

Entreprises vivantes

Ensemble, elles peuvent
changer le monde

Sous la direction de
Manfred Mack
Christine Koehler

Table des matières

(Cliquer sur un chapitre pour y accéder directement.)

Auteurs	5
Préface	9
Introduction	11
Les entreprises redynamisées	15
L'entreprise libérée: un écosystème au service de sa philosophie pragmatique – I. Getz & L. Marbacher	17
L'entreprise transformatrice – J. Chaize	41
L'agilité, créatrice de valeur globale – D. Thouvenin	53
Les entreprises orientées qualité de vie	73
Réseaux locaux d'entrepreneurs et création de valeur globale en Amérique du Nord – R. Souchier	75
Du nouveau en financement externe d'entreprise et son impact sur la création de valeur – A. Jung	97
L'entreprise orientée création de valeur globale	115
Concevoir l'entreprise autrement : le modèle de la valeur globale – M. Mack	117
L'économie collaborative	125
Quelle création de valeur par l'économie collaborative ? – M. Richet	127

L'entreprise proche de la nature	<u>145</u>
L'entreprise en dynamiques partagées : retour vers la nature, émergences et création de valeur – C. Fromageot	<u>147</u>
L'entreprise dans une logique de social business	<u>157</u>
Le « social business » dans les pays riches – G. Ginebre	<u>159</u>
L'avenir du travail et du leadership	<u>171</u>
L'avenir du travail – H. Landier	<u>173</u>
Le leader aujourd'hui : un innovateur du faire-ensemble – C. Koehler	<u>185</u>
Synthèse et conclusion	<u>201</u>
Vers une reconfiguration de notre système économique dominant – M. Mack	<u>203</u>

Auteurs

Jacques Chaize

Jacques Chaize, dirigeant d'entreprises industrielles, a conjugué les pratiques d'entreprise apprenante et de management *lean*. Auteur de deux ouvrages, *La Porte du changement s'ouvre de l'intérieur* et *Le Grand écart*, il est aujourd'hui administrateur indépendant en France et en Amérique du Nord. Ancien président national du CJD et de l'APM. Co-fondateur de SOL France pour l'organisation apprenante.

Claude Fromageot

Diplômé d'Agro-Paristech et du MBA d'HEC, Claude Fromageot est, depuis septembre 2011, directeur développement durable pour le groupe Rocher et directeur de la Fondation Yves Rocher.

Isaac Getz

Docteur en psychologie et professeur de leadership et d'innovation à l'ESCP Europe, Isaac Getz est notamment l'auteur de l'ouvrage *Liberté & C^{ie}* et de l'article *Liberating leadership* où il a fondé le concept d'entreprise libérée.

Guillaume Ginebre

Guillaume Ginebre est chef de projet au sein de l'*action tank* Entreprise et pauvreté. Diplômé de Sciences Po Bordeaux et de l'ESSEC, il a travaillé auparavant au sein du cabinet de conseil en stratégies hybrides

Hystra en France et en Inde. Coach au sein de l'association Advise for change, au service d'entrepreneurs sociaux.

Aymeric Jung

Aymeric Jung est *managing partner* chez Quadia, société suisse d'*impact investing*, co-fondateur de Slow money francophone, et membre des comités de NiceFuture (transition écologique) et de Terre de liens (sauvegarde des terres agricoles). Ses blogs sont dans le magazine suisse *Bilan*. Diplômé de Paris IX Dauphine, Aymeric Jung a été au Crédit Lyonnais puis chez Crédit Suisse, Lehman Brothers et Nomura.

Christine Koehler

Christine Koehler est consultante en développement organisationnel, spécialiste des approches collaboratives utilisant l'intelligence collective et l'émergence pour transformer l'entreprise.

Hubert Landier

Hubert Landier est professeur associé au Groupe IGS, vice-président de l'Institut international de l'audit social et conseiller scientifique de Futuribles international. Son dernier livre s'intitule *Vers l'entreprise polycellulaire, pour penser l'entreprise de demain* (L'Harmattan, 2016).

Manfred Mack

Manfred Mack est consultant en stratégie et en organisation avec plus de 35 ans d'expérience, dont 10 chez McKinsey & Co. Inc. Intervient comme conférencier et animateur de séminaires et d'ateliers sur la création de valeur globale, sujet auquel il a consacré un ouvrage : *Pleine Valeur* (Insep Editions, 2003). Co-fondateur du groupe de réflexion Entreprise & Avenir.

Laurent Marbacher

Laurent Marbacher est un innovateur social. Il a commencé sa vie professionnelle en créant la première banque de micro-crédit du Chili. Il accompagne depuis 20 ans des organisations pionnières, qui empruntent des chemins nouveaux, fondés sur l'autonomie des équipes

et la confiance. Il a lancé en France la Team academy, école de leaders basée sur une pédagogie finlandaise radicale.

Maud Richet

Maud Richet explore la question du « Faire ensemble autrement », à l'échelle de la société et au sein des organisations. Elle est membre active du collectif international OuiShare, *think tank* dans le domaine de l'économie collaborative, et a initié et développé la communauté locale OuiShare à Rouen. Elle accompagne les organisations dans leur compréhension et appropriation des modèles collaboratifs, via des ateliers, du conseil et de la facilitation.

Raphael Souchier

Raphaël Souchier accompagne collectivités territoriales et entreprises d'Europe en intelligence collective et économie locale soutenable. Il est diplômé d'anthropologie et de management (MBA d'HEC Paris). Son dernier ouvrage : *Made in Local. Emploi, croissance, durabilité : et si la solution était locale ?*

Damien Thouvenin

Damien Thouvenin est « tête chercheuse » au sein du cabinet Good! où il anime la réflexion prospective au service de la transformation culturelle et managériale des organisations. Il est également l'un des porte-parole de l'entreprise et un militant des causes que soutient Good! : la diversité, l'entrepreneuriat, l'agilité et la responsabilité sociale des entreprises.

Préface

Manfred Mack

L'initiative à l'origine du présent ouvrage collectif est née de notre appartenance à Entreprise & Avenir, un groupe de réflexion qui se réunit régulièrement à Paris depuis plus de dix ans.

L'objectif de notre groupe est de donner forme à un nouveau concept d'entreprise, fondé sur la logique que nous appelons la « création de valeur globale ». Comme nous l'expliquons dans le livre, selon nous, cette nouvelle logique se différencie avantageusement de l'entreprise classique, orientée vers la recherche quasi obsessionnelle du profit à court terme, en se souciant peu des autres formes de création de valeur – valeur pour le client, valeur sociétale, valeur environnementale – et ne tirant pas avantage des opportunités de co-création avec les différentes parties prenantes en les traitant comme des partenaires.

Compte tenu des apports bénéfiques de notre modèle (voir chapitre III, p. 115 et suiv.) testé auprès de quelques entreprises en France, nous cherchions un moyen de mieux faire connaître les modalités de sa mise en œuvre et ses mérites potentiels. C'est alors que nous avons imaginé de nous associer avec d'autres développeurs de concepts d'entreprise, pour réaliser un recueil commun dont la diffusion serait bénéfique pour tous. L'idée nous a paru d'autant plus intéressante du fait qu'à notre connaissance, il n'existe pas de publication donnant, à elle seule, un panorama des principaux nouveaux concepts d'entreprise, nés pour la plupart au cours des dix à quinze dernières années.

C'est début 2015, ayant eu le feu vert de nos « parrains » d'Entreprise & Avenir, que nous avons contacté les auteurs les plus aptes à décrire les logiques que nous avons identifiées (une dizaine en tout) et à en faire ressortir les contributions les plus intéressantes à un possible objectif commun que nous avons défini comme la « création de valeur durable ».

La réponse à notre initiative nous a positivement surpris. Les auteurs contactés ont spontanément accepté de participer au projet. Notre atti-

tude d'éditeurs était d'encourager chaque auteur à s'exprimer librement sur son sujet en faisant, dans certains cas, des suggestions d'ajustements pour que l'apport d'idées complémentaires soit maximal.

* * *

Partant d'un but simple – mieux se faire connaître à plusieurs – nous pensons que ce projet a fait émerger des idées réellement nouvelles sur l'entreprise. La première est qu'il existe une grande diversité de logiques d'entreprises intéressantes et que cette diversité est une source d'inspiration pour les dirigeants en quête d'évolution.

C'est notamment en pensant à cette diversité positive que nous est venue l'idée du concept d'« entreprises vivantes ».

La deuxième idée qui ressort du livre est une prise de conscience de la capacité des entreprises à jouer des rôles nouveaux. Nous revenons sur cette idée dans l'introduction qui suit.

Enfin, il se dégage une troisième idée, formulée en conclusion de cet ouvrage, à savoir que les schémas de pensée apportés par les nouvelles logiques ont toutes les chances de régénérer le système économique dominant, encore largement dépendant des concepts propres aux entreprises classiques.

Toutes ces raisons nous permettent d'imaginer que ces entreprises en devenir peuvent ensemble changer le monde.

Introduction

Christine Koehler

Lorsque je me suis lancée dans l'aventure de ce livre, je recherchais en quoi pouvait consister la création de valeur dans un monde soutenable. Je voyais des dizaines de portes d'entrées à ce sujet : des entreprises qui se lançaient dans la circularité, l'agilité ou le bien-être au travail, des outils qui se créaient centrés sur le client, la simplicité, l'innovation, de nouveaux concepts qui permettaient de remettre en cause la pertinence du seul profit comme but ultime de l'entreprise. L'exemple d'une grande entreprise de travaux publics inventant une nouvelle façon de travailler avec ses clients, en se mettant avec eux un temps hors marché en quelque sorte, m'avait laissé penser que c'était possible. Si notre monde était menacé par des modes de production destructeurs, par l'arrivée de nouveaux acteurs qui eux aussi cherchaient à obtenir leur part du gâteau, et par une nouvelle économie qui semblait accentuer la concentration de richesse entre quelques mains détentrices des choix d'investissements futurs, nous devions inventer de nouveaux modes de production. Ces modes de production devraient nous permettre de ne pas scier la branche sur laquelle nous étions assis. Cela s'appelait soutenabilité, pensais-je, en me disant que nous devions faire une croix sur la croissance, car elle créait trop d'externalités et de conséquences globales catastrophiques.

Pourtant, en lisant ce livre qui renvoie à de nombreux concepts et exemples de fonctionnement originaux des organisations, de nouvelles logiques adaptées à notre monde actuel, ce n'est pas la soutenabilité qui se dégage. De mon point de vue, il s'agit plus d'un foisonnement de vie : le monde actuel étant devenu incertain, volatil, complexe et ambigu, les entreprises ont développé de nouveaux modes de fonctionnement dans lesquels la co-création est devenue centrale. La co-création, qui fait appel à l'intelligence collective, bouleverse les formes organisationnelles classiques en intégrant plus d'acteurs dans les processus décisionnels : le client, l'utilisateur devient réellement central, les collaborateurs

sont impliqués dans les décisions stratégiques, des réseaux ou de nouvelles formes d'entreprises se créent avec une finalité différente. Peu importe le point de départ : volonté délibérée d'avoir un impact différent, ou bien nécessité d'innover pour survivre en tant qu'entreprise dans une société dont la croissance s'essoufle, la co-création porte en elle la possibilité de l'émergence. Avec la co-creation apparaissent des réponses fines, multiples, parallèles, divergentes parfois, surprenantes toujours.

* * *

À l'issue de cette période de gestation de l'ouvrage, en bénéficiant des perspectives des nombreux auteurs de ce livre, ma conception du fonctionnement et du rôle souhaitable des entreprises a changé : les entreprises qui s'orientent vers le vivant en faisant des choix de création de valeur au-delà de la valeur financière redonnent du sens. Non mesurable avec nos indicateurs classiques, collaborateurs et clients, dont les rôles se mélangent, retrouvent de la fierté et le sentiment de contribuer à quelque chose d'important, de sensé, de « bien ». Qu'elles remettent dans les mains de l'ensemble des collaborateurs la création de valeur, qu'elles fassent le choix de la valeur environnementale locale ou sociétale ou qu'elles deviennent plates-formes de création de valeur partagée, les entreprises s'engagent. Ces choix nouveaux, au départ effectués pour des raisons non uniquement financières, finissent pas être très rentables. Comme si au milieu de tous ces bouleversements et mouvements effrenés, on pouvait retrouver quelque part un rythme peut-être plus lent mais plus vivant, porteur de résilience et donc porteur d'avenir.

Si demain la robotique et l'intelligence artificielle permettent de produire sans rendements décroissants tant dans l'industrie que dans les services, nous allons vers la fin du travail tel que nous le connaissons. Alors il est temps pour les entreprises de s'interroger : quel est notre rôle ? Certainement pas uniquement celui de fournir une rémunération la plus élevée possible aux actionnaires, en produisant le plus possible, car il s'agit d'une voie sans issue qui finit par se retourner contre elles. Mais peut-être, comme le dit Manfred Mack, de se rendre mutuellement meilleurs. Face aux éléments mortifères qui attirent vers des voies sans issues, des spirales infernales de compétitivité à outrance, les entreprises peuvent utiliser la force de leur compétitivité pour aller vers le vivant grâce à cette nouvelle logique : que chacun améliore l'autre.

Carrefour de rencontres, de gestion et de production incessante de connaissances nouvelles, lieu de prises de décisions au plus près du marché et de la vie des gens, le rôle des entreprises devient alors celui de créer un monde florissant où tous, y compris la planète et ses

écosystèmes, peuvent s'épanouir. Vaste projet dont nous sommes encore aux balbutiements tant ce que nous pensons réalisable est limité : de nouvelles approches sont encore à naître, s'inspirant de celles qui existent déjà. À vous de jouer, lecteurs, et de vous inspirer de ce que vous lirez ici pour créer les vôtres.

Chapitre I

Les entreprises redynamisées

L'entreprise libérée: une philosophie pratique stimulée par un écosystème

Isaac Getz
Laurent Marbacher

Préambule

Dans une économie où la créativité est le facteur principal de la réussite des entreprises, la capacité à libérer l'initiative de chaque collaborateur est devenue déterminante. Or, si les injonctions ne manquent pas pour rendre les organisations plus « collaboratives », « agiles », « ouvertes », force est de constater que la réalité est loin de suivre. Les enquêtes auprès des salariés (p. ex., Gallup Q12), indiquent, année après année, des taux de désengagement extrêmement élevés – et donc du manque de prise d'initiative – prouvant que le mode d'organisation d'entreprise qui en est la cause reste bien ancré. La conséquence de cette réalité humaine est que les entreprises ont de plus en plus de difficulté à faire face aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de notre temps.

Dans ce paysage dominant lourd, il y a toutefois des éclaircies. Un mode d'organisation très différent est pratiqué depuis des décennies par certaines entreprises comme FAVI ou SEW Usocome et plus récemment par d'autres, comme ChronoFlex, Poulit ou IMATech - pour ne citer que quelques exemples en France. Ces entreprises ont de quoi faire rêver: absentéisme quasi-inexistant, innovations issues du terrain, réactivité exceptionnelle au client et au marché, relations sociales devenues humaines et fondées sur la confiance et la responsabilité... le

tout pour des résultats économiques parfois spectaculaires et en tous cas toujours pérennes, même dans les temps de crise, quand certains concurrents, eux, s'effondrent.

Toutes ces expériences – à présent largement documentées¹ – indiquent une voie nouvelle pour répondre aux enjeux actuels. Nous appelons cette voie l'entreprise libérée, un mode d'organisation dans lequel la majorité des salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toutes les actions qu'eux-mêmes – pas leurs chefs ou les procédures – décident comme étant les meilleures pour réaliser la vision de leur entreprise.

Pourtant, malgré les résultats des entreprises libérées et leur historique déjà relativement ancien (la première entreprise à fonctionner ainsi, W. L. Gore, le fait depuis 1958), ce mode d'organisation reste encore marginal, malgré les vifs succès récents en France. C'est justement cette question de la diffusion de l'entreprise libérée qui sera discutée dans ce texte. Plus particulièrement, nous traiterons deux questions que nous nous posons depuis quelques années :

- celle du diagnostic : pourquoi tant de chefs d'entreprise rationnels ne semblent-ils pas prendre la mesure des bénéfices bien tangibles qu'ils tireraient en libérant leur entreprise ?
- celle de la solution : comment faciliter leur passage à l'acte et ainsi permettre à un plus grand nombre de salariés d'augmenter leur bien-être et leur vitalité, en créant ainsi une plus grande valeur pour l'entreprise comme pour la société ?

Aux sources de l'entreprise libérée

Un fin observateur du monde de l'entreprise traditionnelle a fait le constat suivant : « *En faisant plus de la même chose, on obtient plus de la même chose* ». Ainsi, pour remédier aux difficultés de l'entreprise traditionnelle de faire face aux enjeux contemporains que nous venons d'évoquer, les chefs d'entreprises ont mis en œuvre encore plus de

¹ Getz, I. (2009). *Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted*, *California Management Review*, 51, 32-58 [Le leadership libérateur, forme radicale de l'organisation. *L'Expansion Management Review*, Septembre 2010, 63-81]; Getz, I. (2012). *Des salariés libres d'agir: théorie ou destin? Gérer et Comprendre*, Juin, 27-38; Carne B. M. & Getz, I. (2009). *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*, Crown Business [Liberté & Cie, Fayard, 2012]. Voir par ailleurs les nombreux articles et reportages dans les médias sur ces entreprises (une partie est répertoriée sur www.liberteetcie.com).

contrôles, plus de procédures, plus de management pour... obtenir encore plus de déficiences. Ce cercle vicieux du « *command-and-control* » (donner des ordres et contrôler) a été constaté par plusieurs auteurs. Mary Parker Follett dans les années 1920 ou Peter Drucker dans les années 1940 ont déjà critiqué la bureaucratie hiérarchique. Ils avaient également formulé des propositions pour la réformer.

Par exemple, Follet a évoqué l'importance des relations de réciprocité, de la communauté, du partage d'un pouvoir non-coercitif. Plus important encore, elle a mis en évidence la nécessité d'un leadership transformationnel pour bâtir des organisations fondées sur ces principes très différents. Quant à Drucker, dans ce que certains considèrent comme le premier ouvrage sur le management, *Concept of Corporation*, tiré de son étude de General Motors, il montre lui aussi l'importance de la confiance à l'homme de terrain et à son intelligence et il recommande à GM de pousser la décentralisation jusqu'à l'opérateur.

Ces critiques et propositions pionnières n'ont pas rencontré, à l'époque, la reconnaissance qu'elles méritaient : Follet a été oubliée jusqu'aux années 1960 et Drucker a été boycotté par GM.

* * *

Nous avons évoqué Follet et Drucker comme étant les premiers critiques du modèle de bureaucratie hiérarchique. Nous aurions pu mentionner de nombreux autres penseurs illustres ou des hommes d'action qui ont fait l'histoire, cependant, citer ne serait-ce que ces deux noms nous éloigne déjà des racines de l'entreprise libérée, telle que nous l'avons observée. En effet, la méthodologie de notre recherche initiale sur les entreprises libérées² – méthodologie appelée « étude de terrain » – nous a amenés à interroger les leaders libérateurs sur les sources théoriques qui les ont inspirés et aucun d'entre eux n'a mentionné Follet ou Drucker. Voici la liste – très courte – des théoriciens évoqués par au moins un leader libérateur parmi la cinquantaine que nous avons étudiée : A. Maslow, D. McGregor, J.-C. Fauvet, S. Covey, P. Senge et Sh. Shiba³. Bien sûr, les leaders libérateurs ne se sont pas inspirés uniquement des théoriciens : beaucoup ont puisé leur inspiration chez d'autres leaders libérateurs ou entreprises libérées. Néanmoins – et il s'agit là d'un point fondamental – c'est leur propre créativité qui leur a permis, à eux – et pas aux milliers d'autres patrons qui ont lu les mêmes livres

² Carney & Getz, *ibid.*

³ Voir Fig. 2, Getz 2012, *ibid.*

et ont visité les mêmes entreprises – de mener la construction d’une entreprise libérée chez eux.

Nous approfondirons plus tard ce rôle créateur fondamental du leader libérateur, mais revenons à cette courte liste des théoriciens cités par les leaders libérateurs eux-mêmes. Parmi eux, c’est McGregor qui a eu le rôle le plus déterminant pour la philosophie de l’entreprise libérée.

La Théorie Y ou la proposition d’une organisation réaliste, car naturelle pour l’homme

En 1957, McGregor, professeur en *Organizational Behavior* au MIT depuis 1937 – et, semble-t-il, le premier de l’histoire dans cette discipline – donne une conférence dans laquelle il dépasse largement la critique de la bureaucratie hiérarchique et les propositions pour la réformer⁴. McGregor identifie les croyances fondamentales, la philosophie sous-jacente au modèle de la bureaucratie hiérarchique, qu’il appelle « Théorie X ». Il formule aussi d’autres croyances qui lui permettent de proposer une philosophie, un esprit d’entreprise très différents. McGregor appellera cette philosophie la « Théorie Y ». Celle-ci est fondamentalement équivalente à celle de l’entreprise libérée – avec une différence de taille dont nous reparlerons. S’appuyant sur la théorie psychologique de la motivation de Maslow⁵, McGregor a remis en question la pertinence des croyances fondamentales des managers selon lesquelles les salariés ont une aversion intrinsèque pour le travail et préfèrent être dirigés afin d’échapper aux responsabilités. Pour McGregor, ces croyances n’ont aucune substance réelle car les aspirations des êtres humains et leurs besoins révélés par la recherche en psychologie sont tout autres : la réalisation de soi, l’autocontrôle pour accomplir les objectifs qu’ils partagent, etc.⁶ Ces croyances *réalistes*, fondées sur la nature humaine, constituaient pour McGregor le fondement de l’état d’esprit, de la philosophie d’entreprise qu’il développe en détail dans son célèbre ouvrage

⁴ McGregor, D. (1957). *The human side of enterprise*, in D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill, 1960, 341-356.

⁵ A. Maslow (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.

⁶ Cf. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill, 1960. [La dimension humaine de l’entreprise, Trad. J. Ardoino et M. Lobrot (Paris : Gauthier-Villars, 1971)].

de 1960 *The Human Side of Enterprise*⁷. Suite à la parution de ce livre, McGregor devint très célèbre. Quelques années après, il reçoit le prix du Meilleur ouvrage des mains de l’Organizational Development Council⁸. Bien plus tard, en 1993, il sera reconnu comme l’auteur de management le plus populaire de tous les temps avec Henri Fayol⁹.

Malgré ces succès, McGregor a connu plusieurs désillusions. La première, mentionnée par son élève de l’époque, Warren Bennis, concernait sa prophétie selon laquelle, en dix ans, toutes les entreprises abandonneront le modèle de la Théorie X pour adopter la Théorie Y¹⁰. Évidemment, cette prophétie ne s’est pas réalisée. Décédé prématurément en 1964, McGregor n’a simplement pas eu le temps de voir les proportions de son erreur de prédiction ! Ce n’est pas que la Théorie Y n’était pas populaire. Au contraire, elle l’était même trop et c’est cela qui constituait sa seconde déception.

Ce qui désolait McGregor, à propos de la popularité de la Théorie Y, c’est qu’elle avait commencé à être vue par beaucoup comme un modèle, un système rigide exactement au même titre que le modèle de la Théorie X. Peut-être que les libellés « X » et « Y » ont amené à penser qu’il s’agissait de deux modèles opposés alors que McGregor cherchait à remplacer le modèle rigide et irréaliste, ignorant la réalité des besoins psychologiques, par quelque chose de souple et de naturel pour l’homme. Il proposait non pas un autre modèle rigide mais un cadre philosophique, un état d’esprit qui permette à chaque entreprise de développer son propre mode d’organisation en adéquation avec la « réalité humaine » des hommes et des femmes qui y travaillent et avec son contexte culturel propre. Nous verrons par la suite que l’approche de l’entreprise libérée est également vue – à tort – par certains comme un modèle et non pas comme un état d’esprit, une philosophie d’entreprise.

⁷ McGregor, D. (1960), *ibid*. En même temps que McGregor les chercheurs comme Chris Argyris et Rensis Likert ont aussi formulé les théories remettant en cause l’organisation « autocratique » traditionnelle et proposant des principes de l’organisation centrés sur l’homme (voir pour les détails Getz, I. (2011). *1960s’lessons learned: Liberating leadership and transformational scholarship*. *Journal of Management Inquiry*, 20 (1), 8 – 12.)

⁸ Une des associations les plus importantes à l’époque regroupant des dizaines de grandes entreprises américaines.

⁹ *The Economist*, <http://www.economist.com/node/12366698>.

¹⁰ E. Schein (1967). Introduction. In D. McGregor, *The Professional manager* (New York : McGraw-Hill), p. xi-xii.

Mise en pratique dans les années 1960 et quelques décennies suivantes

Bien que certaines entreprises se targuent d'avoir mis en œuvre « de façon clandestine... » la Théorie Y (à l'instar de Procter & Gamble), la première entreprise largement reconnue comme ayant mis en place une organisation dans l'esprit de la Théorie Y est W.L. Gore, et ceci dès sa création en 1958. Au départ, Bill Gore (et sa femme Geneviève, co-fondatrice) ne se sont pas appuyés sur la théorie de McGregor, car ils l'ont découverte un peu plus tard. Cependant, cette découverte a donné un cadre conceptuel et philosophique très complet, cohérent et en forte résonance avec les croyances des fondateurs. Évidemment, pour qu'un mode organisationnel fondé sur une philosophie d'entreprise très différente soit connu et convainquant, il faut que l'entreprise qui l'adopte soit très performante, ce qui n'était pas le cas des débuts de W.L. Gore. Bâtie sur un seul produit inventé par Bill Gore – les câbles électriques enrobés de téflon – l'entreprise a dû attendre sa seconde invention, celle du Goretex en 1969 pour commencer vraiment à grandir et à être connue.

Entre-temps, un autre patron a mis en place un mode organisationnel dans l'esprit de la Théorie Y, cette fois avec une réussite immédiate. En 1962, Robert Townsend est PDG de Avis nommé par Lazard Frères, alors son fonds propriétaire. Comme Bill Gore, Townsend suit ses convictions, proches de la Théorie Y, les ayant déjà expérimentées dans son poste précédent en tant que patron d'une division d'American Express. En trois ans, il transforme une entreprise moribonde en l'une des entreprises phares aux États-Unis. En 1965, Lazard vend Avis au conglomérat AT & T, Townsend démissionne et se consacre à la diffusion de sa philosophie d'entreprise, en écrivant notamment *Up the organization*, paru en 1970¹¹. Contre toute attente, le livre rencontre un énorme succès et reste des mois en tête du classement *New York Times* des best-sellers.

On aurait pu imaginer qu'avec une telle renommée, les expériences d'Avis et de Gore auraient inspiré de nombreuses entreprises à transformer leurs propres bureaucraties hiérarchiques. Pourtant, à sa grande déception, Townsend ne pouvait citer aucune entreprise qui se soit ins-

¹¹ Townsend, R. (1970). *Up the organization: How to stop the corporation from stifling people and strangling profits*, Commemorative ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2007. [Au-delà du management: comment empêcher les entreprises d'étouffer les gens et de bloquer les profits. Trad. P. Girard (Paris: Le Cherche Midi, 1991)].

pirée d'Avis¹². Cette énigme a perduré après les années 1970. Ainsi, Ricardo Semler, qui a construit dans les années 1980, une entreprise dans l'esprit de la théorie Y, Semco – et qui, comme Townsend a écrit un best-seller sur le sujet¹³ – ne pouvait citer que la petite PME d'un ami dans le Colorado, comme s'étant inspirée de son expérience. On dit qu'il était tellement frustré par le manque d'action de transformation radicale chez les patrons qu'il a brûlé un jour tous les exemplaires de son livre en sa possession. Dans les années 1980 et 1990, l'énigme a continué de plus belle, même si le mode de fonctionnement de ces entreprises commençait à être de plus en plus connu, à la fois grâce aux écrits et interviews de leurs patrons et à des nombreuses visites de ces entreprises. Ainsi, des milliers de patrons du monde entier ont visité pendant cette période W.L. Gore, SEMCO, Chaparral Steel, Southwest Airlines et Harley Davidson aux États-Unis ou FAVI en France. Malgré tout cela, un nombre infime parmi eux s'en est inspiré pour transformer leur modèle rigide de bureaucratie hiérarchique vers un mode organisationnel dans l'esprit de la Théorie Y. Et pourtant, rationnels et dotés d'une grande intelligence, la plupart ont bien compris comment fonctionnaient ces entreprises.

Certains de ces patrons n'étaient pas prêts à remettre en cause leurs croyances issues de la Théorie X pas plus qu'à abandonner leur ego – nous en reparlerons. D'autres encore étaient découragés par autre chose: ayant compris comment cela marchait, ils demandaient à présent une recette pour transformer leur propre entreprise. La seule réponse qu'ils recevaient – « *Il n'y a pas de recette, à chaque entreprise d'inventer son propre chemin* » – les persuadaient qu'une telle transformation était trop risquée. Cela leur semblait impossible sans une méthode qui garantisse le succès. Seule une infime minorité est passée à l'acte. Qui sont ces chefs d'entreprise et pourquoi sont-ils si peu nombreux ?

Leaders libérateurs

Il s'agit d'aborder ici le point qui distingue la Théorie Y de l'entreprise libérée. Nous avons déjà évoqué le fait que les deux sont des états d'esprits, des philosophies d'entreprise très proches quant aux principes

¹² Communication personnelle avec Bob Davids, patron libérateur que Townsend a appelé son « meilleur élève ».

¹³ Semler, R. (1993). *Maverick!* New York: Random House [À contre-courant, *Vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde*, Paris, Dunod, nouvelle édition française en préparation.]

naturels qui les sous-tendent. Dans la Théorie Y ces principes sont issus des besoins psychologiques théorisés à l'époque par Maslow, tandis que – dans l'entreprise libérée – ces principes sont issus des besoins psychologiques établis empiriquement dans les travaux plus récents de Deci et Ryan¹⁴. Ensuite, dans les deux cas, transformer une entreprise signifie remplacer des pratiques et des symboles organisationnels qui ignorent les besoins psychologiques des salariés par de nouvelles pratiques et de nouveaux symboles qui les satisfont. Toutefois, à la différence de la Théorie Y, l'entreprise libérée est aussi une philosophie de *leadership* pour réaliser cette transformation.

Nous avons mentionné précédemment que McGregor était persuadé que la Théorie Y était tellement convaincante qu'elle allait conquérir massivement les esprits de chefs d'entreprise et les amener à la mettre en œuvre. Sans nul doute, s'il avait vécu plus longtemps, aurait-il mené une réflexion sur les conditions de mise en place de cette théorie. C'est justement la question que nous nous sommes posée très tôt dans notre recherche sur l'entreprise libérée et que nous vivons dans l'accompagnement de tels processus : « *Comment la libération d'entreprise advient-elle ?* ». La réponse que nous avons obtenue dans toutes les entreprises libérées a été la même : « *C'est toujours le patron qui a déclenché puis mené à bien la libération* ». Ainsi, l'état d'esprit de l'entreprise libérée est indissociable du patron qui le fait sien et le met en œuvre pour libérer son entreprise. Nous avons appelé ce type de patron le « leader libérateur » et nous avons justement consacré l'essentiel de notre recherche aux leaders libérateurs et l'approche du *leadership* qui leur a permis de co-construire une entreprise libérée.

De manière logique, nous avons cherché à savoir si les leaders libérateurs que nous avons étudiés partagent des caractéristiques communes. Nous n'avons rien trouvé en termes dits « sociodémographiques ». En revanche, nous avons identifié trois qualités personnelles partagées par tous ces leaders : les valeurs, la créativité et la sagesse. Nous n'allons pas développer en détail ces trois qualités (le lecteur est renvoyé à Getz et Carney, 2012). En quelques mots, l'importance de la créativité est évidente à la lumière de ce qui est dit ci-dessus, l'entreprise libérée exigeant d'un leader qu'il co-crée un mode organisationnel unique pour le contexte culturel de son entreprise. La sagesse – définie par les psychologues comme « un excellent jugement dans les questions de la vie associant le bien personnel et le bien collectif » – est fondamentale, car elle permet au leader d'articuler les besoins de l'entreprise

¹⁴ Cf. Carney et Getz (2009/2012), *ibid.*, pour les détails.

avec ses propres valeurs. Ces dernières – qui constituent en réalité la première des trois qualités des leaders libérateurs – sont à la source du processus de libération de l'entreprise. Pour qu'un patron lance une telle démarche, pour qu'il transforme son mode organisationnel fondé sur la méfiance et le contrôle en un mode fondé sur la confiance et l'auto-contrôle, il doit ressentir à l'intérieur de lui-même le besoin fondamental de faire confiance à l'intelligence des gens, ce qui implique des valeurs personnelles telles que le respect, la considération, l'humilité. Ces valeurs exigent, à leur tour, une absence d'ego car un ego trop fort ne lui permettra pas d'admettre que d'autres puissent avoir des solutions plus intelligentes que les siennes.

On peut donc en déduire que l'explication au faible nombre d'entreprises libérées ne provient pas tant d'un manque de compréhension intellectuelle que d'un manque de leaders capables de créer un mode organisationnel fondé sur la confiance et la responsabilité. Bien sûr, pour entrer dans une compréhension profonde de la philosophie de l'entreprise libérée, il faut dépasser le choc initial que peut causer pour la plupart des chefs d'entreprise des pratiques à contre-courant d'habitudes bien ancrées : absence de pointeuses, de titres, d'organigramme ou de symboles extérieurs de pouvoir (bureau, place de parking, etc.). Toutefois, ce choc dépassé, ces pratiques apparaissent relever plutôt du bon sens.

Prenons quelques exemples :

- C'est du bon sens de dire qu'on ne peut pas demander à un salarié d'être responsable – du résultat de son travail – s'il n'a aucune liberté sur le « comment » ce résultat est atteint. Pour qu'il se sente responsable, il faut qu'il puisse décider des moyens, des horaires, des compétences et des objectifs intermédiaires au service de la vision sur lesquels il va se concentrer. Décider du « comment » à la place du salarié, c'est le déresponsabiliser. Pour prendre de telles décisions, il faut qu'il ait accès à toute l'information de l'entreprise, y compris financière.
- C'est du bon sens de dire que la seule personne qui sache ce qui la motive, c'est la personne elle-même. C'est donc du bon sens de demander aux candidats à l'embauche ce qu'ils ont envie de faire dans l'entreprise et de les aider à trouver un rôle où leur désir puisse servir la vision de l'entreprise.
- C'est du bon sens de dire que si on fait confiance à quelqu'un, il n'y a pas besoin de le contrôler. Vouloir contrôler indique précisément qu'on n'a pas confiance. S'il n'y a plus besoin de contrôle, toutes les

structures et les pratiques managériales dont le but est de contrôler disparaissent – et elles sont nombreuses. Une étude indique qu'un tiers du temps des dirigeants d'entreprise est consacré au contrôle à travers les outils du budget et du *reporting*.

- C'est aussi du bon sens de dire que le contraire du contrôle n'est pas l'anarchie mais l'autocontrôle. Pourquoi la majorité des conducteurs, comme chacun peut l'observer sur la route, respecte les limitations de vitesse? On aurait tendance à répondre que c'est parce qu'ils ont peur du contrôle par la police ou le radar. Mais la réponse est autre: c'est parce qu'ils possèdent un outil d'autocontrôle qui est un indicateur de vitesse. Il convient donc de créer – ou de leur laisser créer – les outils qui permettent aux salariés de s'autocontrôler.

On pourrait continuer de la sorte, mais on voit déjà que tous ces principes de bon sens – bien que contraires à ce qui se pratique typiquement dans les organisations – ne sont pas difficiles à comprendre.

En revanche, il est difficile de les accepter, de les faire siens. Car ce bon sens fait partie d'une philosophie plus large, fondée sur les croyances mentionnées plus haut. Accepter ce bon sens, c'est accepter de faire confiance à l'intelligence des gens, et plus globalement, transformer son état d'esprit, sa philosophie d'entreprise et par conséquent, son comportement.

Nous pouvons alors à présent résumer les défis rencontrés par un patron ayant compris la philosophie de l'entreprise libérée.

Les défis des chefs d'entreprise candidats à la libération de leur organisation

Nous allons lister ces défis dans l'ordre de leur résolution potentielle.

1. L'ego du patron

Il ne s'agit pas ici de ce qu'on appelle le narcissisme, qui pose, d'ailleurs, un grave problème pour l'entreprise traditionnelle aussi. Il s'agit de cet aspect de l'ego qui fait croire au chef d'entreprise qu'il ou elle possède une intelligence supérieure à celle des autres. Un tel état d'esprit et son corolaire, la croyance en ce que McGregor a appelé la « médiocrité des masses », conduisent à la méfiance envers la capacité des subordonnés de trouver de bonnes solutions.

La résolution rationnelle de ce défi aurait été d'apporter à la connaissance d'un tel patron les résultats de la recherche psychologique sur l'intelligence. En effet, lorsqu'elle est mesurée par les tests de style QI, on constate que l'intelligence est distribuée de façon inégale entre les individus. Elle est aussi très corrélée avec les résultats scolaires. Enfin, on ajoutera à l'intention du patron, que les psychologues définissent l'intelligence comme la capacité à manipuler des symboles, numériques et verbaux. Si l'on prend l'analogie d'une voiture, l'intelligence est comme un moteur. L'erreur – dira-t-on au patron – provient de la confusion entre l'intelligence et la capacité de résolution de problèmes, cette dernière demandant à la fois l'intelligence et la connaissance – les fameux symboles – que cette intelligence manipule. Un moteur puissant sans destination ni carte permet au conducteur d'aller vite mais aussi parfois d'aller dans le mur. C'est pour cette raison que les meilleures solutions viennent des salariés de terrain. Quand bien même leur intelligence serait moins grande, quand bien même ils prendraient plus de temps pour résoudre un problème, la vérité est qu'ils possèdent une bien meilleure connaissance des problèmes qu'ils rencontrent en comparaison avec celle des managers ou des chefs d'entreprise qui ne passent sur le terrain qu'une petite partie de leur temps.

Les patrons intelligents comprendront les considérations sur l'intelligence et la connaissance que nous venons d'exposer, puis... beaucoup les rejeteront. Certains diront: « *C'est flatteur tout de même de donner des solutions* », ou encore, « *Ils attendent de moi la solution* ». Cette réaction, les psychologues la connaissent aussi. Ce n'est pas parce qu'une personne sait qu'une chose est mauvaise, qu'elle est prête à l'abandonner, il suffit de poser la question aux fumeurs. Le vrai défi est donc le suivant: comment faire pour qu'un patron ait envie d'abandonner son ego?

2. Le mandat de transformation

Une fois le défi de l'ego résolu, un autre défi surgit, celui du mandat pour transformer son entreprise. La situation idéale est celle d'un patron propriétaire à 100 % de son entreprise. En revanche, si un chef d'entreprise est actionnaire minoritaire ou chef d'entreprise salarié, il doit convaincre son conseil d'administration. De manière similaire, dans un grand groupe, le patron d'une BU doit convaincre la direction du groupe. On dit souvent que le pouvoir – ici de transformer l'entreprise – ne se donne pas, mais qu'il se prend.

3. Le démarrage

Si le patron a le mandat, le défi suivant est de décider par où démarquer la libération. L'habitude mentale des chefs d'entreprise consiste à appliquer des recettes, des méthodes, des processus, souvent en s'appuyant sur un consultant pour la mise en œuvre. Or, dans un projet de libération, ils se trouvent face à une démarche de création, et même de co-création, dont ils sont les (co-) auteurs. Le chemin n'est ni tracé, ni connu, ni garanti, et c'est bien plus difficile. Créer n'est pas la même chose que gérer « un processus de mise en place d'un nouveau modèle organisationnel », pour reprendre des termes familiers aux patrons. Pour la culture française en particulier, il existe aussi ce problème de l'écart entre la pensée et l'action, surtout lorsque cette dernière doit être créative et collaborative. Notre système éducatif fait croire souvent qu'il suffit d'avoir compris pour que les choses se fassent. Un patron doit souvent se faire violence pour arrêter de vouloir tout modéliser et tout prévoir, comme pour commencer à agir par la vision et l'intuition.

Il s'agit donc d'un processus d'apprentissage, et d'un apprentissage très profond et difficile. Trois fondamentaux de l'apprentissage des adultes nous paraissent ici importants à rappeler :

- L'apprentissage ne se réalise que s'il est connecté à une forte auto-motivation. Nous avons abordé ce sujet à l'instant à travers la question du courage d'exiger un mandat ou, bien entendu, celle de l'abandon de l'ego. Nous observons que les libérations réussies ne « tombent pas du ciel ». Elles se font le plus souvent à partir d'un terreau préparé – aussi bien chez le chef d'entreprise que dans les pratiques des entreprises, nous en reparlerons.
- On apprend mieux en faisant (*learning by doing*). Le caractère radical (au sens de l'étymologie du mot *radix*, racine) de l'entreprise libérée fait qu'un patron ne peut jamais se sentir tout à fait prêt pour pareille aventure. S'il faut faire pour apprendre, que convient-il de faire – ou d'arrêter de faire – pour se lancer ? Nous aborderons cette question plus en détail (p. 32 et suiv.), mais on peut souligner déjà la pertinence du précepte de Jean-François Zobrist, le leader libérateur de FAVI : « *Faire en allant* ».
- Enfin, l'apprentissage est un phénomène social. On apprend mieux en équipe. Or, les leaders vivent une solitude importante. Même dans des réseaux de chefs d'entreprise où il y a beaucoup de proximité et de partage, il est rare que les apprentissages proposés aient la profondeur de ce qui est requis pour libérer son entreprise. Ouvrir de tels espaces d'apprentissage est fondamental si

l'on veut amplifier le phénomène. *In fine*, chaque chef d'entreprise sera seul face à son propre projet, mais cela aide de le vivre si l'on voit en même temps d'autres patrons libérateurs avancer dans leurs entreprises. Les erreurs ou les victoires des uns servent à tous.

En France, jusqu'à 2012, plusieurs actions visaient les chefs d'entreprise pour les aider à réaliser cet apprentissage et pour les engager à libérer leurs propres entreprises. Ces actions ont contribué à la diffusion des idées et des pratiques liées à l'entreprise libérée mais pas à la résolution des défis que nous avons mentionnés. Ces actions étaient de plusieurs types :

- les leaders libérateurs, dits de première génération, ont relaté leurs expériences à travers leurs articles et leurs livres¹⁵
- les chercheurs ont décrit les principes des entreprises libérées, ainsi que des démarches de libération¹⁶
- les leaders libérateurs¹⁷ et les chercheurs ont donné des conférences dans des réseaux des patrons, comme l'APM ou le CJD, ainsi que dans des entreprises ou des fédérations professionnelles.
- les entreprises libérées ont accueilli des centaines de visites de chefs d'entreprise.

Sans nul doute, ces moyens ont permis à un grand nombre de patrons d'être sensibilisés sur le sujet, voire de le comprendre en profondeur. Cependant, comme nous l'avons constaté à l'époque avec quelques collègues, sauf en de rares exceptions, ces moyens n'ont pas contribué au passage à l'acte de libération et ceci, à cause des défis évoqués plus haut.

Nous avons formulé une solution possible à cette problématique en l'envisageant sous la forme d'un écosystème.

L'écosystème de la libération d'entreprises

Plusieurs considérations nous ont amenés à engager une telle action. La première était d'observer que si les chefs d'entreprise pouvaient sur-

¹⁵ Notamment Jean-François Zobrist, (2007) *La belle histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, tome 1, *Nos belles histoires*, Paris, Humanisme et Organisations).

¹⁶ Par ex., Carney et Getz (2009/2012) *ibid.* ; Getz, I. (2006), *La botte secrète : avoir des salariés impliqués et plein d'initiatives*, *Les Échos*, 7 décembre, p. 10-11 ; Getz (2009) ; Getz (2012), *ibid.* ; Marbacher, *Des salariés libres dans des entreprises prospères*, *Enjeux-Les Échos*, janvier 2010.

¹⁷ Notamment Michel Munzenhutter, Jean-Michel Queguiner et Jean-François Zobrist.

monter seuls les défis évoqués, nous aurions vu l'émergence de nombreuses entreprises libérées. Le deuxième point qui nous a menés à cette idée de bâtir un écosystème était que le leader doit toujours être au centre, car c'est d'abord à lui de se transformer, d'obtenir le mandat et de mener la libération. De ces deux réflexions initiales est née la notion d'écosystème de la libération d'entreprise, dont les éléments principaux pourraient permettre de répondre aux défis évoqués de l'ego, du mandat et du démarrage. Il consiste essentiellement en une communauté de pratiques qui permet l'échange avec des pairs et la mise en commun de ressources et d'expériences de libération.

L'écosystème a été initié en 2012 et est entretenu aujourd'hui par une communauté de pratique composée des leaders libérateurs dits de la « seconde génération » ainsi que des deux auteurs de ce texte. Tous ses membres se réunissent pour des échanges d'une journée tous les deux mois, la moitié de ces journées se déroulant dans une entreprise/organisme en voie de libération. La vision de cette communauté est de partager son expérience et sa passion pour la libération d'entreprise, et de la faire vivre. Au-delà de la facilitation de l'écosystème de la libération pour les patrons de PME et de BUs, la communauté accueille, depuis 2015, pour une journée, des patrons de grandes organisations pour travailler sur leur problématique de libération.

