Repentin - Raphaëlle Rérolle - Claude Revel - Joël Rey - Aymon de Reydellet - Rudy Ricciotti - Jacques Richard - Didier Ridoret - Georges Rigaud - Jacques Rigaud - Stéphanie Riou - Pierre Rivard - Michèle Rivasi - Robin Rivaton - Jean-Pierre Rive - Christophe Robert - Richard Robert - Jean-Yves Robin - Yves Robin - Jean-Pierre Roche - Robert Rochefort - Agnès Rochefort-Turquin - Claude Rochet - Charles Rojzman - Bruno Rondet - Fabien Roques - Pierre Rosanvallon - Nathalie Roseau - Jean-Yves Rossi - Valérie Rosso-Debord - Bernard Roth - Luc Rouban - Jean-François Roubaud - Luc Rouge - François Rougnon - Michel Rousseau - Denis Roux - Jean-Michel Roux - Xavier de Roux - Jean-François Roverato - Édouard de Royère - Céline Rozenblat - André-François Ruard - Jean-Yves Ruau - Xavier Ruau - Simon Rubinsohn - Andreas Rüdinger.
- S.** Tokia Saïfi - Frédéric Saint-Geours - Ghassan Salamé - Frère Samuel - Bernard Sananès - Thierry Sanjuan - Michel Sapin - Jacques Sapir - Jean-Paul Sardon - Dominique de Souza - Patrick Savidan - Jean-Louis Schilansky - Philippe Schleiter - Laus-Peter Schmid - Philippe Schmit -

- S.** Michel Schneider - Daniel Schraad-Tischler - Christian Schubert - François Schuiten - Raymond Sené - Jean-Louis Serre - Anjali Shanker - Olivier Sidler - Irina Sidorova - Denis Sieffert - Patrick Simon - Pierre Simon - David Simmonet - Alain Sionneau - John D. Skrentny - Hugo Soutra - Anne Souvira - Frédéric Speziale - Michel Spiro - Bernard Spitz - Fabien Squinazi - Étienne St-Jean - Guy Standing - Ted Stanger - François Stasse - Henri Sterdyniak - Christian Stoffaës - Nicolas Stoop - Vaclav Stransky - Bernard Strauss - Michael Stürmer - Alain Surrans - Rémi Sussan.
- T.** Benoîte Taffin - Claude Taffin - Alexandre Taithe - Roger Talbot - Paul-André Tavoillot - Pierre-Henri Tavoillot - Viviane Tchernonog - Bruno Teboul - Brice Teinturier - David Teller - Thibault Tellier - Pascal Terrasse - Bruno Tertrais - Sylvain Tesson - Jacques Testart - Frédéric Teulon - Shashi Tharoor - Claude Thélot - Bernard Théobald - Hervé Théry - Irène Théry - Maurice Thévenet - Erell Thévenon-Poullennec - Jacques Theys - Patrick Thiébart - Frédéric Tiberghien - Xavier Timbeau - Serge Tisseron - André Torre - Marcel Torrents - Olivier Torres - Marc Touati - Patricia Toucas-Truyen - Philippe Tourtelier - Jean-Philippe Toussaint - Jean-Paul Tran Thiet - René Trégouët - Frank Trentmann - Marie Treps - Michèle Tribalat - Laurence Tubiana - Jean Tulard.
- V.** Hélène Valade - Philippe Valletoux - Martine Valo - Philippe Van de Maele - Cécile Van de Velde - Peter van der Knaap - Hugues Vanel - Wouter van Gent - Jean Vanoye - Jean-Philippe Vassal - Thierry Vedel - Mechthild Veil - Elkin Velásquez - Pierre Veltz - Agnès Verdier-Molinié - François Vergnolle de Chantal - Daniel Vernet - Yves Vérolet - Nicolas Véron - Jérôme Vial - Pierre Victoria - Alain Vidalies - Georges Vigarello - Pascal Viginier - Jean-Paul Viguier - Alain Villemeur - François-Yves Villemin - Antoine Violet-Surcouf - Louis-Charles Viossat - Michel de Virville - Jean-Marc Vittori - Jean Volff - Kurt Volker - Jean-Claude Volot - Bernard Vorms.
- W.** Anne-Catherine Wagner - Jean-Claude Wallach - Samuel Watchueng - Laurent Wauquiez - Pascale Weil - Christine Whitehead - Edward Whitehouse - Johan Willemen - François de Witt - Frédéric Worms - Ernst Worrell - Christoph Wulf - Eckhard Wurzel.
- Y.** Pierrick Yalamas - Gaël Yanno - Ken Yeang - Christopher Young.
- Z.** Jean-Benoît Zimmermann - Yves Zlotowski -