Voici quelques éléments supplémentaires de l'écosystème qui représentent autant de ressources à disposition des patrons libérateurs :

- Une communauté privée Google + « Entreprise Libérée » a été lancée en août 2014, mobilisant depuis cette date 1 200 membres, dont de nombreux chefs d'entreprise. Dispersés partout en France, voire dans le monde, ils y trouvent un espace fécond pour partager leurs questions, demander des conseils, faire profiter les autres de leur expérience.
- De nombreux coachs aident les patrons libérateurs dans leur travail sur soi ; plus généralement les principales fédérations de coachs en France ont manifesté une attitude très favorable vis-à-vis de l'entreprise libérée.
- La communauté RH dont les principales associations et manifestations (ANDRH, Congrès HR, Congrès international francophone des ressources humaines, congrès RH régionaux) diffusent auprès des DRH et autres acteurs RH la philosophie de l'entreprise libérée. Beaucoup de DRH sont aussi à l'origine de la diffusion de cette philosophie dans leur entreprise, voire de son application aux côtés du DG.

- Plusieurs organisations syndicales explorent avec intérêt l'entreprise libérée.
- Plusieurs parcours d'initiation et de partage communs aux acteurs de libération de plusieurs entreprises libérées ont été créés.
- De nombreux journalistes particulièrement intéressés par la libération des entreprises.
- Enfin, il faut noter l'intérêt et les convergences entre la philosophie de l'entreprise libérée et deux mouvements en plein développement dans les entreprises : le mouvement agile, une démarche organisationnelle portant sur la gestion de projets – en particulier dans le monde du développement informatique – et le mouvement BBRT (*Beyond Budgeting Round Table*), dont le propos est d'éliminer le processus budgétaire des entreprises, y compris cotées, et de le remplacer par des pratiques financières basées sur la confiance dans le respect total des régulations.

Tous les éléments de cet écosystème – qui est en évolution permanente – représentent autant de communautés apprenantes¹⁸, dans lesquelles les échanges se font de plain-pied, en fonction des centres d'intérêts et dans une logique de partage de l'expérience au fur et à mesure.

Pour ne mettre en lumière ici qu'un aspect des apports de cet écosystème, notre étude des entreprises libérées de la « première génération »¹⁹ n'a relevé aucune entreprise ayant été libérée en moins de trois ans. C'est-à-dire que, dans ces entreprises, la majorité des salariés n'avaient pas acquis la liberté et la responsabilité complète du « comment » avant trois ans. Or, nous comptons à présent deux exemples parmi les entreprises libérées de la deuxième génération qui l'ont été en six mois. Bien sûr, aucune libération n'est jamais terminée à 100 % mais le fait que quelques entreprises ont pu être libérées si vite est imputable, selon nous, à l'écosystème sur lequel leurs leaders libérateurs se sont appuyés dans leur apprentissage. Plutôt que procéder par essais et erreurs, comme l'ont fait la plupart des leaders libérateurs de la première génération, leur action a été grandement accélérée et facilitée par l'écosystème de libération, sans pour autant éliminer toutes les erreurs, inévitables, voire nécessaires, dans une démarche créative.

¹⁸ Kofman, F. and Senge, P. M. (1993). *Communities of commitment: The heart of learning organizations*. *Organization Dynamics*, 22 (2) : 5-23.

¹⁹ Carney et Getz (2009/2012), *ibid*.

La section suivante donnera un aperçu des principaux points de repère d'une démarche de libération, certains étant issus de l'expérience de cet éco-système.

Les points de repère d'une démarche de libération

Comme nous l'avons déjà dit, l'entreprise libérée est une philosophie, un état d'esprit. C'est pour cela qu'il n'y a pas de modèle de l'entreprise libérée, ni de méthode pour libérer une organisation. Ceux qui voudraient le faire croire sont des bonimenteurs. Le fondement même de la démarche s'appuie sur la créativité des personnes qui font l'entreprise, à commencer bien sûr par son patron. On ne peut pas imaginer de limiter cette créativité avec telle ou telle méthode. De même, la libération de l'entreprise n'est pas une révolution, mais plutôt une transformation radicale. La différence est de taille. Les révolutions ne sont pas respectueuses du passé, au point qu'elles n'hésitent pas à éliminer certains de ceux qui le représentent. La transformation radicale, elle, s'appuie sur le contexte culturel hérité par l'entreprise et donne aux salariés l'occasion de le faire évoluer et de trouver, d'inventer leur place dans une nouvelle organisation co-créée.

Nous indiquons ici quelques-uns des premiers pas de la libération, où la créativité du leader libérateur en herbe se manifeste dans sa recherche du pont entre le contexte culturel hérité et l'organisation libérée envisagée.

1. Créer la vision-rêve

Abandonner son ego ne signifie pas renoncer à son rôle irremplaçable de leader, au contraire. Le premier rôle du leader est d'élaborer – seul (on parle alors du leader-visionnaire) ou avec les autres – la vision-rêve, la destination qu'il cherchera à partager et à atteindre avec tous les salariés et qui leur procurera à la fois le sens et le critère pour exercer leur liberté du « comment ». En d'autres termes, la vision-rêve donne aux salariés le sens, la destination commune – première composante de la communauté qu'est une entreprise libérée. Et c'est au leader de la porter et de l'incarner. Il le fera parfois envers et contre tous les « petits chefs » qui trouveront des arguments pour mitiger – et donc pour annihiler – la vision fondatrice, qui responsabilise et libère l'action de chacun. Car la bureaucratie hiérarchique n'est pas remplacée par l'individualisme naïf : « *Il n'y a plus de chefs, donc je fais ce que je veux.* »

La liberté d'action est exercée dans la responsabilité, responsabilité de faire de son mieux pour réaliser la vision de l'entreprise. En d'autres termes, *la liberté est ordonnée au bien commun*, pour reprendre une expression fort ancienne. C'est le rôle de la vision d'entreprise que de décrire ce bien, ce destin, ce rêve commun.

Là encore, il convient d'être précis. La vision n'est pas un plan stratégique. Un plan stratégique ou le fameux EBITDA ne parlent pas au cœur des gens – un rêve si. Lorsque FAVI inscrit dans sa vision le rêve de « *rester à Hallencourt* », c'est parce que cet attachement au territoire parle au cœur des salariés picards et de leurs familles. Il s'agit non seulement d'eux-mêmes, mais aussi des « *enfants de [leurs] enfants* ». Cela étant dit, la vision-rêve n'exclut pas les indicateurs qui permettent aux acteurs de chaque niveau de mesurer comment ils avancent vers la vision-rêve. Par exemple, chez FAVI, pour mesurer cet avancement, les opérateurs se servent du « *nombre de pièces produites à l'heure* » et les leaders de mini-usines regardent le « *cash-flow* » généré.

La question se pose souvent de savoir s'il faut que la vision soit élaborée par le patron seul, avec un groupe de cadres de l'entreprise, ou éventuellement avec tout le monde. Nos observations et notre expérience font apparaître la tendance suivante : plus l'entreprise est petite, proche de la start-up, et plus l'élaboration est l'affaire de son seul patron fondateur et « visionnaire », comme c'était le cas, par exemple, pour Bob Davids et ses entreprises. Plus l'entreprise est grande et plus il est important d'impliquer le plus grand nombre dans l'élaboration de la vision, y compris, bien sûr, les partenaires sociaux. Chez Harley Davidson, par exemple, ce processus d'élaboration de la vision a duré deux ans à travers de nombreuses réunions et concertations.

Il est évident que l'appropriation de la vision sera plus forte lorsque davantage de collaborateurs auront participé à son élaboration.

2. Faire émerger les valeurs et les règles de vie

Après la vision partagée, la deuxième condition de réalisation d'une entreprise libérée est que les personnes qui y travaillent constituent une communauté. D'un point de vue anthropologique, toute communauté, qu'il s'agisse d'un village ou d'une tribu polynésienne, se définit par les normes de comportement et les valeurs que tous ses membres partagent. Dans les communautés naturelles, ces normes ont mis des siècles à émerger. La tâche créative des patrons libérateurs est de les faire émerger dans un temps court. Cette tâche, *a priori* impossible, ces patrons parviennent à l'accomplir, grâce à la nature universelle de tous les besoins humains, comme nous l'ont démontré les travaux des psy-

chologues Deci et Ryan. Tous les êtres humains possèdent trois besoins fondamentaux : être respecté, réaliser son potentiel et s'auto-diriger. Dans notre expérience, à la question « *Quelles valeurs doivent nous animer ?* » les salariés, réunis pour y réfléchir, utilisent souvent des mots différents mais qui se réfèrent peu ou prou à ces trois besoins. Ainsi, le respect est exprimé par les valeurs de confiance, de bienveillance, du « *bonjour* » le matin ; la réalisation du potentiel est exprimée par les valeurs d'épanouissement, de « *grandir ensemble* », de permettre au talent de chacun d'éclorre ; et enfin, l'auto-direction est exprimée par les valeurs d'autocontrôle des moyens et des conditions de travail, de liberté d'initiative, d'autonomie.

À la différence de l'élaboration de la vision, qui peut se faire par le patron seul ou avec les autres, ce dernier ne peut pas élaborer les valeurs mais seulement les faire émerger ou les découvrir. De manière exceptionnelle, un leader seul pourrait les définir s'il connaît très bien les gens de l'entreprise, leurs us et coutumes, leurs traditions, s'il est « l'un des leurs ». Nous avons plutôt observé les leaders faisant émerger les valeurs à partir d'échanges impliquant le plus grand nombre. Ainsi, chez Poulit, dès 2005, c'est un travail très participatif (tous les 900 salariés ont contribué) qui a fait émerger les valeurs de l'entreprise. Chez FAVI ou SEW, les valeurs ont émergé d'une façon progressive et en constant dialogue avec tous. Chez GSI, Jaques Raiman, disparu en 2015, a participé à plus de 300 journées de travail sur les valeurs avec autant d'équipes.

3. « Brûler les vaisseaux »

Nous avons déjà évoqué ce point à demi-mot lorsque nous avons parlé de la vision du chef d'entreprise. À notre connaissance, il n'y a pas d'exemple d'entreprise libérée pour laquelle il n'y ait pas eu, d'une manière ou d'une autre, une prise de risque majeure. Comme nous l'avons dit plus haut, les valeurs de salariés sont universelles et latentes, et émergent sous des dénominations variées. Toutefois, nous ne connaissons aucune, parmi toutes les entreprises libérées que nous avons observées ou avec lesquelles nous avons travaillé, dans laquelle la valeur de la confiance/considération/respect n'a pas émergé comme l'expression du besoin fondamental de l'égalité intrinsèque. Or, qui dit traiter les gens avec confiance/considération/respect a comme conséquence directe – sous peine de violer le bon sens – de démanteler l'ensemble de pratiques et de symboles qui l'empêchent. Cela veut dire tout simplement supprimer dans l'entreprise tous les processus, les habitudes ou les symboles qui traduisent de la méfiance, du manque de respect ou du manque de considération – bref, tout ce qui sert à contrôler les

gens. C'est pour cela – et non pas pour des raisons dogmatiques – que toutes les entreprises libérées s'attaquent aux hiérarchies inutiles ou aux procédures bureaucratiques qui entravent l'initiative. Une telle transformation est évidemment un risque, que certaines entreprises ont appelé « le saut en parachute ».

Bien sûr, ce démantèlement de la hiérarchie bureaucratique ne doit pas se faire nécessairement avec des effets d'annonce tonitruants. Il est souvent préférable d'instaurer un climat de confiance et de considération en travaillant, par exemple, sur les conditions de travail inadéquates, les « petits cailloux dans la chaussure ». Ainsi J-F. Zobrist (FAVI) a commencé, par exemple, ce démantèlement, en murant la fenêtre qui donnait du bureau de l'ancien directeur sur l'atelier et qui servait à surveiller les ouvriers, M. Munzenhutter (SEW Usocome) a simplement commencé par garer sa voiture chaque jour sur le parking des ouvriers. C. Collignon (IMA Technologies) a quitté son bureau du dernier étage – place naturelle dans la hiérarchie – pour le mettre au rez-de-chaussée, puis au milieu de tous. Cependant, à un moment donné, la bascule vers l'entreprise libérée est officialisée par une transformation organisationnelle majeure. C'est le cas, par exemple, de Chronoflex (Groupe Inov-On) qui date parfaitement le moment où on ne fera plus marche arrière, comme le raconte son leader libérateur Alexandre Gérard²⁰ : « *Janvier 2012 : notre premier saut en parachute se déroulera en deux heures. Les équipes décideront par elles-mêmes : combien de speed-boat (de régions) ; quel sera le rôle du capitaine du speed-boat ; et enfin elles coopteront un capitaine, la personne qui incarne le mieux le job et qui prendra un mandat de trois ans. Dans le même temps, j'annonce que je ne prendrai plus de décisions business.* »

Bien entendu, la prise de risque du « non-retour », du « saut en parachute » concerne le chef d'entreprise en premier lieu, nous l'avons dit. Mais lorsque le saut est annoncé, le frisson est ressenti par chacun : rien ne sera plus vraiment comme avant. Lorsqu'on écoute les salariés raconter leur histoire, ils désignent souvent ce moment comme celui où ils ont compris que la libération n'est pas un énième projet de changement, qui accouchera d'une souris. Lorsque l'usine Poulit de Montauban ferme pendant une journée pour réfléchir en dehors de l'entreprise tous ensemble sur l'autonomie, il y a de la nervosité dans l'atmosphère avant de commencer la réunion : même si son déroulement est bien préparé, personne ne peut prédire son issue. Tant que la parole n'est pas laissée totalement libre, nul ne sait vraiment ce qu'il y a dans la tête des autres !

²⁰ <http://liberation-entreprise.org/notre-aventure/>

Au-delà de ces premiers pas (travail du chef d'entreprise sur lui-même, vision-rêve, valeurs, phase silencieuse, phase de rupture), on peut signaler ici d'autres aspects observés de façon récurrente et dans lesquels le leader a un rôle particulier : être le gardien de la vision et des valeurs, veiller à la qualité des relations, tenir bon dans les tempêtes, maintenir l'ouverture et rester vigilant. Nous n'avons pas ici l'espace suffisant pour les développer.

Pour terminer, nous allons à présent situer la libération des entreprises dans le contexte de notre époque et de ses enjeux économiques et humains.

Les raisons de la libération d'entreprises aujourd'hui et son impact économique et humain

Aujourd'hui l'entreprise libérée rencontre beaucoup d'intérêt, voire un enthousiasme majeur. Plus important encore, le nombre d'entreprises qui se lancent concrètement dans la libération est en croissance constante. Chaque semaine, nous prenons connaissance d'une ou plusieurs entreprises qui ont entamé leur libération – et nous ne prétendons pas avoir une vue exhaustive du phénomène. Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, l'écosystème a constitué un facteur important de cette accélération, mais il n'est, à notre sens, certainement pas le seul.

En effet, les alternatives – théoriques et surtout pratiques – au modèle traditionnel d'organisation hiérarchiques sont apparues quasiment avec la naissance de celui-ci. Au début du XIX^e siècle, Robert Owen a déjà construit et conceptualisé les usines et les communautés d'ouvriers ; dans les années 1820, c'est le tour de Charles Fourier et de ses phalanstères ; dans les années 1830, c'est l'université autogérée de Thomas Jefferson en Virginie. Au XX^e siècle, pour ne citer quelques autres praticiens et théoriciens, c'est Bata et ses usines d'avant la Deuxième Guerre mondiale, c'est McGregor dans les années 1960, la Sociocratie de Gerard Endenburg aux Pays-Bas dans les années 1970²¹, l'approche socio-dynamique et d'auto-organisation de Jean-Christian Fauvet dans les années 1980²², c'est Tom Peters et ses équipes autogérées dans les

²¹ A.G.L. Romme (1999). *Domination, self-determination and circular organizing*. Organization Studies, 20 801-832.

²² J.-C. Fauvet (2003). *L'élan sociodynamique*. Edition d'organisations.

années 1990²³, Garry Hamel et sa fin du management dans les années 2000²⁴... Et pourtant, malgré leur statut des véritables stars – à l'exception de Fourier et d'Endenburg – aucune de ces alternatives n'a suscité une adhésion pratique importante.

Par exemple, les organisations patronales ont rejeté les approches proposées par Owen et plus tard par McGregor. Owen, ainsi qu'Endenburg, ont fait du lobbying politique pour modifier les lois en faveur des modes d'organisation d'entreprise qu'ils prônaient – Endenburg avec succès aux Pays-Bas en créant le nouveau statut d'entreprise « sociocratique » – sans toutefois susciter beaucoup d'adhésions. Peters et Hamel, appelés aux États-Unis des *über-gurus* et publiant régulièrement dans les pages de la *Harvard Business Review* et dans d'autres titres de la presse influente auprès des patrons, n'ont pas réussi, eux non plus, à susciter la mise en œuvre de leurs thèses.

Nous avons décrit l'écosystème qui a contribué à l'essor des entreprises libérées depuis 2012 en France et ailleurs. Toutefois, un autre facteur important a contribué à cet essor : le changement d'époque. Le prospectiviste Marc Halévy considère que ce tournant est survenu en 2005²⁵, et qu'il a été bien sûr exacerbé du fait de la crise financière. Selon Halévy, mais aussi selon J.-F. Zobrist, par exemple, vers le milieu des années 2000, l'imprévisibilité et la turbulence du monde sont devenues telles que le modèle de la bureaucratie hiérarchique, qui, jusque-là, parvenait à absorber les coûts cachés du contrôle et à s'adapter vaille que vaille, a atteint ses limites. On a vu des groupes auparavant intouchables comme Kodak, Sony, Nokia Mobile, PSA, SFR, Areva s'effondrer ou perdre leur indépendance de façon précipitée. En effet, la bureaucratie hiérarchique est le contraire de l'entreprise agile, réactive, résiliente, voire anti-fragile – pour prendre le concept de Nassim Taleb – capable de s'adapter, voire de profiter de l'environnement turbulent. Il ne s'agit donc pas seulement d'entreprises qui ont le dos au mur, mais aussi de celles qui, conscientes de leur inadéquation à notre époque, ont décidé de transformer leur modèle de bureaucratie hiérarchique.

²³ T. Peters & R.H. Waterman (1982), *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies*, Harper Collins. T. Peters (1992), *Liberation management : Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, Knopf. Le titre de ce dernier livre a été traduit dans l'édition française par *L'entreprise libérée* ce qui récemment a créé quelques confusions. Certains pensant que Peters décrit dans son livre des entreprises fondées sur la liberté. Ce n'est pas le cas. Les mots « *freedom* » ou « *liberation* » n'apparaissent jamais dans l'index long de 25 pages. La seule entrée proche y figurant est « *liberation management* » et elle renvoie à la postface du livre.

²⁴ G. Hamel (2007), *The Future of Management*, Harvard Business Review Press.

²⁵ M. Halévy, *Petit traité de management postindustriel*, Dangles, 2010.

Les patrons libérateurs donnent des explications différentes des bénéfices qu'ils espèrent récolter ou récoltent déjà pour l'entreprise. Toutefois, ils se retrouvent tous dans une sorte de chaîne naturelle de bénéfices de l'entreprise libérée.

Le premier bénéfice consiste en la création d'un mode organisationnel *naturel* pour l'homme – c'est un bénéfice humain. Comme nous l'avons déjà largement expliqué, le modèle traditionnel de la bureaucratie hiérarchique ne saura pas satisfaire – par la nature de ce modèle fondé sur la méfiance et le contrôle – les besoins psychologiques universels des salariés. Il ne les satisfait pas, parce qu'il est tourné uniquement vers les besoins de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise part du besoin de l'actionnaire, par exemple l'atteinte d'un EBITDA 11 %, pour concevoir un modèle économique et des processus qui permettent d'espérer le réaliser, pour ensuite déterminer les ressources nécessaires pour faire marcher ces processus. La dernière de ces ressources est la ressource humaine. Dans ces conditions, il est normal que les « besoins de la ressource humaine » soient une notion marginale, voire incongrue. Ce n'est pas le cas dans l'entreprise libérée qui commence par créer un mode organisationnel qui satisfait aux besoins naturels des salariés. Le constat de ce bénéfice – dans les faibles taux d'absentéisme et de *turnover*, mais aussi dans le changement de posture, dans la fierté des gens ou simplement leurs sourires – ouvre la possibilité de récolter les bénéfices économiques qui en résultent.

En effet, dans l'entreprise libérée, les salariés auto-motivés et engagés, jouissent de la liberté et de la responsabilité complètes, d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment la meilleure pour l'entreprise. S'ils partagent la vision-rêve de l'entreprise, il est naturel que, chaque jour, ils fassent de leur mieux pour la réaliser – plutôt que de faire « le minimum syndical » comme le dit si bien l'expression. Ainsi, la vision détermine la forme du principal bénéfice économique.

Par exemple, si la vision est d'« *enchanter le client* » comme chez IMATech, les actions des salariés contribueront à l'excellence du service, et donc au bénéfice économique qui en résulte. Si la vision est « *d'être la compagnie aérienne la moins chère* », comme chez Southwest Airlines, les actions des salariés contribueront à la productivité et à la croissance, et donc au bénéfice économique qui en résulte. En résumé, les bénéfices économiques ne sont pas le but mais la conséquence des bénéfices humains qui viennent d'être décrits.

De manière plus générale, l'impact des entreprises libérées va bien au-delà de ces bénéfices humains et économiques. Dans notre société,

l'entreprise libérée est peut-être le dernier lieu où beaucoup de jeunes peuvent trouver des repères qu'ils n'ont reçu, ni dans leur famille, ni à l'école. L'entreprise libérée est aussi, peut-être, un moyen de réformer le service public car elle a démontré sa pertinence dans cet univers, apparemment symbolique de la bureaucratie hiérarchique et du « commande-et-contrôle », comme des ministères ou même la Marine²⁶. Si l'entreprise libérée réussissait dans la Sécurité sociale française – où plusieurs démarches en ce sens sont initiées – les impacts seraient énormes, à la fois pour la qualité du service public, pour les finances de l'État et pour l'indépendance économique, et donc politique, du pays.

Nous restons donc optimistes sur le fait que la dynamique de libération déjà à l'œuvre va se poursuivre, tout en gardant bien à l'esprit que – comme le dit le leader libérateur Bob Davids – « *ce qui est le plus rare sur la planète, ce n'est ni le pétrole, ni l'argent, mais bien le leadership libérateur* ».

²⁶ David Marquet (2012). *Turn The Ship Around!: How to Create Leadership at Every Level*. NY : Penguin.

L'entreprise transformatrice

Jacques Chaize

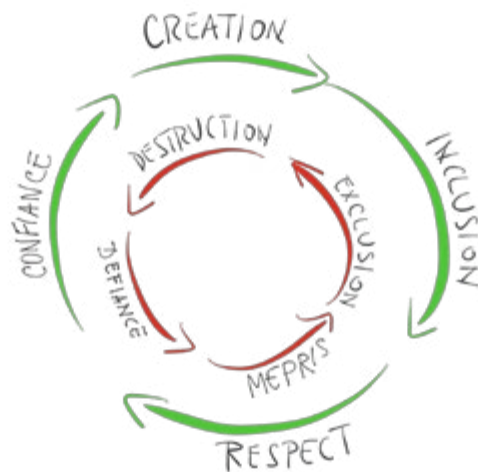
Pendant des millénaires et jusqu'au milieu du XVIII^e siècle, il fallait environ 6 000 ans pour doubler le niveau de vie moyen¹. Depuis, pour réaliser ce même doublement, il suffit de 50 ans! Comment peut-on expliquer cette rupture? Comment la poursuivre quand la croissance mondiale se ralentit? Ces questions sont des enjeux majeurs pour les gouvernants et tous les dirigeants d'entreprise en quête de croissance durable et d'innovation permanente.

L'accélération de la croissance, depuis près de trois siècles, s'est en effet nourrie d'innovations technologiques décisives: la machine à vapeur et la révolution textile au XVIII^e siècle; les chemins de fer, l'électricité, le moteur à combustion et les progrès sanitaires au XIX^e; au XX^e siècle enfin l'ordinateur, internet; aujourd'hui la mobilité et la connectivité en réseau des hommes et des objets.

Mais ces grandes vagues d'innovations ne sont pas tombées du ciel: l'accumulation des capitaux physiques classiques ne peut à elle seule les expliquer. D'autres sources puissantes ont été mises à contribution: d'abord la généralisation de l'alphabétisation et de la scolarisation qui ont permis de démultiplier le capital humain individuel de connaissances et savoir-faire; ensuite, dans le sillage du siècle des Lumières, la mise en place progressive de structures sociales, politiques et économiques qui ont installé, encadré et pérennisé la coopération, la confiance et la réciprocité, ciment d'un véritable capital social collectif.

Au moment où les ressources physiques s'épuisent, la montée en puissance de ces capitaux immatériels sera un atout et un enjeu majeur pour l'avenir à condition de savoir les accueillir et les mobiliser. « *La réussite d'une société ne dépend pas de la qualité et l'intensité de ses*

¹ Andrew Haldane, *Growing, fast and slow*. <http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/speeches/2015/speech797.pdf>



ressources, mais de la qualité et de l'intensité de ses connaissances » écrit Joseph Stiglitz², dans un livre récent où il plaide pour que nos sociétés – et nos entreprises – deviennent véritablement apprenantes.

Dirigeant d'une entreprise industrielle mondialisée³ pendant plus de trente ans, j'ai pu mesurer les transformations spectaculaires que pouvaient produire ces capitaux d'intelligence individuelle et collective et observer aussi la stagnation qu'installait leur absence.

Au fil du temps, des expérimentations et des rencontres, échecs et succès mêlés, j'ai découvert et utilisé trois leviers essentiels et indissociables pour accueillir, mobiliser et renouveler ces capitaux précieux mais insaisissables.

Accueillir: l'inclusion

Ces capitaux immatériels étaient à l'œuvre chaque fois que, par notre vitesse, notre flexibilité, notre créativité, nous parvenions à damer le

² Joseph E. Stiglitz & Bruce C. Greenwald Ed: Kenneth J. Arrow lecture serie

³ Socla: www.socla.com

à des concurrents plus gros, plus forts et plus riches en capitaux classiques.

Ce qui me conduisait au constat d'évidence: nos actionnaires apportent le capital pour financer croissance et innovation, mais les capitaux qui déclenchent vraiment la croissance et l'innovation, ce sont les collaborateurs de l'entreprise qui les détiennent!

Mais, à la différence du capital classique, ces capitaux d'intelligence, de confiance, de créativité, de coopération ne s'achètent pas. Le choix de les vendre appartient à ceux qui les détiennent, individus ou équipes et qui décident alors de les apporter à l'entreprise. C'est le premier levier.

C'est aussi le premier obstacle: car les capitaux immatériels s'absentent quand on les convoque en jouant sur la récompense et la sanction, l'injonction et la coercition, recettes traditionnelles de la motivation extrinsèque. Ce qui explique sans doute l'état actuel du marché: seuls 11 % des salariés seraient prêts à s'engager vraiment, explique Isaac Getz, dans une émission récente⁴ sur les entreprises libérées.

Pour libérer les capitaux immatériels, l'engagement libre et volontaire – motivation intrinsèque – est indispensable. Mais il n'y a pas d'engagement sans véritable inclusion.

Inclure, c'est reconnaître et respecter. Reconnaître: « *Croire à l'intelligence de l'autre, c'est la faire naître et la développer; la nier, c'est la détruire.* »⁵ C'est reconnaître vraiment les personnes pour ce qu'elles sont – uniques sources de création des capitaux immatériels – et non pas en fonction de leur place dans le process ou leur statut dans l'organigramme.

Respecter, c'est s'attacher à faire vivre ensemble et intégrer le projet d'entreprise et le projet de chacun dans le travail quotidien. Chacun ressent qu'il est inclus quand son désir de réussite personnelle est intégré dans le projet collectif; quand il n'est pas juste un pion, instrument d'une hiérarchie dominante; quand, regardant en arrière, il peut voir et mesurer les ambitions, les espoirs, les rêves que ce réseau de confiance l'a aidé à accomplir.

J'ai fini par comprendre que l'inclusion n'est pas un objectif mais une condition préalable pour installer la confiance qui, ensuite, pourra

⁴ Arte, *Le bonheur au travail*, 25 février 2015.

<http://www.arte.tv/guide/fr/051637-000/le-bonheur-au-travail>

⁵ Jean Guéhenno

susciter l'engagement des capitaux immatériels et nourrir croissance et innovation.

Comment faire ? Parce que l'engagement ne se décrète ni ne se déclare, il faut d'abord créer les conditions pour qu'il se développe. « *Il n'y a pas d'amour, seulement des preuves d'amour.* »⁶ Aussi avons-nous essayé de donner concrètement des preuves d'inclusion.

La première preuve, c'était de permettre un accès direct et transparent à l'information à chacun, sans entrave, accueillir ses questionnements sans discrimination ou interdits inutiles : information et questions sont la nourriture de l'intelligence, l'en priver revient à assécher les capitaux immatériels de façon irrémédiable. Ouvrir ensuite à chacun un accès direct à l'action pour qu'il teste et mette en œuvre son initiative est une deuxième preuve : que chacun ait un marteau et un clou et n'ait pas besoin de permission pour se servir de l'un ou de l'autre. Enfin, pour susciter le réengagement, donner un accès direct aux résultats de l'entreprise créés par le développement des capitaux immatériels ; intéressement et participation sont – en France – de bons outils.

Ces trois accès – la place manque pour les développer – ont été déterminants pour le développement de mon entreprise car ils apportent à chacun les preuves quotidiennes et concrètes de reconnaissance et de respect, prémises de la confiance et de l'engagement renouvelés.

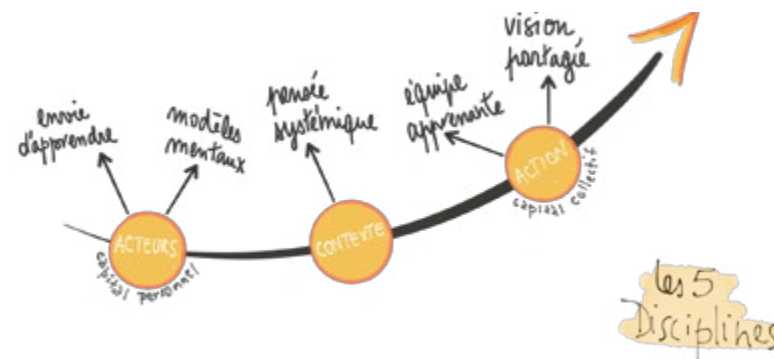
C'est là que j'ai réalisé que mon autorité de dirigeant, mon véritable pouvoir et mon vrai métier, c'était de rendre auteurs chacun des collaborateurs de l'entreprise. Cela a ouvert le chemin d'une deuxième découverte, notre deuxième levier.

Mobiliser: l'apprenance

L'inclusion est nécessaire pour accueillir les capitaux immatériels ; mais elle ne suffit pas pour croître et innover. « *Pour être compétitif, il faut apprendre plus vite que les autres* » : face aux ruptures accélérées de l'environnement, nos connaissances deviennent très vite obsolètes ; les préjugés nous bloquent et l'ignorance nous guette quand nos moteurs d'intelligence individuelle et collective s'engluent dans la routine.

⁶ Citation de Pierre Reverdy souvent attribuée à Jean Cocteau.

Cette citation d'Arie de Geus⁷ m'avait profondément marqué⁸. Initiateur chez Shell de l'apprenance organisationnelle, il a ensuite cofondé SOL (*Society for organizational learning*) avec Peter Senge au MIT. Peter Senge en a fait un best seller, *La Cinquième Discipline*⁹, où il détaille cinq disciplines à maîtriser pour développer dans la durée l'apprentissage organisationnel, l'apprenance.



Les deux premières permettent de développer le capital d'intelligence personnelle : avoir envie d'apprendre et prendre conscience des représentations, des modèles mentaux qui nous guident et peuvent nous égarer.

Ensuite, il détaille deux autres disciplines pour développer le capital d'intelligence collective : apprendre à dialoguer pour apprendre en équipes et surtout partager une vision commune à mettre en œuvre ensemble.

Enfin, dans un monde ouvert et de plus en plus complexe, Peter Senge met à jour une cinquième discipline, portée en France par Edgar Morin : la pensée systémique, l'intelligence du contexte qui permet de découvrir le sens d'un système en observant son comportement et les points de levier essentiels pour agir.

C'est le défi de l'organisation apprenante : chacun, quel que soit son rôle, a quelque chose à apprendre ; tous ensemble nous avons des savoirs à partager et construire. Alors l'entreprise apprend et s'enrichit de nos apprentissages individuels et collectifs.

⁷ *The Living Company*, Harvard Business Press

⁸ D'où la création, en 1999, de SOL en France avec Irène Dupoux-Couturier, Manfred Mack, Alain Gauthier et Georges Theys. www.solfrance.org

⁹ *La Cinquième discipline*, paru en 1990, sera rééditée fin 2015 dans une nouvelle version.

Découvrir et comprendre ces cinq disciplines est une première étape que les équipes de mon entreprise franchirent avec enthousiasme. Mais pour devenir une véritable entreprise apprenante, il fallait que ces disciplines soient insérées dans le quotidien de tous.

Ainsi la première discipline, l'envie d'apprendre, est souvent difficile à déclencher: les diplômés sont peu enclins à étaler leur ignorance; les autres ont souvent un souvenir négatif de leur parcours scolaire et craignent de ne pas savoir apprendre. Pour la stimuler, nous avons découvert qu'on peut susciter l'envie d'apprendre en faisant d'un problème une opportunité, à partir des incidents quotidiens, réclamations des clients ou problèmes de qualité¹⁰.

De même, apprendre à utiliser le fameux enchaînement des « cinq pourquoi? »¹¹ permet de débusquer les représentations, préjugés et modèles mentaux qui nous empêchent souvent de progresser et d'apprendre.

Quant aux deux disciplines du capital social – voir et apprendre ensemble – nous avons découvert à nos dépens l'importance et la difficulté de les ancrer à l'objet social-même de l'entreprise: nous nous sommes plus d'une fois surpris à apprendre des savoirs inutiles ou à développer une valeur que le client n'achetait pas.

Enfin, la fameuse cinquième discipline, comprendre le contexte et agir au bon endroit supposait d'accueillir et de cultiver au quotidien ce qui fait l'essence de l'apprenance: trouver la question levier qui produira les connaissances et compétences pour croître et innover. Mais nous avons vite découvert que l'organisation ne laissait pas beaucoup de place aux questions.

Renouveler : la transformation

C'est ici que le bât blesse. Tandis que l'évolution accélérée de l'environnement exige des apprentissages de plus en plus rapides, nombre d'entreprises semblent figées dans leurs organisations, productrices et reproductrices: « *Pour la première fois l'entreprise est en retard sur la société: les évolutions qu'elle a produites ont accéléré l'évolution et la dépassent* », note le psychiatre Eric Albert¹².

¹⁰ *The Lean Leap: Lean as a Learning Accelerator*, Michael Ballé, Jacques Chaize, Frédéric Fiancette, & Eric Prévôt. Reflections, volume X, Number 3, 2010

¹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys

¹² *Partager le pouvoir, c'est possible*, Albin Michel 2014

Pourtant l'heure n'est plus au simple changement mais à une véritable transformation.

Cette transformation, les *start-up* nous en donnent un aperçu: elles inventent ou réinventent leur marché, leur produit, leur service; elles se transforment en permanence, transforment leurs équipes et leurs partenaires, leurs clients, le modèle économique qui les nourrit ou la trame d'organisation qui les porte. Ces interactions multiples changent profondément la nature et le fonctionnement de ces entreprises et de leur environnement; elles restent productrices et reproductrices mais aussi – et de plus en plus – transformatrices.

Comment devenir une entreprise transformatrice? Comment ouvrir la boucle qui permet de s'adapter et d'adaptation en adaptation de se transformer et transformer son environnement sans perdre son identité ni sa raison d'être?

En trois décennies, mon entreprise a grandi, passant de 70 à 700 personnes réparties dans le monde entier. Grandir sans s'alourdir et sans exclure, apprendre pour se transformer pour transformer notre marché sans nous perdre a été notre enjeu constant: nous avons essayé plusieurs formules, avec plus ou moins de succès, avant d'ouvrir un chemin nouveau, notre troisième et ultime levier.

Pyramide ou réseau: la fausse alternative

J'ai longtemps cru, professé et écrit¹³ que la clé était dans l'organisation, qu'il fallait en finir avec la hiérarchie et passer de la pyramide au réseau.

La hiérarchie

Sa lourdeur et sa rigidité me paraissaient des freins puissants à l'inclusion et à l'apprenance: il fallait s'en libérer pour libérer l'entreprise! C'est en partie vrai; mais la hiérarchie n'explique pas tout: le paléoanthropologue Pascal Picq¹⁴ a ainsi observé les différences d'apprenance entre deux sociétés hiérarchiques, les macaques et les chimpanzés: dans l'organisation des macaques¹⁵ où les mâles dominants ne peuvent – par statut – apprendre des dominés, les femelles dominées en sont réduites à transmettre leurs compétences à leurs petits, retardant ainsi

¹³ Jacques Chaize, *La porte du Changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Lévy 1992

¹⁴ <http://www.solfrance.org/comptes-rendus/lentreprise-une-espece-apprenante-comme-les-autres/>

¹⁵ Les macaques « mangeurs de patates » de l'île de Koshima.

d'une génération l'acquisition collective de nouveaux progrès. En revanche, l'organisation sociale des chimpanzés, pragmatique, permet des apprentissages d'autant plus rapides qu'une innovation portée par un dominé sera captée par un dominant qui en assurera la diffusion.

Si la hiérarchie peut être un frein à l'apprenance, j'ai pu aussi observer que l'apprenance sans hiérarchie peut conduire à l'impasse: faute de « direction » explicite ou de leaders portant les défis, sans véritable hiérarchie des fins, nous avons souvent tendance à apprendre ce que nous avons envie d'apprendre, au plus près de nos zones de confort, plutôt qu'aux frontières de nos savoirs, là où il fallait vraiment progresser pour répondre à notre objet social: servir et satisfaire nos clients.

Le réseau

Pour contrer l'effet pyramidal nous avons aussi essayé le réseau, pour son caractère inclusif et apprenant, ouvert à l'échange des savoirs. L'efficacité du réseau s'appuie en effet sur la capacité des capitaux immatériels à s'y démultiplier. À la différence des objets, l'information s'enrichit quand on l'échange: « J'ai un œuf, tu as un œuf, nous échangeons nos œufs, nous avons un œuf chacun. J'ai une idée, tu as une idée, nous les échangeons et repartons chacun avec deux idées ». Mais diffuser n'est pas créer: j'ai souvent constaté que les silos organisationnels classiques, autistes devant l'échange, sont en revanche très riches de compétences approfondies, sources d'innovations potentielles.

Au-delà de cette fausse alternative réseau/pyramide, l'enjeu est donc de combiner le savoir retranché des silos à l'agilité généreuse du réseau et de trouver une organisation pour inclure et rester apprenants.

Organiser le flux des questions¹⁶

La véritable transformation – ce troisième levier découvert à la fin de mon parcours de dirigeant opérationnel – c'est de s'affranchir vraiment de l'organisation taylorienne, ses modèles mentaux et représentations, ses pratiques et rites associés qui nous déterminent bien plus que nous le croyons ou le voulons. Ce mode d'organisation, né il y a plus d'un siècle pour servir les technologies de la vague précédente en produisant des objets en masse avec la productivité de l'économie d'échelle, a été décisif pour créer les richesses de la société dans laquelle nous évo-

¹⁶ Cette section est inspirée de l'intervention de Michael Ballé à SOL France le 22 avril 2015 sur le pouvoir des questions.

luons aujourd'hui. Mais il n'est plus adapté au contexte de la troisième vague, sa complexité, sa versatilité, sa vitesse de transformation.

Les deux premières vagues d'innovation présentées au début de ce texte ont créé les organisations qui leur correspondent. Ainsi, à l'époque de la vapeur, les usines étaient centralisées autour de la machine, Baal dévorant largement décrit par la littérature du XIX^e siècle. L'arrivée de l'électricité a permis de déplacer les machines le long des chaînes de production, ouvrant la voie à l'organisation théorisée par Taylor.

Aujourd'hui, à l'exception de quelques entreprises nées de la digitalisation mobile connectée, nos entreprises sont encore organisées sur le modèle de la standardisation de masse; impuissantes à enrayer la montée inexorable de la personnalisation, de l'immédiateté et de l'imprévisibilité de la demande, elles sont démunies face à l'irruption permanente de nouvelles questions, de nouveaux problèmes qu'elles ne parviennent pas à intégrer.

Les questions et problèmes, qui sont pourtant à l'origine même de la création de toutes les entreprises, survivent en effet difficilement à leur développement. C'est ce que décrit Roger Martin, pionnier du « *design thinking*¹⁷ » en suivant le parcours de la connaissance au cours des étapes de construction de l'entreprise.

La première étape: percer le mystère: quel produit construire? Quel service offrir? Comment s'y prendre? C'est le chemin d'aventure et d'incertitude qu'explore l'entrepreneur. Vient ensuite une deuxième étape au cours de laquelle les fondateurs de l'entreprise, par itération, au plus près du terrain, testent leur offre: c'est l'étape heuristique. Quand l'offre est maîtrisée s'ouvre alors la troisième étape: l'entreprise peut grandir et le savoir-faire des



¹⁷ *The design of business*. Harvard Business Press. 2009

pionniers est retranscrit en algorithmes et processus fiables et reproductibles qui seront déployés au fil du temps, des nouveaux marchés et des nouveaux territoires.

Mais l'organisation créée pour utiliser et déployer ces algorithmes va peu à peu figer son processus, défendre son pré carré de savoirs et de compétences, de normes, comportements et statuts associés. Une bureaucratie va s'instituer pour les exploiter – parfois jusqu'à la faillite – ne laissant aucune place aux questions, interrogations, problèmes et demandes, nouvelles données d'entrée qui pourraient contribuer à adapter ou réinventer l'offre, mais perturberaient le processus installé.

Occupées à tirer la meilleure productivité du flux des objets, les organisations traditionnelles ignorent le flux des questions perçues comme des faiblesses dans le process, alors qu'elles sont la matière première de l'apprenance¹⁸. Les détenteurs des capitaux immatériels y sont considérés en exécutants répétitifs de solutions figées; leurs talents de détecteurs de questions, de solveurs de problèmes, de producteurs de nouveaux savoir et savoir-faire sont négligés, ignorés voire – dernier avatar taylorien – traités à grand renfort d'injonctions paradoxales: « *Soyez innovants!* », « *Posez-vous les bonnes questions!* »

Intégrer le flux des questions aux flux traditionnels, pour se renouveler et se transformer, combiner l'exploration des nouveaux mystères à l'exploitation des algorithmes en place, voilà le défi.

Pour ouvrir l'exploration, nous avons aménagé pour les personnes, de l'espace, du temps et de la liberté pour que chacun au quotidien puisse se saisir des questions, des problèmes, des écarts qui remettaient en cause, pour les clients, la valeur de notre offre, sa qualité, sa précision, sa pertinence. Le parcours¹⁹ a été difficile, long, semé de doutes, car nos modèles mentaux et nos routines peinaient à s'ouvrir à ces nouvelles pratiques apprenantes évoquées plus haut qui combinaient la rigueur du bien faire à la discipline de la remise en cause à chaque écart. Voici trois courts exemples de transformation.

Faire de chaque problème une opportunité

C'est une belle phrase mais un exercice quotidien éprouvant: nous l'avons ainsi appliqué aux réclamations clients, que j'avais tendance à

¹⁸ *Learning to Learn: Knowledge As a System of Questions*, Michael Ballé, Jacques Chaize and Daniel Jones. Reflections volume XIV, number 1, 2014.

¹⁹ Ce parcours « *lean & learn* », utilisant la dimension apprenante mais trop souvent ignoré de la démarche *lean* a débuté fin 2007. Il se poursuit aujourd'hui.

négliger ou à reléguer aux « médecins légistes » de la qualité plutôt que les confier aux « urgentistes » de terrain qui, en temps réel, apprennent d'abord à protéger nos clients de nos erreurs avant d'apprendre, pas à pas, à créer pour eux une valeur plus fiable et plus pertinente.

Le respect

Je croyais qu'il suffisait de dire bonjour, de sourire, bref de reconnaître pour respecter; j'ai compris que le vrai respect, c'est celui qu'on doit aux personnes dans leur travail même; que dois-je faire pour qu'elles passent une bonne journée, dans les meilleures conditions physiques et mentales, une journée utile à leurs clients, internes ou externes, une journée utile à leur propre développement ?

Le développement durable

Plutôt que nous donner bonne conscience avec quelques actions fortes et médiatisées, nous avons choisi de le mettre au cœur de la valeur créée par l'entreprise en transformant pas à pas nos pratiques quotidiennes: ainsi, alléger les produits, réduire les rebuts et gaspillages, les stocks et éviter les investissements inutiles eut un impact rapide et significatif sur l'empreinte carbone de l'entreprise.

Toutes ces pratiques, ancrées au fil des années dans la trame de nos activités, ont permis un développement moins consommateur de ressources, moins gourmand en capitaux physiques (machines, entrepôts, etc.). Elles ont surtout permis à chacun de mieux développer son propre capital de discernement et de compétences et à tous de renforcer notre capital commun de confiance et de coopération.

In fine, le véritable enjeu de l'entreprise « transformatrice » n'est pas affaire d'organisation, c'est d'abord une affaire de flux: flux des idées et des questions, flux de valeurs partagées et de valeur offerte, interaction permanente entre raison d'être et réalité, ajustements quotidiens, amélioration continue; c'est dans ce va et vient permanent que les capitaux immatériels, s'ils sont inclus et apprenants, peuvent donner le plein de leur énergie transformatrice, cette énergie qui a créé croissance et innovation depuis plus de 250 ans et dont nous avons tant besoin pour les décennies à venir!

L'agilité, créatrice de valeur globale

Damien Thouvenin

Gouverner c'est prévoir et, de tous temps, les chefs d'entreprise ont cherché à anticiper l'avenir pour en tirer des avantages stratégiques. Pour autant, aucune école n'enseignant les arts divinatoires, cela fait longtemps que l'art de diriger est aussi un art de s'adapter aux imprévus.

La nouveauté de ce siècle, c'est l'accélération du temps. Les aléas ont toujours fait partie de la vie de l'entreprise mais aujourd'hui celle-ci a beaucoup moins de temps pour s'ajuster. Pour raccourcir les circuits de décision, les entreprises doivent donner plus de capacité d'action aux collaborateurs. Mais alors, ceux-ci deviennent ainsi eux-mêmes source d'imprévus.

Comment coordonner les initiatives locales, s'adapter en permanence sans verser dans le chaos ou les stratégies girouettes ? C'est l'objectif de l'agilité, dont nous allons découvrir qu'elle est source de création de valeur pour toutes les parties prenantes.

L'incantation « agile »

« Une nouvelle organisation pour gagner en agilité », « Nous devons être plus agile », « Devenir flexible et agile », « Agile et connecté », « Plus agile et réactif »... De Havas à Cisco, Michelin, Bonduelle, Kuoni, Barclays, Orange ou DuPont de Nemours, le mot d'*agilité* semble fleurir sur les lèvres de tous les grands patrons, occuper les esprits de toutes les grandes entreprises, toucher tous les secteurs d'activité... que se passe-t-il ? Et que signifie « être agile » pour une entreprise ?

Le dictionnaire nous apprend qu'être agile c'est être « *vif d'esprit* » et « *souple dans ses mouvements* » : ce sont des qualités enviables et dont

on comprend qu'un dirigeant les souhaite pour son organisation. Mais qu'est-ce qui explique ce soudain effet choral ?

Je ne suis pas dans la tête de Vincent Bolloré ni dans celle de John Chambers mais je fais l'hypothèse que notre maître chanteur invisible – celui qui pousse tous les dirigeants à chanter le même air – c'est l'accélération du temps et le rétrécissement des distances.

Il aura fallu 75 ans pour déployer le téléphone, 25 pour l'internet et moins de 10 ans à Facebook pour atteindre le milliard d'utilisateurs. Grâce à Internet, je peux aujourd'hui trouver des clients à l'autre bout du monde mais cela signifie aussi que mon entreprise peut être concurrencée du jour au lendemain par une *start up* brésilienne ou indienne que je n'ai pas vu arriver. Pour un patron, c'est très inquiétant.

Nous sommes entrés dans une ère de changements fréquents et rapides, voire brutaux. Dans ce contexte, les entreprises qui seront capables de capter plus tôt ce qui se passe, de le comprendre mieux et plus vite, de prendre des décisions rapides et pertinentes et d'agir avec efficacité vont naturellement déclasser leurs concurrents et vont prospérer.

Pour gagner dans ce monde complexe et mouvant il faut de la vivacité intellectuelle et de la rapidité d'exécution dans les mouvements ? On retrouve bien les deux dimensions évoquées par le dictionnaire pour caractériser quelqu'un d'agile.

Du point de vue de l'entreprise, je propose donc de définir l'agilité comme la faculté de tirer avantage du changement par la vitesse d'adaptation.

Cela va demander à l'entreprise d'être très connectée à son environnement – pour capter les signaux faibles, reconnaître et comprendre tôt les changements émergents – d'avoir des circuits de décision rapides, et de la fluidité dans l'exécution.

Pour beaucoup d'entreprises, cela va aussi demander une profonde mutation de leur structure et de leur culture.

Le problème de la pyramide

Le modèle prévalent depuis la fin du XIX^e siècle, celui de la pyramide hiérarchique, éloigne le décideur de l'acteur. Et plus l'entreprise est grande, plus la distance l'est aussi.

Ce constat mène certains à réclamer la fin de la hiérarchie et du management, mais c'est une vue un peu simpliste. Les mécanismes de confiscation de l'intelligence, de propagation du blâme, de jeux politiques qui lui sont souvent attachés concentrent les critiques sur la structure hiérarchique.

Ces critiques sont justifiées mais elles ne doivent pas faire oublier que les managers remplissent des fonctions de circulation de l'information, d'orientation, d'allocation des ressources, de résolution des conflits, notamment.

Supprimer la hiérarchie sans avoir d'abord créé les mécanismes et les compétences permettant à l'organisation d'adresser ces sujets autrement qu'en demandant au chef serait un peu comme retirer brutalement son squelette à un mammifère : mortel. Et même si des organisations *flat* peuvent être très agiles, ce n'est pas la voie unique²⁰.

Agilité, méthodes agiles, Lean management... Quelles différences, quelle méthode pour moi, par où je commence ?

Étant donné la grande proximité de pratiques entre les méthodes agiles et les démarches de Lean management, on me demande souvent si « *le lean et l'agile c'est la même chose ?* » et « *quelle est la différence entre l'agile et les méthodes agiles ?* ».

Je veux commencer par poser qu'il n'y a pas d'automatisme du lien entre l'agilité de l'entreprise et les méthodes employées. L'agilité est une caractéristique résultante de l'organisation de l'entreprise, ce n'est pas l'organisation de l'entreprise. On peut être agile sans utiliser de méthodes agiles ni faire de *lean management*, et réciproquement.

Cela posé, essayons de répondre à la question.

Le *lean management* est une démarche d'amélioration des processus de production dont les principes directeurs ont été formalisés par le MIT à partir de l'observation, dans les années 1980, des pratiques des

²⁰ Je n'emploie pas beaucoup le terme d'entreprise « libérée » car je lui trouve une connotation morale qui n'est pas mon propos mais les deux sujets, bien qu'issus de travaux distincts, ont des zones de convergence forte, notamment sur l'importance de l'explicitation de la mission, sur la discipline et la responsabilisation, et sur le pari de la confiance. Notons cependant qu'il n'est pas nécessaire d'être « libéré » pour être agile, et il n'est pas démontré non plus que les entreprises libérées sont toutes agiles !

industriels japonais (dont Toyota reste le meilleur exemple). De manière un peu simpliste, on peut décrire le *lean* en disant qu'une entreprise qui entreprend cette démarche développe sa performance opérationnelle en donnant la plus grande autonomie à ses opérateurs pour faire évoluer l'organisation, les outils et les méthodes de travail afin d'augmenter la valeur apportée à ses clients.

Le terme de « méthodes agiles » recouvre un ensemble de méthodes et pratiques de gestion de projet développées par différents auteurs au cours des années 1990, dans des entreprises très différentes (CEA, constructeur automobile, assurances...). Malgré leurs différences, toutes se reconnaissent dans un ensemble de principes communs que leurs auteurs ont publiés en 2001 sous le terme de *Manifeste agile*²¹. Bien que créées au départ pour répondre à la problématique de la conduite des projets de développement de logiciel, plusieurs d'entre elles ont depuis étendu leur champ d'action à de une large variété de sujets. Pour les présenter simplement, on peut dire que les méthodes agiles s'appliquent au pilotage de projets marqués par l'incertitude : projets de création (d'un produit ou service) et projets de changement. Elles réduisent le risque lié à cette incertitude en mettant en œuvre une approche de construction par itération en collaboration avec les destinataires – ou bénéficiaires – du résultat recherché.

Le *lean* et les méthodes agiles possèdent de nombreux points communs :

- L'organisation du travail en petites équipes pluridisciplinaires capables d'assurer l'ensemble du cycle de création de valeur pour un produit, un client ou un service.
- Une organisation de la production en cycles courts, autour de petits lots et avec une recherche constante de feedback rapide du client ou du terrain.
- Une démarche d'amélioration constante par cycles continus de petits changements
- Une très grande autonomie des salariés investis du pouvoir et de l'autorité de prendre toute décision pertinente.
- Une culture de confiance dans les hommes, soutenue par la transparence, le management visuel et la responsabilité devant ses pairs.
- Une très grande importance accordée à la compétence des opérateurs, nécessaire compte-tenu de leur autonomie et soutenue par des programmes de formation et de tutorat intenses et prolongés.

²¹ <http://agilemanifesto.org/iso/fr>

- Une grande frugalité. Les processus, outils, moyens mis en œuvre, le travail effectué sont « juste nécessaires et suffisants » pour assurer le résultat et le niveau de qualité recherché, ni plus ni moins.

Cette évidente proximité ne signifie pas pour autant que ces deux approches soient interchangeable. Toutes deux visent la plus haute satisfaction client par la frugalité et l'excellence dans les opérations qui construisent le produit ou le service qu'achètent les clients. Leur différence tient à la démarche qu'elles mettent en œuvre et à la nature des activités qu'elles servent.

Le *lean management* est d'abord une épure progressive – et répétée – des processus existants de l'entreprise pour en améliorer constamment l'efficacité par la recherche et la réduction des sources d'erreur, de non-qualité ou de perte d'efficacité. L'obsession est de réduire la non-valeur.

Comme le procédé de production préexiste à la démarche et fonctionne il serait stupide de tenter n'importe quoi. La démarche *lean* procède de façon réfléchie : comprendre profondément ce qui se passe et analyser complètement les possibilités pour concevoir une évolution qui améliore les choses. La tester et vérifier que les bénéfices attendus sont bien là, puis généraliser cette nouvelle façon de faire (ou bien revenir à sa table de travail pour mieux comprendre la situation).

Les méthodes agiles partent au contraire d'une page blanche et ajoutent progressivement du contenu aux produits ou aux services que fabrique l'entreprise, en s'efforçant constamment de ne rien ajouter qui ne soit absolument nécessaire pour servir le client. L'obsession est de ne pas ajouter de non-valeur.

Puisque rien n'existe préalablement, je ne peux apporter aucune valeur au client sans prendre le risque de produire quelque chose. En revanche, en produisant le plus petit geste je réduis le coût du risque si le client n'est pas satisfait et il me reste alors d'autant plus de ressources pour revenir en arrière et essayer d'autres choses.

L'approche analytique du *lean management* est donc particulièrement pertinente pour des activités établies, qui fonctionnent et que l'on va améliorer. D'un autre côté l'approche heuristique des méthodes agiles trouve son sens dans des situations d'innovation c'est-à-dire, littéralement, des activités qui visent à créer ou à changer pour quelque chose de nouveau, que l'on connaît imparfaitement²².

²² C'est particulièrement le cas de tous les projets dont les destinataires ou bénéficiaires sont des humains, cette espèce étant notoirement incapable de savoir ce qu'elle veut avant de l'avoir vu. ;)

On privilégiera les méthodes agiles dans les contextes d'exploration, tandis que le *lean management* aura notre préférence dans un contexte d'exploitation mais, quel que soit le contexte, ces deux approches font sens pour servir l'agilité de l'entreprise : elles favorisent la montée en compétence et l'autonomie, apportent des éléments de réponses à l'organisation efficiente des équipes décentralisées, et demandent mais concrétisent – et ainsi renforcent – plusieurs traits culturels forts de l'agilité.

Cinq défis du management

Pour regagner en agilité, l'entreprise se met en capacité de mobiliser l'intelligence, l'ingéniosité et la connaissance concrète du terrain de tous ses salariés. Son management va relever cinq grands défis :

1. Pour rapprocher la décision de l'action il va falloir décentraliser l'entreprise et organiser des petites unités autonomes
2. On prêtera ensuite une attention particulière à l'efficacité, à la distribution et aux méthodes de travail car la réactivité sans la pertinence et la qualité, ce n'est pas de l'agilité
3. Pour que cette autonomie nouvelle, ou accrue, soit employée avec pertinence, il faudra également développer une meilleure compréhension de la stratégie et une compétence des acteurs du terrain à prendre les « bonnes » décisions
4. Dans le même temps il va falloir renforcer l'identité collective et la cohésion afin de conserver la force du groupe et que décentralisation ne rime pas avec dispersion.
5. Enfin le management aura à travailler sur la culture de son entreprise pour introduire ou renforcer les comportements qui favorisent et pérennisent ce changement.

Défi 1: Décentralisation

Nous avons vu que la taille de l'entreprise amène à créer des échelons intermédiaires qui tendent à isoler progressivement les acteurs des lieux de décisions et ces derniers de l'information terrain. Un des grands chantiers de l'agilité, un des plus visibles, est donc celui de la recomposition de l'organisation en petites unités autonomes.

Pour que ces équipes puissent être autonomes il faut qu'elles aient un but, une définition de rôle, explicites. On va les constituer autour

d'un sujet de création de valeur et leur donner la liberté de s'organiser au mieux pour créer cette valeur. Je les appelle « UVA » pour Unités de création de valeur autonomes.

Plusieurs clés sont à considérer pour constituer ces UVA.

La valeur définie du point de vue externe. Il est très facile de se tromper en créant des unités de valeur qui n'ont de sens qu'en interne (« vérifier la qualité des pièces », « préparer et contrôler les budgets »). Si l'on veut être en capacité de s'adapter rapidement aux changements du monde, il faut que le plus grand nombre de collaborateurs soient en contact avec l'extérieur de l'entreprise, avec le terrain ou le marché. Le moyen d'y arriver est d'organiser les UVA de manière à ce que chacune d'elle serve ou opère une partie de l'offre de l'entreprise – sur un segment de clientèle, sur une partie des produits, sur un territoire. Chacun des salariés devrait connaître ses clients, et ceux-ci ne devraient pas être ses collègues.

La capacité à « aller du client au client » de manière autonome. Tout le sens de ce premier défi (la décentralisation) c'est que l'agilité réside dans la capacité de l'entreprise à reconnaître les besoins émergents et à y répondre en boucle courte. Cela implique une grande proximité géographique et temporelle des centres de décision avec le marché. Il faut pour cela que l'UVA soit capable de traiter entièrement la demande de son client (capture de son besoin, décision, exécution, livraison). Cela implique qu'elle incorpore l'ensemble des compétences et des moyens nécessaires pour traiter la demande. Les UVA sont donc par essence des unités pluridisciplinaires.

La taille. On ne souhaite pas recréer dans les UVA les problèmes structurels qui conduisent les grandes entreprises à rechercher l'agilité. Il faut que nos UVA restent de petite taille, afin que l'information circule rapidement et que les boucles de décision soient courtes. Cela a deux conséquences : d'une part sur la spécialisation des UVA qui n'opèrent qu'une petite partie de l'offre, et d'autre part sur leur fragilité : une petite équipe a moins de capacité à absorber le départ ou l'absence d'un de ses membres, ou à s'adapter à des variations de charge de travail brutales. On va chercher à développer la polyvalence, au moins partielle, des opérateurs au sein de l'équipe et la solidarité entre les équipes afin qu'elles puissent s'entraider en cas de coup dur.

La communication. Dans une organisation amenée à changer souvent et qui a l'obligation de réagir vite, la fluidité de l'information est critique. Les UVA sont organisées de manière à rapprocher les mé-

tiers ou les compétences qui ont le plus besoin de communiquer pour assembler la valeur qu'attend le client. Le canal de communication qui offre la plus grande bande passante c'est le dialogue en face à face. On va donc réunir physiquement dans un même lieu l'ensemble des métiers qui concourent à l'exécution de notre produit ou service. Dans un marché très changeant on va donner la priorité à la pertinence des choix et à la qualité des prestations plutôt qu'à la recherche d'économies d'échelles par le regroupement en silos fonctionnels. L'efficacité qui résulte de l'harmonisation des pratiques issues du partage entre professionnels d'une même fonction sera recherchée par la transversalité plutôt que par la spécialisation.

Deux exemples français

La proximité terrain chez Décathlon

L'enseigne multisports pousse très loin la proximité avec ses clients, puisque, chez Décathlon, on parle « d'intimité client ». Plutôt que de construire un immense siège social sur son fief de Villeneuve-d'Asq, le groupe nordiste a choisi d'implanter ses métiers directement là où sont ses clients : les équipes produit de ses marques « eau » (Tri-bord, Nabaiji) sont ainsi installées à Hendaye, au pays des surfeurs tandis que les équipes Simond (escalade) sont en Savoie. Les équipes de Décathlon fréquentent ainsi leurs clients à la plage ou à l'école et les invitent régulièrement à tester leurs idées. Dans un autre domaine, les équipes informatiques qui développent les logiciels de caisse utilisés en magasins sont installées dans le magasin pilote, pas dans un quelconque centre informatique distant.

L'efficacité décentralisée du groupe Hervé

L'entreprise créée en 1976 par Michel Hervé sur le marché de l'isolation thermique compte aujourd'hui plus de 2500 collaborateurs dans toute la France. Le groupe est en fait constitué de plus de 300 équipes qui sont autant de mini entreprises presque totalement indépendantes. Aucune d'elle ne dépasse 20 personnes et le groupe n'a pas de service achat centralisé. Ce sont ainsi les ouvriers qui sont sur les chantiers qui déterminent eux-mêmes les matériaux dont ils ont besoin et qui passent les commandes. On pourrait croire que cela amène le groupe à payer plus cher mais les économies réalisées en commandant au plus juste sont bien plus importantes que les éventuelles remises pour achat en masse. Par ailleurs le groupe a développé des réseaux transverses entre ses équipes afin que les bons plans et les pratiques des uns profitent aussi aux autres. Quelqu'un qui commande des tubes sait ainsi très facilement qui sont les bons fournisseurs et quel prix demander.

Défi 2: Changer de logique d'exécution

N'oublions pas notre définition: être agile, c'est être vif d'esprit et souple d'exécution. Après la décentralisation en petites équipes autonomes notre deuxième défi va donc être celui de l'exécution.

Et pour cela nous allons devoir changer de logique.

Puisque le contexte est incertain, puisque les plans n'arrêtent pas de changer, la capacité de réalisation de l'entreprise ne peut plus et ne doit plus reposer sur l'exécution sans faille d'un plan idéal soigneusement préparé par les meilleurs experts.

Comme un surfeur sur sa vague, il faut s'adapter au terrain toujours mouvant sur lequel on évolue et composer avec l'instabilité. Mais cela ne veut pas dire que le résultat ne peut pas être de toute beauté.

Dans une organisation agile, la qualité du résultat final ne tient pas à la capacité de l'organisation à faire parfaitement les choses du premier coup mais réside plutôt dans sa capacité à évaluer très vite – grâce à la

proximité client – ce qui ne va pas, et à le corriger tout aussi vite. On va donc voir émerger le travail en petits lots et l'amélioration continue par itérations successives qui sont au cœur des méthodes agiles et du Lean management, et dont nous avons déjà parlé.

Cette approche par petits lots distribués dans des équipes autonomes induit un redécoupage du travail qui implique souvent de repenser son offre, c'est-à-dire de réinventer la manière dont cette offre peut être construite et livrée par morceaux indépendants les uns des autres.

Cela ne va pas sans questionner profondément les modes de fonctionnement de l'entreprise et implique un certain nombre de logiques contre-intuitives.

- Le travail émergent distribués dans de petites autonomes va probablement générer de la redondance et de multiples façons de faire la même chose. Dans une organisation classique, cela serait vu comme une source de gâchis mais c'est au contraire une des forces de l'entreprise agile. C'est un peu à l'image des systèmes vivants : une espèce assure sa survie car elle génère par croisements et mutations des milliers de variantes de son patrimoine génétique et augmente ainsi ses chances de posséder les caractéristiques qui assureront le succès des générations futures lorsqu'une météorite aura totalement bouleversé l'écosystème.
- Il est presque impossible d'appréhender l'ensemble des relations de causes à effet dans un système complexe. Un management traditionnel pourrait être tenté d'en déduire qu'il faut poser très tôt un certain nombre de décisions très structurantes. Une organisation agile, au contraire, considère qu'il vaut mieux repousser les décisions le plus tard possible, et garder des options ouvertes le plus longtemps possible, quitte à dépenser pour cela, afin de décider plus tard, en meilleure connaissance de cause. On notera que décider tard pour décider mieux implique également d'être alors capable d'exécuter vite et bien ce qu'on a décidé.
- Le changement à l'improviste, qu'il soit imposé par l'extérieur ou qu'il provienne d'une impasse constatée sur le terrain, est souvent vécu par les équipes comme un constat d'échec. Une organisation agile, au contraire, célèbre le changement comme un avantage concurrentiel, comme une opportunité de faire mieux, plus vite et donc plus tôt, que nos concurrents moins agiles. On va donc accueillir – mieux, organiser – la révélation d'une erreur ou d'un échec et créer des conditions pour que celle-ci se produise facilement. *Fail fast, fail cheap, fail good*, dit le dicton.

On le voit, organiser ses activités dans une logique agile demande une adaptation de ses modèles de fonctionnement qui ne va pas forcément de soi.

Sans être requises, les démarches de *lean management* ou les méthodes agiles peuvent quand même être alors de précieux soutiens.

Défi 3: Développer une intelligence stratégique collective

Une équipe autonome, c'est une équipe qui prend et exécute des décisions qui étaient auparavant validées et déclenchées par les échelons supérieurs de la hiérarchie. Malheureusement il ne suffit pas de décréter le droit de l'équipe à prendre ses décisions seule pour qu'elle soit autonome.

Prendre des décisions engageantes est une compétence qui s'acquiert avec l'expérience, et souvent par l'erreur. Par ailleurs prendre une décision sur la seule base des informations locales peut conduire à des non-sens à une échelle plus large.

Pour que nos UVA puissent être autonomes sans mettre la structure en danger, il faut donc qu'elles soient pleinement capables d'être responsables. Cela suppose trois choses :

- **Le sens** (signification et direction). Chacun doit comprendre ce que l'entreprise cherche à faire et le rôle qu'il ou elle a à y jouer. Cela passe par un travail d'appropriation et de contextualisation du projet commun et de la stratégie à tous les échelons de l'organisation.
- **L'information** doit être pertinente, adaptée et accessible. Aucune décision responsable ne peut être prise sans une information complète. Mais personne n'a le temps et la compétence pour digérer toute l'information sur l'ensemble des sujets de l'entreprise. Chaque UVA aura donc besoin d'un système d'information adapté aux décisions qu'elle a à prendre et dans le format qui convient à son contexte.
- **La compétence**. Il faut une compétence pour prendre une décision responsable. Si l'on veut autonomiser nos équipes, il faudra développer un savoir-faire d'interprétation de l'information, d'identification de ce qui doit être pris en compte et d'anticipation des conséquences de la décision. Faute d'avoir développé cette compétence, j'observe de trop nombreuses tentatives d'autonomie avorter car les décisions prises sont tout simplement mauvaises et que l'ancienne structure hiérarchique est ainsi « forcée » de reprendre la main.

Du bon usage du contrôle de gestion

La société Sew Usocome, installée en Alsace, fabrique des motoréducteurs et autres éléments mécaniques et emploie plus de 12 000 salariés. Chaque usine est constituée de plusieurs équipes d'une soixantaine de personnes très autonomes dans leur organisation de la production. Elles évaluent elles-mêmes leur avance/retard sur le carnet de commande, leur rentabilité et décident seules d'arrêter la chaîne pour expérimenter une idée d'amélioration ou, au contraire, de faire quelques heures supplémentaires pour tenir l'engagement client.

Au début, cela n'a pas été facile : partager le compte de résultat, les calculs de marge et de productivité n'a pas permis aux ouvriers de prendre des décisions. Pire, cela les a intimidés et a freiné toute capacité d'initiative.

Michel Mutzenhutter, le dirigeant, a alors inversé le rôle du contrôle de gestion. Plutôt que de vérifier si les cadences, les coûts, la productivité sont au rendez-vous des objectifs, son rôle est aujourd'hui de travailler avec les équipes pour comprendre de quelles informations elles ont besoin pour prendre leurs décisions et de les leur fournir quotidiennement. Le jour de ma visite, l'atelier affichait ainsi un indicateur de rentabilité (224 pièces bonnes à l'heure) et un calcul de la moyenne de production à l'heure depuis le début de la semaine, ainsi qu'un graphe représentant le volume en commande, traduit en jours de production à la cadence actuelle. L'équipe peut ainsi évaluer si elle doit accélérer pour tenir ses engagements de délai de fabrication, et si ses marges sont correctes. Personne ne vérifie si elle en tient compte car elle est autonome et responsable.

Par ailleurs, pour que cette autonomie soit respectée par le système en place, et particulièrement par les anciens circuits de validation hiérarchique, il faut que ceux qui étaient auparavant chargés de prendre les « bonnes » décisions soient sécurisés : il faut donc des mécanismes de sécurité, des garde-fous. Une option est d'installer un programme de mentorat des équipes par les anciens managers dont la responsabilité devient d'apprendre aux équipes à décider – sans que jamais ils n'aient eux-mêmes le droit de prendre la décision.

Défi 4: Maintenir la cohésion et la cohérence

Une fois que l'on a décentralisé l'entreprise et organisé des petites unités de création de valeur, une fois que l'on s'est assuré que celles-ci sont non seulement autonomes mais également responsables et capables de l'être, une fois que l'on a agit sur les méthodes de travail pour être efficaces, rapides et fiables on est en droit de se dire qu'on a bien travaillé. Et c'est vrai. Bravo. On peut alors être tenté de se dire qu'on a fait le plus dur et de s'arrêter.

En fait, c'est là que l'on touche à la plus grande difficulté.

La décentralisation, l'autonomie, la montée en compétence et la réactivité sont tous des facteurs qui apportent une grande qualité d'exécution et une grande pertinence dans la relation avec nos clients. Mais ce sont aussi des facteurs qui poussent à se concentrer sur le court terme, le local, l'ici et maintenant.

Le danger qui guette est celui de la perte de vision d'ensemble, commune et prospective, avec deux conséquences redoutables : d'une part l'éloignement progressif des différentes entités du groupe par petites étapes successives d'amélioration au service du client, et d'autre part la perte du sentiment d'un destin commun qui dégrade peu à peu la solidarité.

On risque alors de se retrouver, après quelques années, avec des unités autonomes qui ont des actions et des propositions de valeurs incohérentes entre elles ou trop éloignées, et aucune volonté de faire des efforts pour le corriger.

Notre plus grand défi, c'est l'articulation de la réactivité court terme et de la pertinence locale avec la cohérence globale et une projection dans le temps long qui assure la cohésion du groupe.

Pour cela nous avons un outil, puissant mais exigeant : le travail collectif sur la vision et l'identité, ou plus exactement sur l'identité au service de la vision.

Une vision claire et partagée de ce qu'est l'entreprise – son identité, son histoire, sa mission dans le monde – est un des facteurs de cohésion d'alignement parmi les plus puissants.

Attention toutefois à ne pas se tromper : il ne s'agit pas ici de décrire – comme le font malheureusement beaucoup de dirigeants – comment l'entreprise se voit par rapport à son marché dans cinq ans (« Notre vision est d'être le leader européen de chaussure pour enfants ») mais d'expliquer pour/quoi cette entreprise existe.

Le cas du Gore-tex™

Bill Gore, chimiste chez DuPont de Nemours, avait un rêve: celui d'un monde où le progrès scientifique et technologique améliore la vie quotidienne. Lorsqu'il a créé son entreprise c'est la mission qu'il lui a confiée: créer des produits à base de PTFE (Téflon) qui améliorent la vie des gens.

Aujourd'hui le groupe WL Gore c'est plus de 10 000 personnes qui partagent le rêve du fondateur et qui, ensemble, réalisent plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en produisant des applications du PTFE pour l'industrie, le textile, le médical... jusqu'aux cordes de guitare.

Quelle stratégie aurait pu assurer à la fois un tel développement et une telle cohérence ?

Dans l'entreprise agile, les équipes et les collaborateurs vont bénéficier d'une grande capacité d'initiative et c'est le travail sur le sens, la mission, les valeurs et les principes directeurs de l'entreprise qui vont permettre à ces initiatives d'être cohérentes.

La stratégie de cohésion du groupe Hervé

Le groupe Hervé compte plus de 300 équipes dont aucune ne dépasse 20 personnes. Pour assurer la cohérence du groupe et la continuité des valeurs, Michel Hervé a développé une stratégie originale: lorsque qu'une équipe se développe et va bientôt atteindre le seuil des 20 personnes, son manager expérimenté part créer une nouvelle équipe avec des « petits jeunes » qu'il va former et auprès desquels il retrouve une nouvelle jeunesse. Il est remplacé dans son ancienne équipe par un jeune manager qui va faire ses premières armes avec une équipe expérimentée et soudée qui ne le laissera pas faire trop d'erreurs.

Une vision claire et assumée nous offre donc à la fois un grand espace de liberté – puisque chacun peut évaluer seul si ses initiatives ont du sens – et un puissant facteur de cohérence et de cohésion, puisque tout le monde contribue à un même avenir partagé.

Défi 5: Faire évoluer la culture d'entreprise

« Culture eats strategy for breakfast » disait le gourou Peter Drucker. Et en effet, c'est souvent sur cette pierre qu'achoppent de nombreuses démarches de transformation agile. Il y a une raison à cela. La stratégie ce sont des plans, des projets, du futur et du moyen ou du long terme. La culture ce sont des habitudes, des structures, du quotidien.

Avec la meilleure intention du monde le quotidien va très vite reprendre le dessus sur les plans les mieux établis. La structure en place et les habitudes de travail vont conditionner les comportements.

Pour installer durablement l'agilité c'est donc la culture d'entreprise qu'il faut modifier. Et pour cela il faut changer les habitudes du quotidien et les structures qui soutiennent ces habitudes.

On va chercher à développer ou à renforcer la confiance que l'on accorde aux autres, la communication entre les acteurs, l'ouverture aux idées divergentes et à la confrontation, la diversité.

Toutes ces valeurs ne vont pas de soi dans une organisation où l'information était un enjeu de pouvoir, où les systèmes de rémunération incitaient à la compétition interne, où les règles de promotion récompensaient ceux qui ne font pas d'erreur...

Il faudra définir de nouveaux standards de comportement, de communication, de partage des connaissances, de responsabilité. Il faudra modifier la diffusion des informations, les mécanismes de rémunération et de promotion, bousculer certains statuts...

C'est exactement ce qu'a fait Lou Gerstner, lorsqu'il est arrivé à la tête d'IBM, en 1993. Après quelques semaines d'observation, il a constaté que le géant de l'informatique était en train de mourir de sa culture, ultra-individualiste et très auto-centrée. En changeant les métriques utilisées pour juger de la performance d'une branche, en imposant une rémunération variable basée sur le résultat collectif au lieu de primes individuelles, en mettant en place le test systématique des idées sur le terrain auprès de clients ou prospects il a, en à peine quelques années, transformé complètement ce groupe de 300 000 personnes à l'époque.

« The thing I have learned at IBM is that culture is everything » écrit-il dans son livre, *Even elephants can dance*.

Les bénéfices de l'agilité

Je croise souvent des managers dont le (grand) patron a décrété que l'entreprise devait devenir plus agile. À chaque fois j'explique que l'agilité n'est pas une recette ou une méthode que l'on peut « déployer » mais une transformation culturelle et structurelle profonde de l'organisation.

Regardons les choses en face: incorporer l'agilité dans une entreprise est un travail de longue haleine. Même si le dirigeant, qui porte la responsabilité du développement à long terme de l'entreprise, est totalement convaincu, il aura besoin de résultats économiques et de bénéfices concrets pour motiver et entretenir le changement.

Contrairement à ce qu'a pu dire Guillaume d'Orange, il est parfois nécessaire d'espérer pour entreprendre et de réussir pour persévérer. Il faut dépasser l'injonction d'agilité et expliciter le sens de cette démarche et les résultats qui en sont attendus. D'autant que ceux-ci sont nombreux et avantageux.

Efficiency

Le premier apport de l'agilité dans une organisation, c'est la capacité de mobilisation de l'énergie et de l'ingéniosité des collaborateurs.

C'est une des clés de la réussite des approches agiles. Lors d'une mission que nous avons accomplie pour une grande entreprise industrielle, j'ai interrogé à mi-parcours plus d'une trentaine de collaborateurs sur leurs sentiments vis-à-vis du passage à l'agile. Les réponses les plus fréquemment données touchaient à la motivation: « *Le travail est plus intéressant* », « *Je comprends mieux les enjeux de ce qu'on fait* », « *Je suis plus reconnu* »... La motivation des collaborateurs améliore la productivité mais aussi le climat social, l'engagement de chacun dans le groupe.

Un deuxième facteur de productivité, à moyen terme, est l'augmentation du nombre de personnes directement productives. L'autonomisation des équipes nécessite en effet moins d'administration du travail et permet (ou demande!) à une grande partie des cadres qui ne l'étaient pas de redevenir productifs.

Par ailleurs la culture qualité, les regards croisés des collègues, le partage de l'information et les résultats largement publics mais aussi l'obsession de la simplicité et de la réduction des gâchis améliorent les coûts de production.

On peut alors espérer qu'une partie de ces gains de productivité soient redistribués aux collaborateurs, alignant ainsi l'intérêt des salariés et celui des actionnaires et attirant les meilleurs talents.

Résilience

Le deuxième atout d'une organisation agile, c'est sa capacité d'ajustement: flexibilité à court terme, et adaptation à long terme.

L'organisation agile casse les « silos » et regroupe l'ensemble des compétences nécessaires dans de petites unités de production capables de traiter de bout en bout une demande client sur un service ou un produit. En parallèle – ou plus exactement en perpendiculaire – des groupes de partage des savoirs réunissent les professionnels d'une même spécialité (par exemple: achat, recrutement) pour coordonner leur pratique et partager leurs apprentissages.

De multiples réseaux, formels ou informels, relie donc ainsi les différentes cellules productives et assurent la cohérence et la cohésion de l'ensemble.

Par ailleurs cette organisation en cellules productives qui regroupent de multiples compétences facilite le développement d'une polyvalence marginale au sein des équipes habituées à travailler ensemble: je ne sais pas tout faire mais j'ai appris à donner un coup de main à mon coéquipier, dont la fonction est différente de la mienne.

Cela les aide à absorber les pics et creux d'activité en réorganisant les rôles de chacun. Par ailleurs cela permet un meilleur partage de l'information et donc une meilleure résistance aux absences ou défections soudaines.

Cette culture qui accueille positivement le changement dans la demande des clients, même à la dernière minute, fait également des entreprises agiles des fournisseurs précieux.

Enfin le double lien qu'établit un salarié avec, à la fois, les autres membres de son unité de production et ses pairs au sein de son groupe métier, facilite les restructurations ou la redistribution des activités lorsque le marché évolue.

Innovation

Le troisième grand avantage d'une entreprise agile, enfin, c'est sa culture propice à l'innovation.

Le rapprochement des compétences multiples dans les équipes forme un terreau très propice : en portant sur une situation des regards diversifiés, riches d'une expérience et d'un savoir acquis dans des domaines différents, une équipe pluridisciplinaire augmente sensiblement ses chances d'aboutir à des solutions novatrices.

La logique de travail par itération et de coopération rapprochée avec le client sont également deux facteurs très propices à l'innovation.

Enfin, le dernier et sans doute plus grand bénéficiaire, c'est que cet ensemble de facteurs positifs implique une évolution de la culture d'entreprise, ce qui en fait un avantage concurrentiel extrêmement difficile à copier pour vos concurrents.

Conclusion

Nous avons vu que, face à la complexité croissante du monde, au rétrécissement du temps et de l'espace et au rythme effroyable du mouvement, les entreprises font face au défi de l'agilité : elles doivent devenir capable de capter beaucoup plus tôt les changements émergents en étant mieux connectées à leur écosystème, de décider et d'agir vite en se décentralisant, et de développer une culture et des modes de fonctionnement qui lui permettent de rester cohésive et cohérente dans le changement.

Ma conviction, c'est ce que cette injonction d'agilité, poussée par les conditions externes, peut aussi être regardée sous l'angle des bénéfices qu'elle procure à l'ensemble des parties prenantes, et qui sont nombreux :

- **Les salariés** sont les premiers bénéficiaires de l'agilité : l'organisation en petites unités autonomes leur permet d'avoir une vue d'ensemble de la chaîne de valeur dans laquelle s'inscrit leur travail, qui regagne ainsi du sens. La confiance, le développement des compétences et des responsabilités sont autant de facteurs d'épanouissement.
- **Les clients** sont au cœur des préoccupations de toute l'entreprise qui cherche en permanence à les écouter, à les comprendre et à imaginer des moyens de leur apporter plus de valeur. Ils bénéficient donc d'un excellent service et de produits innovants.
- **Les fournisseurs** également apprécient de travailler pour une entreprise agile car sa culture d'ouverture et de co-construction avec les parties prenantes dans une logique d'écosystème conduit natu-

rellement à des relations plus respectueuses et à un fair-play économique, l'entreprise ayant tout à perdre à épuiser ses partenaires fournisseurs.

- Une entreprise plus frugale et qui recherche en permanence l'amélioration de son efficacité va également avoir des consommations de matière et des émissions polluantes plus faibles, au bénéfice évident de **l'environnement naturel**.
- Enfin cette entreprise agile qui réussit à être à la fois proche de ses clients et de ses fournisseurs, qui mobilise l'intelligence et développe les compétences et le bien-être de ses salariés consolide de toute évidence en même temps son **capital immatériel** et sa pérennité.
- Par ailleurs, l'amélioration continue vers la qualité, la frugalité, et l'excellence opérationnelle augmentent la productivité, réduisent la consommation de capital et, in fine, améliorent la rentabilité ou permettent de défendre les marges dans un environnement compétitif ce qui satisfait évidemment **les actionnaires**.

La boucle est ainsi bouclée : ces emplois durables, ces relations saines, ces comportements vertueux qui permettent des performances économiques remarquables sont au bénéfice de la société dans son ensemble et démontrent que **l'agilité n'est pas une fin en soi mais un puissant levier au service de la création de valeur globale**. CQFD.

Chapitre II

Les entreprises orientées qualité de vie

Réseaux locaux d'entrepreneurs et création de valeur globale en Amérique du Nord

Raphaël Souchier

Aux États-Unis et au Canada, depuis une quinzaine d'années, le mouvement BALLE (*Business Alliance for Living Local Economies*)¹ rassemble plus de 100 réseaux locaux d'entrepreneurs. Plusieurs décennies de mondialisation dérégulée ont incité nombre de grandes firmes à délocaliser leurs usines dans des pays socialement, écologiquement et/ou fiscalement plus accommodants, provoquant la disparition de quantité d'emplois locaux et l'appauvrissement de territoires autrefois prospères. Des entrepreneurs locaux ont alors uni leurs forces afin de résister et s'adapter. Pour réhabiliter leurs économies locales, ils ont commencé par rappeler à chacun – entreprise, ménage ou collectivité – qu'il conserve le pouvoir de « voter avec son portefeuille » en privilégiant le recours aux produits et services de leur région. Année après année, les études montrent en effet qu'un achat effectué auprès d'une entreprise indépendante implantée dans la région génère en moyenne trois fois plus de prospérité locale (activité, emplois, fiscalité, vie sociale et culturelle, etc.)² qu'auprès d'une entreprise nationale ou internationale.

Au-delà des campagnes de mobilisation pour l'achat local, ces réseaux mènent des actions de fond en vue de renforcer la qualité économique, sociale et environnementale de l'offre de leurs membres, souvent des PME et TPE; et de multiplier les occasions de coopération entre

¹ Alliance d'entreprises pour des économies locales vivantes. Ce mouvement est plus longuement présenté dans l'ouvrage de Raphaël Souchier, *Made in local, Emploi, croissance, durabilité: et si la solution était locale?* Eyrolles, 2013. www.madeinlocal.info

² *Idem*, pp. 47 sqq.

elles ainsi qu'avec leurs nombreuses parties prenantes. De véritables coalitions d'acteurs naissent de ces interactions au long cours.

Un réseau emblématique de cette dynamique est Sustainable Connections³, l'un des pionniers de cette aventure continentale. Né en 2001 à Bellingham (État de Washington) à l'initiative de deux jeunes entrepreneurs, Derek et Michelle Long, il rassemble aujourd'hui plus de 600 entrepreneurs de la ville, sur la côte nord de l'État de Washington, à une demi-heure à peine de la frontière canadienne.

Grâce à leur action à la fois inspirée, patiente et rigoureuse, cette commune côtière de 82 000 habitants est aujourd'hui reconnue non seulement comme la petite ville la plus « durable » des États-Unis⁴ mais aussi comme un endroit idéal pour créer et faire prospérer une PME.

* * *

Ce qu'ont vécu les entreprises et les habitants des États-Unis et du Canada, exposés sans retenue, depuis quelques décennies, aux vents violents de la mondialisation, préfigure ce que découvrent nos pays d'Europe, de moins en moins protégés par la disparition programmée et systématique de régulations qui, jusque-là, leur apportaient un terrain d'action balisé. Connaître les stratégies de résistance et d'adaptation qu'ont développées nos homologues outre-Atlantique peut permettre à nos PME et TPE de gagner un temps précieux dans leur processus d'adaptation.

Alors que, depuis de nombreuses années, la balance française du commerce extérieur est constamment dans le rouge, est-il encore raisonnable de compter, comme on le faisait au XX^e siècle, sur la seule richesse créée par l'exportation pour assurer la prospérité de nos territoires ? La réflexion française sur l'économie territoriale pourrait, elle aussi, s'enrichir au contact des nouvelles approches nord-américaines prônant un développement économique basé en priorité sur la valorisation des atouts propres de chaque territoire.

Des entrepreneurs locaux porteurs d'une vision

Au marché des producteurs, dans leurs échoppes ou au café, j'ai voulu rencontrer quelques-uns de ces entrepreneurs. Pour mieux com-

³ Voir R. Souchier, *Sustainable Connections : Six cents entrepreneurs convertissent leur communauté locale à l'écologie*, in *S'approprier les clés de la mutation*, collectif, Chronique sociale, 2012.

⁴ [http://greeneconomy.com/greeneconomy-3729.htm](http://greeneconomy.com/greeneconomy/greeneconomy-3729.htm)

prendre ce qui les anime et ce qui les pousse à investir leur temps et leur argent dans les activités de ce réseau local.

Chuck et Dee Robinson, libraires, Village Books, Bellingham: « Construire la communauté, livre après livre ».

Pendant ce court séjour, j'ai choisi pour camp de base l'agréable cafétéria de Village Books : quatre étages de livres, dans une fière bâtisse de briques, toute entière dédiée à la culture, posée au cœur de Fairhaven – le charmant petit centre historique de Bellingham.

Chuck, le fondateur, me raconte : « *Village Books est une librairie généraliste plutôt importante pour une ville de cette taille. En 1980, mon épouse Dee et moi l'avons créée avec l'ambition de "faciliter l'accès des habitants à l'information et au divertissement qu'ils recherchent, principalement sous forme de livres."* Au fil des ans, nous avons pris conscience que notre vraie mission était le développement communautaire. Les livres, bien qu'importants, n'en sont que le support privilégié. Aujourd'hui, nous préférons donc dire que le magasin a pour raison d'être de "construire la communauté, livre après livre." »

Ainsi Village Books est-il devenu, au cœur de la cité, un lieu privilégié d'échanges et de rencontres⁵, « où les gens peuvent se rassembler, laisser de côté les préoccupations de la maison ou du travail [...] et passer le temps, simplement pour le plaisir de la bonne compagnie et d'une conversation animée »⁶ entre amis ou à l'occasion de l'un des 300 événements proposés par l'équipe tout au long de l'année, autour d'auteurs locaux, nationaux ou internationaux, souvent au bénéfice de causes chères à la communauté locale.

Tom & Cheryl Thornton, pépiniéristes, Cloud Mountain Farm, Everson. « Notre métier: rendre les gens responsables »

Comme chaque samedi, Tom Thornton est debout devant son étal, sur le marché des producteurs. Cloud Mountain Farm, qu'il a fondée avec sa femme Cheryl, est implantée sur les hauteurs d'Everson, à

⁵ Voir le chapitre *Librairie indépendante, entre commerce et démocratie*, in *Made in local*, pp. 187 sqq.

⁶ R. Oldenburg, *The Great Good Place*, Philadelphia, Da Capo Press, 1999. Traduit par nos soins.

22 km au nord-est de la ville. L'entreprise propose aux jardiniers amateurs une large gamme de produits et services: plantes de pépinière, ateliers d'initiation, jardins de démonstration, conception et installation paysagère, pommes, fruits insolites, légumes, ainsi que le jardin de citrouilles de Julia. En automne, l'exploitation vend même du cidre frais et deux cent variétés de fruits, dont une douzaine de pommes.