THÈMES DES PRÉCÉDENTS NUMÉROS

N° 1, janvier 2002 : Demain des villes plus sûres ? / Bâtiment et risques sanitaires : des remèdes / Temps libre et nouveaux modes de vie • **N° 2, mai 2002** : Investir : la Bourse ou la pierre ? / Défense et illustration du patrimoine industriel • **N° 3, novembre 2002** : Seniors : quels enjeux ? / L'esthétique, un défi pour le bâtiment • **N° 4, février 2003** : Décentralisation : les clés du dossier / Météo, climat : où va-t-on ? • **N° 5, juin 2003** : L'Europe à vingt-cinq / Mécénat et fondations : des partenariats d'intérêt mutuel • **N° 6, novembre 2003** : Le développement durable en débat / L'impact des cycles économiques sur l'activité • **N° 7, janvier 2004** : Se former tout au long de la vie • **N° 8, mai 2004** : Les premiers pas de l'intelligence économique en France / Mieux évaluer et contrôler les politiques publiques • **N° 9, novembre 2004** : Énergie : un risque de pénurie ? / Économie : quel devenir pour les entreprises artisanales ? • **N° 10, février 2005** : Jusqu'où ira la « judiciarisation » de la société ? / La transmission d'entreprise, une affaire de psychologie • **N° 11, juin 2005** : Réformer l'État : pour quoi faire ? / La montée de la défiance • **N° 12, novembre 2005** : Internet : prodige ou poison ? / Défendre la langue française • **N° 13, février 2006** : Patrimoine bâti : préserver, transformer ou détruire ? / Communautés et démocratie : la citoyenneté en question • **N° 14, juin 2006** : La nouvelle donne démographique mondiale / Financement de la protection sociale : quelles solutions ? / Les élites sous le feu des critiques • **N° 15, octobre 2006** : Le bâtiment en perspective • **N° 16, février 2007** : Les rouages de l'opinion / Les nouvelles politiques urbaines • **N° 17, juin 2007** : L'élan du secteur des services / L'art comme lien social • **N° 18, novembre 2007** : Logement : comment sortir de la crise ? / Le débat d'idées, facteur de progrès pour l'entreprise • **N° 19, février 2008** : Mondialisation : gagnants et perdants / Pouvoirs et contre-pouvoirs : à chacun ses armes • **N° 20, juin 2008** : Les ruptures entre générations / Une politique industrielle nationale est-elle encore nécessaire ? • **N° 21, novembre 2008** : Pays émergents et nouveaux équilibres internationaux / Éducation, politique, santé, génétique... : les multiples facettes de la sélection • **N° 22, mars 2009** : Quel nouvel ordre économique, social et financier après la crise ? • **N° 23, juillet 2009** : Changement climatique et développement durable • **N° 24, novembre 2009** : Les stratégies marketing de demain / Les normes comptables IFRS en question • **N° 25, février 2010** : Retraites : quelles réformes ? • **N° 26, juin 2010** : Le devenir des métropoles / L'éthique retrouvée ? • **N° 27, novembre 2010** : Le principe de précaution en accusation ? / Immobilier non résidentiel : redémarrage sur fond de dettes • **N° 28, février 2011** : L'Union européenne dans une mauvaise passe ? / Les nouvelles frontières du « low cost » • **N° 29, juin 2011** : Le bâtiment : regards, enjeux, défis • **N° 30, novembre 2011** : Les corps intermédiaires en perspective • **N° 31, janvier 2012** : Les débats de la décroissance / L'impact de l'image d'une profession • **Hors-série, mars 2012** : Sommet de l'Immobilier et de la Construction • **N° 32, juin 2012** : Les paradoxes de la Russie / Besoins en logements : éléments d'une controverse • **N° 33, novembre 2012** : Radiographie des classes moyennes • **N° 34, mars 2013** : Les nouvelles formes de proximité / Mieux affecter l'épargne des Français • **Hors-série, juin 2013** : L'immobilier est-il un handicap pour la France ? • **N° 35, juin 2013** : Densifier la ville ? • **N° 36, novembre 2013** : Place aux jeunes ! • **N° 37, mars 2014** : Prix de l'énergie : où va-t-on ? / Les architectes français, mal-aimés des maîtres d'ouvrage publics ? • **N° 38, juillet 2014** : Criminalité économique : quelles parades ? • **N° 39, novembre 2014** : La France peut-elle se réformer ? • **N° 40, mars 2015** : Union européenne : les conditions de la croissance • **N° 41, juin 2015** : Maîtriser l'innovation technique • **N° 42, novembre 2015** : Les nouvelles limites du vivant • **N° 43, mars 2016** : Les promesses de l'eau • **N° 44, juin 2016** : Les chantiers du travail • **N° 45, novembre 2016** : Politique de la ville : réussites et échecs • **N° 46, mars 2017** : Politique de la ville : des pistes de progrès • **N° 47, juin 2017** : Les entrepreneurs • **N° 48, novembre 2017** : L'espace français éclaté • **N° 49, mars 2018** : Taxation de l'immobilier : risques et enjeux • **Hors-série, juin 2018** : Paritarisme : vers une indépendance financière ?

Entreprises : quels modèles demain ?

DANS CE NUMÉRO

Des entreprises à objet étendu et à responsabilités élargies ?

-
- 6 L'entreprise est devenue un sujet de société
 - Bernard Sananès
 - 12 De l'entreprise comme institution
 - Richard Robert
 - 17 L'entreprise que nous voulons...
 - Pierre Victoria
 - 22 L'entreprise du XXI^e siècle sera contributive et responsable
 - Hélène Valade et Daniel Lebègue
 - 25 Du meilleur moyen de promouvoir la RSE
 - Jean-Marc Daniel
 - 28 Ne touchez pas au Code civil !
 - Emmanuel Edou

Les entreprises face à l'avenir

-
- 33 Quelles entreprises construirons-nous demain ?
 - André-Yves Portnoff
 - 37 Les multinationales, puissantes et fragiles
 - Pascal Gauchon
 - 40 Les plateformes, un modèle en voie de régulation
 - Louis-Charles Viossat
 - 44 Construire l'après-révolution numérique
 - Philippe Dewost
 - 49 Les start-up de l'immobilier vont-elles révolutionner le secteur ?
 - Vincent Pavanello
 - 52 *Bullshit jobs* : quand la démotivation des cadres menace le futur de l'entreprise
 - Jean-Laurent Cassely
 - 56 Management : l'inéluctable retour au réel
 - Philippe Schleiter
 - 61 Après les bras et les cerveaux, les entreprises auront besoin de cœurs
 - Jean-Marc Vittori