Tom est né et a grandi dans le Midwest, dans de petites localités rurales marquées par un fort sens de la solidarité. À l'université, il a étudié l'anthropologie et travaillé auprès de peuples Maya d'Amérique centrale. « *J'ai toujours eu l'esprit communautaire et toujours été conscient du rôle important des entreprises locales. Dans l'Amérique rurale, c'était d'ailleurs la seule façon de survivre. Mais quand je me suis intéressé aux cultures indigènes et que je suis allé vivre là-bas, l'expérience fut exceptionnelle. Cette dimension de la communauté y dépasse tout ce que j'avais connu.* »

Une fois de retour, et dès l'obtention de son diplôme, Tom créa son exploitation agricole. « *Je n'étais pas gestionnaire et tout ce que je savais de l'agriculture, je le tenais de l'anthropologie. Pas de véritable formation, mais un rêve, le rêve américain classique, un cliché. Je voulais cultiver des arbres fruitiers et faire pousser des plantes venues d'ailleurs. 36 ans plus tard, je suis toujours ici!* »

Tom et Cheryl ont tout de suite compris qu'il leur faudrait s'adresser aux particuliers. Aujourd'hui, avec une équipe de treize personnes, la ferme satisfait les besoins du marché local. Toute la production est vendue sur place. Dès le début, le contrat implicite était: « *Nous vous donnons les plantes et vous payez l'information.* » Au cours du temps, l'équipe a construit avec ses clients une relation de coopération active qui dépasse le simple achat de marchandise.

L'une de leurs priorités a toujours été la formation. Chaque membre de l'équipe a un diplôme universitaire – « *nous sommes probablement la seule exploitation de ce genre aux Etats-Unis* ». Leur façon de travailler est elle aussi plutôt novatrice: les jeunes viennent chez eux parce que ce qui se fait ici les motive; si certains voient les choses un peu différemment, ils sont invités à peaufiner leur idée. L'entreprise investit alors dans le projet imaginé par le jeune collaborateur et lui en confie la gestion. « *Si ceux qui travaillent pour vous adhèrent à votre projet, c'est bien, souligne Tom, mais si vous parvenez à révéler et encourager leur propre projet, c'est encore mieux. Toute notre équipe prend part aux décisions. Nous travaillons beaucoup, mais quand les résultats sont là, chacun peut en revendiquer le mérite et le bénéfice.* »

Répondant à la demande d'une fondation qui souhaitait renforcer l'autonomie alimentaire régionale et avec l'appui de Sustainable Connections, Tom et son équipe ont récemment atteint un nouvel objectif: appliquer leur façon de travailler à un projet venu couronner trois décennies d'engagement: l'entreprise familiale s'est transformée en incubateur d'entreprises agricoles au service du système local de nourriture⁷, par la formation et l'accompagnement de nouvelles générations d'agriculteurs responsables⁸.

Tom constate qu'ici les gens s'entraident plus qu'il y a quelques décennies. Lui-même avait dès le début décidé de ne pas cultiver les légumes produits par les agriculteurs de la région, afin de ne pas leur faire concurrence. Il fait plutôt pousser des poivrons, tomates, melons, raisins et toutes sortes de fruits. Au printemps, il ne vend pas beaucoup de plantes, mais répond aux questions des clients. Il en reçoit une centaine par jour. Au début, les gens craignent d'abuser de son temps, il leur explique donc qu'il est là pour cela. Chacun peut aussi téléphoner, avoir une vraie personne au bout du fil et recevoir de vraies réponses. Et, quand leur interlocuteur ne sait pas, il se renseigne au sein de l'équipe et les rappelle plus tard avec la réponse. Comme le dit Cheryl, « *notre travail, c'est rendre les gens autonomes et responsables* »⁹. Chez Cloud Mountain Farm comme – nous le verrons tout à l'heure – chez Mallard Ice Cream, Samuel's Furniture ou bien d'autres, on cherche à aider le client à mieux comprendre ce qu'il veut vraiment. Si les membres de l'équipe ont reçu une solide formation en jardinage et en horticulture, sur les parasites, etc., ils ont aussi comme consigne de ne pas vendre une plante à quelqu'un qui s'apprêterait à la planter dans un endroit où elle ne se plaira pas. « *C'est une conception assez originale, dit Tom en riant, en particulier dans ce pays!* »

Cloud Mountain Farm fait aussi beaucoup d'aménagement paysager. Quand des clients craignent que leur projet soit trop petit pour l'intéresser, Tom répond que là n'est pas son critère de choix: « *J'aime travailler avec des personnes intéressantes et agréables. La vie est trop courte pour s'ennuyer!* »

⁷ Voir le chapitre *Les Systèmes locaux de nourriture*, in *Made in local*, pp. 80 sqq.

⁸ Cloud Mountain Farm Center, organisme communautaire sans but lucratif. www.cloudmountain-farmcenter.org

⁹ « Our job is empowerment. »

Rose Lathrop, coordinatrice de projets, Aiki Homes, Bellingham: « Co-créer les maisons dont les gens ont besoin »

Je rejoins Rose au coin de Larrabee et 12th St., sous la tonnelle ombragée de Pizzazza¹⁰, spécialiste des (délicieuses) pizzas bio “maison”, à base de produits locaux. Son diplôme de politique et planification environnementale en poche, Rose a choisi de se consacrer à l’éco-construction, pour apporter à sa communauté des solutions concrètes et accessibles. Passionnée de développement soutenable, elle en applique les principes dans sa vie quotidienne comme dans son métier. Elle est un étonnant mélange d’agricultrice urbaine, de pionnière de la construction verte et de défenseuse enthousiaste de sa communauté locale.

Rose coordonne des projets¹¹ chez Aiki Homes, une entreprise locale d’éco-construction spécialisée dans l’habitat coopératif de petite dimension. Depuis 45 ans, Aiki Homes construit des logements personnalisés et peu énergivores. Toutes ses constructions sont éco-certifiées. Ici, dans le comté de Whatcom, c’est l’un des pionniers de la construction écologique et de la formation dans ce domaine. Aiki Homes promeut un modèle d’entreprise privilégiant l’éthique environnementale, sociale et économique.    leurs yeux, le succès d’une entreprise dépend d’abord de la qualité de ses relations avec la clientèle, avec la communauté locale et le monde naturel. La qualité de son travail lui a valu de recevoir de nombreux prix.

Au lendemain de la crise des *subprimes*, les éco-constructeurs ont moins souffert que les autres. Peu nombreux, ils ont pris une longueur d’avance. Contrairement aux éco-constructeurs, qui peuvent proposer à chacun un projet prenant en compte son trajet de vie future, la construction traditionnelle n’a souvent pas grand-chose d’adaptée à présenter à ses clients. Nombre de constructeurs traditionnels ont d’ailleurs disparu, réduisant la pression du marché. Rose me présente un projet d’habitat coopératif destiné au troisième âge. « *C’est le moment de le faire. Une vraie alternative aux maisons de retraite classiques. Les baby-boomers sont le groupe d’âge idéal: ayant achevé de rembourser leur crédit immobilier, ils ont un peu d’  pargne. Nous pouvons leur proposer à un prix abordable une habitation plus petite et de qualité, en prévision de leurs vieux jours. Factures et charges d’entretien sont réduites. Les propri  -*

¹⁰ www.pizzazza.com

¹¹ Quelques temps après notre entrevue, Rose était recrutée par le réseau local Sustainable Connections pour diriger les programmes locaux d’éco-construction et croissance intelligente.

taires poss  deront en coopérative leur maison et les jardins collectifs. Presque toutes les futures habitations de ce projet sont déjà vendues. »

Elie Samuel, détaillant en meubles, Samuel’s Furniture, Ferndale: Un commerce pas si « classique ».

Un peu plus bas vers le port, Elie m’attend dans le petit café d’un ami torréfacteur. Sa société, Samuel’s Furniture, est une entreprise familiale dans tous les sens du terme. Son père possède un magasin de meubles à Vancouver, au Canada, où il a appris le métier. Après ses études secondaires, il a étudié l’économie à l’Université de Colombie britannique, déjà déterminé à monter son propre magasin de meubles. Rien d’étonnant à ce que Samuel’s Furniture, crée en 1991, ait été, dès 2004, distingu  e comme le meilleur magasin de meubles indépendant des   tats-Unis.

Kirsten, sa femme, lui ayant fait partager ses préoccupations environnementales, ils participent ensemble aux groupes de travail interentreprises de Sustainable Connections. Elie s’est d’abord penché sur l’utilisation des produits chimiques dans cette industrie et leur présence dans les eaux de ruissellement. Dans le cadre de sa politique « zéro déchet », l’entreprise recycle ou réutilise le papier, l’aluminium, le verre, les cartouches d’encre et même les échantillons de tissu. Les quatre véhicules de la société passent régulièrement à l’entretien. Les peintures et les moquettes sont utilisées en tenant compte de l’environnement. Elie sait qu’il existe encore bien d’autres façons de concilier son activité avec le respect de la nature et explore progressivement toutes les opportunités.

Depuis vingt ans, il vend donc des meubles à Ferndale, à quelques kilomètres au nord de Bellingham. Son show-room est le plus grand de ce type au nord de Seattle. Vu de l’extérieur, il ressemble... juste à un magasin de meubles. On y trouve des salles à manger, des salons, etc. Mais l’entreprise est, sous bien des aspects, devenue tout sauf traditionnelle. « *Nous n’essayons pas seulement de satisfaire nos clients, mais aussi de changer les choses dans l’intérêt de notre communauté et de la planète.* » Elie privilégie les produits naturels. Il soutient aussi d’autres entreprises et associations de sa communauté, à travers l’achat local, l’apport de compétences, des subventions, etc.

Son dernier projet est né    l’occasion d’une campagne de Sustainable Connections, le *Community energy challenge*. Il se propose d’économiser de l’énergie en remplaçant les 1 350 ampoules halogènes de 90

watts par des ampoules LED de 17 watts. L'halogène est probablement la technologie la plus énergivore qui soit. Mais les meubles doivent être bien éclairés, sinon ils ne se vendent pas. Jusqu'à présent, la seule alternative était la lampe fluorescente, qui donne un éclairage blafard et consomme beaucoup d'énergie. La technologie LED offre depuis peu un rendu des couleurs plus satisfaisant. Ce n'est pas encore aussi bon qu'avec une lampe halogène, mais suffisamment proche pour qu'Elie accepte de sacrifier un peu la qualité de la lumière aux incroyables économies d'énergie. C'est pour lui une décision facile car elle contribue de façon évidente à préserver l'environnement. Et puis la compagnie locale d'électricité, associée à la campagne, a pris des mesures d'encouragement qui vont lui permettre d'amortir plus rapidement – environ 18 mois – cet investissement de plus de 80 000 \$.

Même s'il ne le crie pas sur les toits, Elie garde en permanence à l'esprit l'objectif du « Triple résultat »¹². Pour lui, l'aspect social est particulièrement important, car il emploie plus de 30 personnes. Il s'efforce d'offrir à son personnel de bonnes conditions de travail et de préservation de leur santé, ainsi qu'un haut niveau d'avantages sociaux. L'entreprise encourage ainsi chacun à pratiquer un sport, à consommer des produits locaux ; elle organise des cours de yoga dans le magasin et a récemment lancé un projet d'accompagnement sur la dépendance au tabac.

« Je n'ai pas d'enfant, me confie Elie, et je travaille de moins en moins. Je commence donc à réfléchir à ce qu'il adviendra quand je déciderai de me retirer. L'idée de l'actionariat salarié me plaît. J'ai remis en question pas mal d'idées acquises. Nous versons une participation aux bénéficiaires, ce qui est aux antipodes de la tradition familiale. C'est un changement radical, mais ça m'intéresse. Pour l'environnement, j'essaie aussi de ne pas rester inactif, même si dans notre secteur, ce n'est guère facile. » Une grande partie de ses produits venant de Chine, d'Inde et du Vietnam, il tâche de s'approvisionner auprès de fournisseurs qui respectent l'environnement et leurs salariés. Le problème du bois et de son transport est un réel enjeu, même si le transport par bateau présente des avantages. L'état actuel du marché – façonné par les accords internationaux – fait qu'il reste malheureusement moins coûteux d'importer vers la côte ouest des Etats-Unis des meubles de Chine que depuis les usines de Caroline du Nord, de l'autre côté du continent. En effet, les

¹² *Triple Bottom Line*/Triple résultat : Rappelant notre RSE, cette démarche s'appuie sur les « 3P » (*Profit, People and Planet*). Elle cherche à promouvoir et mesurer pour la faire progresser la responsabilité économique, sociale et environnementale des organisations.

salaires américains du secteur du meuble ne peuvent s'aligner sur ceux de l'Asie, et un bateau peut transporter plusieurs tonnes de conteneurs. En l'absence d'une taxation internationale sur ses émissions de gaz à effet de serre, le transport maritime continue donc à se développer sans que son impact écologique soit pris en compte.

Ben Scholtz, glacier, Mallard Ice Cream, Bellingham: « Convaincre par le plaisir »

Dimanche matin. Je rends visite à Ben Scholtz, au 1323, Railroad Avenue. Mallard Ice Cream a la réputation de préparer les meilleures crèmes glacées de la région, privilégiant les ingrédients bio issus de l'agriculture locale.

Ben n'a pas créé l'entreprise. Au milieu des années 1990, Mike, son fondateur, était venu à Bellingham vendre du sirop d'érable sur le marché de producteurs. Il avait en effet travaillé dans le Colorado chez un glacier qui lui avait cédé une partie de son matériel quand il avait cessé son activité. Mike voulait ouvrir un magasin. Dès 1996, il avait commencé à fabriquer ses glaces dans la cuisine de Pizzazza, puis les avait proposées sur le marché de producteurs. Et en 1998 il ouvrait Mallard's Ice Cream à proximité de Railroad Avenue.

Ben venait alors juste de rentrer à Bellingham. Il avait grandi ici, puis étudié à Seattle. Il avait ensuite travaillé au musée des Beaux-arts de Seattle. À l'époque, il était de bon ton de vouloir appliquer les méthodes managériales du secteur marchand aux activités qui lui étaient traditionnellement étrangères (administration, éducation, culture, associations, etc.). Ben souhaitait au contraire se lancer dans un projet d'entreprise qui sortirait de ce schéma convenu pour servir l'intérêt général en appliquant ce qu'il pensait être les valeurs apportées par la culture. *« Une manière, sans doute, de me fixer à moi-même une mission. »*

Depuis toujours, les gens que Ben admirait le plus étaient des artistes, des créatifs. En entrant au musée des Beaux-arts, il avait donc pensé qu'il ne pourrait trouver mieux. Mais il a alors découvert que les musées d'art n'appliquaient pas vraiment les leçons de l'art à leur propre fonctionnement. La direction d'un musée se conformait au modèle classique de la culture d'entreprise américaine. Tout aurait donc été pour le mieux... s'il avait considéré que cette culture d'entreprise était la meilleure façon d'être efficace et proactif. Plus le temps passait, plus il voyait que ses capacités personnelles et celle de tant d'autres restaient inexploitées.

C'est ainsi qu'est né son projet: créer un cadre de travail dans lequel il pourrait être lui-même, percevoir le monde comme il l'entend et organiser son travail en tenant compte de ses intuitions. *« J'ai choisi le métier de glacier parce qu'il est modeste et discret. Cette fonction n'est pas considérée comme essentielle – et moins une chose paraît essentielle, plus elle laisse libre cours à l'expérience. Si vous êtes aux commandes d'un avion, vous n'aurez pas l'occasion d'expérimenter vos émotions ni quoi que ce soit d'autre; mais quand vous faites des glaces en hiver, dans le froid, sous la pluie, là où il ne vient à personne l'idée de manger une glace, vous pouvez vous livrer à toutes les expériences sans nuire à quiconque. »* Ben voulait tester une nouvelle manière de travailler, fondée sur les personnes et leur vécu, sur leur perception du monde. Il l'a d'abord fait pour lui-même, puis, quand il a embauché du personnel, il a simplement dit: *« Voilà comment je veux travailler et comment l'entreprise fonctionne. »* Il a cherché à recruter des personnes qui y trouveraient vraiment leur place. Les gens intéressés restent. Les autres trouvent ailleurs ce qui leur convient.

Ben n'avait pas alors besoin d'argent. Il pouvait donc chercher du travail sans se préoccuper de la rémunération. Il commença à travailler pour de petites entreprises qu'il trouvait intéressantes, dont Mallard Ice Cream. C'est ainsi qu'il a commencé à faire des glaces, à les servir, à travailler avec le personnel, mais aussi à faire un peu de travail administratif. Il proposait même parfois de faire certaines choses sans être payé, juste pour comprendre de l'intérieur le fonctionnement de l'entreprise. Un an après, Mike s'est retrouvé sans argent et a mis la clef sous la porte. Ben n'avait pas vraiment l'intention de racheter cette affaire. Mais il est vite apparu que personne d'autre ne le ferait mieux que lui; il savait maintenant faire des glaces, il n'avait pas envie d'arrêter et avait une petite idée sur la manière de relancer l'entreprise. S'il ne le faisait pas, se disait-il, tout serait vendu aux enchères et dispersé. Après avoir réfléchi et pris conseil, il décida de se lancer. En décembre 2001, le magasin ouvrait de nouveau ses portes. Ben comptait bien, en reprenant cette entreprise, ne pas laisser de côté ses idéaux et ses principes, mais au contraire les défendre avec plus d'efficacité.

Il propose une manière plus équilibrée de s'investir personnellement dans son travail, de travailler en équipe et de vivre les relations entre l'entreprise et les salariés. Même si les résultats sont encore modestes, il pense être sur la bonne voie. Selon les saisons, le nombre de salariés de Mallard oscille entre 12 et 20. Mais le personnel tourne moins vite que dans les autres établissements comparables. Qui entre chez Mallard y reste en moyenne deux ans, mais plusieurs sont là depuis cinq

ans. Les salariés sont aussi un peu plus âgés que chez la plupart des glaciers: ils ont entre 20 et 30 ans, quand ailleurs ils ont entre 20 et 26 ans. Les salariés à temps plein ont tous droit à une assurance maladie, et les salaires – nettement plus élevés que le salaire minimum – évoluent avec l'ancienneté et la fonction. Un des plus anciens a ainsi pu épargner assez pour s'acheter un logement. *« C'est un vrai travail. Les gens ne gagnent pas des fortunes, mais ils peuvent avoir des projets. »*

Fondamentalement, Mallard est une entreprise tournée vers la communauté: un établissement de restauration ouvert au public, qui s'approvisionne localement, propose la meilleure qualité possible, réduit sa consommation d'énergie, limite ses déchets et les recycle. La production d'eau chaude est assurée par l'énergie solaire. Toute l'électricité est achetée auprès de producteurs éco-certifiés.

« Il y a une dizaine d'années, l'idée de proposer des produits locaux et bio dans des magasins ou des restaurants était bien plus radicale qu'elle ne l'est aujourd'hui. Surtout au début. Pour nos clients, c'était souvent la première fois qu'un restaurant leur proposait des produits du cru. Mais il n'est pas pour autant nécessaire de s'intéresser aux produits locaux ou à l'agriculture biologique pour venir déguster une bonne glace. Nous voulons juste que nos glaces soient les meilleures possibles. Je souhaite convaincre les gens par le plaisir, non les culpabiliser ni leur faire peur. » Les clients viennent déguster une glace chez Mallard et passer un moment agréable. Et s'ils se demandent *« pourquoi cette glace est-elle meilleure que les autres? »* il se peut qu'ils arrivent à la conclusion *« elle est meilleure pour telle ou telle raison »*. C'est ainsi, pense Ben, qu'il parviendra à sensibiliser un grand nombre de personnes.

Quand je lui demande s'il a des projets d'expansion, Ben répond qu'il pourrait décider de s'agrandir; mais non, il préfère consacrer son énergie à approfondir ce qu'il fait déjà. Ce qui l'intéresse, c'est comprendre toutes les implications de ce qu'il a entrepris. Dans l'industrie alimentaire, les glaces sont considérées comme une des choses les plus simples à produire. *« Comme c'était facile, je me suis dit que je pourrais les porter à un niveau d'excellence en soignant les moindres détails. Voilà ma vision des choses. »*

Depuis le début, Ben est attaché à un autre aspect de la mission qu'il a fixée à son entreprise: *« Une entreprise peut-elle témoigner de quelque chose, comme le ferait un roman ou un poème? »*, se demande-t-il. *« On peut écrire un roman sur la disparition, la mort, la solitude ou sur une autre des grandes questions du siècle dernier, celles que pose le fait de vivre dans un monde post-religieux. Le produit final de notre travail, de*

notre implication dans la vie quotidienne n'est-il pas, lui aussi, le reflet de ce que nous sommes et pensons, de la même manière qu'un poème, un roman ou un film reflètent une vision du monde ? »

Dans cet esprit, il a créé au sein de sa petite entreprise une mini-université. Il contacte des enseignants de l'université locale, loue une salle de classe et propose des cours en réponse aux demandes de ses employés : philosophie, littérature, histoire, musique, etc. Tous ces cours sont dispensés gratuitement. Pourquoi ? « *Quand vous interrogez les gens sur les rapports entre la formation et l'entreprise, beaucoup répondent que les études universitaires préparent les étudiants à exercer des responsabilités et à prendre des décisions avisées, qui tiennent compte des questions fondamentales : "Qu'est-ce que l'existence ? Comment dois-je traiter mon semblable ? Qu'est-ce qui est important ? Comment travailler ensemble ?" Mais dès que vous entrez dans la vie active, le message change radicalement : "Arrêtez de vous prendre la tête ! N'en parlons plus ! Vous n'êtes pas là pour donner votre avis !" On demande aux gens de laisser de côté toutes ces questions. On devrait pouvoir inscrire sa vie professionnelle dans la continuité de ses études, mais aujourd'hui, personne ne s'en préoccupe. J'estime que mon entreprise se doit d'offrir à ses salariés la possibilité d'évoluer.* »

Un réseau d'entrepreneurs au service de ses membres et de la communauté

Pour chacun de ces entrepreneurs, l'activité professionnelle a, on le voit, pour but premier de traduire dans la vie quotidienne la passion et les valeurs qui l'animent. Bien sûr, comme tout chef d'entreprise, ils ne cessent d'apprendre de leurs échecs, d'écouter et d'innover pour s'adapter. Mais ils partagent aussi un profond amour pour leur communauté locale, heureux de porter en avant cette ville dont les efforts, pour prendre soin de son environnement et de sa population commencent, grâce à eux, à être reconnus. Vivre et travailler ici, mais aussi agir de façon solidaire et festive, pour que chacun ait une meilleure vie, voilà ce qui leur donne envie.

J'ai voulu en savoir un peu plus sur le pourquoi et le comment de leur participation à la vie de Sustainable Connections, les bénéfices qu'ils en retirent et comprendre si – et en quoi – cette organisation est atypique ou, au contraire, vraiment représentative d'une plus large tendance.

Douze clés pour une réussite collective

• Capitalisation sur l'existant

À la fin des années 1990, Rick Dubrow¹³ et quelques autres avaient organisé un groupe informel pour visionner les vidéos de l'émission *Développer une entreprise* de Paul Hawken sur la chaîne publique PBS. Un groupe d'entreprises du bâtiment s'était ainsi formé sur le thème de l'environnement, puis il s'était endormi. En proposant à ces pionniers d'être au cœur du nouveau réseau, Michelle et Derek Long ont assuré à celui-ci légitimité et démarrage plus rapide.

Un autre atout fut de proposer dès le début une vision claire et motivante : « *Une communauté locale florissante et collaborative au sein de laquelle les entreprises locales sont prospères et contribuent à un environnement sain et au bien-être de tous.* »

• Implication et persévérance

Sustainable Connections a aussi su aider les entrepreneurs tout en les impliquant. Au début, l'équipe a dû faire ses preuves. Quand ils ont demandé aux entreprises de s'engager sur la base d'une charte, beaucoup n'ont pas aimé ce côté qu'ils trouvaient « moralisateur ». Ils ont donc essuyé des refus, mais n'ont pas renoncé pour autant. Année après année, les résultats ont montré la pertinence de leur approche et l'utilité de leur action. Le réseau est aujourd'hui devenu une référence incontestée.

• Non-discrimination

Derek et Michelle Long, les fondateurs, n'ont jamais fait de discrimination. « *Ils ne prennent pas que les entreprises "sympa", attrayantes* », dit Tom. « *Ils acceptent tout le monde. Quand vous adhérez, c'est impressionnant de voir que vous entrez vraiment dans un réseau, alors que, souvent, seuls les "premiers de la classe" sont de la partie. Ils acceptent même ceux dont la manière de travailler est connue pour n'être pas fameuse. Et ils les aident à s'améliorer. C'est ce qui a fini de me convaincre.* » En effet le réseau offre à ses membres, sur chacun de ses thèmes de travail¹⁴, divers outils et occasions de renforcer la qualité de

¹³ Rick est le président de A-1 Builders & Adaptations Design Studio, pionnier et leader de la construction et de la réhabilitation durable dans le comté de Whatcom. <http://a1builders.ws/356>

¹⁴ Ses axes prioritaires sont : achat local, éco-construction, énergie renouvelable, nourriture et agriculture, zéro déchet, investissement local, développement soutenable intégré.

leur gestion et de leur offre commerciale en développant une démarche de responsabilité globale dite de Triple résultat¹⁵.

• Communauté de valeurs

Sustainable Connections mène chaque année une enquête de satisfaction auprès de ses membres. À la question « *Qu'aimez-vous le plus à propos de l'organisation ?* », année après année, la réponse la plus fréquente est à peu près : « *Nous-mêmes!... Partager avec des personnes qui ont la même sensibilité, des gens qui eux aussi veulent construire un monde conforme à leur vision.* »

• Professionnalisme

Ben Scholtz se souvient de la première fois qu'il a entendu parler de Sustainable Connections. Stephen Trinkhaus, du magasin d'alimentation bio Terra Organica, lui dit : « *Des gens ont lancé une nouvelle organisation, et ils travaillent bien. Je ne sais pas combien d'argent tu peux leur donner, mais ce qui est sûr, c'est qu'ils seront efficaces et qu'ils en feront bon usage.* » Dès le début, Derek et Michelle ont été très clairs sur la nature de l'organisation : « *C'est un réseau d'entreprises. Nous ne sommes pas un club de service. Nous sommes là pour accompagner et soutenir les entreprises, y compris les plus petites.* » Et le réseau fonctionne lui aussi comme une entreprise, apportant à ses membres des prestations de haute qualité professionnelle.

Elie Samuel constate que même par les temps actuels, vraiment difficiles, l'organisation est restée solide. Pour lui, c'est d'abord dû à la qualité des personnes : « *Nous avons des administrateurs de grande qualité qui ont une vision stratégique, mais aussi Derek, le directeur et son équipe très professionnelle* » ; et puis ils peuvent maintenant aussi compter sur le soutien de la communauté locale, ce qui est vital. Présent depuis le début de l'aventure, Chuck Robinson a siégé au conseil d'administration pendant cinq ans. Village Books est devenu et demeure membre bienfaiteur du réseau. Il est bien décidé à poursuivre son engagement dans ce qui est, à sa connaissance, l'une des organisations communautaires les plus efficaces du territoire.

• Construction d'une culture commune

Ces années de sensibilisation et de création partagée ont permis aux perceptions individuelles et collectives de s'élargir. En mettant des mots sur ce qui se passe, en proposant un cadre théorique et des

¹⁵ Voir R. Souchier, *Sustainable Connections : Six cents entrepreneurs convertissent leur communauté locale à l'écologie*, in *S'approprier les clés de la mutation*, collectif, Chronique sociale, 2012.

études chiffrées, en créant des occasions d'échange et des espaces de co-construction, Sustainable Connections a contribué à remodeler non seulement l'image de la ville mais aussi la vie quotidienne de ses habitants.

• Outils de qualité

Comme bien d'autres, Elie Samuel utilise les outils de marketing élaborés par Sustainable Connections. Son entreprise participe activement à plusieurs projets collectifs qui lui apportent beaucoup en retour. « *Travailler avec le réseau nous a aidés à changer plus efficacement nos pratiques pour respecter l'environnement. Et puis j'apprécie de travailler avec des gens passionnants.* »

• Une source de clients motivés

Les campagnes « *Pensez d'abord local* » et tous les événements que Sustainable Connections organise pour faire évoluer les mentalités sont autant de vitrines pour ses membres. « *Quand le réseau propose des formations, indique Rose, nous apportons notre aide. Et quand ils organisent des visites de bâtiments écologiques, nous sommes là.* » 90 % des clients d'Aiki Homes sont arrivés par l'intermédiaire du réseau. « *Les bénéfices matériels et humains que nous en retirons sont de loin supérieurs à l'argent que nous y mettons.* »

• Ouverture et partage

C'est aussi, pour les membres, l'occasion de s'engager autrement. Si Elie travaille dans le secteur du meuble, il se passionne aussi pour la nourriture et l'agriculture. Il participe donc à la commission « image de marque des produits locaux ». Il n'est d'ailleurs pas rare de le voir, en fin de journée, préparer des glaces dans la boutique de son ami Ben Scholtz ; lequel apprécie que le réseau lui apporte, outre des outils d'aide au management responsable, l'occasion de partager des discussions de fond avec ses collègues et des personnes extérieures.

• Valorisation de l'expertise des membres

Sustainable Connections fait un usage intelligent de l'expertise de ses membres. Ainsi, pour le projet « Objectif zéro déchet », Aiki Homes, l'un des premiers constructeurs écologiques à s'être lancé dans le recyclage, a apporté son expérience à l'élaboration du projet. En retour, le réseau conforte l'entreprise en validant ses acquis par un label local et en faisant connaître son action dans la région. Gagnant-gagnant.

• Politiques publiques

Parfois, la municipalité fait appel aux membres du réseau experts dans l'un ou l'autre domaine du développement soutenable, pour l'aider à préciser sa position face aux projets d'une agence gouvernementale, ou pour optimiser ses propres projets de politiques locales. Ce fut le cas pour les mesures d'encouragement en faveur des panneaux solaires. Les autorisations sont devenues beaucoup plus faciles à obtenir pour les clients car, désormais, la certification « Construction verte » mise au point par le réseau accélère la procédure. Cette collaboration intelligente renforce l'efficacité des politiques publiques en les rendant moins coûteuses, plus réalistes et opérationnelles.

• Impact sur la communauté

Sustainable Connections s'est avéré être un puissant outil d'évolution des mentalités et des pratiques locales. Pour Tom Thornton, l'apport majeur du réseau est probablement la prise de conscience du lien entre comportement d'achat et prospérité locale¹⁶. Sustainable Connections s'est toujours attaché à ne pas faire la morale, à ne pas critiquer les entreprises qui contribuent à la vie de la communauté. « Or quand Wal-Mart a installé ici l'un de ses supermarchés, ils ont, comme ils le font partout, commencé par "arroser" la ville. Ils endorment la vigilance de tout le monde. Les gens se disent qu'ils apportent beaucoup d'argent dans la communauté. C'est vrai à très court terme, mais avec quel résultat ensuite ? » Nombre de commerçants indépendants, ne pouvant s'aligner sur leurs prix volontairement très bas, disparaissent. Un peu plus tard, les prix remontent et le client est dans la nasse. « Petit à petit, les gens ont commencé à comprendre que leur argent et les emplois fichent le camp de la région. »

Sustainable Connections a vraiment contribué à changer la dynamique locale. Les gens ont fini par comprendre que le prix le plus bas ne peut être le seul critère. « Notre qualité de vie passe par la qualité du service, le maintien des emplois locaux, la prospérité de la communauté et des productions respectant l'environnement et les gens. »

¹⁶ Sur l'effet multiplicateur, voir *Made in local*, pp 49 sqq.

Sustainable Connections: un cas unique?

Après avoir visité diverses réalisations de Sustainable Connections, rencontré ses responsables et certains de ses membres, j'étais tout à la fois impressionné et pris d'un doute. Bellingham ne serait-il pas un cas à part ? Et le succès du réseau le produit d'une alchimie locale difficilement reproductible ailleurs ?

Il y a longtemps, une forte communauté hollandaise s'est installée à Bellingham. Tom se souvient qu'à son arrivée, 36 ans plus tôt, les deux premières pages du quotidien local étaient encore rédigées en Néerlandais. « Ils étaient tous calvinistes, des chrétiens très traditionalistes, et se mariaient entre eux ; mais à un moment, ils se sont dit : "On ne va pas survivre comme ça. Il faut se marier en dehors de la communauté". Ce sont des gens très pieux et disciplinés, mais ils ont bien accueilli les nouveaux venus et les relations sont excellentes. » « Nous ne discutons pas de sexualité, et eux ne font pas de prosélytisme, poursuit Tom. Ils sont très tolérants. C'est appréciable car tellement de gens, dans ce pays, ont peur de vivre avec des personnes qu'ils ne comprennent pas. »

D'autres facteurs contribuent à rendre cette région du Nord-Ouest un peu « spéciale » : la beauté de ses paysages ; le fait qu'elle ait attiré des personnes qui s'attachent à les protéger ; sa nature de « dernière frontière » avant l'extrême nord-ouest du continent américain ; un niveau d'éducation plus élevé que la moyenne et une absence générale d'industrie offrant des emplois salariés, contraignant chacun à privilégier l'esprit d'entreprise. Rose se rappelle que, lorsqu'elle étudiait dans la petite université locale, tout le monde – étudiants, professeurs et adultes en formation – fréquentait la coopérative universitaire, qui déjà proposait des produits sains et locaux. C'est là, pense-t-elle, qu'elle et bien d'autres ont attrapé le virus. Enfin, les commerçants et habitants de Bellingham forment ensemble une communauté plutôt soudée. Le reste du comté est un peu plus rural et individualiste, mais évolue aussi sous l'influence de ce mouvement.

Un besoin partagé

Ce contexte a facilité le développement du réseau local. Pour autant, le succès du mouvement national BALLE dans plus de 100 autres villes et territoires montre que les situations les plus diverses voient naître des initiatives comparables. Si, avec son expérience et son équipe rôdée, Sustainable Connections est l'un de ses moteurs, BALLE compte

d'autres leaders dynamiques, tels que Local First (Grand Rapids, Michigan), Santa Fe Alliance (Nouveau Mexique), ou encore Sustainable Business Network of Greater Philadelphia (Pennsylvanie). Et le mouvement anime des groupes d'échange focalisés sur le transfert de bonnes pratiques entre coordinateurs locaux. Toutes ces communautés locales font face au même défi : tenter de reprendre en main un peu de leur destin.

Chaque territoire a sa propre histoire, ses atouts et faiblesses. Il est vrai qu'une certaine densité d'activité et un minimum de dynamisme économique favorisent les interactions entre entrepreneurs comme avec les habitants. La présence de centres de formation et de production intellectuelle (université, centres de recherche) est un gage d'ouverture sur les solutions d'avenir. Pourtant, même dans les communautés locales plus démunies, se réveillent d'anciennes formes de solidarité et une créativité nouvelle, jusque-là enfouies sous le vernis récent de la culture consumériste et individualiste.

La force de ces réseaux d'entrepreneurs tient aussi à la méthode. Ils se voient en effet nourris par un processus continu de mobilisation, au travers de projets collectifs visant à accroître la performance économique, sociale et environnementale de chacun.

Et ceci non pas dans une démarche de repli sur soi, mais au contraire pour la construction d'une société fondée sur des valeurs d'abondance partagée, d'apprentissage mutuel et de respect pour la nature.

Comme le suggère son nom, Sustainable Connections tisse jour après jour des liens durables entre les entrepreneurs qu'il rassemble, mais aussi avec les autres acteurs locaux – collectivité, associations, citoyens – au service d'une vision ambitieuse, portée par tous les réseaux membres du mouvement BALLE : « *Créer, en une génération, un mouvement mondial d'économies locales interconnectées qui travaillent en harmonie avec la nature afin de rendre possible une vie saine, prospère et joyeuse pour tous et partout.* »

Ensemble, créer de la valeur durable

L'activité des entreprises est la source de nombreux problèmes contemporains, mais elles peuvent également, par leur action, jouer un rôle plus positif. Il en est ainsi des dizaines de milliers d'entrepreneurs locaux qui, à travers l'Amérique du nord, animent des réseaux locaux tels que Sustainable Connections. Tous travaillent à la création de valeur

non exclusivement financière dans l'entreprise, leur communauté locale, voire au-delà.

Leurs stratégies de développement dépassent l'habituelle focalisation sur le court terme pour embrasser le long terme, au service de l'entreprise mais aussi de ce qui l'entoure.

Ils créent de la valeur, sous ses diverses formes, au bénéfice de l'ensemble de leurs parties prenantes (personnel, clients, fournisseurs, communauté locale, nature...). Certains vont jusqu'à subordonner formellement le retour financier à la raison d'être fondamentale de l'entreprise¹⁷.

Ces entreprises se mettent au service de leurs clients, prennent soin de leur personnel et investissent dans le respect de la nature. Ainsi, Aiki Homes prospère sur la base d'une offre co-produite avec ses clients pour répondre à leurs besoins à long terme. Après trois décennies d'activité féconde, Cloud Mountain Farm pousse la logique de sa mission jusqu'à son terme en s'extrayant du marché pour se focaliser sur la formation des futurs acteurs d'un modèle renouvelé d'économie locale, un Système local de nourriture devenu soutenable. Si Bellingham, bourgade cachée aux confins du nord-ouest américain est devenue une icône de la « ville durable », elle le doit, pour une bonne part, à l'initiative de ses PME et TPE qui sont parvenues à définir de façon participative une vision commune de l'avenir du territoire, multipliant les opportunités et impacts positifs pour tous.

Sustainable Connections est un bon exemple de ce que Michael H. Shuman appelle « les entreprises pollinisatrices »¹⁸. Tous ses programmes sont, en effet, dédiés à la co-création de valeur globale par la mobilisation de l'intelligence collective des entrepreneurs et de leur environnement. Il en va de même, à une autre échelle, pour le mouvement BALLE. En facilitant l'émergence de multiples synergies entre des dizaines de milliers d'acteurs locaux à travers le continent, il participe à la création d'une nouvelle réalité économique et sociétale.

Qu'en est-il en France ? Jusqu'à récemment, l'idée-même de mettre l'accent sur l'économie locale y avait plutôt mauvaise presse. La

¹⁷ C'est le cas de celles – nombreuses dans ces réseaux – qui ont adopté la démarche des B-Corporations. Leur raison d'être, inscrite dans les statuts de l'entreprise est, dans un nombre croissant d'Etats américains, officiellement opposable à l'appétit à court terme des investisseurs. www.bcorporation.net

¹⁸ Une « entreprise pollinisatrice » est une entreprise auto-financée dont la mission est de booster les entreprises (et, plus largement, le tissu économique) d'un territoire. Shuman a identifié et présente 28 modèles d'entreprises dans son récent ouvrage *The Local Economy Solution: How Innovative, Self-Financing Pollinator Enterprises Can Grow Jobs and Prosperity*, Chelsea Green, 2015.

croissance majoritaire, dans les milieux politiques et économiques, demeure que la création de valeur ne peut qu'être le fruit de succès à l'export. Pourtant des signes d'une vision plus équilibrée se font jour; le « *made in France* » est mieux en cour; avec « Produit en Bretagne »¹⁹, 360 entreprises veulent conjuguer dynamique régionale et développement durable; « Nos emplettes sont nos emplois », l'ancien slogan des Chambres de commerce, apparaît moins démodé. On commence à se demander: « *Combien de familles vivent de mon achat? Quel est mon impact sur le nombre d'emplois en France?* »²⁰. Une charte des Circuits courts économiques et solidaires²¹ vient de voir le jour. Circuits courts qu'un nombre croissant de consommateurs, plus conscients de l'impact de leurs choix, plébiscitent désormais, en partenariat avec des agriculteurs auxquels ils offrent un contact plus direct avec les clients et assurent un meilleur revenu.

Pourtant, parmi les centaines de réseaux d'entreprises que compte notre pays, une démarche de ce type reste encore rare. En Languedoc, l'association *Made in Pic Saint-Loup*²² réunit des professionnels de tous métiers au service de la prospérité et du bien-vivre dans leur terroir viticole. On peut penser qu'un nombre croissant d'entrepreneurs en viendront, eux aussi, à se considérer comme des acteurs légitimes, solidaires et co-responsables de la prospérité de leur territoire; il leur faudra en outre s'appuyer, comme c'est depuis longtemps le cas outre-Atlantique, sur des études montrant chiffres à l'appui les importants bénéfices financiers, sociaux et environnementaux que peut apporter une localisation accrue de nos économies.

* * *

Je voudrais, pour conclure, souligner deux formes d'enracinement significatives qu'ont en partage Tom, Rose, Elie, Ben et nombre d'autres membres de ce mouvement.

• Enracinement local

Servir les membres de leur communauté locale est un axe-clé de leur engagement professionnel. Ils sont attentifs à soigner la qualité de relation. Ils savent aussi que la légitimité, la performance, et parfois même la capacité de survie de leur entreprise peuvent dépendre de leur aptitude à servir avec authenticité. Héritage, peut-être, des sociétés tradition-

¹⁹ www.produitenbretagne.bzh

²⁰ www.made-in-emplois.fr

²¹ <http://www.lelabo-ess.org/?-Circuits-courts-economiques-et-63->

²² www.facebook.com/madeinpicsaintloup

nelles dont ils sont issus ou qu'ils ont croisées en chemin, c'est aussi pour eux un don précieux pour l'avenir.

Et comme l'arbre, dont le volume de la couronne est proportionnel à celui du tissu racinaire, tout se passe comme si la capacité d'action et de rayonnement de ces acteurs – parfois bien au-delà de leur territoire – était liée à la qualité de leur enracinement dans une réalité particulière.

• Enracinement intérieur

De même, chacune de ces personnes témoigne, par ses actes, de l'importance qu'il y a à demeurer connecté à ses valeurs personnelles comme à ses désirs profonds. L'entreprise n'est pas, à leurs yeux, une finalité mais bien plutôt un lieu privilégié d'expression, de concrétisation de leur vision du monde.

Puisant en leur for intérieur l'énergie et la créativité qui leur permettent de faire face aux défis du quotidien, ils ne se laissent pas enfermer dans un rôle ou un cadre imposés mais s'attachent, au contraire, à façonner tant le contexte que les modalités de leur action.

Du nouveau en financement externe d'entreprise et son impact sur la création de valeur

Aymeric Jung

Parler de création de valeur au niveau de l'entreprise ne peut pas se faire sans une réflexion sur le capital financier, c'est à dire les ressources disponibles et nécessaires à son bon fonctionnement économique. Même si cela s'appelle le capital social, c'est bien de financement dont on parle comme première étape de constitution d'une entreprise, puis de valorisation financière pour juger de son potentiel de croissance et de développement. Que l'on se situe dans une logique marchande ou non, dans une entreprise ou dans une ONG, l'aspect financier est fondamental.

Le financement prend la forme d'un investissement personnel au départ, s'élargit ensuite au cercle *Family & Friends* avant d'aller chercher les *Business Angels*, puis les *Venture Capitalists* et les banques, et enfin les marchés financiers. Ces notions sont maintenant connues de tout le monde, via d'anciennes *start up* comme Google ou Facebook ayant suivi ce cycle et devenues incontournables de notre quotidien. La question est alors de savoir comment investisseurs externes et entrepreneurs peuvent s'accorder sur un financement qui ne considérerait pas uniquement le diktat du rendement financier mais plutôt un partenariat et une vision commune mis en valeur grâce au succès économique et social de l'entreprise ?

En effet les banques et la finance ont une bien mauvaise réputation. La crise de 2008 n'a fait que dégrader cette mauvaise image déjà véhiculée par des luttes sociales très anciennes. La finance internationale et ces fameux « marchés financiers », régulièrement dénoncés par toutes contestations politiques, sont considérés comme responsables de la crise profonde actuelle, qui est, de l'avis de tous, une crise financière,

sociale, économique et écologique. Elle est aussi une crise politique comme le montrent les débats de l'Union européenne autour de la dette grecque. On parle alors de la finance rentière et spéculative. Les récents scandales concernant l'évasion fiscale et les manipulations des cours des taux Libor n'en sont qu'une illustration de plus.

Je ne dirai pas que cette vision est fautive mais c'est vrai qu'ayant passé plus de quinze ans dans des banques d'investissement et sur les marchés financiers, je pense que cette vision négative peut être nuancée et dépassée. Et si de cette crise naissait un nouveau paradigme économique et que la finance, de problème, devenait l'origine d'une solution ?

Il est fondamental de comprendre les mécanismes qui animent cette finance de marchés pour anticiper les changements à venir et les régulations à adopter. Il ne s'agit pas de museler le financement, mais de lui permettre de soutenir aujourd'hui les solutions à nos problèmes de demain¹.

Plus que quantitatifs ou technologiques, comme ce fut le cas aux siècles passés, ce sont bien des problèmes environnementaux et sociétaux auxquels nous devons faire face actuellement, et l'entreprise est capable de se charger d'une partie des changements, hier souhaitables, et aujourd'hui indispensables dans des domaines comme la transition énergétique, la santé, l'agriculture, l'éducation et l'organisation du travail.

Les dérives du financement externe et les premières mesures correctrices

La finance a beaucoup évolué ces dernières années. En tout cas dans sa forme, avec notamment l'application des nouvelles technologies de communication et de puissance de calcul. Plus difficile est de déterminer si elle a aussi évolué sur le fond, dans son état d'esprit et, plus précisément dans les comportements et les mœurs propres à la finance depuis 300 ans. En effet, ne compare-t-on pas aisément la crise de 2008 (Lehman Brothers et *subprimes*) avec celle des années 1930 (krach boursier à Wall Street), qui fut déjà comparée à celle de 1873 (crise bancaire à la suite de spéculations immobilières) ?

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=zcDK5tq5Ya0> et www.quadia.ch

L'engouement autour d'un thème d'investissement à l'origine des crises

Après la Seconde Guerre mondiale, il a fallu constituer un système financier en partant d'un constat – le dollar était devenu la monnaie mondiale – et en prenant en compte un besoin quantitatif – un monde à reconstruire. La norme était alors la puissance publique, concrètement l'État, qui mettait à disposition des fonds que les banques devaient redistribuer. Cela devenait une suite logique et correctrice de la crise financière des années 1930. Il fallait, en effet, éviter l'éclatement de bulles, car la finance apparaissait toujours comme une série de cycles d'accumulation menés par un premier engouement vers la nouveauté, puis de chutes des prix déclenchées par une crise boursière et/ou une crise de liquidité.

Historiquement nous pouvons remonter à la crise de 1637 des tulipes en Hollande; ensuite plus proches de nous, aux krachs boursiers en 1836, 1847, 1866 et 1873 provoqués par la spéculation foncière, puis sur les compagnies des chemins de fer et enfin, immobilières. À nouveau une forte crise boursière en 1907, et plus globalement en 1929 avec le krach qui déclencha la grande dépression. La période 1945-1971 est assez stable sans crise majeure sur les marchés. Les crises des années 1970, remettant en cause le système monétaire mondial et le *Gold exchange standard*, sont plus politiques (guerres) et économiques (pétrole) que boursières. Puis les années 1980 voient une première rupture libérale (déréglementation, désintermédiation, décloisonnement ou 3D) avec la volonté d'orienter une épargne reconstituée vers la finance internationale. Inventivité, nouveaux outils financiers et innovations techniques libèrent des flux considérables, non sans encombre cependant comme le montrent les nouvelles crises suivantes.

Avec des périodes de plus en plus rapprochées, les crises réapparaissent alors très vite avec le krach de 1987 sur les marchés boursiers des actions, puis la crise asiatique de 1997, suivie de près par la crise russe de la dette en 1998. Enfin les spéculations du *hedge fund* LTCM en 1998, la chute des valeurs internet en 2000, la faillite de Lehman Brothers en 2008 et la crise des *subprimes* ont, à chaque fois, ébranlé tout notre système financier. Le financement et la dette demeurent aujourd'hui des problèmes d'actualité macroéconomiques et microéconomiques avec la crise de l'euro et de la dette grecque.

Certes, c'est bien l'ingénierie financière et les capitaux qu'elle est capable de déplacer qui ont permis de financer les chemins de fer dans le passé, puis la globalisation et internet plus récemment. Mais à quel

coût social et environnemental? Le constat est unanime: une finance qui ne pense qu'à ses propres intérêts et qui s'affranchit de toutes les lois; une finance qui repose sur des montages opaques et qui privatise les gains tout en socialisant les pertes. La succession de ces crises nous démontre que, trop souvent, l'inventivité de la finance, officiellement tournée vers le monde et le progrès, se retrouve « victime » de sa propre cupidité (ou du moins de la cupidité des hommes et des femmes qui en sont les instigateurs). L'émergence de mouvements comme Occupy Wall Street, Podemos ou Syriza en sont l'illustration politique. Mais que proposent-ils à la place? Ils sont « contre » la finance, mais ne nous montrent pas suffisamment où se trouve le « pour » et l'action constructive.

Le paradoxe

Du côté de l'entreprise, cette omniprésence des marchés financiers, appelée aussi financiarisation de l'économie, monopolise une partie des flux financiers qui lui sont si nécessaires. Un montant non négligeable de l'épargne est dirigé vers des produits financiers construits sur des modèles statistiques et algorithmiques plutôt que vers des projets entrepreneuriaux. Les grandes entreprises, mêmes cotées en Bourse, en souffrent aussi puisque les achats et ventes de leurs actions sont pilotés par des modèles de risques et de diversifications mathématiques qui engendrent des périodes de détention courtes et une volatilité élevée. La logique de prix et d'anticipation de la variation du cours en bourse l'emporte sur la création de valeur. Un résultat trimestriel en baisse, ou un événement ponctuel, oublié moins d'une semaine plus tard, fait pourtant disparaître des milliards en quelques minutes. La déréglementation est arrivée à un paradoxe où au lieu de faciliter les financements, elle a en fait nourri une spirale financière qui ne répond plus aux besoins de l'économie réelle mais tourne sur elle-même, très éloignée des difficultés quotidiennes de nos citoyens, salariés et entrepreneurs.

L'entreprise se retrouve soumise et limitée

Que dire aussi des situations de détresse extrême provoquées par la recherche de baisse des coûts pour maximiser les marges et les dividendes? La finance domine l'économie qui elle-même contrôle les hommes dans leurs entreprises et dicte ses objectifs chiffrés et commandements quantitatifs. Délocalisation, exclusion et chômage ont des répercussions irrémédiables sur les comptes sociaux d'une nation. Bref,

avoir une finance qui privilégie une vision à court terme, c'est scier la branche sur laquelle on est assis.

L'épargne long terme n'est plus là pour financer durablement les entreprises, puisque les produits d'assurance-vie dominant la collecte, et sont eux-mêmes gérés par des gestionnaires qui « tournent » leurs portefeuilles très fréquemment, en direct ou avec des produits dérivés². Que penser aussi des caisses de retraite qui allouent leur capital, censé payer les rentes futures de leurs membres, à des gestionnaires faisant du trading haute fréquence, c'est-à-dire dont la gestion est sous-traitée par des ordinateurs envoyant simultanément des millions d'ordres d'achats et de ventes provoqués par des variations minimales des cours, afin de dégager des revenus d'arbitrages?

Enfin, les banques ont suivi cette tendance, ayant elle mêmes leurs activités de marchés financiers, de gestion d'actifs et de produits d'épargne, et bien sûr d'assurance vie. Il faut noter que 19 % des actifs d'une banque sont consacrés aux produits dérivés, 13 % pour financer les autres banques et assurances, 10 % pour les dépenses publiques (obligations d'État), 41 % pour les multinationales et seulement 17 % pour des prêts dans l'économie locale³.

Ainsi je pense que dans ce contexte de financement des entreprises par des capitaux externes dont le seul but serait une plus value financière, nous bénéficions d'une certaine efficacité à court terme mais nous subissons malheureusement les conséquences négatives à moyen terme que sont les crises et la déshumanisation de l'entreprise. Il est en effet difficile de nouer une relation saine entre deux acteurs s'ils ne cherchent pas à se comprendre et à se connaître. Un événement se produit, mais pas une histoire. C'est sur un accord et un partage de principe que se créent les liens, les projets et les communautés. C'est en ayant une éthique commune que les investisseurs et entrepreneurs peuvent créer de la valeur globale à long terme qui ne soit pas juste de la valeur financière, souvent trop éphémère.

L'investissement responsable, une première correction

Il est maintenant assez reconnu que les mécanismes qui animent une économie quantitative dépendante de la finance internationale ne

² Produits dérivés : actif financier qui tire sa valeur de l'évolution d'un autre actif financier, comme les options sur actions ou les contrats Futures sur matières premières.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Produit_dérivé_financier

³ Stanislas Dupré, *Que font-ils de notre argent ?*, NIL 2010, p. 80

sont pas optimaux. Patrick Viveret, dans son livre *La Cause humaine*, écrit : « *Quand le cœur d'une société, voire d'une civilisation, réside dans l'économique – ce qui ne s'était jamais encore produit dans l'histoire de l'humanité – quand, au cœur de l'économie, se trouve l'organisation financière et qu'au cœur de cette organisation financière règnent l'euphorie et la panique, il n'est pas très étonnant que le système devienne profondément insoutenable.* »

Comment alors renouer le financement avec des projets d'avenir soutenables, l'investissement avec des entreprises durables alliant qualité et performance économique ? Avec des beaux discours en déclarant la finance comme son ennemi ou avec des réglementations ?

Ni l'un ni l'autre en ce qui concerne les premières mesures correctrices. Elles sont venues des investisseurs eux-mêmes, décidant de remettre de l'éthique dans leurs intentions d'investissements et leur comportement économique.

Gaëtan Mortier⁴, spécialiste de l'ISR (Investissement social responsable) explique bien que « *le sens commun donne à l'éthique une valeur individuelle (ses valeurs personnelles) et à la morale une notion collective* ». Avec de l'éthique, on cherche à agir au mieux en fonction de ses propres valeurs. Justement, l'ISR introduit des notions extra-financières pour analyser des investissements, comme la prise en compte de normes environnementales et sociales mais aussi de gouvernance. Cela s'articule entre autre autour des six grands principes d'investissements⁵ proposés par l'Unep-Fi (*United Nations Environment Programme Finance Initiative*, fondé en 1992 dans le contexte du sommet de Rio). Concrètement, cela revient, en tant qu'investisseur actionnaire, à privilégier les critères ESG (environnement, social, gouvernance) dans la décision d'investir ou non dans une entreprise et, tout au long de son investissement, de promouvoir ces critères de « bonne conduite » au sein de l'entreprise et de les faire progresser au sein de l'industrie elle-même.

En termes de financement, cela se traduit principalement par des méthodes d'exclusion. Un investisseur responsable n'apporte pas son capital à des sociétés qui détruisent l'environnement, qui font travailler des enfants, qui vendent des armes, etc. Cependant, chacun est libre de respecter ses propres critères et de trouver alors des sélections d'investissements en phase avec ce qu'il souhaite.

⁴ Gaëtan Mortier. *Finance éthique, le grand malentendu*, Éditions fyp

⁵ <http://www.unpri.org/about-pri/the-six-principles/>

Assez stricte au départ, cette sélection ISR s'est assouplie à un tel point qu'aujourd'hui certains ne s'y reconnaissent plus, ou au contraire y reconnaissent trop de sociétés qu'une première analyse aurait pu considérer comme agents pollueurs ou non durables. Il y aurait alors un grand mouvement de *greenwashing* dans l'ISR et les labels auraient été vidés de leur substance. C'est ce que Gaëtan Mortier appelle « *le grand malentendu* », en expliquant, entre autre, les conflits d'intérêts présents dans ce secteur.

En effet, une grande partie de cette finance responsable utilise les mêmes mécanismes que la finance de marché classique. À travers des banques et des sociétés de gestion, l'épargne est collectée puis investie via les marchés financiers sur des actions ou obligations de grandes compagnies. Du coup ce sont les mêmes exigences de liquidité et de rentabilité qui pèsent sur l'entreprise.

À noter, en complément, deux développements intéressants :

- Les fonds activistes. Au lieu d'appliquer des critères d'exclusion, ils rentrent dans le capital de sociétés afin de les améliorer en agissant de l'intérieur et de les pousser à être plus responsables et respectueuses des critères ESG. Il y a un certain effet positif dans cette approche comme le montrent les travaux de l'économiste S. Pouget⁶ et aussi les rapports d'activité des fonds Guilé⁷.
- En France, les fonds d'épargne salariale solidaire ont 10 % de leurs avoirs directement investis dans des entreprises de l'économie sociale et solidaire⁸, définies comme des entreprises qui développent un projet avec une mission sociale en mettant en œuvre des méthodes de gestion issues de l'économie classique. Mais je me demande quand même si les bonnes intentions éthiques de l'épargnant ne se trouvent pas ici manipulées puisque les autres 90 % vont dans des entreprises, assez classiques, bien que sélectionnées selon la méthode ISR ?

Ayant observé ces différents développements, et selon moi, une véritable dérive de la finance, je me suis tourné vers une autre forme d'in-

⁶ www.sebastienpouget.com

The Washing Machine: Asset Prices and Corporate Behavior with Socially Responsible Investors.

⁷ Fondation Guilé, <http://www.guile.org/what-we-do/unite/engagement/>

⁸ Économie sociale et solidaire (ESS) : regroupe les organisations privées ou publiques (entreprises, coopératives, associations, mutuelles ou fondations) qui cherchent à concilier activité économique et utilité sociale. En France, ce secteur représente environ 10 % des emplois salariés, cette part s'accroissant au cours du temps (9,6 % en 2005, 10,5 % en 2013).

https://fr.wikipedia.org/wiki/Économie_sociale

vestissement, encore très marginal, dénommé *l'impact investing*. Il me semble que l'investissement personnel a perdu beaucoup de sa raison d'être, c'est à dire soutenir les projets que l'on aime, et cela au-delà de sa propre éthique, tel un véritable engagement, celui-ci propre aux entrepreneurs. En effet *l'impact investing* sélectionne des investissements qui, par leur nature même, ont un impact environnemental et social. Il s'agit alors, non plus de mettre de l'éthique dans la finance, mais bien de créer une nouvelle méthodologie, la finance éthique et d'impact, et ainsi modifier l'état d'esprit de l'investisseur.

La finance éthique et *l'impact investing*

L'impact investing est défini comme une stratégie d'investissement cherchant à générer un impact social, sociétal et/ou environnemental positif, tout en générant un retour financier.

Il me semble ici que nous opérons clairement un changement, sur le fond et sur la forme, par rapport à ce qu'est devenu le financement bancaire et le financement par les marchés financiers. L'investissement se porte sur des entreprises qui engendrent un impact positif du fait de leur activité, sans mettre de côté la pertinence économique. Le but de la stratégie n'est pas de se servir de l'entreprise pour maximiser un profit financier, mais bien de créer l'impact intentionnellement voulu en utilisant l'entrepreneuriat.

Un financement valorisant réellement la mission et la vision de l'entrepreneur

Ces difficiles dernières années ont révélé dans beaucoup de pays, développés aussi bien qu'en voie de développement, les limites du pouvoir de l'État et de ses marges de manœuvre pour le soutien à sa population. Certes l'État peut donner des directions de développement et favoriser de grandes réalisations mais partout très endetté, il a de moins en moins la possibilité de motiver une population dans de nouveaux projets économiques ou de lui donner la capacité de se prendre en main. C'est même désormais l'inverse avec trop de règles contraignantes et on constate aujourd'hui les limites de l'État providence dans les pays occidentaux. Le plus souvent, c'est l'initiative privée qui est à l'origine du développement et cette initiative privée a besoin d'être motivée. Elle peut être soutenue par de la philanthropie mais aussi par l'investissement privé, de personnes individuelles ou de personnes morales.

La bonne nouvelle réside dans le fait que *l'impact investing* n'est pas de la spéculation mais de l'investissement à long terme réalisé par des personnes qui souhaitent créer un impact social et environnemental auprès d'une population donnée, ou dans un secteur cible. C'est d'avoir un travail et un rôle social qui permettent à un individu de structurer son existence et de s'épanouir, surtout s'il s'agit d'un travail qu'il aime, au sein d'une entreprise dont il est moteur, et au service d'une communauté dont il est acteur. *L'impact investing* est une solution nécessaire et indispensable pour fournir des capitaux à une échelle que l'argent public, les ONG ou la philanthropie ne peuvent plus atteindre.

Chaque jour des entreprises luttent pour créer de la richesse et servir leurs clients. Celles qui rattachent à leur développement une volonté autre que juste une maximisation financière court terme obtenue par la vente d'un produit ou d'un service, sont capables de fédérer autour d'elles un nouveau type d'investisseurs prêts à les soutenir. Alors, une autre image de l'entreprise, de ses salariés et de l'économie est véhiculée et on peut vraiment parler de « sociétés ».

L'Impact Investing permet d'amener une approche qualitative à la société en plus d'une croissance économique soutenable

L'impact investing est à l'origine souvent associé à la philanthropie mais s'en est depuis en partie distingué. Les entrepreneurs sociaux allaient chercher leurs capitaux auprès de fondations sous forme de dons ou de prêts à taux zéro pour commencer leur entreprise ou financer leur communauté. La philanthropie démarrait l'initiative qui ensuite pouvait assumer son développement, puis naturellement les fondations ont développé l'idée d'investir leur capital selon leur mission. Il est en effet paradoxal d'une part de faire un don pour une cause environnementale ou sociale, et que l'argent pour ce don provienne de revenus d'entreprises qui ont une activité se situant à l'opposé. C'est d'ailleurs la fondation Rockefeller en 2007 qui a rendu public le terme *d'impact investing* au cours d'un forum défendant cet alignement entre mission et investissement des fondations. Assez naturellement, la microfinance, donnant accès aux services de crédits à une population évoluant au dehors du système bancaire, intègre *l'impact investing*.

Maintenant, *l'impact investing* a élargi son périmètre d'actions, bien au-delà des fondations, et s'intéresse à de nombreux secteurs de l'éco-

nomie où des entreprises peuvent apporter des solutions techniques ou logistiques aux problèmes globaux de durabilité.

Nous pouvons évoquer par exemple les enjeux autour de la pollution, du recyclage, de la perte de la biodiversité, de l'agriculture, de la santé, et de l'éducation.

Cependant ce secteur reste une niche dans le secteur de l'investissement. Si on estime la capitalisation mondiale des marchés financiers à 100 trillions et l'ensemble des actifs gérés par les sociétés d'investissement à 50 trillions, il faut savoir que l'ISR représente 5 000 milliards, soit 10 % des actifs en gestion, et l'*impact investing* seulement 50 milliards, microfinance incluse.

Edgar Morin souligne très justement dans la préface de *La cause humaine* de Patrick Viveret, déjà mentionné, que « *la démesure est ce délire inconscient qui anime notre civilisation à la conquête du monde, à l'asservissement de la nature, à la croissance indéfinie, au toujours plus, à l'hégémonie de la quantité sur la qualité, à la vérité du calcul au détriment des vérités de la vie (qui sont l'épanouissement personnel et l'intégration communautaire), au profit du caractère matériel et appropriateur du bien-être et au détriment de son caractère affectif, psychique et moral* ».

Ainsi, face à la démesure des marchés financiers, l'investissement individuel et la responsabilité sociale sont aujourd'hui compatibles et doivent être reliés. C'est exactement la proposition de différents acteurs de l'*impact investing* et de *Slow Money* (le capital patient) pour (re)-construire les Systèmes locaux de nourriture et renforcer la coopération entre acteurs économiques d'un territoire.

Exemple de *Slow Money*⁹ pour une nouvelle relation investisseur-entrepreneur

Inspirée du livre de Woody Tasch publié en 2009, *Slow Money: investir pour que la nourriture, les fermes et la fertilité du sol soient prises en compte*, l'Alliance *Slow Money* soutient le financement direct de la production et la distribution de nourriture locale de qualité pour tous, notamment du fait de sa relation avec *Slow Food* et son président Carlo Petrini, lui-même membre fondateur de *Slow Money*.

Concrètement, l'Alliance *Slow Money* présente des entrepreneurs à des investisseurs et facilite techniquement le financement direct. Ces

⁹ www.slowmoney.org et www.slowmoney.fr

entreprises n'ont pas toujours la possibilité ou l'envie de passer par des banques et attirent peu les *business angels*. *Slow Money* a permis en quatre ans à près de 400 petites et moyennes entreprises de recevoir plus de 45 millions de dollars. *Slow Money* apporte aussi une aide stratégique à ces entreprises en privilégiant leur développement sur leur chaîne de valeur, car dans ce secteur, être autonome et résilient, est fondamental pour construire une entreprise viable et profitable. *Slow Money* souhaite « *ramener l'argent à la terre* » afin de renforcer la sécurité et la souveraineté alimentaires ainsi que l'accès à la nourriture; améliorer la nutrition et la santé; promouvoir la diversité culturelle, écologique et économique; accélérer la transition d'une économie fondée sur l'extraction et la consommation vers une économie circulaire favorisant la préservation et la restauration.

Enfin, pour attirer des investisseurs au-delà de la philanthropie, les investissements de *Slow Money* privilégient des entreprises avec des *cash flows* réguliers et cherchent des rendements de l'ordre de 5 %, mais seulement si cela est en phase avec le succès de l'entreprise. L'investisseur souhaite être rémunéré si le contexte est favorable à l'entreprise. Le concept de ce financement direct, de proximité et avec une mission séduit au-delà des USA, avec des développements au Canada et aussi avec *Slow Money* francophone qui a démarré ses activités en France, Suisse et Belgique en 2014.

L'*impact investing*, entre autre avec *Slow Money*, apporte une différence fondamentale par rapport aux approches plus classiques de financement. Une relation se crée avec l'entreprise et l'investisseur est touché dans son affectif. Encore plus facilement avec de la nourriture car on peut aimer l'entreprise et aimer consommer le produit qu'elle propose. Il y a un état d'esprit bon et solidaire derrière le financement qui a disparu des marchés financiers. Cet état d'esprit permet de mettre en place de nouvelles structures et de ces structures découle un comportement.

Si votre motivation est le gain à court terme sans souci des externalités et des impacts, alors les structures mises en place rendent ce comportement possible. C'est la finance court-terme, genre casino, avec des structures *off shore* opaques. Si au contraire l'objectif ultime est différent, comme la valeur au lieu du prix en Bourse, la qualité au lieu de la quantité, la régénération de nos ressources naturelles au lieu de leur exploitation polluante, le bien être en entreprise au lieu de la compétition ultime, alors on changera les comportements. Une nouvelle génération

met en place des solutions innovantes qui pourraient être le départ d'un nouveau paradigme, pour une économie circulaire et collaborative¹⁰.

Un paradigme qui d'ailleurs peut s'inspirer du fonctionnement de la nature. Slow Money parle de *Soil economy* au lieu de *Oil economy* et donc s'inspire du vivant et de tous les micro-organismes qui collaborent dans le sol pour nourrir une plante. Il s'agit de cultiver une nouvelle économie où les entrepreneurs seraient comme des graines et le capital comme de l'eau. Cela s'inscrit dans les principes du biomimétisme et de l'économie symbiotique¹¹. Cela inspire aussi des modèles en micro-économie, en organisation d'entreprise et en intelligence collective et peut s'appliquer à de nombreux domaines comme le transport, l'habitation, la consommation manufacturée. De même pour les techniques de financement direct ou la promotion de l'économie locale. Cent dollars dépensés localement restent sur place à 70 % contre moins de 30 % si la dépense se fait via un acteur global ou international. Il ne s'agit pas de tout faire localement, mais de privilégier le local quand c'est possible.

Ainsi les bénéficiaires des financements de Slow Money sont bien dans un premier temps les porteurs de projets et les entreprises TPE/PME, trop souvent éloignées des investisseurs et dépendantes des banques. Slow Money travaille à leur soutien et leur développement d'un point de vue financier mais aussi dans une dynamique commerciale afin de les intégrer dans un véritable Système local de nourriture. Puis viennent les investisseurs, privés ou institutionnels, qui diversifient leur portefeuille avec des actifs réels et des *cash flows* réguliers. Dans un deuxième temps bien sûr, les bénéficiaires sont les consommateurs. C'est le bienfait d'une nourriture saine, locale, écologique et traçable en plus des liens de proximité et du vivier d'emplois non délocalisables que crée le *made in local*¹².

¹⁰ Économie collaborative, (qui repose sur la collaboration de ses membres) : https://fr.wikipedia.org/wiki/Économie_collaborative

Économie circulaire et positive (qui repose sur le recyclage et le cycle de vie, les ressources des uns viennent des déchets des autres) : https://fr.wikipedia.org/wiki/Économie_circulaire

¹¹ Économie symbiotique, <http://www.economie-symbiotique.fr/leconomie-symbiotique/>

¹² www.madeinlocal.info

Quelles nouvelles relations envisager entre entreprises et investisseurs?

L'exemple de Slow Money n'est pas unique comme possibilité de financement alternatif. Ce mode d'investissement relaie des changements profonds de mentalité de la part des épargnants. Ils sont soucieux de leur impact et veulent ainsi redonner du sens au financement, reprendre le contrôle de leur investissement et établir une relation de partenariat véritable avec l'entrepreneur.

Cela répond à des besoins et des envies.

Les besoins de financer, entre autre, l'économie sociale et solidaire comme le souligne le rapport sur l'*impact investing* du Commissariat général à la stratégie et à la prospective¹³.

Les envies d'une économie plus juste où chacun exprime ce qui lui plaît et participe grâce aux réseaux sociaux, à l'internet 2.0 et au *crowdfunding* aux initiatives qui lui sont proches

Le crowdfunding et sa comparaison avec le Slow Money

Le *crowdfunding*, ou financement participatif en français, est un concept qui a toujours existé au sein de diverses communautés, mais cette notion a changé avec Internet. Il est aujourd'hui principalement considéré comme un financement désintermédié passant par des plateformes Internet et faisant appel à un grand nombre de contributeurs. Certaines recherches universitaires et académiques¹⁴ étudient les motivations des entrepreneurs à aller sur des plateformes de Crowdfunding ainsi que les interactions qui en découlent avec les financeurs.

La plateforme apporte en premier une aide technique à l'entrepreneur pour définir son projet et récolter des fonds auprès d'une large communauté qui se forme petit à petit autour de valeurs communes.

¹³ http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/dt_-_impact_investing_-_vu_hm_final_le_21-06vcg9h00.pdf

¹⁴ Gerber, Hui and Kyo (2013), *Why people are motivated to post and to fund projects on Crowdfunding platforms*. Gorshkov (2011), *Crowdfunding: a concept beyond finance*, Bachelor Thesis, University of Amsterdam. Paykacheva (2014), *Crowdfunding as a customer engagement channel* (Thesis Kajaani University).

Beier and Wagner (2014) *Crowdfunding between Social Media and e-Commerce: Online Communication, Online Relationships and Fundraising Success on Crowdfunding Platforms* (HTW Chur)

Ensuite la communauté permet, au-delà du financement, de recevoir des commentaires sur le projet ou le produit et d'identifier les premiers clients potentiels. Enfin, une campagne réussie et soutenue par beaucoup d'interactions sur internet peut attirer l'attention des médias plus classiques (journaux, radio, télévisions, locaux ou nationaux), et certainement bénéficier à l'entreprise.

Des différences cependant fondamentales existent avec Slow Money puisque son action se limite au système local de nourriture et que la communauté d'investisseurs existe déjà du fait de sa mission clairement identifiée. Aussi, là où le *crowdfunding* repose sur un très grand nombre de personnes avec souvent de faibles montants et pas toujours une implication personnelle, Slow Money implique ses membres localement dans des projets et porte sur des investissements plus élevés. Cela n'empêche pas Slow Money d'utiliser parfois des plateformes de *crowdfunding* pour faciliter techniquement la communication et l'apport de capitaux, puisque dans les deux cas du *crowdfunding* et de Slow Money, on parle bien du financement direct d'une entreprise et d'une relation avec les investisseurs engagés.

Accompagnement et suivi privilégiés: l'exemple de Quadia SA

Quadia¹⁵, société de gestion suisse, est un pionnier en tant qu'investisseur direct en *Impact investing* puisque ses activités ont commencé en 2008. Sa politique d'investissement considère quatre composantes indissociables que sont le projet économique, la performance financière, l'impact social et environnemental. En effet, elle considère que ne pas mesurer et intégrer proprement la durabilité dans une stratégie d'investissement augmente les risques du portefeuille et dilue ses futures performances économiques. Quadia se positionne donc comme un investisseur à long terme auprès d'une entreprise capable de prendre en compte des priorités autres que la maximisation financière. Cependant il ne faut pas que cela se fasse au détriment d'un positionnement économique pertinent et d'une gestion financière efficace. Sans ces éléments, l'avenir de l'entreprise serait fragile et de fait, son impact remis en question.

Autre point fondamental : les investissements, en action ou en dette, se font majoritairement en direct et non dans une structure de fond. Ainsi la relation avec l'entreprise n'est pas systématiquement liée à un

¹⁵ www.quadia.ch

besoin de revente à trois ou quatre ans comme cela peut souvent être le cas avec des fonds de *private equity*. Quadia apporte capital et assistance technique à des entrepreneurs qui cherchent à améliorer significativement une situation sociale et environnementale afin de renforcer leur impact. En tant qu'investisseur elle fait entrer les entreprises dans « son écosystème » et peut donc leur trouver des partenaires, en amont ou en aval de la chaîne de valeurs. Enfin, chaque année est publié un rapport de mesures d'impact des entreprises, véritable étude de la situation courante et feuille de route pour améliorer cet impact. Ainsi, en plus de l'approche Impact Investing sur le fond, on trouve ici un aspect qualitatif sur la forme de l'investissement, son suivi et son accompagnement.

À titre d'exemple récent, la société française La Ruche qui dit oui, acteur de l'économie sociale et solidaire, a levé des fonds pour ses besoins de croissance. Cette plate-forme de services, mettant directement en contact producteurs locaux et particuliers, a cherché tout d'abord des investisseurs capables de lui apporter une expertise technique dans le cadre de *start up* du web et de l'économie collaborative. Cependant, avoir un investisseur se focalisant sur l'impact, permet à cette *start up* de renforcer sa mission sociale et environnementale en bénéficiant désormais d'une mesure et d'un suivi complémentaires de son impact.

L'exemple du partage de la valeur et de la dette indexée

Comme nous l'avons vu précédemment, une grande partie des investissements sur les marchés financiers repose sur une évaluation du prix de l'actif financier, action ou obligation. L'investisseur paye un prix et détient un titre. Nous sommes donc tous les jours les témoins d'opérations capitalistiques d'achats-ventes à court terme en Bourse, motivés par une variation attendue du prix du titre financier qu'un autre opérateur serait prêt à payer, pour lui-même réaliser une plus-value future. Cela provoque régulièrement des bulles spéculatives et des crises de liquidités.

Substituer à cette logique de prix de titres de propriété un système de partage de valeur aurait bien plus de sens. Le *think tank* Capital Institute¹⁶ parle de finance régénératrice et de titres de dette qui permettraient de recevoir une partie des revenus de l'entreprise. Partant du constat que les marchés financiers n'allouent plus efficacement le capital aux sociétés qui en ont le plus besoin mais à de la spéculation au-

¹⁶ <http://capitalinstitute.org/>

tour des actions de multinationales, il cherche un nouveau moyen, plus stable et durable, pour connecter les investisseurs avec les entreprises.

« *Cela reposerait sur un partenariat négocié entre une entreprise bénéficiant de revenus réguliers et des investisseurs qui recevraient alors une partie de ces flux pour réaliser les besoins de rémunération de leur capital. Comme le private equity, cela engendre une relation étroite entre l'entreprise et les investisseurs, en sortant de la tyrannie court termiste de la maximisation de la valeur actionnariale. Contrairement au private equity, cela ne repose pas sur la revente de l'entreprise pour réaliser une rentabilité.* »

Enfin, nous pourrions proposer à des investisseurs de recevoir des revenus indexés sur les flux dégagés par l'entreprise complétés par d'autres critères plus qualitatifs. À titre d'exemple, l'économiste André Grjebine proposait que la dette grecque soit remboursable en fonction de la baisse du taux de chômage. Créanciers et débiteurs auraient alors des intérêts convergents au sein d'un véritable partenariat bénéfique pour tous sur la base d'une obligation indexée et non de taux d'intérêts.

C'est une proposition assez similaire (mais cependant contestée par certains) que font les *Social impact bonds*, ou obligations sociales. L'État confie à une organisation la réalisation d'un objectif social comme la réinsertion de prisonniers, l'amélioration de la scolarisation ou de la prévention et cette organisation cherche les fonds nécessaires auprès d'investisseurs privés. Ceux-ci seront rémunérés à hauteur du succès du programme puisque l'État peut quantifier son coût social.

Ces exemples montrent bien qu'il y a de nouvelles approches qui émergent pour changer les relations entre investisseurs, financement et entreprises, comme ces études qui expliquent que la situation d'un pays ne peut pas se mesurer uniquement à hauteur de son PIB¹⁷. Il faut trouver le moyen de réintégrer du qualitatif et de valoriser le long terme. Toute la notion de l'investissement ne peut pas reposer que sur une optimisation financière. Comme l'écrivait G. B Shaw, prix Nobel de littérature en 1925, « *dans la vie, il y a deux catégories d'individus: ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent "pourquoi?" Ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et qui se disent "pourquoi pas?"* ».

¹⁷ Rapport Stiglitz sur le PIB http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_francais.pdf

Conclusion

Investissement, finance, épargne, Bourse, marchés financiers, *hedge funds*, banques, dettes, actions et dividendes. Des notions répétées régulièrement et pas toujours bien maîtrisées. Des termes devenus presque synonymes et très souvent à connotations négatives et oligarchiques. Des « acteurs » qui provoquent des manipulations, des bulles, des krachs boursiers et des crises.

Comme nous l'avons vu, la finance a pris beaucoup de place dans notre quotidien et beaucoup considèrent qu'elle est devenue trop « grosse ». Pourquoi avoir un marché des devises qui en dix jours traite l'équivalent du montant annuel des transactions de l'économie réelle ? Des volumes en hausse, plus 32 % par rapport à 2010. Encore plus dans la démesure, le marché des produits dérivés dépasserait les 800 trillions de dollars, mais le volume n'est pas toujours vérifiable car toutes les transactions ne sont pas enregistrées. Beaucoup s'accordent à reconnaître le risque systémique de cette finance. Nous sommes bien loin ici de la création de richesse par une entreprise, et encore plus loin de la création de valeur sociale et environnementale. De tels volumes de transactions ne peuvent pas s'expliquer juste pour une protection contre les risques de fluctuations et les besoins de liquidités.

Ramener une partie de cette finance à de l'investissement conscient de son impact changerait vraiment le difficile contexte dans lequel évoluent nos entreprises. L'investissement ne peut plus être approché comme une recherche de gain maximum en un minimum de temps au risque le plus faible possible. Si un investisseur comme un fonds de pension ou un fonds de gestion patrimoniale achète pour 100 millions d'euros d'actions Apple, alors cela représente 0,02 % de son prix en Bourse (ou capitalisation boursière – entre 600 et 700 milliards de dollars en 2015), soit moins de 2 cents. L'action n'a pas encore ouvert, que ce montant peut déjà être perdu. C'est un risque énorme mais que beaucoup acceptent sous prétexte que c'est liquide, ou que c'est une valeur sûre... À côté de cela, 100 millions d'euros représentent aussi 1 000 prêts à des petites entreprises pour 100 000 euros. Largement de quoi créer des emplois, de la valeur et de la qualité. Encore faut-il que le consommateur soit séduit par le produit et le service de cette entreprise, autant que par un nouveau téléphone tous les ans.

Ainsi l'entreprise créerait une valeur reconnue de façon quantitative et qualitative simultanément, au sein d'une économie soucieuse du bien être des hommes, des entreprises et de la planète avec à son écoute

une finance capable de la soutenir dans son développement, et se contentant d'une juste rémunération du risque sur le long terme. Nous pourrions enfin sortir du discours actuel expliquant que les marchés financiers décident des politiques des nations et des entreprises. Ce n'est pas l'homme qui doit être au service de l'économie et elle-même au service de la finance mais bien l'inverse. Les financements que proposent l'*impact investing* et les obligations indexées montrent que c'est possible sans révolution, mais juste avec un peu de bon sens et en remettant de la mesure dans la démesure.

Notre contexte actuel politique, économique et écologique est inquiétant, voire même anxiogène. Comment être serein dans un monde où le libéralisme et la globalisation n'ont pas tenu leurs promesses, affirmées en 1945 et répétées en 1989 à la chute du mur de Berlin. La solution n'a pas l'air de vouloir venir d'en haut, c'est à dire du pouvoir actuel. Les optimistes voient une période de transition avec un changement de paradigme économique. J'en fais partie.

Justement, la bonne nouvelle est que des entrepreneurs apportent des solutions et qu'une finance innovante, animée par de nouveaux besoins et envies, leur apporte des capitaux. Une nouvelle économie se met en place grâce à de nouveaux acteurs bien réels, acteurs de l'économie collaborative, solidaire, circulaire et même régénératrice¹⁸.

Ce nouvel état d'esprit a besoin de se diffuser et à côté de l'éducation et de la régulation, il faut donner une mission à l'investissement qui aille au-delà d'un nombre sur un compte en banque. Certains ont déjà identifié cette mission, il est désormais indispensable de leur permettre de la rendre réalisable.

¹⁸ Économie régénératrice : une économie qui restitue au système plus de ressources naturelles qu'elle n'en a consommé. G.del Marmol https://www.youtube.com/watch?v=ri_JmBhF53c et *Sans plus attendre*, aux éditions KER.

Chapitre III

L'entreprise orientée création de valeur globale

Concevoir l'entreprise autrement: le modèle de la valeur globale

Manfred Mack

Au moment où ces lignes sont rédigées, la France en particulier, et certains autres pays d'Europe, peinent à sortir d'une crise qui a débuté de façon visible en 2008, mettant à mal l'économie au sens large, mais faisant partie d'un dysfonctionnement général qui touche à l'environnement, à la société et à ses infrastructures les plus importantes (éducation, santé, logement, etc.)

Si l'économie constitue un, parmi plusieurs domaines en difficulté, elle se situe clairement au cœur de la crise majeure que nous vivons. Le chômage atteint par endroits des niveaux à la limite du supportable. Les inégalités entre une minorité de plus en plus riche et la masse des pauvres continue à se creuser. La croissance nécessaire pour générer des emplois n'est pas au rendez-vous. La morosité, le pessimisme et le manque de confiance s'installent avec insistance.

Besoin de changement en profondeur

L'impasse

La source de nos problèmes se situe pour une part importante au niveau des entreprises. En effet, sans forcément s'en rendre compte, les entreprises se sont mises dans une logique qui se retourne contre elles. D'année en année, elles ont donné une importance grandissante à la

création de valeur financière. Cette « tyrannie » de l'économie financière – et l'acharnement sur la réduction des coûts qu'elle entraîne – est un des facteurs majeurs de la crise actuelle.

Qui dit réduction des coûts, en période de faible croissance, dit plans sociaux et donc accroissement du chômage. De plus, la focalisation des entreprises sur le court terme empêche de consacrer les ressources nécessaires à l'innovation et de réfléchir aux mutations qui s'opèrent dans la société.

Ceci étant dit, pour permettre aux entreprises de fonctionner, il faut de l'investissement et donc des actionnaires qui acceptent de jouer leur capital sur la prise de risque.

Il faut donc une approche permettant de servir différemment la valeur financière, en diversifiant les contributions et les retours auprès des multiples parties prenantes. La clé, nous le verrons, consiste à élargir la notion même de valeur.

Une logique nouvelle de création de valeur globale

Il faut, en réalité, se forger une nouvelle manière de se représenter la valeur.

Pour une large part des acteurs concernés, « valeur » veut dire « valeur financière », donc argent.

Nous proposons de définir la valeur de façon différente :

Valeur = flux d'effets bénéfiques qui améliorent la vie et nourrissent l'économie.

Selon cette définition, l'argent est une forme de valeur, mais il y en a beaucoup d'autres...

Pour apporter quelques points d'appui concrets à cette nouvelle représentation de la valeur, imaginons d'abord quels pourraient en être les bénéficiaires : le client en premier lieu, mais aussi les fournisseurs de l'entreprise, les salariés, la société au sens large, l'environnement, sans oublier les actionnaires.

Il s'agit là des **parties prenantes** de l'entreprise qui, de ce fait, forment son écosystème. Ces parties prenantes qui sont donc bénéficiaires de la valeur créée, sont également en mesure d'être des apporteurs de valeur, grâce à leurs idées ou à d'autres formes de participation active. À partir de ce constat, l'entreprise doit se considérer comme force d'animation

d'un processus continu de co-création (avec les parties prenantes) et de partage (entre elles) d'une valeur aussi importante que possible. C'est ce *quantum* de valeur co-créée, multiforme et multipolaire, que nous appelons valeur globale (ou encore pleine valeur).

Précisons que la nature de la valeur peut, elle aussi, être multiple : valeur d'utilité, valeur d'échange, valeur esthétique, valeur qui apporte du sens. La valeur peut exister et être développée sous forme quantitative et qualitative.

Un exemple d'application concrète

L'effet positif d'un changement de logique vers la création de valeur globale se démontre dans l'exemple d'une entreprise de BTP dans laquelle l'auteur est intervenu comme consultant. Au début de l'histoire que nous allons raconter, l'entreprise se heurtait à des difficultés récurrentes l'obligeant à procéder à des plans sociaux en série.

Création de valeur pour le client

Elle était victime de pratiques courantes pour l'obtention d'affaires nouvelles dans le métier, lesquelles étaient particulièrement destructrices de valeur en période de ralentissement du marché. Schématiquement, le client donneur d'ordre lance un appel d'offres pour la réalisation d'un ouvrage. Les entreprises qui souhaitent se positionner pour obtenir l'affaire, répondent à l'appel d'offre en soumettant des propositions chiffrées. Le client compare les offres et choisit, dans la plupart des cas, la proposition la « moins disante » (au plus bas prix). Les entreprises qui soumissionnent sont souvent en manque d'activité et proposent des prix qui laissent des marges quasi nulles ou parfois négatives. Il peut aussi arriver que ces mêmes entreprises, se sentant « pressurisées », tirent avantage d'un cahier des charges incomplet, évitent de le signaler et en profitent, une fois sélectionnées, pour facturer des prestations complémentaires dans l'espoir de re-fabriquer de la marge. Ces processus finissent par dresser les acteurs de la profession les uns contre les autres. Des pans entiers de la profession et de l'économie s'affaiblissent progressivement.

L'approche création de valeur globale adoptée par l'entreprise inverse cette logique débilante. Elle part du principe que donneur d'ordre et entreprise émettrice de l'offre ont intérêt à se concerter pour co-créer de la valeur en travaillant en confiance et « à livre ouvert ». Ainsi, les

deux parties, ayant décidé de fonctionner de manière partenariale, définissent ensemble la méthode conjointe de travail ainsi que les objectifs de prix, de coûts et de marges. Puis, ils examinent ensemble le besoin, remettent à plat les solutions envisagées, procèdent à une analyse critique de la valeur des différentes fonctionnalités de l'ouvrage et se mettent d'accord sur sa conception, en validant son prix et son coût!

D'une relation dominant/dominé, on passe à une solution de partenariat qui nécessite un climat de confiance, de transparence, d'écoute intense et de dialogue, l'ensemble permettant de nouveaux raisonnements et de nouvelles solutions.

La valeur qui sera générée par le projet (marge de l'entreprise, et pour le client, prix de l'ouvrage par rapport à sa valeur d'utilité perçue) est donc co-crée en vue d'être équitablement partagée. Si le prix final est inférieur au prix prévisionnel convenu au début de la concertation, client et entreprise se partagent la différence.

Chacun a donc intérêt à œuvrer en vue de la création d'un bénéfice mutuel aussi large que possible. **Le principe de la démarche encourage l'aide réciproque.**

L'entreprise dont nous parlons a généralisé l'application de cette démarche à la quasi-totalité des affaires réalisées avec des donneurs d'ordres industriels. Une marque a été créée pour différencier ce type d'offres de celles traitées de manière « classique ». Les offres de cette marque ont représenté jusqu'à 25 % du chiffre d'affaires facturé mais avec une marge nettement supérieure à la moyenne. L'esprit de travail expérimenté sur la démarche a, pour une large part, été transposé à l'ensemble de l'entreprise. Ses résultats globaux en sont clairement améliorés.

Passage à la création de valeur globale

Le principe de création de valeur avec et pour le client, une fois installé, a entraîné, conformément à la vision initiale, un mouvement de transformation dans l'entreprise vers la création progressive de valeur pour les autres parties prenantes de son écosystème.

- Valeur pour les collaborateurs, notamment le plaisir de participer à ce type de processus de réalisation de l'offre, plus valorisant pour les collaborateurs, qui se sentent partie prenante de la co-réussite du projet;

- valeur pour les fournisseurs, par la mise en place d'un réseau de fournisseurs – partenaires et d'un programme de « co-développement »;
- valeur pour l'environnement, par le développement d'éco-offres.

La transformation en profondeur de l'entreprise vers une logique et une dynamique de création de valeur globale s'est réalisée sur une période de plusieurs années. Les effets bénéfiques sont importants.

Points d'appui pour une approche élargie

Nous sentons bien que, si l'on veut créer de la valeur pour un monde soutenable, l'approche que nous venons de décrire doit être élargie et adaptée pour solutionner les grands enjeux de notre monde actuel, au niveau de la société et de l'environnement.

Comment déployer différemment l'économie pour servir ces enjeux? Nos travaux et réflexions récents nous conduisent à proposer quelques points d'appui pour avancer dans ce sens.

Leviers importants de création de valeur situés hors de l'entreprise

C'était un constat important observé dans la démarche de l'entreprise de BTP, qui l'a conduite à engager un processus de co-crédation pour que la perspective et les connaissances du client soient appliquées à la conception optimale de l'ouvrage.

Une observation similaire ressort de l'expérience d'un groupe international de produits alimentaires qui met en œuvre une démarche de création de valeur partagée. En effet, pour une part très importante de la valeur environnementale que l'entreprise cherche à créer (exemple: réduction des gaz à effet de serre), le levier se situe hors de l'entreprise, c'est-à-dire au niveau des agriculteurs. Il faut donc agir à ce niveau, par exemple par la mise en œuvre de programmes de formation de ses intervenants ou au travers d'accords spécifiques de coopération.

Sortie provisoire du marché

Pour l'application de ces processus vertueux (co-crédation de l'ouvrage pour l'entreprise de BTP, création de valeur partagée par couplage des consommateurs et des producteurs pour le groupe de produits ali-

mentaires), l'entreprise agit pour « sortir » le dispositif existant du marché. Par exemple, l'entreprise du BTP « fonctionne avec » un client, qui l'accepte, pour « mettre à plat » la conception et les méthodes existantes. On s'extrait ainsi de la pression occasionnée par la procédure classique d'appel d'offres, qui conduit à des baisses de prix inacceptables dès lors que l'offre excède la demande et qu'il existe peu de manières de se différencier.

L'entreprise, en sortant provisoirement son opération existante du marché, peut prendre du recul et proposer une autre approche, plus globale, à ses partenaires (clients, fournisseurs).

De plus, en se concertant pour trouver d'autres solutions (ce qui nécessite de jouer cartes sur tables et de se faire confiance), les parties prenantes créent momentanément entre elles un espace de bien commun. En d'autres termes, chacun met à la disposition du « tout » ses idées, sa connaissance, son expérience, sa créativité.

Une fois la « bonne solution » trouvée (celle qui crée plus de valeur globale à se partager), il y a retour aux espaces de bien privé de chacun, l'expérience vécue laissant sa marque positive sous la forme d'une ouverture à des approches nouvelles.

L'entreprise doit se positionner comme l'animateur de son écosystème

Ces « échappées » du marché annoncent une évolution plus profonde du positionnement de l'entreprise. En effet, celle-ci ne peut plus imposer ses pratiques tirées uniquement des règles du marché de l'offre et de la demande.

Elle doit faire face aux enjeux mondiaux (écologiques, sociétaux) et prendre acte qu'elle œuvre dans un écosystème dans lequel elle s'inscrit, ce qui modifie son approche et sa posture.

En acceptant de s'attaquer aux défis majeurs, l'entreprise découvre souvent qu'ils sont en même temps des opportunités. L'écosystème peut en effet être un amplificateur de valeur partagée, à partir du moment où l'entreprise œuvre en symbiose avec lui et se positionne comme animateur de l'écosystème qui l'entoure.

Dans le cas des produits de grande consommation, il y a lieu d'informer les consommateurs pour qu'ils effectuent des achats responsables. Cela veut dire que, par le choix des produits achetés, ils favorisent ceux qui proviennent de producteurs attentifs aux méthodes respectant l'en-

vironnement. Ce faisant, les consommateurs contribuent à créer de la valeur environnementale.

Dès lors que l'entreprise est conduite à associer des personnes et des organisations extérieures à elle, celle-ci fait appel à des membres de la société civile, amenant cette dernière à se prendre en mains.

* * *

Les entreprises qui atteindront une certaine maturité dans ces approches élargies se comporteront comme des sortes de plateformes d'animation d'écosystèmes liées à leur métier. Leur action d'animation s'étendra à d'autres entreprises mais aussi à des ONG, des associations et des mouvements de citoyens.

Ce rôle devient possible et nécessaire car les enjeux de la raréfaction de certaines ressources, leur coût souvent croissant, et, pour d'autres, leur empreinte écologique trop élevée, font que le traitement de ces problèmes par l'entreprise seule, donne lieu à des coûts prohibitifs. En devenant animateur de l'écosystème, l'entreprise ouvre le champ de la co-création de valeur élargie et permet ainsi de régler les problèmes par de l'innovation et par une meilleure répartition de la valeur additionnelle sur l'ensemble des partenaires grâce à une valeur totale supérieure.

Chapitre IV

L'économie collaborative

Quelle création de valeur par l'économie collaborative ?

Maud Richet

Vous avez sûrement entendu parler d'économie collaborative. Que ce soit pour le décrier ou l'encenser, le terme est à la mode. Mais de quoi parle-t-on précisément, et quel est l'apport de cette « nouvelle » économie pour notre société ?

Au sein de OuiShare, collectif, *think-tank* et *do-tank* consacré au développement d'une société collaborative, nous définissons l'économie collaborative comme l'ensemble des pratiques et modèles économiques basés sur des structures horizontales et des communautés transformant la façon dont on vit, crée, et travaille. Le terme « économie du partage », (*sharing economy*) y est souvent associé. Il nous semble cependant plus réducteur et ambigu ; réducteur car certains modèles étudiés dans le prisme de l'économie collaborative ne s'appuient pas à strictement parler sur le partage d'une ressource. Ambigu car le terme « partage » peut donner lieu à penser que seuls des modèles basés sur le don ou le troc auraient leur place dans cette économie.

En réalité, derrière cette notion d'économie collaborative, nous trouvons une grande diversité de modèles économiques et modes de fonctionnement : prêt, location, achat/vente, don, frais de mise en relation, *freemium* (accès gratuit au service et options payantes)... et ce, sur des biens et services appartenant à des particuliers, des entreprises privées, publiques, des collectivités, des collectifs, des coopératives, des communs etc.

Ces différents modèles économiques et structures sont autant de façons, plus ou moins innovantes, de s'appuyer sur et de valoriser les principes qui sont à mon sens au cœur de l'économie collaborative : mutualisation et valorisation des ressources existantes et sous-exploitées, développement du pouvoir d'agir au niveau individuel, facilitation des échanges pairs à pairs (ce qu'on appelle le *peer 2 peer*), préférence don-

née à l'accès et l'usage sur la propriété, mise en œuvre de l'intelligence collective et du potentiel de la multitude.

Pourquoi est-ce important?

Les principes au cœur de l'économie collaborative ne sont pas nouveaux; à l'échelle locale les systèmes de trocs ou de partage du savoir ont toujours existé, et le terme de *collaborative consumption* remonte à 1978¹.

Alors quoi? La technologie et les usages associés au digital ont permis de donner une toute nouvelle dimension à ces modèles. Le trio gagnant des modèles économiques du web, nommé Solomo pour *SOcial*, *LOcal*, *MObil*, a été mis en œuvre dans le domaine des pratiques collaboratives, qui ont ainsi changé d'échelle et sont passées d'initiatives locales et de niche en terme d'utilisateurs à populaires et disruptives sur leurs marchés.

Ce changement d'échelle et l'atteinte d'une certaine masse critique sont à l'origine de ces réussites de l'économie collaborative. Les financiers y voient de nouvelles opportunités, les lobbys des menaces, les médias de quoi tirer de belles histoires. Ils ont tous certainement raison! Selon PWC, « *le marché de la sharing economy pourrait atteindre les 335 milliards de dollars (268,5 milliards d'euros) d'ici à 2025, contre seulement 15 milliards de dollars aujourd'hui (12 milliards d'euros)*² ». A l'échelle de la France, les stars s'appellent Blablacar (un des records de levée de fonds en France avec 177 millions d'euros en 2015) ou encore La Ruche qui dit oui (qui a bouclé un tour de table à 8 millions d'euros en 2015). Dans la famille des chiffres qui en jettent, ne pas oublier Airbnb, qui a en quelques années développé un « parc » de lits équivalent à ce que Hyatt a mis en place sur des décennies, et a dépassé les plus grands groupes hôteliers en valorisation par les marchés (10 milliards de dollars). Des succès qui attirent le regard et les critiques (pas forcément à tort) des acteurs traditionnels des secteurs ainsi que des gouvernements: lobby hôtelier contre Airbnb, et plus récemment, et largement relayé, lobby des taxis contre le phénomène Uber.

Mais le développement de l'économie collaborative n'est pas qu'une histoire de gros sous. Les études de consommateurs indiquent que ces

¹ The Sharing Economy: Friend or Foe? by Eric Newcomer, Bloomberg News

² En savoir plus sur <http://frenchweb.fr/economie-collaborative-un-marche-a-335-milliards-de-dollars-dici-a-2025-selon-pwc/175064#IV4i5HJTquD8r7jc.99>

pratiques sont entrées dans les usages. Il suffit de réaliser un rapide sondage autour de soi pour s'en rendre compte: qui n'a jamais acheté ou vendu un objet à un particulier via une plate-forme telle que Le Bon coin? Financé un projet en ligne? Fait du covoiturage, loué un logement à un particulier pour les vacances, fait du *coworking*...? Selon le Credoc (étude 2014), 47 % des Français sont des consommateurs collaboratifs, et la valeur perçue de ces pratiques est encore plus répandue: 82 % des urbains pensent que la consommation collaborative est appelée à se développer dans les prochaines années³, 81 % des Français estiment que le plus important aujourd'hui est d'avoir accès à l'usage d'un produit plutôt que de le posséder⁴.

Comment expliquer un tel engouement? Dans un contexte de crise à plusieurs niveaux – crise économique, crise des valeurs et de confiance dans les institutions, et prise de conscience de la crise environnementale – l'économie collaborative est perçue tout à la fois comme une alternative source d'économies, mode de consommation écologique et un modèle permettant de favoriser le lien social. Et c'est bien en effet à ces trois niveaux que l'économie collaborative intervient.

Tour d'horizon de l'économie collaborative

Avant de développer davantage la valeur générée par ces nouvelles pratiques, il peut être intéressant de mieux comprendre ce qu'elles recouvrent.

Nous pouvons les classer au sein de cinq grandes familles. Bien entendu, il ne s'agit pas d'un classement scientifique et ces familles ne sont pas tout à fait étanches, il n'est pas rare d'être tenté de « ranger » une initiative au croisement de plusieurs familles.

La consommation collaborative

Pour reprendre la définition donnée par OuiShare et la Fing (Fondation internet nouvelle génération) dans l'étude *Sharevolution*, « *la consommation collaborative est un modèle économique favorisant l'usage sur la possession et permettant d'optimiser les ressources via le partage, le troc, la revente, la location, le prêt ou le don de biens et services.* »

³ Enquête Iligo 2015 *Les urbains et la consommation collaborative*

⁴ L'ObSoCo 2015

C'est de cela principalement dont on parle quand on fait référence à l'économie du partage. Cette consommation collaborative est à l'œuvre dans différents secteurs, nous pouvons citer :

- Blablacar dans le secteur de la mobilité – plateforme organisant le covoiturage entre particuliers.
- Couchsurfing dans le secteur du tourisme de l'hébergement – plateforme mettant en relation des personnes proposant d'héberger gratuitement des voyageurs sur leur canapé (*couch*) ou dans leur chambre d'amis, et des voyageurs en recherche de contact chez l'habitant et d'hébergement gratuit.
- Dans le secteur de l'alimentation, des initiatives aussi diverses que le supermarché coopératif La Louve (un supermarché où les clients, qui sont actionnaires de la coopérative, travailleront bénévolement trois heures tous les mois pour faire tourner le magasin ; les économies réalisées sur la masse salariale étant répercutées sur les prix) ou le réseau *foodsharing* qui a mis en place des frigos partagés en Allemagne, où les habitants du quartier viennent déposer leurs produits alimentaires en excédent, ou en récupérer gratuitement.

Au-delà des biens, des services peuvent également être échangés ou mutualisés. C'est ce que proposent par exemple les plateformes telles que Taskrabbit, Mechanical Turk d'Amazon ou Foule factory en France, où des tâches et petits boulots aussi divers que traduire un article, repasser une pile de chemises ou tester trois lignes de codes sont proposées (par des particuliers, mais aussi des entreprises) et prises en charge par des particuliers ou travailleurs indépendants.

Le savoir libre ou « open knowledge »

C'est un peu par là que tout a commencé, quand Internet a permis l'échange de données, d'information, puis de morceaux de musiques ou de vidéos entre les individus.

Le savoir libre a aujourd'hui trois piliers :

- La co-création : Wikipédia en est l'exemple le plus emblématique.
- La circulation des données, et par extension de la connaissance, qui s'appuie sur les avancées technologiques (à l'origine du développement des *Mooc*, acronyme pour *Massives online open courses*, des cours souvent sous format vidéo, proposés en lignes et gratuits, sur des plateformes telles que Coursera ou FUN, France Université Numérique) mais aussi sur les pratiques pairs-à-pairs, telles que

Trade School, une « école éphémère participative fonctionnant grâce au troc entre particuliers passionnés ».

- Les modèles de licences libres, *copyleft* (« l'autorisation donnée par l'auteur d'un travail soumis au droit d'auteur, d'utiliser, d'étudier, de modifier et de diffuser son œuvre, dans la mesure où cette même autorisation reste préservée », selon la définition wikipédia) où les licences *Creative commons*, du nom de l'organisation les ayant définies, transforment la notion de propriété intellectuelle et encadrent la libre circulation du savoir.

La production participative ou « open manufacturing »

Elle s'appuie elle aussi sur le croisement de trois phénomènes :

- La mise en commun des outils (de création, de production...).
- Le mouvement des faiseurs, du faire soi-même et du système D, plus connu sous le nom du mouvement des « *Makers* ».
- La libre circulation du savoir vue dans le paragraphe précédent.

L'illustration la plus symptomatique est le développement des tiers-lieux. On entend par tiers-lieux ces espaces hybrides, qui ne sont ni le bureau ni la maison, mais empruntent aux codes des deux univers et deviennent des espaces « *physiques ou virtuels de rencontres entre personnes et compétences variées qui n'ont pas forcément vocation à se croiser* », tel que défini sur le site de Movilab, laboratoire en mode de vie durable.

Les plus emblématiques sont sûrement les FabLab (pour Laboratoire de fabrication numérique) au sein desquels des outils à commandes numériques (imprimantes 3D, découpe laser, etc.) sont mis à disposition de particuliers et entreprises pour pouvoir réaliser leurs propres prototypes ou réaliser leurs réparations. Un autre exemple qui peut sembler plus « fou » est celui de Wikispeed, une voiture entièrement conçue en co-création à la manière des logiciels libres, et dont les performances énergétiques, de vitesse, et le coût de production, en font un produit hautement performant.

Ce phénomène de production participative n'est pas uniquement associé à la technologie, et l'on pourrait mettre également dans cette catégorie les jardins partagés, espaces de co-création botanique !

La finance participative

La forme la plus connue est celle des plates-formes de financement participatif, qui permettent grâce à la mobilisation d'une communauté, de financer des projets sans passer par la banque. Il peut s'agir dans ce cas d'emprunts entre particuliers (Lending Club), de dons avec ou sans contreparties (Kiss Kiss Bank Bank, Ulule), d'avances sur chiffre d'affaires ou précommande (We Do Good), d'investissements ou prises de capital.

Mais l'application des modèles collaboratifs au monde de la finance ne s'arrête pas là. On assiste aujourd'hui au développement des modes de paiements entre particuliers (m-pesa très développé en Afrique), de l'assurance P2P... et à la mise en place de monnaies alternatives, qu'elles soient « physiques » (l'eusko, monnaie locale basque) ou complètement virtuelles; et à la production totalement décentralisée telle que le bitcoin, une monnaie électronique et un système de paiement sécurisé et anonyme entre particuliers.

La gouvernance collaborative

Après avoir revu la façon dont nous consommons, produisons, apprenons, finançons, il semble logique de s'intéresser à la façon même dont nous nous organisons, partageons les informations, prenons les décisions. Nous regroupons ces différentes questions sous le libellé « gouvernance collaborative », et nous constatons aujourd'hui une évolution à différents niveaux.

Au sein-même des organisations, nous assistons à l'émergence de nouveaux modèles qui s'émancipent du fonctionnement hiérarchique pyramidale classique en s'inspirant des organisations en réseau et en donnant davantage d'autonomie aux membres de l'organisation. L'*Holacracy* se présente par exemple comme un nouveau modèle d'exploitation des organisations s'appuyant sur un système d'entités autonomes, auto-régulées et se coordonnant entre elles. Dans ce domaine encore, la technologie n'est pas neutre et permet souvent d'accompagner ces transformations via des outils collaboratifs pour la gestion de projets (tels que Trello pour la gestion collaborative du projet ou Slack pour la communication entre les équipes) ou la prise de décision (Loomio). La technologie permet d'aller encore plus loin, d'innover et d'accélérer la transformation des organisations, révisant même la définition et les frontières d'une organisation. Ainsi Sensorica, qui se définit comme un réseau de valeur ouverte (*open value network*), est une entreprise « ou-

verte » où chacun peut contribuer au produit commun, et être rétribué pour ce travail, rétribution dont le calcul est géré par un algorithme⁵.

En allant encore plus loin, nous arrivons à l'ère des organisations distribuées collaboratives (*distributed collaborative organization* – DCO), modèle qui s'appuie sur un protocole inspiré de la Blockchain, cette base de données distribuée et collaborative permettant la création et la régulation de la monnaie numérique Bitcoin, et dont l'application à d'autres domaines que la création de monnaie permet d'automatiser ou réguler les différents échanges ou contributions existant au sein d'une organisation, et leur valorisation. Swarm⁶ est un réseau explorant ce nouveau modèle et cherchant à le développer.

Cette question de gouvernance collaborative touche bien entendu également la sphère politique et la vie dans la « cité » au sens premier du terme.

Des outils tels que Fluicity fluidifient les interactions entre citoyens et collectivités en permettant, via une plateforme, aux premiers de partager leurs questions ou de mettre en ligne des besoins d'interventions, et aux secondes de réagir et mettre en lien avec le bon service. Les initiatives autour du partage des données publiques, de consultations et budgets participatifs reflètent également cette volonté de faire évoluer notre fonctionnement démocratique à l'image de l'évolution du reste de la société.

* * *

Comme évoqué en introduction, au sein de ces différentes « familles », nous retrouvons une grande variété de modèles économiques. Les structures peuvent être d'origine privée et financées via les circuits « classiques » (levées de fonds, etc.), mais d'autres sont sous formes associatives, coopératives, initiées par des collectivités (notamment dans la mobilité, autour de l'auto ou du vélo-partage)... De très militant à très orienté *business*, toutes les teintes existent. Pour se financer, certains s'appuient sur l'économie du don – ainsi HelloAsso, plate-forme de financement participatif destinée au financement de projets associatifs, fonctionne au pourboire facultatif des contributeurs – d'autres reprennent des modèles de commissions ou de rémunérations via des services optionnels et payants. D'autres enfin restent dans la gratuité grâce à des financements extérieurs de fondations – telle la KhanAcademy, plateforme d'apprentissage à destination des élèves, parents et

⁵ <http://tedxmontreal.com/talks/tiberius-brastaviceanu/?lang=fr>

⁶ <https://swarm.fund/>

enseignants – et/ou au travail bénévole de la communauté qui les soutient (Wikipédia...).

Dans tout cela, Neal Gorenflo, fondateur de Shareable, le magazine en ligne sur l'économie du partage, distingue deux types d'actions⁷ : celles qui relèvent de ce qu'il nomme « *transactionnal sharing* », le « partage transactionnel », initiatives généralement guidées par la recherche de profit et s'appuyant sur une gestion efficace des systèmes et ressources existants et le partage des coûts. Il lui oppose le « *transformational sharing* », le « partage transformatif », qui peut avoir également certaines des caractéristiques du partage transactionnel, telles qu'une utilisation plus efficace des ressources ou un partage des coûts, mais qui comporte un élément supplémentaire et central : celui d'induire un changement dans le pouvoir et les relations sociales. Là où Airbnb est purement transactionnel, le *couchsurfing* développe et simplifie l'accès à la nuit chez l'habitant comme mode de voyage. Le rapport à la valeur (et aux valeurs) diffère alors sensiblement d'un modèle à l'autre.

De quelle(s) valeur(s) parle-t-on?

Après ce tour d'horizon de ce que comporte l'économie collaborative, on comprendra qu'il n'existe pas une unique réponse à la question de la valeur générée par ces modèles.

Cependant, si l'on repart des principes au cœur de cette économie (mutualisation et valorisation des ressources existantes et sous-exploitées, préférence donnée à l'accès et l'usage sur la propriété, facilitation des échanges pairs à pairs, développement du pouvoir d'agir au niveau individuel et mise en œuvre de l'intelligence collective et du potentiel de la multitude), la valeur générée pour les usagers et pour la société paraît presque évidente.

Au niveau le plus pragmatique apparaît la valeur économique

Pour l'individu, ces modèles sont source d'économies ou de revenus additionnels. À l'échelle de la société, cela signifie que toute une partie de la population réalise des économies dans sa consommation courante, ou qu'une autre partie de la population parvient, en s'appuyant sur

⁷ http://p2pfoundation.net/Sharing#Transactional_vs_Transformational_Sharing

ses ressources et plates-formes de l'économie collaborative, à boucler ses fins de mois. L'argent économisé ou gagné est ensuite reversé dans l'économie, et permet généralement de couvrir d'autres dépenses. Apparaît ici l'enjeu de limiter la précarisation des uns, et de permettre à d'autres d'accéder à une certaine consommation.

La valeur de cette économie tient également dans le développement d'une résilience locale. En effet beaucoup d'initiatives sont complètement ancrées dans le territoire. Qu'il s'agisse de circuits courts via les Amap (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne, qui permet à un collectif de consommateurs de soutenir des producteurs locaux et de s'approvisionner directement auprès d'eux), de monnaies locales, de co-production dans un tiers-lieu, il s'agit d'activités et de richesses qui ne peuvent être délocalisées et qui créent des emplois et de la richesse sur le territoire⁸. À cela peut s'ajouter la quantité de projets qui n'auraient pas vu le jour sans le financement participatif : 296,8 millions d'euros collectés en France en 2014 permettant de financer plus de 17 000 projets de particuliers ou d'entreprises/commerces⁹.

Vient ensuite l'impact environnemental

Il s'agit d'une valeur perçue par les consommateurs et souvent mise en avant. En effet, l'économie collaborative introduit une notion d'efficacité dans l'utilisation des ressources globales qui permet de limiter le gâchis. Le potentiel environnemental de l'économie collaborative est perceptible dans les pratiques suivantes :

- Le réemploi ou la revalorisation *versus* le cycle linéaire et individuel de production-achat-déchet, évite le coût environnemental (et économique) de débarras voire destruction du produit. On retrouve ici les domaines du recyclage et de l'économie circulaire (dans laquelle les déchets des uns deviennent les matières premières des autres).
- La mutualisation permet aussi une diminution d'utilisation des ressources. C'est le cas avec le covoiturage. Certes pour certains, la voiture est davantage utilisée, mais évite qu'une nouvelle voiture soit produite !
- Les filières circuits courts valorisent la consommation locale et les comportements responsables.

⁸ Cf. *Villes et territoires en partage - L'économie collaborative au service des territoires*, de la Fabrique écologique.

⁹ Baromètre 2015 du Crowdfunding

- Une dernière source de potentiel en termes de création de valeur environnementale se niche dans la conception même des objets. En effet, de plus en plus d'industriels et de distributeurs vont intégrer la nouvelle utilisation « mutualisée » qui sera faite de leurs produits. Pour la permettre, il est donc important (et stratégique) de produire des objets plus résistants, construits pour un usage plus intensif. Cela force donc à revoir la rapide obsolescence de nombreux produits d'aujourd'hui.

Il existe cependant des disparités de mise en œuvre ainsi qu'une multiplicité de facteurs (comme toujours lorsqu'il s'agit de calculer le coût environnemental d'une activité) qui ne permettent pas de conclure à une empreinte environnementale systématiquement positive. Par exemple acheter tout d'occasion et multiplier les trajets en voiture plus ou moins distants pour tout récupérer n'est pas forcément moins nocif pour la planète que de tout récupérer en une seule fois dans un magasin.

Au niveau social

On peut observer un apport de l'économie collaborative sur quatre axes :

1. Développement du lien social et humanisation de l'économie

Les échanges entre particuliers et les pratiques collaboratives tendent à favoriser le vivre-ensemble et peuvent permettre de rompre l'isolement. Ces échanges avec des inconnus permettent également une certaine « humanisation » de la consommation. « Humanisation » qui peut d'ailleurs vite devenir un argument marketing, comme le dit Airbnb : « *Bienvenue chez vous* ».

2. Créativité et innovation

Via les échanges pairs-à-pairs, la circulation libre de la connaissance et la mise en œuvre de l'intelligence collective, on assiste à une grande stimulation du savoir et de la créativité, aussi bien à l'échelle locale, par exemple au sein des espaces de *coworking*, espaces de travail partagés au sein desquels indépendants et salariés en mobilité cohabitent et échangent, qu'en ligne via les plateformes d'innovation comme Quirky, qui permet à une communauté de passionnés de proposer leurs innovations sur des objets du quotidien, de commenter celles des autres et de voter pour les meilleures idées, qui sont alors réalisées. Des problèmes d'entrepreneurs sociaux sont eux résolus par des communautés de

passionnés cherchant à donner du sens à leur temps, via par exemple la communauté Make Sense.

3. Satisfaction de besoins non satisfaits et contribution aux communs

Par la mise en place de plateformes au design ergonomique et ayant atteint une masse critique, l'économie collaborative, ou plus précisément à ce niveau, la *on-demand economy* (économie à la demande) permet de répondre de manière rapide et efficace à la rencontre entre une offre et une demande, et donc à la satisfaction d'un besoin non satisfait de manière optimale par les modèles traditionnels. C'est ce qui explique le succès d'un Blablacar ou d'un Uber face à la question de la mobilité. Dans certains cas, on peut contester l'intérêt ou la criticité du besoin satisfait, mais il existe nombre d'exemples où la mise en œuvre d'une pratique collaborative et l'intelligence collective, via les différents réseaux, apporte une valeur non négligeable à la collectivité. Par exemple, la carte collaborative Open Street Map, via ses milliers de contributeurs, est réputée plus précise et à jour que celle de Google à la production centralisée. Cette intelligence collective permet également de prendre en charge des besoins de la société jusque-là non pris en charge ni par la sphère privée, qui ne pouvait y trouver de modèle économique, ni par la sphère publique qui ne disposait pas des ressources nécessaires. Je pense notamment à des initiatives comme wheelmap.org, une carte interactive répertoriant les lieux publics accessibles pour les personnes en fauteuils roulants, partout dans le monde.

4. Pouvoir d'agir et éducation

À travers l'économie collaborative, devenir acteur (de sa consommation, de sa production, des projets des autres) transforme également la vision qu'ont les gens d'eux-mêmes et leur potentiel, c'est tout le concept de l'*empowerment*, ou pouvoir d'agir. C'est ici une transformation subtile sur laquelle aucune étude encore n'a été menée à ma connaissance, mais il suffit d'échanger avec les pratiquants de l'économie collaborative pour identifier une certaine fierté et un développement de la confiance en soi d'être passé de consommateur à acteur, et d'avoir à travers son action rendu service à son voisin ou à la planète. Ce pouvoir d'agir est très fortement associé à la diffusion du savoir, via les modèles du savoir libre, qui ont le potentiel de démocratiser l'accès à l'éducation. Des efforts restent cependant encore à faire pour rendre accessibles à tous, et notamment aux populations qui en retireraient les plus grands bénéfices, les modèles de l'économie collaborative.

* * *

En abordant la question de la valeur créée par l'économie collaborative, nous touchons également à la question de ses limites.

L'économie collaborative est accusée de deux grands maux, la marchandisation extrême du monde et la destruction de valeur. De plus, elle est la source d'une grande tension autour de la question de la répartition de la valeur.

Regarder le monde avec de nouveaux yeux, et y voir partout du potentiel inexploité et une valeur non exprimée... c'est enthousiasmant, mais cela contient également quelques dérives et la crainte de disparition des actes « gratuits et dénués d'intérêt », dénoncée par certains. Cela se manifeste par l'apparition de services « pairs-à-pairs » à la valeur ajoutée contestable¹⁰, par la prééminence de modèles payants pour des services auparavant gratuits (mais peu utilisés, comme le covoiturage de Blablacar qui « tuerait » l'autostop et le covoiturage libre par exemple). S'il semble peu probable que demain tout un chacun préfère mettre l'ensemble de ses biens en location plutôt que de les prêter à ses amis ou voisins, il reste important de conserver ce regard critique. En effet dans le domaine des services, l'économie collaborative a également favorisé l'émergence des modèles de « partage » de micro-tâches, tels que Foule Factory ou Mechanical Turk, qui poussent le taylorisme à l'extrême. De telles pratiques jouent sur l'ambiguïté de la crise en offrant des possibilités de rémunération mais évacuent toute forme de sens à l'activité qui est réalisée et toute protection aux travailleurs.

À travers cette marchandisation est également critiquée une certaine forme de consommation collaborative, qui, au lieu de favoriser une consommation responsable, permet au contraire de consommer encore davantage et d'entretenir ce mode de vie. On retrouve ici la coexistence entre des modèles « vertueux » et d'autres purement transactionnels.

Dans le dossier de Bloomberg 2015 sur l'économie du partage, l'analyste économique Josh Wright le formule ainsi: « *Le "partage" signifie que nous sommes plus riches que nous ne le pensions, mais que notre croissance sera peut-être plus lente que souhaitée.* »

Plus riches, nous venons de l'étudier, car en regardant le monde avec le prisme de l'économie collaborative, les ressources (au sens bien matériels ou services) peu ou pas utilisées apparaissent en abondance. Plus lente? En effet, en partant par exemple de la voiture, à partir du moment où la ressource existe et qu'il suffit de la mutualiser, il n'est

plus nécessaire de continuer à investir, construire, produire autant de voitures qu'auparavant. L'industrie automobile est donc directement impactée par ces nouveaux modèles.

Or toutes ces étapes d'achats et transformation de matières premières, voire le fait d'enfouir des déchets étaient autant de « valeur créée » et mesurée avec des indicateurs tels que le PNB. De ce point de vue, les modèles collaboratifs rendraient « caduc » ou diminueraient le besoin de production intensive et donc la quête de croissance traditionnelle créatrice d'emploi... Des emplois *a priori* associés à un certain gaspillage et une mauvaise allocation des ressources (voitures, bâtiments inoccupés, etc.). Il faut bien sûr relativiser aujourd'hui le poids économique de cet effet: la part que l'on peut imputer à l'économie collaborative sur la destruction d'emploi est bien faible, comparée d'une part à l'automatisation toujours accrue et aux gains de productivités associés et aux phénomènes de spéculation financière : aujourd'hui le marché global de l'économie collaborative est estimé à 15 milliards de dollar (étude PWC), ce qui représente 0,1 % de l'économie nord-américaine. Cela n'empêche pas qu'avec l'essor de ces nouveaux modes de production, la décroissance des investissements, les métiers sortant de la sphère marchande pure et dure, l'automatisme rendant caducs des métiers à faible valeur ajoutée, et la logistique de proximité à la demande contre transport de masse, l'emploi puisse être touché à plusieurs niveaux. Cela nécessite de réfléchir dès aujourd'hui au nouveau pacte social à construire en face de ce nouveau mode de production et ces formes de travail non-salarié qui se développent.

* * *

Cela nous amène à la source de tension associée aujourd'hui à l'économie collaborative: la question de la répartition ou distribution de la valeur créée. Cette tension concerne les contributeurs (que l'on commence à nommer les travailleurs) de l'économie collaborative, les secteurs traditionnels menacés par cette nouvelle forme de concurrence et les gouvernements à travers leur rôle de régulateur et de re-distributeur. Aujourd'hui la majorité des activités de l'économie collaborative se porte sur la notion d'échanges entre particuliers, un secteur à l'origine peu ou pas réglementé, car marginal dans l'économie globale. Mais lorsque le prêt de son appartement ou le transport de passagers commence à devenir un *business*, de nouvelles questions se posent.

Détaillons le phénomène pour mieux le comprendre:

Une initiative de l'économie collaborative s'appuie sur une communauté ou un réseau d'individus.

¹⁰ <https://medium.com/bad-words/the-servitude-bubble-c9e998c437c6>

- Ces individus, *via* leur interaction sur cette plateforme, créent une richesse, une valeur, parfois immatérielle (comme Wikipédia), parfois clairement sonnante et trébuchante. Aujourd'hui, il reste de la responsabilité des individus de déclarer les gains réalisés sur ces plateformes, mais il semblerait que le manque d'indications claires sur le sujet et les contraintes légales ne soient pas très incitatives, puisque seuls 15 % des individus déclareraient ces ressources (cf. baromètre BVA). La source de tension n° 1 se situe donc entre les pouvoirs publics et lesdits travailleurs de l'économie collaborative, les premiers accusant les seconds de travail dissimulé et de fraude fiscale.
- Au niveau de la plate-forme, la tension vient des bénéfices générés par ces compagnies qui s'appuient sur les propriétés privées et ne payent aucune charge de salaire, couverture sociale ou autre, mais génèrent des chiffres d'affaires conséquents. Christophe Benavent nomme ainsi l'économie collaborative « *le capitalisme sans capital*¹¹ ». Les bénéfices réalisés échappent aujourd'hui en partie à la taxation (pour des raisons davantage propres aux activités internet sans frontières qu'au secteur de l'économie collaborative en tant que tel). Ceci est perçu comme une concurrence déloyale par le secteur traditionnel concerné par l'activité, qui doit lui s'acquitter de forts coûts de structures et de taxes. Ce qui crée une tension (n° 2) entre le secteur traditionnel et les plates-formes et une tension également (n° 3) entre les pouvoirs publics et ces mêmes plateformes.
- Mais ces bénéfices échappent également le plus souvent à la communauté qui en est à la source. Quelques exemples sur ce point. Les utilisateurs de Facebook, par leur activité sur la plate-forme (partage d'un article, *like* d'un autre, clic sur une pub) génèrent de la valeur pour Facebook, qui ne redistribue rien (mais donne accès gratuitement au service...). Autre exemple, le rachat par Facebook (encore!) du projet Oculus Rift pour 2 milliards de dollar, deux ans après que moult internautes ont soutenu le projet sur Kickstarter à hauteur de 2,4 milliards de dollars¹², a provoqué leur colère : ils se sont sentis dépossédés du projet. Enfin, plus actuelle, la question du statut des contributeurs de plateformes telles qu'Uber ou Airbnb. Ces plates-formes sont valorisées de millions de dollars, et ils n'en voient pas la

¹¹ <http://www.atlantico.fr/decryptage/apres-taxis-uberises-artistes-amazones-defi-economie-independants-confrontes-concurrence-geants-web-christophe-benavent-2251716.html/page/0/1>

¹² <http://www.clubic.com/internet/financement-participatif/actualite-692008-rachat-oculus-vr-face-book-premiers-acheteurs-mecontents-kickstarter.html>

couleur. La tension ici est celle du partage de la valeur générée avec la communauté (tension n° 4).

Ces quatre tensions liées à la question de la répartition de la valeur ne traduisent pas à mon sens un modèle « néfaste » ou destructeur mais plutôt non mature. Toute la difficulté consiste à réussir à faire évoluer les modèles et la réglementation, sans forcément faire l'erreur de les forcer à rentrer dans une réglementation adaptée au monde traditionnel, et limitant toute innovation. Par exemple, dans certains cas ne peut-on pas considérer que la contribution « à la société » puisse passer par autre chose qu'une taxe, et que la valeur apportée à la communauté puisse être elle aussi valorisée ? Nous ne sommes qu'au début de ces considérations et réflexions.

Et l'entreprise, dans tout ça ?

Pour l'entreprise, où se situent la valeur et l'intérêt de regarder de plus près l'économie collaborative ? Il y a bien sûr la menace, que certains simplifient sous le terme d'« uberisation » du secteur, que l'entreprise sera dépassée quand elle réalisera que ses consommateurs et collaborateurs ont changé leurs façons de consommer, produire et vivre ensemble et qu'aucun secteur n'est à l'abri d'être transformé par ces nouveaux modèles ! Mais il s'agit avant tout d'un formidable réservoir d'opportunités.

Pour être plus claire, je distinguerai ici trois implications possibles de l'organisation dans l'économie collaborative, avec des conséquences différentes et complémentaires en termes de valeur générée.

La première, c'est lorsque l'organisation est elle-même « utilisatrice » des pratiques collaboratives. La liste des services et pratiques présentés au niveau consommateurs ont bien souvent leur équivalent en B2B. Elle peut pour commencer utiliser l'économie collaborative pour améliorer le quotidien de ses employés et favoriser le développement d'une autre culture du « être ensemble », en intégrant ces pratiques en interne (plateforme de covoiturage pour les employés, internalisation d'espaces de FabLab...).

Une entreprise peut également révéler le potentiel de biens sous-exploités (qu'elle possède ou qu'elle trouve dans son écosystème), *via* le principe de mutualisation d'une ressource comme un local, un camion, voire la mutualisation d'employés dans certains cas avec d'autres entre-

prises. Des plates-formes telles que France Barter permettent de mettre en place cette logique de troc entre les entreprises.

Elle peut dans la même logique travailler à la revalorisation de ses ressources dans un écosystème collaboratif en mettant en place une logique d'économie circulaire.

Elle peut enfin entrer dans une logique de co-création, en mettant ses collaborateurs voire ses clients ou fournisseurs dans une démarche de production participative (*crowdsourcing*) ou d'innovation ouverte avec d'autres entreprises.

Dans ce cas de figure, les bénéfices (ou la valeur créée) pour l'entreprise sont similaires, mais à une autre échelle, à ceux retirés par les particuliers: économie de coûts ou nouvelles sources de revenus, diminution de l'impact environnemental, création de lien avec d'autres acteurs du secteur pour rentrer dans une logique de partenariat, créativité accrue et innovation qui génèrent de potentiels avantages compétitifs sur le marché.

* * *

La seconde, c'est lorsque l'organisation devient elle-même porteuse d'une initiative dans l'économie collaborative. Elle aura alors le plus souvent le rôle de plate-forme en charge de fluidifier la rencontre de l'offre et la demande dans le domaine qu'elle aura identifié, ou de faciliter la co-création et la logique du $1 + 1 = 3$.

La valeur créée ici est :

- **économique**, car peu d'investissement en capital (en comparaison avec les modèles industriels, pas de machines ou matières premières le plus souvent), ni en autres charges de structures tels que le salariat (c'est le cas par exemple d'Uber n'ayant pas eu à investir dans une flotte de véhicules ni à gérer les charges patronales des chauffeurs privés), et la possibilité, si la valeur perçue est importante et si la masse critique est créée, de dégager de substantiels profits.

* Attention ici, il n'est pas si facile de créer un service collaboratif à succès, et les Airbnb, Blablacar et Uber sont les arbres qui cachent la multitude de plates-formes qui peinent à vivre de leur service de mise en relation entre l'offre et la demande; il existe un réel savoir-faire de construction de communauté et d'expérience utilisateur, à ne pas sous-estimer.

- **potentiellement environnementale à deux niveaux**

* via la proposition de valeur de la plateforme, quand celle-ci incite à réutiliser, réemployer, mutualiser plutôt qu'acheter ou jeter, dans

une logique de moins consommer de ressources pour la mise en œuvre de la même expérience;

* via sa mise en œuvre (rejoint les raisons d'économie de coûts, étant par nature moins consommatrice de capital); cependant l'impact environnemental d'internet est bien souvent nié ou sous-estimé, mais loin d'être neutre...

* * *

Enfin, on ne peut devenir acteur de l'économie collaborative sans, à un degré plus ou moins fort, toucher à sa culture d'entreprise. La troisième implication, c'est lorsque l'entreprise intègre les modèles collaboratifs en interne, au niveau même de son organisation et de sa gouvernance.

Ce point en tant que tel fait l'objet de nombreux recueils en innovation organisationnelle. La littérature sur ce sujet semble indiquer que la mise en place de ce que je nommerai une gouvernance collaborative :

- génère une valeur sociale, lorsque la distribution réussie du pouvoir redonne du sens aux collaborateurs ;
- génère *a priori* de la valeur financière, car ces organisations semblent surperformer par rapport à leurs équivalents n'ayant pas mis en place une telle organisation (davantage de créativité, flexibilité, innovation...). À noter cependant: les facteurs de performance d'une entreprise sont très nombreux et il est difficile de définir le rôle joué par la structure organisationnelle dans cette performance.

* * *

Comment intégrer alors cette nouvelle économie sans tomber dans les travers décrits précédemment? Si l'on se penche sur ces limites, on constate que les principes structurants de l'économie collaborative (la mutualisation, le P2P, le pouvoir du réseau, le développement de la capacité d'agir, la désintermédiation etc.) se sont surtout développés au niveau de la création de la valeur. Mais la logique, et ces principes, n'ont pas été poussés jusqu'au bout au niveau du partage de la valeur générée. Alors que l'économie collaborative mûrit, ces questions, et des solutions apparaissent. Le sujet est abordé par Janelle Orsi (*The Next sharing economy*¹³) qui propose six conditions pour mettre en place une réelle économie dite du partage: partage du contrôle, des responsabilités, des gains, de la capitalisation, des informations et des efforts.

¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=xpg4PjGtbu0>

Cette économie collaborative jusqu'au bout (et, alors, totalement vertueuse?) n'en est encore qu'à ses débuts, mais ils sont prometteurs. Les pistes sont à regarder notamment du côté du mouvement « Plates-formes coopératives », qui regroupe des initiatives telles que Mass Mosaic, plate-forme d'échanges de biens et services, qui revoit son modèle de gouvernance en adoptant le modèle de FairShare¹⁴, avec pour effet notamment un partage du capital de l'organisation et des prises de décisions entre les différentes parties prenantes (à rapprocher du modèle SCIC, Société coopérative d'intérêt collectif en France); ou encore Lazooz, plateforme de covoiturage détenue par la communauté où la valeur générée par chacun est également redistribuée (cf. encadré dans l'excellent dossier de la Fing sur l'enjeu du financement et de la gouvernance dans l'économie collaborative¹⁵).

Face à des modèles traditionnels qui s'essouffent dans l'épuisement des ressources, la perte de sens et l'accroissement des inégalités, l'économie collaborative est bien pleine de promesses qu'il faut interroger, et de modèles qu'il reste à construire.

L'enthousiasme généré par cette économie est lié au changement de paradigme qu'elle introduit dans notre société et dans notre économie, changement qui redonne du pouvoir d'agir à l'échelle individuelle. En effet, d'une logique d'organisation verticale et pyramidale, nous passons à une logique horizontale et en réseau. Les consommateurs s'émancipent de leur rôle pour devenir tout à tour producteur, vendeur, co-créateur, co-financier...

Dans ce contexte, le rôle des entreprises et des collectivités évolue et devient davantage celui d'un tiers de confiance, dont l'enjeu n'est plus de faire, mais de permettre les conditions optimales pour laisser faire.

Chapitre V

L'entreprise proche de la nature

¹⁴ <http://blog.p2pfoundation.net/how-mass-mosaic-is-adopting-the-fair-shares-model-of-peer-property-and-governance/2015/08/10>

¹⁵ <http://www.internetactu.net/2015/04/21/consommation-collaborative-lenjeu-du-financement-et-de-la-gouvernance/>

L'entreprise en dynamiques partagées

Retour vers la nature, émergences et création de valeur

Claude Fromageot

L'arbre est-il une allégorie pertinente pour représenter la création de valeur partagée ?

L'arbre fait partie de tout un écosystème biologique. Il construit et partage avec son entourage. Plus fascinant encore, l'arbre est un acteur passe-frontière en ceci que partout dans le monde, il est lié à la vie, à la prospérité durable des sociétés humaines. Le geste même de planter un arbre nourrit la terre et aussi celui qui le plante.

L'économie circulaire est aujourd'hui présentée comme une voie nouvelle pour faire face à la déplétion des ressources de la planète.

Considérons à nouveau l'exemple de l'arbre. De façon évidente, le grand végétal est « le champion » de l'économie circulaire, par la manière dont il relie la roche, le sol et l'air, dont il héberge les autres êtres vivants, et grâce à laquelle il est en contact avec les autres arbres (par exemple via les autoroutes que forment les mycéliums souterrains), etc.

Un chercheur comme Éric Verrecchia parle de la terre comme le résultat d'une merveilleuse histoire d'amour entre le végétal et le minéral.

Or ce qui se présente dans l'écosystème en dynamique, c'est qu'une situation à un moment donné résulte en réalité d'une longue période faite d'interactions de tous ordres.

Ces interactions, non directement programmées, mais pas non plus sans enjeux et « volontés mêlées » seront appelées ici *émergences*.

Vers une vision dynamique des organisations

Le présent propos est de signifier l'observation sur plusieurs dizaines d'années de l'évolution d'une organisation économique et de pointer l'importance de l'émergence.

Dans nos organisations, nous avons tendance à focaliser aujourd'hui nos énergies sur la gestion par projet, rendant nos cultures de la performance fortement liées aux deux mots « gestion » et « projet ». En réalité, le recul sur le vrai cours des affaires démontre que ce qui fait réellement bouger l'organisation est un subtil mélange, une subtile mixture entre trois dimensions (pour réduire à nouveau nos pensées), à savoir les multiples essais-erreurs, que nous pouvons appeler les modes émergents de l'innovation, la conservation des savoir-faire que nous pourrions appeler le métier, et aussi la structuration en mode projet, mais uniquement pour une saine intendance de l'ensemble.

À ces trois dimensions s'ajoute une quatrième, d'un autre ordre. Ce sont des actes forts, imaginés et lancés par des dirigeants visionnaires. Ces actes génèrent de l'énergie, une énergie qui porte l'ensemble plus loin au moment où il faut un nouveau souffle. Ces actes forts organisent les trois autres dimensions et les font vivre.

L'exemple du Groupe Rocher apporte un cas réel, que nous souhaitons modeste, mais suffisamment consistant pour mettre en avant quelques leviers. Ce groupe touche aujourd'hui 30 millions de consommateurs, sur une centaine de pays, à travers une organisation étendue occupant 350 000 personnes (de nombreuses déléguées en vente directe) et produisant plus de 400 millions de produits.

Trois actes forts

Si l'on reprend l'histoire de l'entreprise, il est évident que trois actes forts ont joué un rôle déterminant dans son développement.

Entreprise et village grandissent ensemble

Le village de La Gacilly en Bretagne, à l'ouest de la France, compte 2 000 habitants avant la guerre de 1914-1918, et 1 000 environ au sortir de la guerre de 1940-1945.

Dans les années 1950, autour de ce village, il n'y a plus vraiment d'économie, il y a un exode marqué et une pauvreté criante. Un jeune

adulte, dans sa révolte, décide de tout faire pour redonner vie à son village, dans lequel il a beaucoup « *passé de temps* », visité les forêts avoisinantes, parcouru les chemins.

Il est désireux d'un avenir, tenace. Son souhait est essentiellement de créer de l'emploi et de la prospérité locale. Il imagine une entreprise de produits à base de plantes. Dès le départ, il pense à l'encontre de ce qui se fait alors. Il veut l'accessibilité des produits cosmétiques et des formules comprenant des extraits de plantes. À cette époque, la distribution de ce type de produits se fait encore en parfumerie et les produits à la mode sont formulés avec des ingrédients chimiques réputés plus performants car dans le progrès. En cette période des Trente Glorieuses et de la croyance dans le fameux progrès, cela peut paraître une forme de régression.

En fait, la performance des produits et leur accessibilité suscitent l'adhésion des femmes. Les autres concurrents commerciaux tardent à y croire et laissent se développer l'affaire. L'entreprise trouve sa place et ses consommatrices. Des emplois sont créés,

Très vite, Yves Rocher discerne que le village change et que des enjeux territoriaux vont devoir être appréhendés pour le long terme. Il devient maire, refuse le remembrement agricole, protège l'espace naturel, sauve le bâti ancien en attirant des artisans pour occuper les maisons délaissées du centre-ville.

L'entreprise se développe, dépasse le territoire breton, devient internationale, agrège de nouvelles marques, soit créées, soit reprises pour une redynamisation.

Constitution d'une Fondation

À ce point de « croissance », Yves Rocher et Jacques Rocher décident la création d'une Fondation. Constituée il y a 25 années, sa mission est centrée sur la protection et la mise en valeur de la biodiversité.

Cette biodiversité, initiale dans le projet, est toujours au cœur de la stratégie du groupe, et la transmission familiale des valeurs fait partie du modèle de l'entreprise.

Être en capacité de laisser la terre aux générations futures est un des moteurs d'inspiration régulièrement rappelé au sein de l'entreprise et dorénavant de plus en plus en relation avec les fournisseurs, agents, partenaires, c'est-à-dire les parties prenantes qui forment l'écosystème de l'entreprise.

Création d'un Éco-Hôtel Spa Yves Rocher

Yves Rocher imagine une ferme de beauté il y a environ 25 ans. Par deux fois des études préalables sont enclenchées puis abandonnées. En 2007, Jacques Rocher imagine une création et, avec Yves Rocher, démarre un nouveau projet, cette fois de façon plus personnelle, presque en dehors du fonctionnement de l'entreprise, et même contre l'avis des experts de l'hôtellerie.

Il imagine l'espace hôtelier avec son épouse et enclenche ce qui deviendra un hôtel aujourd'hui tout à fait remarquable. La dimension itérative du projet sur plusieurs dizaines d'années et l'installation du désir sur une dimension périphérique de la marche de l'entreprise est tout à fait caractéristique de la manière dont quelque chose de vraiment nouveau peut trouver place au sein d'une organisation.

L'existence d'un lieu où le bien-être puisse s'exprimer en local, est fondamentale pour répondre, faire contrepoint à la véritable transformation du village. Pour les personnes extérieures, ce n'est plus un « passage » de quelques heures à La Gacilly qui est possible, mais c'est de s'inscrire dans un temps un tout petit peu plus long, avec une nuitée, donc un rythme supérieur à 24 heures, c'est-à-dire un cycle humain.

Dans le parc de Versailles, le théâtre de verdure était un lieu où se représentait le théâtre de la Cour, eh bien, cette nécessité de se représenter ce qui est en création, se fait via l'Éco-Hôtel Spa La Grée des Landes.

De fait, de très nombreuses personnes et de très nombreuses personnalités sont venues. Ainsi la marque et ses dirigeants sont fiers d'inviter leurs relations et prospects. Cela change jusqu'à la capacité de l'entreprise à tisser des partenariats business.

Fonctionnement et conduite de la dynamique générée

En prenant appui sur ces actes forts, plusieurs facteurs se sont combinés pour donner naissance à une puissante dynamique partagée. Quatre parmi ces facteurs, ont été déterminants.

L'importance de la dimension locale

Le village de La Gacilly reste, jour après jour, un laboratoire où s'expérimente la modernité. Si vous y séjournez aujourd'hui, vous serez peut être conduit en taxi Tesla électrique, à la pointe de la modernité.

Ce taxi est indépendant. L'achat d'un véhicule emblématique de ce type a été soutenu par Jacques Rocher, conscient de l'impact sur les visiteurs. L'idée est bien que ce sont toutes les parties prenantes du village qui participent. Ainsi, le Festival Photo La Gacilly est aussi soutenu désormais, après plusieurs années de succès, par les commerçants locaux.

L'importance du tissage social, économique et environnemental sur de multiples dimensions

Le territoire, c'est surtout un pôle économique majeur de Bretagne, un jardin botanique d'exception, une culture de 55 ha de plantes pour la cosmétique en mode biologique, des chaudières à bois, onze éoliennes pour 33 MW installés, le Festival Photo La Gacilly qui accueille environ 350 000 visiteurs chaque année sur la période d'été, l'Éco-Hôtel Spa La Grée des Landes certifié accueillant 11 000 nuitées par an avec un taux de remplissage exceptionnel autour de 80 %, 250 ruches qui sont autant d'indicateurs de la santé de la biodiversité locale, des artisans et commerçants.

L'incarnation qui seule peut porter une vision novatrice durable

Ce qui ressort sur la période des cinquante années, c'est l'association de la volonté et de la vision d'une personne (Yves Rocher puis Jacques Rocher), la ténacité, le soutien d'une réussite économique qui rend possible, et en contrepoint de cette vision, la multiplicité des essais-erreurs.

La représentation et le rêve collectif

L'enjeu est de se représenter et de présenter aux tiers une image, aussi bien pour l'individu que pour l'organisation. L'Éco-Hôtel Spa La Grée des Landes est plus que ce qu'il affiche comme offre. Il est le lieu de la représentation d'une entreprise et de ses salariés sur un territoire. En cela, il peut être comparé (toujours modestement) au jardin de la Renaissance italienne qui disait au promeneur la philosophie de vie.

De très nombreuses personnalités sont invitées. C'est aussi un lieu où se trouvent célébrés des moments importants. Des réunions professionnelles d'associations, de syndicats professionnels, des réunions fournisseurs sont organisées. L'entreprise lance de très nombreux produits sur La Gacilly et a même associé cosmétique et alimentation dans des programmes complets : journalistes, consommatrices gagnantes de jeux concours sont invités.

Rôle particulier de la Fondation

De façon importante dans cette dynamique, la Fondation a pour mission de redonner à la nature une partie de ce que l'entreprise et ses dirigeants lui doivent. Centrée sur la biodiversité, cette Fondation « démarre petit ». Mais poussée par le besoin de sens de nombreux collaborateurs, elle s'étend, agit de façon plus internationale et déploie quatre programmes : Terre de Femmes, Plantons pour la planète, Photo peuples et nature, Plantes et biodiversité.

Voici une brève description de chacun de ces programmes.

Terre de Femmes

Chaque jour des femmes s'engagent pour changer le monde. La Fondation Yves Rocher met en lumière la force de leur combat. Agissant pour atteindre les objectifs de développement durable des Nations unies en faveur des femmes, la Fondation a déjà récompensé 325 lauréates dans cinquante pays. Avec elles, la Fondation œuvre pour une écologie solidaire, essentielle à la biodiversité.

Plantons pour la Planète

Les arbres nourrissent la terre et ceux qui les plantent. La Fondation Yves Rocher agit pour la plantation d'arbres. Après avoir accompli un premier grand objectif de plantation de 50 millions d'arbres atteint en 2015, celle-ci s'engage à poursuivre l'action et à planter 100 millions d'arbres à l'horizon 2020. Avec la communauté des planteurs partout dans le monde, c'est le pari de la biodiversité.

Photo, Peuples et Nature

La Fondation Yves Rocher est mécène de la photographie car c'est l'expression de l'instant décisif, du temps figé, qui donne place à l'émerveillement et au questionnement. Notre vocation et notre mission sont de soutenir des photographes engagés et des manifestations qui mettent en lumière l'état de notre planète. Par leurs regards, c'est tout un monde à découvrir, à aimer et à protéger.

Plantes et Biodiversité

La Fondation Yves Rocher s'engage pour la sauvegarde du monde végétal et de la biodiversité. Par un mécénat financier et de compétences, nous soutenons des scientifiques, chercheurs et botanistes, acteurs pour la protection de la biodiversité. Vitales pour l'humanité, les plantes sont une chance pour notre futur.

De façon très progressive, la Fondation devient un objet de fierté pour les collaborateurs, entraînés de plus en plus à participer à telle ou telle action, mais aussi objet de transformation de l'appropriation par les salariés et les dirigeants des questions de rapport économique à la planète.

Pour donner un exemple, un programme comme Plantons pour la Planète démarre sans aucun budget, avec la décision de Jacques Rocher de planter un million d'arbres. Il est alors seul et sans véritables moyens dans la gestion de ce nouveau projet. Le secours vient progressivement et sporadiquement de l'engagement modeste de certaines filiales qui, à titre de soutien personnel, imaginent des petites opérations commerciales. Progressivement, le soutien s'organise, devient très significatif, envahit la sphère dirigeante. Le programme est reconnu comme un programme majeur soutenu officiellement par la marque éponyme.

Ce qui arrive est alors étonnant. Grâce à la distribution maîtrisée de la marque, certains produits deviennent des contributeurs actifs à la plantation d'arbres, inaugurant une forme d'économie circulaire de retour monétaire entre prix de vente et compensation vers la nature.

Ce qui caractérise la marque Yves Rocher, c'est qu'elle est à la fois conceptrice, fabricante et détaillante de produits cosmétiques. C'est-à-dire qu'elle a une relation directe avec la consommatrice pour les produits qu'elle a conçus.

Ainsi, il a été possible, plus facilement que si la marque avait dû négocier avec un distributeur, d'associer les consommatrices, dans leur achat, à l'engagement végétal de la marque pour le *sourcing*, pour la replantation. Une forme de proto-économie circulaire s'est constituée. Certains produits permettent de redistribuer de l'argent aux actions de biodiversité en amont du cycle de conception, fabrication, distribution de la marque.

Sur ce programme, comme pour les autres programmes et comme pour le site de La Gacilly, il est très clair que l'incarnation, la volonté individuelle partagée, l'expérimentation sont clés dans la possibilité que ce programme ait aujourd'hui son ampleur.

Il apparaît donc ici que nous avons assisté à une émergence, et que la cohérence, la simplicité, l'évidence même du message proposé a généré un entraînement beaucoup plus étendu et multiplié qu'initialement attendu.

L'image qui vient à l'esprit pour cette expérience est celle de la spirale de Léonard de Vinci, créative et itérative. Elle a sa valeur démonstra-

tive, et nous le verrons plus tard, complète le tissage de voies qui s'entrelacent pour ouvrir les organisations à de véritables transformations.

Dynamiques en retour sur la marque

Yves Rocher

Les dynamiques de La Gacilly et de la Fondation agissent très certainement sur les départements business de la marque Yves Rocher. Comment alors repérer cette influence ? En prenant un peu de distance, plusieurs points semblent réellement en jeu.

D'abord la stimulation par l'intérêt pour le végétal et la biodiversité, qui, à partir de quelques équipes spécialisées, provoque en cascade l'évolution de personnes et de départements plus éloignés a priori du monde végétal.

La combinaison très simple « *pour chaque produit x acheté, un arbre planté* » a eu le mérite, par son « *évidente simplicité* » de permettre à des forces de vente, à des managers contraints par leur *business* quotidien, de s'approprier l'opération. Nous aurions parlé de biodiversité, d'agroforesterie, de choses géniales mais complexes, nous n'aurions pas réussi à étendre le réseau des acteurs qui « jouent le jeu » et, par leur métier et expertise même, s'approprient l'opération et en font un succès et une fierté.

Aujourd'hui, tous les pays de la marque Yves Rocher (environ 90) participent à l'opération Plantons et génèrent un apport financier associé à un système de gestion raffiné.

Ensuite la multiplicité des initiatives sur le terrain, non décidées, mais spontanément réalisées par des acteurs opérationnels, agit, comme un terreau sur lequel et pour peu qu'une attention s'y concentre, peut s'avérer « contagieuse » puis copiée et éditée en bonne pratique. C'est l'exemple même du rôle de l'émergence.

Enfin, il faut noter l'importance de la vision des dirigeants, soutenue dans le temps pour maintenir la dynamique.

Au-delà de ces points, ce qui nous semble essentiel aujourd'hui, c'est d'une part la perception d'une réelle mutation chez les collaborateurs, dans leur envie qu'un sens soit existant dans l'univers professionnel. La force de cette attente est méconnue et pourtant immense.

L'expérience montre que si plusieurs départements forts, influents dans l'entreprise se connectent sur des dimensions novatrices, alors

un effet démultiplicateur significatif se met en place qui bouleverse les « normes » et contraintes en place et permet la nouveauté. L'image des trames vertes et bleues est ici pertinente. Il se crée comme des trames d'acteurs qui sont en capacité de transformer les modes de fonctionnement, alors que d'autres espaces de l'entreprise restent dans la performance de leur système sur des critères installés.

Par ailleurs, il nous semble qu'une force est souvent négligée. Il s'agit de l'expérience de collaborateurs experts, intégrés dans les métiers, peu mis en avant, et qui pourtant sont les acteurs rendant possible la réponse réelle aux besoins des chefs de projets. C'est très important, nous oublions dans l'entreprise toutes les petites mains, tous les vrais experts qui détiennent dans leur savoir-faire, dans leurs mains parfois, une capacité à faire. En cosmétique par exemple, il peut s'agir des formulateurs. Il nous est possible de leur demander une formule sur la base d'un brief. En une nuit, ils imaginent déjà la structure d'une formule nouvelle adaptée au besoin. Or, ces personnes sont souvent hors des réseaux d'influence au sein des organisations. Ceci se retrouve partout dans l'entreprise, mais aujourd'hui, parce qu'ils sont moins visibles, au sein des structures de pouvoir, ils sont assez largement négligés. Et pourtant toute l'agilité de l'entreprise repose sur cette « terre » nourricière.

Pour traduire ces éléments, la meilleure voie est l'exemple.

Un premier exemple peut être la question du *sourcing* végétal. Stimulées par les lignes directrices de Bonn, des Nations unies en 2000, les équipes-recherches ont imaginé des expérimentations de « partage » des avantages liés au *sourcing* des plantes sur les pays breton et malgache. Très rapidement, les départements recherches et développement, achats, puis marketing et agronomie, ainsi que juridique se sont approprié la question, et en communauté, ont inventé et mis en place de nouvelles modalités, suffisamment novatrices pour être présentées à de multiples reprises dans les instances de l'Onu, de l'UNCTAD et de l'Unesco.

Plus étonnant, la pratique des achats sur le *sourcing* végétal a réellement entraîné une modification des pratiques achats pour l'ensemble du groupe, avec par exemple la création d'un trophée fournisseur, qui invite chaque année l'ensemble des fournisseurs à présenter leurs meilleures pratiques. Ces trophées sont délibérément organisés en mettant de côté les aspects négociations et coûts achats. La pratique a pourtant entraîné une modification de la relation achats et des pratiques partenariales.

Du végétal proprement dit, l'évolution est désormais culturelle.

Un deuxième exemple est la question de l'écoconception chez Yves Rocher. Initiés sur quelques *packaging*, tous les collaborateurs impliqués dans le développement-produit, le marketing, la recherche, le développement, sont désormais formés pour étalonner les produits et imaginer de nouveaux produits au moins égaux sinon meilleurs que les meilleurs de la génération précédente en terme d'impact.

Cette pratique, adossée à des Chartes *packaging*, formule, fabrication, plantes, a permis depuis plusieurs années non seulement la réduction de l'impact environnemental, mais aussi de substantiels gains économiques et une large reconnaissance de qualité et d'esthétique des produits. Ce sont de beaux exemples de création de valeur pour l'entreprise.

Conclusion

Ainsi, pour conclure, la question de l'économie circulaire, de l'expérience d'Yves Rocher, relève plutôt d'un mode basé sur l'émergence.

Cette émergence s'appuie fondamentalement et pour son initiation sur des personnalités porteuses d'énergie et « d'exceptionnel ». Elle se développe par la conjonction de modes créatifs itératifs; elle est organisée par des modes-projets au service de la vision et surtout pas considérés comme la voie de la performance; enfin, elle s'appuie sur la valorisation explicite des savoir-faire.

Il y a donc une sorte d'écologie de l'action basée sur une conservation et des fulgurances qui sont à la base de cette possibilité d'émergence.

L'approfondissement de la notion d'émergence mériterait d'aborder la question du temps, au sens de ses différentes densités. Ce ne serait pas un b.a.-ba de l'instant. Le recours à Bergson et à Bachelard, à la compréhension profonde de ce qu'est le temps dans nos vies, dans nos modes de travail serait essentiel pour découvrir comment l'émergence est rendue possible au milieu de tant d'interactions.

Chapitre VI

L'entreprise dans une logique de *social business*

Le « *social business* » dans les pays riches

Guillaume Ginebre

Des grandes entreprises multinationales qui conçoivent des offres de biens et services adaptés aux besoins et aux ressources des segments délaissés de la population, recherchant une création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, à l'exception des actionnaires qui renoncent à leur propre recherche de profit ? Impossible, aurait certainement pensé le prix Nobel d'économie Milton Friedman, qui écrivait en 1970 : « *La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits* ». Et pourtant, depuis quelques années, on observe un foisonnement d'initiatives de ce genre dans de nombreux secteurs, dans des pays aussi bien en développement que « riches ». Face à l'ampleur des problèmes environnementaux et sociétaux dans le monde, des difficultés financières croissantes des États, le *social business* est pensé par Muhammad Yunus – inventeur du concept et de celui du micro-crédit, prix Nobel de la paix 2006 – comme une troisième voie, un pont entre l'économique et le social, qui met le modèle entrepreneurial au service de l'impact social pour garantir sa pérennité.

Retour en arrière aux origines du concept

Le social business trouve sa source dans le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), souvent associé au développement durable, rendu célèbre par la Commission Brundtland en 1987 autour de la définition suivante : « *Satisfaire les besoins des générations actuelles, sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs.* » Depuis ce rapport, les questions d'environnement et de développement – et en particulier de lutte contre la pauvreté et les inégalités – ont été considérées conjointement du fait de leur corrélation : les

processus de développement ont un impact sur l'environnement (pollution par exemple) et la qualité de l'environnement peut affecter le développement économique (effets de la pollution sur la santé humaine).

Face aux enjeux majeurs auxquels sont confrontées nos sociétés (épuisement des ressources naturelles, réchauffement climatique, montée des inégalités...), la mobilisation de tous les acteurs, États, société civile, consommateurs, et en particulier des entreprises, est cruciale. Le concept de responsabilité sociétale des entreprises au croisement entre l'économie, la société, et l'environnement¹, est pourtant loin de faire l'unanimité et suscite de nombreuses questions. Les entreprises devraient-elles adopter un tel comportement et si oui, pourquoi ? Est-ce pour des raisons d'obligation morale, de responsabilité face à la société ou dans un calcul purement rationnel de rentabilité économique ? Au-delà de la question du pourquoi, comment les entreprises peuvent s'inscrire dans cette démarche ? Sont-elles capables de prendre les décisions nécessaires parfois à long terme étant donné les pressions financières qui s'exercent sur elles à court terme ? Si 32 des entreprises du CAC 40 avaient créé un organe spécifique dédié à la RSE au sein de leur structure en 2012², rares sont les entreprises en France et à l'échelle mondiale ayant réellement intégré la RSE dans leur stratégie³.

Certains penseurs ou chercheurs issus du monde académique, dont Muhammad Yunus, vont plus loin et appellent de leurs vœux une nouvelle RSE, plus ambitieuse, comme levier de transformation profonde du système capitaliste actuel. Cette révolution passe par l'invention de nouveaux modèles économiques, en rupture par rapport aux anciens modèles amenés à se transformer ou disparaître. Les principes-clés à respecter sont : créativité et innovation, sens de la responsabilité, intégrité environnementale, contribution sociétale aux communautés, et enfin, partage équitable de la valeur. Les concepts d'entrepreneuriat social, de base de la pyramide, et de social business sont autant de formes de cette nouvelle RSE qui vise à remettre au cœur de la stratégie de l'entreprise cette question de l'articulation entre le sociétal, l'environnemental et l'économique⁴.

Le concept de l'entrepreneuriat social est popularisé dans les années 1980 par l'économiste et fondateur d'Ashoka, Bill Drayton, et vise à utiliser l'entreprise afin de trouver des solutions sociales. Les quatre

¹ Bowen H., *Responsabilités sociales de l'homme d'affaires*, 1953

² Étude SIA Partners, *Rapports d'activité des entreprises du CAC 40*, 2012

³ Visser W. *The Age of responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, 2011

⁴ Fèvre-Tavignot B., *Social business et base de la pyramide*, 2015

principes formant la base d'une entreprise sociale sont : la réponse à un besoin social, un modèle économique viable dans un marché concurrentiel indépendant des pouvoirs publics, une lucrativité limitée, et une gouvernance participative impliquant les parties prenantes du projet (salariés, collectivités, financeurs, bénéficiaires,...).

L'autre concept fondamental est celui de la base de la pyramide, développé par C. K. Prahalad et Stuart L. Hart à partir de 1998, désignant les quatre milliards d'individus vivant avec moins de 2 dollars par jour. Ces publics sont ignorés ou mal servis par le secteur privé organisé et de grande échelle, notamment les multinationales. Ils sont confrontés à une double peine : une « *pénalité principale* » qui réside dans la taille limitée de leur budget, et une « *double pénalité* » qui consiste dans le fait que ces mêmes ménages pauvres payent parfois plus cher que d'autres ménages plus favorisés les mêmes biens et services⁵. Selon le World Resources Institute, les marchés BOP représentent un marché annuel d'environ 5 000 milliards de dollars⁶. Les entreprises auraient donc une double opportunité, à la fois économique en se lançant sur de nouveaux marchés ou segments de marché, et sociale en contribuant à la réduction de la pauvreté.

Enfin, le concept de *social business* a été théorisé par Muhammad Yunus, économiste bangladais, inventeur du micro-crédit qui lui valut le prix Nobel de la paix en 2006, et fondateur de la Grameen Banque. Celui-ci propose un modèle entrepreneurial alternatif à mi-chemin entre le monde de l'entreprise classique et le secteur associatif fonctionnant sur la base de deux principes :

- Pas de pertes : comme une entreprise, un *social business* s'appuie sur un modèle économique pérenne, et ne nécessite pas de subventions d'exploitation régulières. En cas d'investissement initial, celui-ci est restitué après plusieurs années.
- Pas de distribution de dividendes : en cas de profits, l'intégralité des profits est réinvestie dans le projet.

La principale différence entre *social business* et les deux autres concepts d'entrepreneuriat social et de la base de la pyramide tient donc

⁵ Selon l'étude sur la double pénalité de pauvreté (BCG et Action Tank Entreprise et Pauvreté, 2010), cinq facteurs principaux permettent d'expliquer ces phénomènes de « double pénalité » : une structure de coût défavorable, une structure de prix défavorable, la loi de l'offre et la demande, le manque d'équipement ou mauvais profil de risque, un recul insuffisant pour gérer une information complexe ou imparfaite. Le coût de la « double pénalité » est estimé à 10 % du budget annuel des ménages pauvres en France.

www.at-entreprise-pauvrete.org/toutes-nos-publications/letude-sur-la-double-peine

⁶ World Resources Institute, *The Next 4 Billion*, 2007

à la question de la rémunération ou non du capital. Dans un modèle de *social business*, les profits ne sont qu'un moyen pour atteindre l'objectif social que s'est fixée la structure et ils ne sont pas redistribués. Ce parti pris radical de Muhammad Yunus est en contradiction totale avec la conception friedmanienne de l'entreprise. Dans les deux autres cas, la recherche de profits reste la principale motivation des entreprises, avec un niveau de lucrativité qui peut être encadré.

Étonnamment, après la première vague de projets bangladais menés par le groupe Grameen, ce sont des entreprises multinationales, principalement françaises, qui ont été à l'origine de la deuxième vague de *social business* en développant à partir de 2005 une série de joint-ventures avec le groupe Grameen au Bangladesh.

Des premières expérimentations de *social business* avec des multinationales au Bangladesh...

Parmi les *social business* de la deuxième vague, le projet le plus ancien et sans doute le plus célèbre est le projet Grameen Danone⁷. Fruit d'une rencontre en octobre 2005 entre Muhammad Yunus et Franck Riboud, le PDG de Danone SA, Grameen Danone Food Limited est une joint-venture entre les groupes Danone et Grameen visant à « *améliorer la santé par la nutrition et de réduire la pauvreté par le soutien à l'activité économique* ». Très concrètement, l'objectif du projet est de proposer à la population pauvre et rurale bangladaise une offre de yaourt riche en nutriments à un prix abordable pour tous.

Afin de concevoir cette offre, Grameen et Danone ont développé plusieurs innovations :

- une innovation de produit avec une offre de yaourt riche nutritionnellement adapté aux besoins des enfants bangladais et ne nécessitant pas une chaîne de froid (considérée comme non fiable) ;
- une innovation dans le processus de production des usines de yaourts de Danone avec la construction d'un site à Bogra (Bangladesh) possédant volontairement une capacité de production (moins de 4 %) et un degré d'automatisation largement inférieurs aux usines

⁷ Vers un nouveau capitalisme, Muhammad Yunus, 2010

classiques de Danone, de manière à ne pas mécaniquement limiter le recours aux travailleurs locaux non qualifiés ;

- enfin, une innovation dans le processus de distribution puisque Danone et Grameen ont constitué un réseau de *Shakti ladies*, micro-entrepreneuses responsables de la vente des produits en porte à porte.

Par la suite, de nombreux autres projets pilotes ont fait l'objet de joint-ventures entre Grameen et de grandes multinationales telles que Veolia, BASF, Intel, Crédit Agricole, Schneider Electric, Renault, Adidas, Uniqlo. L'émergence du *social business* a été particulièrement forte dans les pays en voie de développement, à tel point qu'il est désormais perçu comme un outil à part entière dans l'aide au développement. En effet, la Banque asiatique de développement, les organisations d'aide au développement étatsunienne (USAID), britannique (DFID), allemande (KfW) et plus récemment française (AFD) ont tour à tour lancé des programmes de soutiens à ce type de projet⁸.

... à leur adaptation au contexte des pays développés

Rien n'indique, dans les conditions théoriques de mise en œuvre d'un *social business*, qu'un contexte de pays développé est plus propice que celui d'un pays en voie de développement ou vice versa. Et pourtant, les *social business* dans les pays développés sont beaucoup plus rares et leur déploiement à grande échelle moins évident que dans les pays en voie de développement.

Ce n'est pas faute de problématiques sociales dans les pays riches : même si la proportion de ménages en situation de pauvreté y est très inférieure à celle des pays en voie de développement, ce taux est en augmentation en France depuis la fin des années 2000, après avoir fortement baissé des années 1970 au début des années 1990. Entre 2004 et 2013, le nombre de personnes pauvres a augmenté d'un million tandis que le taux de pauvreté⁹ est passé de 12,6 % à 13,7 %, ce qui constitue un tournant dans l'histoire sociale de notre pays depuis les Trente Glorieuses.

⁸ Initiative *Social business* de l'AFD lancée le 2 juin 2015. <http://bopobs.com/2015/09/01/afd-initiative-social-business/>

⁹ Le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée à un seuil de 60 % du niveau de vie médian.

Les populations à bas niveaux de revenus dans les pays développés ont été très longtemps ignorées par les entreprises qui ne les ont pas considérées comme des clients cibles, occasionnant par là-même des surcoûts et une déconnexion entre offre et demande. Quant aux pouvoirs publics, ils peinent à toucher une partie de ce public, notamment lorsque ce dernier n'est pas allocataire de prestations sociales malgré son éligibilité, ou n'est pas accompagné par des acteurs sociaux pourtant présents sur le territoire, constituant une population dite « invisible ». Du côté des entreprises, seule exception à la règle, les offres *low cost*, qui réussissent à diminuer le prix de vente d'un bien ou service, au prix d'une diminution de certaines de ses qualités, générant des marges d'exploitation encore plus élevées que dans le marché classique et avec pour conséquence une dégradation du rapport qualité/prix. Par ailleurs, ces offres attractives en prix ne sont pas forcément adaptées pour les populations à bas revenus ou en situation instable. Les forfaits de téléphonie mobile *low cost* sont par exemple difficilement accessibles aux ménages précaires car il faut justifier d'un prélèvement automatique mensuel et donc d'un revenu minimum. Seule solution, le recours à la carte prépayée dont le coût de la minute est 50 % plus cher que dans un forfait basique.

Plusieurs facteurs complexifient l'adaptation du concept de social business au contexte des pays développés: (1) la saturation du marché par des offres du haut de gamme jusqu'au low-cost, ce qui brouille la lecture des publics visés quant au positionnement de l'offre social business, (2) un code de la concurrence empêchant à une structure de vendre des produits à des prix inférieurs à leur prix de revient, (3) un système de protection sociale plus généreux, et (4) une présence d'acteurs associatifs importante.

Le cas de l'action tank Entreprise et pauvreté

Sous l'impulsion de Martin Hirsch, ancien Haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté au sein du gouvernement Fillon et président d'Emmaüs, et d'Emmanuel Faber, aujourd'hui directeur général de Danone SA, l'*action tank* Entreprise et pauvreté a été créé en 2010 comme un incubateur de projets de *social business* sur le territoire français dans le cadre de la chaire d'enseignement et de recherche *Social business* Entreprise et pauvreté d'HEC, elle-même co-présidée par Muhammad Yunus et Martin Hirsch.

L'*action tank* résulte de la confrontation de deux visions: d'une part, celle de Martin Hirsch, issu du secteur public et associatif, qui constate l'impuissance des acteurs sociaux historiques de réduire la pauvreté et l'exclusion en-deçà du plafond actuel; d'autre part, le secteur économique représenté par Emmanuel Faber, qui doit se saisir de la question de son « empreinte sociale », au même titre qu'il s'est saisi de la question de son « empreinte environnementale » il y a une vingtaine d'années. Pour cela, l'entreprise doit se baser sur un modèle économique pérenne et déployable à grande échelle afin de maximiser son impact.

On peut très schématiquement distinguer quatre étapes dans le montage d'un projet de social business initié au sein de l'*action tank*. La première phase concerne le diagnostic des enjeux, la compréhension des besoins des ménages, le *benchmark* des offres existantes et de leurs limites. Cette phase peut faire l'objet de démarches participatives avec des publics-cibles pour les impliquer dans la conception de l'offre. La deuxième phase permet l'identification d'un modèle économique pérenne et adapté aux enjeux de la clientèle-cible ainsi que la sélection de partenaires entreprises et associatifs qui seront impliqués dans la réalisation ou la distribution de l'offre. La troisième phase consiste à lancer des projets pilotes afin d'expérimenter la stratégie identifiée, tirer des premiers enseignements et modifier le projet en conséquence avant la quatrième et dernière phase de déploiement du projet à une plus grande échelle.

Les principes des projets de *social business* menés au sein de l'*action tank*¹⁰ sont:

- La sélection des consommateurs: les projets ciblent un type de public spécifique en situation de fragilité. Cette sélection pose la question des critères d'identification, de leur caractère plus ou moins objectif¹¹ ainsi que du choix des partenaires qui pourraient être associés afin de distribuer ces programmes. Cette sélection est clé pour s'assurer de la non-cannibalisation entre le *social business* et le marché classique. Dans le cadre du Programme Malin, qui rassemble la Croix-Rouge française, Danone et sa filiale Blédina, la Société française de pédiatrie (SFP) et l'Association française de pédiatrie ambulatoire (AFPA), afin de proposer des réductions de prix sur une sélection de produits et une éducation à la nutrition, une étude a

¹⁰ M. Yunus, F. Dalsace, D. Menascé, B. Faivre-Tavignot, *Lutter contre la pauvreté dans les pays riches*, Harvard Business Review, février- mars 2015

¹¹ Cela peut varier d'un niveau de revenu ou de quotient familial précis à une situation de fragilité appréciée par un partenaire social.

montré que les femmes enceintes et parents d'enfants bénéficiaires du programme consommaient déjà des petits pots y compris de la marque Blédina, ce qui pouvait impacter négativement le chiffre d'affaire de la marque. Néanmoins, des études de marché et comportementales complémentaires sont en cours pour mesurer réellement l'impact du programme sur la consommation de ces produits par ces familles cibles : en amont, pendant, et surtout après la sortie des familles du programme. Mais les critères de sélection sont également déterminants car ils peuvent générer plus ou moins d'effets de seuils, biais bien connu des politiques publiques françaises. Un exemple constaté dans le cadre du projet Optique Solidaire¹² sur la fourniture d'équipements optiques pour personnes de plus de 45 ans : une personne seule bénéficiant de la CMU ou CMU-C disposant de 720 euros de revenus mensuels pourra acquérir une paire de lunette prise en charge à 100 %. En revanche, une autre personne seule ayant 721 euros de revenus mensuels devrait déboursier près de 250 à 300 euros pour la même paire de lunettes. C'est une des raisons pour lesquelles l'*action tank* évite des critères de sélection trop précis ou trop restrictifs qui contribueraient à renforcer les effets de seuil, malgré les risques de cannibalisation que cela engendre. De plus, la nécessité pour les clients eux-mêmes de justifier de leur situation par rapport aux critères définis par le programme peut être génératrice de non-recours important, notamment en raison d'un sentiment de stigmatisation¹³ mais aussi en raison de difficultés à répondre aux exigences administratives.

- Des biens et services essentiels et de grande qualité : le principe général retenu par l'*action tank* est de ne pas dégrader la qualité des produits distribués dans le cadre des projets de *social business*. Par exemple, le programme Renault Mobiliz Garages solidaires propose une offre d'entretien et de réparation de véhicules à des publics ayant un besoin vital de mobilité pour trouver ou conserver un emploi. Le service proposé aux ménages identifiés par des prescripteurs sociaux (FASTT, CCAS, plateformes de mobilité, Pôle emploi,...) est identique à celui de n'importe quel client des garages. Dans d'autres cas, l'offre disponible sur le marché est considérée comme inadaptée. C'est le cas de l'assurance multirisque habitation (MRH) dont

¹² Le programme Optique Solidaire mobilise des acteurs de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'optique : les ophtalmologistes, 550 opticiens, 19 complémentaires santé, 5 fabricants de montures français, un verrier (Essilor).

¹³ Observatoire des non-recours aux droits et services, https://odenore.msh-alpes.fr/documents/OdenoreWP3_1.pdf

certaines options ou garanties ne sont pas nécessaires (valeur du mobilier, protection juridique...), générant une double pénalité de pauvreté. Le parti pris de l'*action tank* est alors de concevoir une nouvelle offre de façon à être au plus près des besoins du public cible, tout en proposant un produit avec un rapport qualité/prix amélioré par rapport aux offres disponibles sur le marché. Dans tous les cas, le positionnement de ces offres et la stratégie de communication employée restent complexes pour les ménages : plutôt premium en terme de qualité, souvent « packagée » ce qui limite la capacité des ménages à comparer ces offres à d'autres offres disponibles, avec des niveaux de prix sensiblement inférieurs aux prix pratiqués pour des produits de qualité comparable mais qui restent parfois supérieurs aux offres low-cost et autres alternatives à très bas prix (système D, bons plans).

- Des niveaux de prix ajustés : permettant l'accès à ces biens et services pour des publics traditionnellement exclus. La diminution de prix visée varie entre 20 et 60 %, en fonction des projets¹⁴. On est donc loin de certaines aides sociales ou associatives telles que les épiceries solidaires qui peuvent proposer des niveaux de prix réduits de 90 %. Les diminutions de prix de certains programmes de l'*action tank* s'expliquent par un calcul au niveau du coût marginal, en sortant de l'équation certains coûts « indirects » amortis sur la clientèle classique, tels que les coûts de recherche et développement, de marketing, voire une partie des coûts de siège. C'est le cas du Programme Malin (nutrition infantile) et d'Optique solidaire (équipement optique), qui ont pour caractéristiques communes d'avoir une part importante de coûts indirects dans la base de coûts de ces produits. Dans d'autres cas comme dans le secteur du logement, l'ajustement en coût marginal ne permet pas une optimisation suffisante pour s'aligner sur les capacités financières de la clientèle cible (entre 1 et 5 %). L'approche de l'*action tank* a donc été de répartir les besoins et les capacités financières des publics visés et d'activer un maximum de leviers d'économies afin de pouvoir proposer un prix plus adapté : logique de coût global en intégrant l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur dans une offre packagée, logique de « *good enough* » en

¹⁴ L'impact de ces programmes sur le reste à vivre des ménages dépend du poids de chaque poste de coût dans le budget des ménages. Selon l'étude Budgets de référence de l'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale (Onpes), cette répartition du budget dépend fortement de la composition familiale, de l'âge, du statut et du lieu d'habitation. À titre d'exemple, le budget d'une personne seule active logée dans le parc locatif privé se répartit entre le logement (33 %), les transports (21 %), l'alimentation (15 %) et la vie sociale (11 %).

conservant uniquement les caractéristiques adaptées aux besoins des ménages, logique participative en impliquant et responsabilisant les ménages avec à la clé une incitation financière.

Pourquoi créer des social business?

Quel peut bien être l'intérêt d'entreprises ayant lancé des programmes de *social business*, si l'objectif de rentabilité est exclu ? Faisons un tour d'horizon des motifs qui militent en faveur d'une appropriation de l'outil du *social business* par les entreprises¹⁵ :

- **Une meilleure compréhension des clients et de leurs besoins :** les entreprises dans les pays développés se sont pendant longtemps désintéressées des clients fragiles. La démarche de *social business* encourage les entreprises à se réinterroger sur les besoins et les aspirations de cette clientèle. Dans le cadre du programme Renault Mobiliz Garages Solidaires notamment, des entretiens individuels et des *focus groups* ont été organisés afin de mieux comprendre les pratiques et difficultés de mobilité des ménages en interim.

- **De nouveaux débouchés :** c'est le cas des programmes dans des secteurs émergents pour lesquels aucune offre adaptée n'existe. Par exemple, le processus de rénovation énergétique de copropriétés est très en retard par rapport aux objectifs de rénovation du parc fixé par le gouvernement et par rapport aux autres segments de marché (parc social ou privé individuel). Cela s'explique par la complexité juridique, financière, et de gouvernance de ces projets. Sur la base de ce constat et se focalisant sur les copropriétés fragiles en voie de dégradation, l'*action tank* a réuni une équipe diversifiée composée d'une entreprise générale, d'un énergéticien, d'un distributeur d'eau, d'un financeur, et d'associations en charge de l'accompagnement de la copropriété. Le programme expérimental en cours sur plusieurs projets pilotes pourrait permettre aux acteurs partenaires du projet d'avoir un temps d'avance sur les autres acteurs de ce marché en cas de réussite.

- **Des effets d'apprentissage ou adoption d'innovations de rupture au *business* classique :** la meilleure connaissance des clients, de leurs besoins et de leurs contraintes financières, génère différentes formes d'innovation notamment de produit, ou dans les pro-

cessus de production et de distribution qui peuvent être adaptés au *business* classique. Sur la base de l'étude réalisée par Boston Consulting Group sur le coût global du logement social, Bouygues Habitat social et l'*action tank* Entreprise et pauvreté ont développé une méthodologie de pilotage des projets de construction neuve de logements sociaux par le reste à vivre des futurs habitants. En parallèle, Bouygues a intégré dans son offre classique des réflexions résultant de cette démarche : un volet « coût global », une garantie de la performance énergétique et un pack de leviers liés à l'eau permettant une réduction jusqu'à 40 % des consommations d'eau.

- **Un levier de renouveau stratégique de l'entreprise :** le *social business* est un formidable moyen pour une structure de se requestionner sur son identité et sa mission. Ce n'est pas une coïncidence si Danone s'est lancé dans l'aventure du *social business* quelques mois après avoir démarré un long travail interne sur la redéfinition de sa mission suite au plan de restructuration de Lu et la menace d'OPA de Pepsi. Ces projets sont très fédérateurs, pouvant mobiliser les salariés directement sur les projets ou indirectement comme facilitateurs ou investisseurs. La communication externe autour de ces projets améliore l'image de l'entreprise, permettant à celle-ci d'attirer des profils de très haut niveau.

- **Une création d'un écosystème de partenaires :** la création de *social business* et son passage à l'échelle font l'objet d'approches collaboratives, associant entreprises, ONG, structures hybrides, institutions, et collectivités locales. Cette diversité de parties prenantes se retrouve au niveau de chaque projet et dans la gouvernance de l'*action tank*. L'implication des partenaires autres qu'entreprises dépasse très souvent le simple rôle de distributeur de l'offre, ce qui en font des partenaires quasi-incontournables.

Comme indiqué plus haut, les *social business* peuvent également être une opportunité pour l'État et plus largement pour la société :

- En créant des offres en adéquation avec les besoins des clients pauvres à des prix adaptés, tout en restant dans le secteur marchand classique, le *social business* est un levier qui permet de lutter contre les phénomènes de non-recours et de stigmatisation, et donc de toucher des publics cibles que les dispositifs associatifs ou institutionnels peinent à toucher.

- En proposant des solutions alternatives plus efficaces, crédibles et pérennes aux offres disponibles sur le marché : la démarche en matière de construction neuve de logements sociaux vise à montrer qu'il

¹⁵ M. Yunus, F. Dalsace, D. Menascé, B. Favier-Tavignot, *ibid.* ; Prahalad, *The Fortune at the bottom of the pyramid*, Eradicating Poverty Through Profits, 2004 ; B. Favier-Tavignot, *ibid.*

est possible de réduire le coût d'un logement de 20 à 30 % (loyer et charges compris) sans dégrader la situation d'un des acteurs de la chaîne.

- En concevant des approches préventives, comme dans le cadre du projet de rénovation de copropriétés fragiles dont l'objectif est de remettre en état à la fois le bâtiment concerné et de consolider la gouvernance de la copropriété, de manière à agir avant que ne soit atteint un seuil de dégradation qui demande alors de mettre en place des dispositifs très coûteux. En ce sens, les coûts évités pour la société peuvent donc être mesurés, intégrés dans des approches coûts/bénéfices¹⁶, voire des contrats à impact social¹⁷.
- Et plus simplement, en proposant des dispositifs d'amélioration du reste à vivre des ménages, moins subventionnés que les dispositifs d'aide existants, ce qui correspond aux difficultés financières des pays développés.

Le *social business* est par conséquent une des voies possibles permettant de concilier l'économique, le social, et l'environnemental. Un certain nombre de projets très innovants commencent à montrer des résultats tangibles. Toutefois, ce type de projets reste complexe, son passage à l'échelle est loin d'être systématique, et son impact social (nombre de personnes touchées) pas forcément corrélé au temps de développement et à la complexité des projets. Il reste donc du chemin à parcourir avant de pouvoir faire du *social business*, plutôt qu'une alternative, un moyen puissant de transformation du capitalisme au niveau mondial. Mais les entreprises, au même titre, que l'ensemble des autres acteurs, doivent être à la hauteur immense des enjeux qui sont devant nous.

Chapitre VII

L'avenir du travail et du *leadership*

¹⁶ *Impact économique et social de l'entrepreneuriat social*, Ashoka/McKinsey, 2012

¹⁷ Les contrats à impact social ou *social impact bonds* sont une forme non traditionnelle d'obligations émises par l'État sans taux d'intérêt fixe mais sur une période prédéterminée par laquelle l'État s'engage à payer pour l'amélioration significative des résultats sociaux (comme une réduction du taux de délinquance) pour une population définie (*Comment encourager la philanthropie privée au service du développement*, mai 2012). Le gouvernement français a lancé en mars 2016 un appel à projets interministériel proposant aux structures d'utilité sociale porteuses de projets expérimentaux de conclure des contrats à impact social. Pour plus de détails : *Social Impact Bonds, un nouvel outil de financement de l'innovation sociale*, Institut de l'entreprise, novembre 2015.

L'avenir du travail

Hubert Landier

Le salariat s'est progressivement imposé comme la forme dominante du travail rémunéré. Il s'agit là d'une conséquence de la révolution industrielle. Mais il n'est pas certain qu'il en ira de même demain, et ceci pour deux raisons.

Tout d'abord, les nouvelles formes d'activité ont souvent cessé d'imposer la présence simultanée, en un même lieu et selon une discipline empruntée à l'institution militaire, d'un grand nombre de travailleurs. Le nombre des salariés réunis dans un même établissement tend en moyenne à diminuer et le travail à distance tend par ailleurs à progresser.

Ensuite, on observera que l'entreprise et le salariat font l'objet de réactions de rejet, exprimées ou non comme telles, par un nombre croissant de jeunes au seuil de leur vie professionnelle ou après qu'ils ont déjà fait une première expérience de l'entreprise. Beaucoup rêvent d'autre chose.

Il est donc permis d'affirmer que le salariat a cessé d'être l'horizon indépassable du travail. Il en résulte que le « droit du travail », en ce qu'il se résume en un droit du travail salarié, peut être considéré d'ores et déjà comme obsolète dans ses principes mêmes. D'autre part, il apparaît que les gouvernements qui se sont succédé depuis vingt ans se trompent quand ils se donnent pour objectifs de « créer des emplois ». Il ne s'agit pas de créer des emplois, mais de contribuer à la création de travail permettant à l'intéressé de vivre d'une façon autonome, que ce soit ou non à travers un statut salarié.

Le comportement des jeunes face au travail et à l'entreprise

Pour les jeunes d'aujourd'hui, le fait de chercher puis de trouver du travail a cessé d'aller de soi, comme ceci était le cas pour la génération précédente. Certains, probablement les plus nombreux, nourrissent toujours cet espoir, tout en sachant que le CDI qu'ils convoitent n'est pas nécessairement à leur portée et qu'ils devront enchaîner stages et CDD avant de pouvoir « poser leur sac ». Certains, toutefois, y ont plus ou moins renoncé et végètent au jour le jour dans une situation d'assistés, transformant les dispositifs d'aide en autant d'opportunités assurant leur survie. D'autres encore songent à s'exiler, estimant que la France n'est pas en mesure de leur donner leur chance. D'autres enfin, inventent de nouveaux modes de vie. On les appellera les « mutants ».

Pour les entreprises d'une part, les pouvoirs publics de l'autre, ceci sans compter les établissements d'enseignement, cette évolution est importante à prendre en compte. Le modèle unique de la période de croissance forte et de plein emploi a cessé d'aller de soi. C'est sur lui, pourtant, que restent calés les dispositifs institutionnels existants : formation initiale, organisation du marché de l'emploi, dispositifs d'aide ou d'indemnisation. Il est permis toutefois de se demander si un fossé ne s'est pas créé entre la France officielle, telle que ses représentants imaginent les parcours à promouvoir et la création d'emplois à développer, et la France réelle, telle que les jeunes vivent la situation à laquelle ils sont confrontés, à l'âge de leur arrivée dans la vie active. Un décalage porteur d'incompréhensions et de désillusions.

Le modèle auquel se conformait la génération précédente (celle de l'auteur de ces lignes) était parfaitement clair : il consistait à s'engager dans une formation ou dans des études en vue de trouver « une situation ». Celle-ci, pour une majorité, prenait la forme d'un contrat à durée indéterminée et à temps complet, qui permettrait par la suite d'évoluer professionnellement, de préférence dans la même institution, entreprise ou service public. Pour le jeune qui s'engageait dans une filière de formation, il n'avait pas à s'inquiéter : il savait qu'il trouverait nécessairement un emploi. Il pouvait donc se permettre de suivre le cursus de formation correspondant à ce qui lui plaisait, non pas à ce qui correspondait à une demande et à l'espoir de « trouver du travail ».

Ce qui frappe aujourd'hui, c'est la diversification des modèles qui semblent guider les jeunes au moment où ils commencent à songer à leur avenir professionnel. On en distinguera quatre.

Les conformistes

Ce modèle reste encore celui, par exemple, de certaines « grandes écoles », qui insistent dans leurs argumentaires sur le fait que les nouveaux diplômés trouveront nécessairement un emploi en quelques mois, si ce n'est dès la sortie de leur cursus. Mais pour beaucoup il a cessé d'aller de soi. Compte tenu de la montée du chômage, la quête d'un emploi peut être longue et difficile. Elle peut prendre la forme d'une période plus ou moins durable de « galère », ou d'un enchaînement de « petits boulots » sans avenir. Ceci est vrai pour les jeunes d'un faible niveau de qualification, et plus particulièrement de ceux qui sont sortis du système éducatif sans réelle qualification pour quoi que ce soit.

Mais ceci l'est également pour les diplômés d'un très haut niveau, qui peuvent être tentés de poursuivre leurs études sans réellement le souhaiter, faute de pouvoir trouver un emploi correspondant à ce qu'ils espèrent. Bien entendu, pour les uns comme pour les autres, le fameux CDI, qui représentait hier la norme, est tout simplement hors de portée. La plupart d'entre eux devront commencer par des stages peu rémunérés avant d'espérer accéder à un CDD et ensuite seulement à un CDI. Encore pourront-ils être heureux si celui-ci correspond à leur qualification ou à leurs souhaits. Il en résulte pour un nombre croissant de jeunes, un sentiment de frustration à l'égard de l'entreprise, et singulièrement de la grande entreprise, compte tenu des attentes qu'elle suscite mais auxquelles elle est incapable de répondre, duquel résulte une réaction de rejet, même si souvent elle ne peut s'exprimer ouvertement.

Les assistés

Cette quête de l'impossible peut donc finalement se révéler extrêmement décourageante. Faute de pouvoir trouver un emploi, les jeunes vont alors pouvoir bénéficier des différents dispositifs d'assistance destinés à leur favoriser la recherche d'un emploi et, en attendant, de leur permettre de disposer d'un minimum de ressources. L'efficacité réelle de ces dispositifs d'assistance – emplois aidés, formations supposées déboucher sur un emploi – reste à démontrer. Le risque est alors de s'installer passivement dans un statut d'assisté et de vivre au jour le jour sans réel espoir de pouvoir en sortir.

Cette situation peut aller jusqu'à une désocialisation plus ou moins totale : espérer que les parents continueront à accorder leur aide, s'installer sur le trottoir devant la gare avec son chien et « faire la manche », intégrer une filière fondée sur l'illégalité – délinquance ou commerce de

drogue. Elle passe parfois par une connaissance très précise des différentes aides dont l'intéressé peut bénéficier. Celles-ci se transforment alors en autant d'opportunités. On acceptera un emploi proposé par Pôle emploi le temps de cumuler le nombre d'heures qui permettront de « bénéficier à nouveau du chômage ». Bien entendu, le nombre de personnes qu'anime une telle démarche est difficile à vérifier. Il n'est pas politiquement correct de l'évoquer. Il n'en est pas moins une réalité.

Les exilés

Certains se trouvent ainsi enfermés dans une situation qui leur paraît sans espoir de pouvoir en sortir. C'est ainsi que, venus des pays du sud, un nombre croissant de réfugiés arrivent en France pour tenter leur chance, souvent pleins d'illusions sur les conditions d'accueil qu'ils y trouveront, et que de jeunes Français s'en vont tenter leur chance en Amérique ou en Chine. Parmi eux, des jeunes d'un très haut niveau de formation, partent créer en Californie l'entreprise qu'ils n'auraient pas pu monter aussi facilement en France. Ou qui, normaliens et agrégés de mathématiques, poursuivent leur cursus au MIT avant d'enseigner dans une grande université américaine. Certains, partis comme expatriés pour le compte d'une entreprise française en Chine, refusent ensuite de revenir dans « le pays où rien ne bouge ». D'autres enfin, professionnels d'un métier de bouche ou d'un métier de service, s'en vont créer un salon de coiffure en Chine ou une boulangerie au Mexique, faute de pouvoir le faire en France. Tous espèrent réussir en quittant un pays qui n'a pas donné sa chance à la réalisation de leurs ambitions.

Un tel mouvement a toujours existé. Il semble qu'il aille en s'accélération. Si l'on ne peut espérer réussir en France, on tentera sa chance ailleurs. Ce que fuient les exilés, ce sont les complications administratives, le poids des charges que doit assumer le jeune entrepreneur, un marché de l'emploi trop protecteur pour leurs futurs salariés, l'inertie à laquelle se heurte toute initiative dès lors qu'elle ne s'inscrit pas dans un cadre conventionnel, l'absence de prise de risque venant d'éventuels investisseurs, le poids des routines ou des préjugés. D'où le départ, entre autres, de certains immigrés parmi les plus dynamiques, pour lesquels la France n'aura été qu'un lieu de transit que l'on quitte le plus rapidement possible, faute de pouvoir s'y intégrer rapidement et d'y réaliser ses ambitions. Les uns et les autres ne tarissent pas de critiques sur la situation qu'ils ont préféré fuir. Ils ne reviendront pas, si ce n'est en vacances ou pour revoir la famille. Ils auront fait leur vie ailleurs.

Les mutants

Il y a donc ceux qui regardent ailleurs, et parmi eux ceux qui ne mettront pas en œuvre leur projet de départ et de réalisation de leur projet. D'autres, restés en France, tenteront d'inventer, loin des standards imposés par « la France officielle », de nouveaux modes de vie et de nouvelles façons de travailler. On les appellera « les mutants ». Les principes sur lesquels ils se fondent : trouver un équilibre qui fasse sens, refuser de « perdre leur vie à la gagner » dans une grande entreprise où ce qu'on leur propose ne correspond pas à ce qu'ils souhaitent faire et à la façon dont ils souhaitent travailler. Certains vont donc la quitter. Ce sont les « intermittents du travail ». Leur principe d'action, c'est la polyactivité, le troc et le développement des relations de proximité. Ils pratiqueront simultanément plusieurs activités complémentaires, propres à leur assurer l'équilibre de leurs revenus et la sécurité de leurs ressources. Ils ont pris le maquis et ne souhaitent pas trop se faire connaître des agents de l'État, toujours suspects de vouloir leur imposer des contraintes qu'ils souhaitent éviter.

Bien entendu, cette économie informelle a toujours existé. Et l'installation de l'intellectuel parisien comme berger sur le Larzac n'est pas chose nouvelle. Les mutants d'aujourd'hui et les hippies d'hier ont en commun le refus de ne pas se laisser absorber par le mode de vie et par les contraintes que la France officielle prétendrait leur imposer. Ils refusent de subir et situent leurs pratiques en-deçà ou au-delà de la société industrielle. Ils tentent d'inventer un mode de vie plus frugal, parcimonieux par nécessité, riche de contacts humains, pour lequel développement durable et respect de l'environnement vont de soi. Comme ils n'entrent pas dans les catégories statistiques existantes, il est impossible de savoir quelle est l'ampleur de la tendance qu'ils représentent. Peut-être s'agit-il d'un épiphénomène, comme il en a toujours existé en marge des grands courants économiques et sociaux. Mais peut-être est-ce une invention de la France de l'après-crise.

Vers la fin de l'hégémonie du travail salarié

Au total, les jeunes semblent pouvoir être répartis entre quatre « familles » comportementales : conformistes, assistés, exilés et mutants. L'organisation des entreprises s'adresse aux conformistes, soucieux de faire carrière selon les critères qui leur sont proposés et qu'ils acceptent comme base de leur réussite professionnelle et sociale. Les

pouvoirs publics, eux, s'adressent aux assistés avec l'espoir d'assurer leur employabilité et de leur permettre de trouver un emploi ; ce faisant, ils créent une opportunité pour certains : s'installer, par facilité, dans une situation durable d'assistantat. Dans cette perspective, l'accroissement du nombre des exilés est le signe d'un échec. Il en va de même de l'apparition des mutants. Peut-être les entreprises comme les pouvoirs publics, autrement dit, les représentants de la « France officielle », sont-ils en retard d'un changement. Ce ne serait pas nouveau.

La France officielle, ce sont les politiques, les hauts fonctionnaires, les dirigeants des grandes entreprises et tous ceux qui partagent leurs principes ou doivent appliquer leurs prescriptions. Il leur arrive d'être bruyamment en désaccord entre eux, mais c'est sur fond de valeurs et de certitudes partagées. C'est ainsi qu'ils confondent le travail avec l'emploi salarié et qu'ils conçoivent celui-ci selon des normes rigoureusement définies et imposées, contrôlées selon d'imposants – et coûteux – dispositifs administratifs et légaux. Autrement dit, ils cherchent à faire entrer la vie dans des classifications comptables : contrats à durée indéterminée, demandeurs d'emploi, etc. Ces taxinomies répondent à d'excellentes raisons : en résumé, il s'agit de promouvoir l'efficacité économique et le progrès social. Le problème, c'est que ces raisons correspondent aux préoccupations de ceux qui les ont imposées beaucoup plus qu'à celles de ceux-là auxquelles elles s'imposent. Elles sont constitutives d'un cadre économique et d'un ordre social qui tendent visiblement à s'essouffler.

La raison en est la suivante. Le travail salarié apparaît comme naturel alors qu'il n'est rien d'autre qu'un produit de la première révolution industrielle. Lorsque, dans le courant du XIX^e siècle, se sont construites les premières grandes manufactures fondées sur la division du travail et l'économie d'échelle, il a fallu rassembler un grand nombre de travailleurs et leur imposer une discipline empruntée à l'institution militaire : mêmes horaires, même rémunération, même soumission à une « hiérarchie ». Ce mode de fonctionnement n'avait plus rien à voir avec le statut des travailleurs agricoles ou avec celui des artisans. Non plus qu'avec le statut des professions indépendantes et demeurées telles : médecins, avocats, notaires ou officiers ministériels. Le travail industriel, autrement dit, le salariat, en est venu ainsi à constituer la forme normale du travail, au point qu'il est devenu difficile pour un travailleur indépendant désireux de prendre en location un appartement, de faire comprendre au mandataire du propriétaire qu'il n'est pas en mesure de produire une « fiche de paye » ou un certificat de l'Urssaf sans pour autant être réduit à la rue.

C'est cette forme de travail institutionnellement normée, pratiquement seule reconnue par les pouvoirs publics, qui se trouve aujourd'hui remise en question. Elle correspond en effet à des exigences qui appartiennent au passé. S'il existe toujours des chaînes de montage dans l'industrie automobile ou des lignes de caisses dans la grande distribution, un nombre croissant d'activités nouvelles ont cessé d'exiger cette unité de lieu, de temps et d'action. Et pour l'entreprise, le contrat commercial avec un prestataire extérieur peut être désormais plus avantageux que d'avoir à s'embarasser de salariés moyennant l'application d'une législation du travail lourde et coûteuse. De même que nombre de travailleurs forts d'une expertise personnelle reconnue, au moins potentiellement, trouveront avantage à préserver leur autonomie en s'installant comme *free lance* et en créant leur propre activité.

Ces nouvelles formes de travail présentent toutefois un caractère quelque peu paradoxal. D'une part, tout indique qu'elles se développent fortement ; d'autre part, elles n'apparaissent pas dans les statistiques ; ceci pourrait s'expliquer de la façon suivante : d'une part, elles se trouvent compensées par le déclin d'anciennes activités indépendantes, telles notamment que la condition d'exploitant agricole ou de commerçant indépendant ; d'autre part, certaines formes de travail autonome se dissimulent sous le statut de travailleur salarié, de gérant de société, voire de mandataire social dans le cadre d'une SAS. La conclusion qu'il convient d'en tirer, c'est que la taxinomie sur laquelle se fonde notre appareil statistique a peut-être cessé de correspondre à la variété et à la nouveauté des situations. Quoi qu'il en soit, tout semble indiquer que l'on s'achemine, non pas vers une disparition du salariat, mais vers une diversification des formes d'activité.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'emploi salarié lui-même, les tendances en cours sur le marché de l'emploi risquent de déboucher sur un fossé qui irait s'élargissant entre deux types de situations :

- Pour les uns, un travail valorisant, dans des conditions stables, offrant des perspectives d'évolution satisfaisantes, correspondant à des compétences reconnues et relativement rares.
- Pour les autres, des activités déclassées, correspondant à un faible niveau de qualification, mal rémunérées, n'offrant aucune assurance de stabilité, et n'offrant ni statut social ni gratifications personnelles.

Par ailleurs, en ce qui concerne les nouvelles formes de travail, on distinguera :

- Le travail à distance, dans le cadre salarié, aujourd'hui rendu possible par la révolution informatique, ainsi que le travail à temps partiel (choisi ou contraint), l'emploi à temps complet cessant d'être la norme.
- Le travail autonome ou indépendant, le contrat relevant du droit du travail laissant place à un contrat de type commercial correspondant à une certaine prestation, assurée sur place ou à distance ; d'où le développement actuel des espaces de *coworking* accueillant pour une durée plus ou moins longue des indépendants ou de très petites structures ultra spécialisées.
- La polyactivité, une même personne cumulant plusieurs activités, salariées pour les unes, non salariées pour les autres, complémentaires ou non, assurant sécurité pour les unes et possibilités de réalisation de soi et d'évolution pour les autres, parfois dans le cadre de la cellule familiale.

Ces tendances, dont les signes sont déjà visibles, conduisent donc à un éloignement croissant entre un dispositif institutionnel conçu en vue d'accueillir le travail salarié, plus particulièrement au sein de la grande entreprise issue de la révolution industrielle, et la réalité mouvante des activités humaines. Dans certains cas, les nouvelles formes de travail représentent pour l'intéressé un pis-aller : il crée son activité faute d'avoir pu « trouver un emploi » dans une entreprise. Mais pour d'autres, il s'agit d'un choix délibéré, compte tenu de l'image négative que l'entreprise, et plus particulièrement la grande entreprise, tend à donner d'elle-même, notamment aux yeux des jeunes, et ceci – il convient de le souligner – quel que soit leur niveau de formation.

Cette image négative de l'entreprise semble assez spécifique à la France. Elle s'explique très certainement par la prégnance de préjugés d'origine idéologique. Mais plus profondément, elle s'ancre dans l'histoire des relations sociales en France : l'image des maîtres aux yeux des compagnons à l'époque des corporations n'était pas forcément meilleure. Par ailleurs, cette image négative se trouve régulièrement actualisée par l'annonce par les médias de « scandales » : licenciements jugés abusifs, comportement jugé inacceptable de tel ou tel dirigeant, conflits sociaux mettant en cause l'idée de justice. Il en résulte que les salariés se montrent plus sévères à l'égard des « patrons » en général qu'à l'égard du leur, plus pessimistes en ce qui concerne l'évolution de

la situation économique en général qu'en ce qui concerne l'avenir de l'entreprise qui les emploie.

Il convient toutefois d'aller au-delà de cette tendance. L'envie de créer son propre *business* se vérifie partout dans le monde. D'aucuns font ce choix quitte à gagner moins et à travailler bien davantage qu'ils ne le feraient dans le cadre d'un emploi salarié. Cela invite à s'arrêter un instant sur la diversité des attentes à l'égard du travail. Les Français accordent beaucoup d'importance à celui-ci. Il constitue pour eux non seulement un moyen de gagner leur vie, mais également un facteur majeur d'intégration sociale et de réalisation de soi. Cette importance accordée au travail se trouve renforcée par les craintes portant sur le risque de n'en pas trouver, ou de ne trouver qu'un travail qui ne correspondrait pas à l'activité qu'ils souhaitent exercer. Pour ceux qui ont un emploi, et plus particulièrement un emploi stable, les Français se disent satisfaits ; ils se plaisent à ce qu'ils font. Le travail fait partie de leur identité, de l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

Leurs attentes à l'égard de celui-ci varient toutefois fortement de l'un à l'autre, compte tenu de leurs priorités personnelles et de leur référentiel de valeur. Selon les cas, le facteur de satisfaction prioritaire pour eux sera la rémunération, la sécurité matérielle que procure le travail, les possibilités d'évolution qu'il offre à l'intéressé, l'intérêt des tâches qui lui sont confiées, la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle et familiale, les occasions de rencontres et d'échanges qu'il procure, ou encore, le sentiment d'être utile aux autres et le sens que cela donne à l'effort qu'il implique. Quoi qu'il en soit, le travail ne s'identifie aucunement à la seule rémunération.

Beaucoup trouvent ainsi leur plaisir dans ce qu'ils font. Cette tendance a été récemment illustrée par la publication de la traduction française du livre de Matthew Crawford sous le titre *Éloge du carburateur*¹. L'histoire est simple : un surdiplômé, employé dans une officine de lobbying à Washington, plante son emploi pour s'établir à son compte comme réparateur de motocyclettes.

Cas unique ? Certainement pas. C'est celui de tous les *hackers* et *makers* américains qui se retrouvent dans les espaces de *coworking* récemment décrits par Michel Lallement². Certains le resteront toute leur vie, par goût, par option idéologique ou faute de mieux. D'autres au contraire évolueront vers la création d'une entreprise destinée à se

1 Matthew Crawford, *Éloge du carburateur, essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte, 2010.

2 Michel Lallement, *L'âge du faire, Hacking, travail, anarchie*, Le Seuil, 2015.

développer. Exemples: Steve Jobs et Bill Gates, tous deux anciens *hackers* de la Silicon valley. Le travail autonome, comme le travail salarié, s'inscrit ainsi dans un itinéraire professionnel. Il est un fruit de la nécessité, mais également l'expression d'une liberté personnelle. À cela s'ajoute sa dimension communautaire. S'installer dans un espace de *coworking*, ce n'est pas seulement trouver un lieu où se poser, c'est également, et peut-être d'abord, participer à la vaisselle ou à des « événements », construire des projets à plusieurs, nouer des relations sur une base égalitaire, bref, développer des liens sociaux qui ne trouvent plus leur place dans la grande entreprise.

De même assiste-t-on à de nouvelles formes d'activités qui trouvent leur place dans ce que l'on a appelé « l'économie collaborative ». On va optimiser l'usage de son véhicule en se faisant chauffeur occasionnel en passant par la plateforme Uber, on va optimiser la possession d'une pièce inoccupée à son domicile en la louant par l'intermédiaire de Airbnb ou de Windu, on va placer ses économies dans le financement d'un projet présent par Kisskissbankbank. Ce qui se dessine ainsi, c'est un modèle d'économie plus sobre tendant à effacer la frontière entre activités professionnelles et activités personnelles, largement fondé sur les possibilités qu'offre Internet, sur les réseaux et les mises en relations qu'il rend possibles, sur la proximité et la recherche de nouvelles synergies.

Ce développement de nouvelles formes d'activité appellera des changements institutionnels et juridiques, qui ont été bien illustrés par le conflit récent, fortement médiatisé, entre les taxis et les chauffeurs de VTC. Le droit du travail doit-il se limiter au droit du travail salarié ? Comment assurer une représentation collective de ces nouveaux venus ? Les nouvelles activités doivent-elles être maintenues dans un *no man's land* juridique, comme naguère les artisans du faubourg par rapport aux corporations officiellement reconnues ?

La tentation pour les pouvoirs publics pourrait être certes de les réglementer, à la demande des lobbies corporatistes, ou de les taxer, afin d'alimenter les caisses de l'État. Il est clair, néanmoins, que quelque chose demande à être inventé, qui se situe au-delà des solutions traditionnelles. Un tel mouvement est d'ores et déjà en cours. Le compte personnel d'activité (CPA) est une idée qui permettrait à la personne de conserver ses droits au-delà de ses changements successifs de statut³. De même faut-il saluer l'idée formulée par M^e Jacques Barthélémy, d'un

³ Il convient de souligner que cette idée est empruntée au principe d'une « Sécurité sociale professionnelle » imaginée il y a une dizaine d'années avec beaucoup d'à-propos par la CGT.

droit du travail trop exclusivement centré sur le travail salarié⁴. Les signaux faibles d'une telle mutation sont là. Les débats sur les risques et opportunités de « l'ubérisation » n'en sont que la partie la plus visible.

⁴ Jacques Barthélémy, *Civilisation du savoir et statut du travailleur*, les Notes de l'Institut de l'entreprise, décembre 2015.

Le leader aujourd'hui : un innovateur du faire-ensemble

Christine Koehler

Depuis plusieurs décennies, les attentes vis-à-vis du *leadership* ne changent pas. Parmi vingt caractéristiques, un peu partout dans le monde, les employés attendent de leurs chefs de résoudre efficacement les problèmes, de guider l'action par l'exigence de résultats, d'élargir les perspectives et de favoriser l'esprit d'équipe¹. Attentes identiques, témoignages qui mettent en avant les mêmes qualités, on se croirait revenu au temps où l'on disait le *leadership* un talent inné et le leader une figure héroïque.

Pourtant ces dernières années, le contexte dans lequel s'exerce ce *leadership* a complètement changé: le monde est devenu volatil, incertain, complexe et ambigu. Plus de la moitié des dirigeants qui veulent aujourd'hui investir dans le développement du *leadership* de leurs collaborateurs – et ils sont nombreux – ne savent pas quels critères retenir. Ils hésitent, ne sont pas certains des talents ou des domaines à privilégier. Essentiel pour les années à venir, oui, mais ô combien opaque: qu'est-ce qu'un bon leader aujourd'hui? Et demain? La question porte encore plus d'incertitudes.

Le leader est encore perçu comme celui qui sait prendre les bonnes décisions face à un problème. Nous détestons le flou ou les hésitations de direction, les absences de décision, le manque de *leadership* et nous espérons être dirigés par un bon leader. Mais nous ne supportons plus qu'on nous dise comment faire notre travail dont nous connaissons toutes les facettes et les complexités. Combien de fois soupirons-nous de découragement lorsque nous entendons nos leaders faire une déclaration dont nous savons qu'elle va démoraliser les troupes, entraîner

¹ Étude MacKinsey effectuée auprès de 189 000 personnes. Cf. Feser, Mayol, and Srinivasan, *Decoding Leadership that really matters*, McKinsey Quarterly, January 2015.

encore plus de *reporting* ou de paperasserie ou encore dégénérer en bataille d'égos, chacun tentant de tirer son épingle du jeu ? Aujourd'hui, confrontés à des problèmes de toutes parts, nous savons bien qu'un seul individu ne peut plus maîtriser à lui seul tous les aspects de la plupart des problèmes. Mais quelle attitude le leader va-t-il adopter face à la nécessité d'écouter et sans doute de partager son pouvoir, tout en restant clair et ferme sur les points-clés ? Quels sont ces points-clés ? Dans un monde qui est en train de se reconfigurer complètement avec de nouveaux défis globaux et planétaires, de nouveaux acteurs, de nouvelles façons de consommer, de nouvelles façon de faire circuler l'information, mais aussi de créer de la valeur, qu'est-ce qu'un leader ? Qui saura tout transformer en laissant chacun libre, qui saura tout changer sans nous contraindre ni avoir la prétention de nous changer pour nous préparer au monde de demain d'où surgissent des Uber, des Netflix, des Alibaba, ainsi que des millions de toutes petites entreprises qui se mettent à servir des clients aux quatre coins de la planète.

Exercer l'autorité: un pouvoir d'influence

« **Contentez-vous de ce que vous avez et faites-en bon usage.** »
Baden Powell

Aujourd'hui, il n'est plus possible d'exercer l'autorité de la même façon qu'hier : après la crise de l'autorité parentale de la fin du XX^e siècle et son oscillation entre abandon et reprise en mains, c'est dans les organisations que l'autorité s'est vue reconfigurée au cours de cette dernière décennie. En France, la prévalence des risques psycho-sociaux permet à ceux qui sont soumis à l'autorité de faire valoir un droit de retrait lorsqu'ils estiment que celle-ci s'exerce de façon déplacée. Plus que jamais, l'autorité ne peut s'exercer que lorsqu'elle est reconnue par ceux-là même auprès de qui elle s'exerce.

Cela change-t-il la manière de l'exercer ? Alors qu'hier la personne en position d'autorité était obéie et crainte par principe, aujourd'hui elle a paradoxalement parfois besoin de plus de fermeté pour s'affirmer face aux attaques. Cette fermeté s'appuie sur la capacité à avoir une vision globale. Ainsi Carlos Ghosn tient-il tête à l'État, autorité de tutelle de Renault, lors de la discussion concernant l'augmentation de la prise de participation de celui-ci dans l'entreprise. Titulaire d'un mandat avec

chaque entreprise du groupe, c'est au nom de l'équilibre de l'Alliance Renault-Nissan qu'il négocie et obtient gain de cause².

Cette position d'autorité demande à être exercée avec humilité, avec « noblesse d'âme » disent certains, de manière à être acceptée et reconnue largement. C'est pour avoir enfreint ce principe que Chris Viehbach se fit apparemment évincer de la direction de Sanofi fin 2014, le conseil d'administration estimant que « *la poursuite du développement du groupe exige aujourd'hui un management fédérant plus largement les talents, une focalisation plus grande sur l'exécution et une collaboration étroite et confiante avec le Conseil*³ ». En off, il est question de le remplacer par quelqu'un qui ne pense pas « *sans moi, l'entreprise s'effondre*⁴ ».

Pour autant, dans un monde qui s'ouvre de plus en plus, il s'agit plus d'autoriser que de contrôler, afin de permettre à l'organisation de surfer sur cette ouverture. Dès lors, ils auront besoin d'une capacité-clé, peu utilisée lorsque le contrôle est un mode fort d'expression du management : celle de faire confiance.

Ils auront ainsi besoin d'être au clair sur les différents modes d'exercice du pouvoir : par sa position dans l'organisation (demandez-vous si, à cette position-là, cette personne a le pouvoir de vous nuire), sa position hiérarchique qui permet de récompenser ou de punir, sa popularité, son expertise, sa proximité avec le pouvoir et enfin sa maîtrise d'informations clés⁵. Ces différents types de pouvoir permettent à des *leaderships* différents de s'exprimer (et parfois de s'opposer). La position est clé : dans une organisation de plus en plus ouverte et en réseaux, le leader qui est à l'interconnexion de plusieurs nœuds va avoir une capacité d'influence importante, même s'il n'a pas de pouvoir sur ces réseaux.

Il en est de même lorsqu'on considère l'entreprise dans son environnement. En 1997, face aux critiques et aux campagnes lui reprochant de faire fabriquer ses chaussures par des enfants, Nike commence par refuser l'accusation en dénonçant un problème chez ses sous-traitants. Puis, devant le risque d'endommager la marque, son dirigeant accepte de prendre le problème à bras-le-corps et de s'occuper de ce sujet, qui, *stricto sensu*, n'est pas en son pouvoir. Nike accepte alors la transparence et un contrôle accru des conditions de travail chez ses sous-trai-

² Carlos Ghosn, *l'intouchable*, Les Échos, 18 décembre 2015.

³ Sanofi : ce qui a poussé Weinberg à débarquer Viehbach, *Challenges*, 29 octobre 2014.

⁴ Why Sanofi CEO Chris Viehbach had to go, *Fortune*, 5 décembre 2014.

⁵ Triggers : *Creating Behavior That Lasts — Becoming the Person You Want to Be*, Marshall Goldsmith and Mark Reiter, 2015.

tants, en partenariat avec une ONG, entraînant avec elle un effort de transparence de la filiale.

L'autorité de la marque, lorsqu'elle est acceptée et portée pleinement par le *leadership* au travers d'actes à portée hautement symbolique, confère ainsi un pouvoir d'influence important sur son écosystème. En étant ferme et clair sur ces valeurs-clés (car pour qu'un symbole reste opérant, il faut qu'il tienne dans le temps), le leadership s'incarne alors pleinement.

Ecouter et voir Emerger: une capacité liée à la présence

**« La force de l'univers la plus difficile à bouger, c'est la force de l'habitude. »
Albert Einstein**

Il était impossible pour Nike d'ignorer en 1997 l'existence de pratiques indignes des valeurs occidentales chez ses sous-traitants. Qui-conque s'est promené dans les usines d'Asie du Sud-Est dans les années 1990 a vu des conditions de travail inacceptables ici. Tout au plus l'entreprise pouvait-elle choisir de ne pas en déterminer l'ampleur et ne pas voir qu'elle était assise sur une bombe à retardement. Il en est ainsi, non pas pour des questions morales, mais parce que toute réalité est subjective : nous intégrons ce qui est compréhensible par nos yeux, nos oreilles, notre tête et notre cœur, ce que nous pouvons rattacher à ce qui nous est déjà connu ou connaissable, ce vers quoi nous pouvons faire des liens avec notre monde intérieur. Et nous faisons rarement confiance à ce que notre corps ressent, ce vague malaise ressenti lors des visites d'usines « différentes ». Peter Senge raconte ainsi sa conversation avec un dirigeant revenant du Japon à l'époque où l'industrie automobile américaine peinait à comprendre l'avance de l'industrie japonaise et avait organisé une visite sur place. Il était déçu, disant qu'il n'avait rien vu, que les Japonais n'avaient montré que des mises en scènes. Interrogé plus avant, il avait expliqué : une usine automobile, ce sont des montagnes de pièces. Or dans ces usines que les Japonais leur avaient fait visiter, il n'y avait pas de montagnes de pièces, pas de taches d'huile, tout était nickel. Trop propre pour être vrai. Ainsi les modèles mentaux de ce cadre l'avaient empêché de voir la réalité : les Japonais avaient révolutionné la production automobile. Ils avaient inventé d'autres modèles... Écouter, apprendre de l'autre quelle est sa réalité afin de tenter d'en percevoir un

morceau, n'est pas facile. La réalité est là, complexe, présente dans son intégralité et nous n'en saisissons que des fragments. Dès lors, sortir de son bureau et aller vers cette réalité avec la candeur d'un « bleu » ET la curiosité d'un expert est une nécessité.

Cette capacité d'être soi-même, ancré dans le présent, en présence de l'autre, est essentielle. Otto Scharmer, professeur au MIT et spécialiste du *leadership*, a découvert que c'était la clé des interventions de changement qui ont un impact réel sur les organisations, au delà de la volonté d'apprendre et la capacité à comprendre ses propres modèles mentaux, repérés par Peter Senge. Il l'a nommée « présence » et lui a donné une forme verbale, inexistante en français (*presencing*). En effet, nous dit-il, écouter ne suffit pas. Nous le faisons sans cesse, mais entendons-nous vraiment ? Nous entendons l'habitude, nous y intégrons nos résistances, nos peurs, nos jugements. Apprenons à changer de mode d'écoute pour aller vers l'écoute profonde et nous entendrons mieux, y compris nous-mêmes ainsi que tous les signaux faibles qui passent habituellement inaperçus.

Cet effort de présence, qui se situe non dans la tête mais dans le corps, représente une aptitude utile face à la complexité : *leadership* d'être, elle permet d'être, de voir, de sentir de manière complexe : capacité d'ouverture à un processus d'apprentissage continu, basé sur les relations, capacité à communiquer dans toutes les directions, de bas en haut mais aussi de manière horizontale, en supprimant les barrières et en rapprochant les personnes, capacité de prise de conscience face à ses propres perceptions, intentions et limites, elle permet de mieux se connaître donc d'être en mesure d'étendre ses perceptions dans de nouvelles directions. C'est cet outil là qui est nécessaire pour lire le monde de manière différente, donc d'obtenir les clés qui nous sont auparavant inaccessibles. Avec plus de clés en mains, nous sommes alors capables de repérer un niveau supérieur de sens et donc de le communiquer.

Accepter d'être au service du changement social

« *Si vous changez la façon dont vous regardez les choses, les choses que vous regardez changeront.* »
Max Planck

La crise écologique que nous traversons nous montre avec force les interdépendances entre les systèmes vivants. Les organisations sont, elles aussi, des systèmes vivants qui ont une identité et un but propre, équivalents organisationnels de la conscience de soi. Chaque collaborateur internalise sa culture qui devient une part tacite de ses connaissances. Pour Ikujiro Nonaka, c'est cette capacité à considérer l'entreprise comme un système vivant qui a fait la force des entreprises japonaises comme Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp. Celles-ci s'appuyaient sur des métaphores vivantes pour inviter leurs employés à utiliser leur subjectivité et leur intuition et innover en permanence. Pour Nonaka, les entreprises créatrices de savoir s'appuient plus sur leurs idéaux que sur les idées, puissant stimulant qui permet à l'imagination de fleurir. Ce sont ces idéaux précisément que notre époque va servir, au moment où la consommation de masse nous montre que les besoins liés aux satisfactions individuelles sont globalement remplis, et où les crises que nous traversons montrent que les défis auxquels nous sommes confrontés – économiques, financiers, écologiques, technologiques – ne sont plus individuels mais collectifs. L'engouement actuel pour l'entreprise libérée en est un signe fort : dans cette période de confusion, sans récit, en entre-deux, où les experts du Forum économique mondial estiment que la robotisation va supprimer 5 millions d'emplois dans quinze principales puissances économiques mondiales d'ici 2020⁶, les expériences qui élèvent l'âme redonnent espoir et envie d'avancer.

Les entreprises deviennent alors un acteur central au sein d'un écosystème et leur survie ou leur évolution dépend de leur capacité à animer et faire évoluer cet écosystème. Ainsi Leroy Merlin, en partenariat avec Techshop Inc, société américaine spécialisée dans la création d'ateliers de fabrication numérique par abonnement, vient-il d'ouvrir en décembre 2015 à Lille le plus grand « *Makerspace* » d'Europe, atelier géant de conception-fabrication *do it yourself*, ouvert à tous ceux qui souhaitent avoir accès à des machines semi-industrielles pour conce-

voir leurs projets. Adossé au cluster Euratechnologies et monté en partenariat avec l'université catholique de Lille, il illustre la volonté de Leroy Merlin de se positionner au cœur d'un écosystème local rassemblant *start-up*, techniciens, ingénieurs, bricoleurs, artisans, artistes, étudiants et particuliers. Ce faisant, le bricolage prend une nouvelle dimension en explosant le marché des particuliers vers de nouvelles frontières, rejoint le mouvement des *makers* (faire soi-même grâce à la technologie en s'entraînant) et s'oriente vers le partage et la diffusion de l'innovation. Au centre de cet écosystème, l'entreprise se donne ainsi un nouveau rôle, lui permet d'être au cœur de l'innovation dans les domaines qui la concernent et de nouer des liens avec toute une série d'acteurs qui vont sans doute influencer sur le futur. Un pari à suivre...

* * *

De l'autre côté du large spectre de la mondialisation, on trouve aujourd'hui en contrepoint l'ancrage d'un tissu économique dans la territorialité, tel que nous le montre les exemples américains rassemblés au sein du réseau Balle (cf. l'article de Raphaël Souchier). Issus d'actes de *leadership* clairs et délibérés, ils s'inscrivent résolument dans la modernité (et non dans le repli identitaire) au travers de réseaux nationaux et internationaux apprenants. Ainsi se recréent des collectifs solidaires, où des valeurs « simples », à taille humaine, peuvent à nouveau s'exprimer en actes concrets.

Le leadership est ainsi confronté à trois niveaux qu'il lui faut (ré) concilier :

- Le niveau du « moi », du « je » : en tant que leader, me reconnecter avec mes aspirations profondes, mon propre courage, là où je veux être présent et peser, ma dimension d'être humain unique et singulier, en étant conscient de la manière dont j'influence les autres autour de moi.
- Le niveau du « nous » : alterner le fait de mener et de suivre, créer un collectif, une équipe de *leadership* capable d'aller beaucoup plus loin que je n'en suis capable seul.
- Le niveau du « monde » : être conscient de son propre impact et de notre impact dans notre écosystème et les écosystèmes alentours et vouloir agir dessus.

⁶ *The Future of Jobs*, World Economic Forum, janvier 2016.

Écrire ensemble une nouvelle histoire

« Le problème n'est pas de faire entrer dans votre esprit des pensées nouvelles et innovantes, il est d'en faire sortir les vieilles. » Dee Hock

La nécessité de notre monde actuel qui nous contraint à raisonner de plus en plus en termes d'impact présente une opportunité nouvelle : elle nous permet de raconter le monde d'une manière différente, de raconter de nouvelles histoires. Au niveau global, l'histoire de l'homme est en train de changer sous nos yeux : alors que depuis la révolution industrielle l'homme cherchait à maîtriser la nature grâce au progrès technique, nous entendons de plus en plus d'histoires à propos de notre climat qui se dérègle du fait de nos modes de vie, d'épuisement des ressources, de protection des espèces animales menacées. Or, si nous ne sommes pas séparés de la nature, si nous sommes finalement interdépendants avec les systèmes qui nous entourent, si nous sommes en réalité des systèmes ouverts, nous devons utiliser de nouveaux mots : cette nouvelle manière de raconter le monde met en avant des termes plus proches de l'harmonie, de l'interdépendance, de l'adaptation que de la compétition, de la conquête ou de la lutte. Elle nous incite à raconter des histoires différentes, des histoires qui vont nous aider à sortir de la confusion dans laquelle le monde qui nous entoure nous plonge.

Il en est de même dans les organisations. Nous savons depuis un moment déjà que le *leadership* est une conversation : la manière dont nous racontons des histoires donne une forme particulière à la réalité et la fait apparaître de façon nouvelle, différente, engageante. Les histoires portent nos représentations du monde. Ainsi un *leadership* innovant va-t-il porter son attention sur quelque chose de nouveau et son histoire va faire prendre une nouvelle direction à l'entreprise (Gardner). Un *leadership* visionnaire va créer *ex nihilo* une nouvelle histoire, tel Elon Musk, qui, en 2014, décide de rendre libres tous les brevets de Tesla concernant la voiture électrique. Un pari qui risque de lui faire perdre sa position sur le marché ou de faire émerger de nouveaux concurrents ? L'objectif avoué d'Elon Musk est de stimuler son écosystème : changer l'image des voitures électriques, élargir son marché et, au final, en vendre davantage. Au passage, il diffuse adroitement ses propres normes technologiques parmi ses concurrents et pourra leur fournir ses

propres batteries⁷. Un récit nouveau entraîne de nouvelles pratiques : en cela, il change le monde.

Il existe un autre type d'histoires extrêmement porteur : celui des histoires écrites collectivement. Ainsi GrDF, au travers de son réseau digitALL, un collectif auto-constitué de salariés et d'acteurs du digital, lance-t-il avec les salariés de GRTgaz, de la SNCF et de La Poste une « Grand Twitter Battle » pour échanger et de dialoguer sur leurs métiers tout en s'initiant aux réseaux sociaux⁸. Avec cinq jours de préparation en temps masqué, sans budget, ils réunissent 400 personnes sur les réseaux sociaux, échangent 5 000 tweets, récoltent sept millions d'impressions et une mention TT France (*Trending topic*) sur Twitter, autrement dit une visibilité et reconnaissance mondiale. Une excellente manière de créer de façon amusante et légère une histoire dont les salariés sont fiers, qui engage et permet de sensibiliser le management aux nouveaux modes d'interactions et d'animation de communautés.

L'histoire peut également s'inscrire collectivement dans le temps et être profondément transformatrice : l'entreprise Leroy Merlin s'est lancée depuis 1995 dans un processus unique qui permet à l'ensemble de ses salariés de définir la vision de l'entreprise et ses orientations stratégiques à dix ans. Engagés cette année avec son écosystème, ce sont 26 000 personnes qui élaborent ensemble la vision de l'entreprise de demain. Les retombées se mesurent déjà en termes de mobilisation des salariés et de développement des compétences (esprit d'initiatives) mais aussi dans la qualité de service et les revenus dégagés. Chacun des 20 000 collaborateurs raisonne aujourd'hui en termes de stratégie. Un levier d'une puissance inexplorée jusque-là !

Ces deux exemples illustrent la manière dont une histoire collective est apprenante, car elle comprend les éléments clés suivants : chercher ensemble, faire sens et partager. Leaders et suiveurs sont également ici confondus. Le rôle clé du leadership dans ce cas est identique : ouvrir l'espace et laisser faire l'apprenance. Le *leadership* est devenu collectif.

⁷ <http://siliconvalley.blog.lemonde.fr/2014/06/13/le-plaidoyer-anti-brevets-delon-musk-le-patron-de-tesla/>

⁸ Cheminot, gazier, postier, DRH, manager, DG, tous tweekos !, 2 mai 2015, Nadya Charvet. <http://www.aheadlines.fr/hacktadrh/>

Se rendre mutuellement meilleurs

« Un jour, quand nous aurons maîtrisé les vents, les vagues, les marées et la pesanteur, nous exploiterons l'énergie de l'amour. Alors, pour la deuxième fois dans l'histoire du monde, l'homme aura découvert le feu. »

Pierre Teilhard de Chardin

Partout en entreprise on entend que le *leadership* doit créer du sens. Le sens, nous rappelle Comte-Sponville, est toujours extérieur à soi, renvoie toujours à quelque chose d'extérieur à lui-même : il n'est pas où on est mais où on va. Le travail de chacun doit faire sens : je ne creuse pas des trous dans la terre, je construis une cathédrale. J'ose écrire un enième article sur le *leadership* pour donner envie de mener les hommes, de les mener différemment, en intégrant plus de collectif, de façon plus ouverte et ferme à la fois. Cela signifie que travailler aujourd'hui c'est mettre au service de l'entreprise, non seulement sa force de travail, mais également sa créativité, son désir, sa signification et même jusqu'à son intimité, nous rappelle André Gorz. Ces éléments non économiques sont clés mais également plus difficiles à manier car ils dépendent de la subjectivité de chacun. « Est-ce que ça en vaut la peine ? » se demande chacun, de manière plus ou moins avouée et plus ou moins systématiquement en se mettant tout entier dans la balance. Le nouveau contrat social pourrait se formuler en ces termes : je te fournis ma force de travail, ma créativité, mon désir, en échange, tu me fournis un travail qui a du sens et dont la finalité ultime n'est pas le profit, même si la pérennité de mon activité le nécessite.

Comme tout cela repose sur la subjectivité de chacun, car ce qui fait sens pour moi ne fait pas forcément sens pour toi, nous sommes en terrain marécageux : il est en effet tentant d'amener l'autre là on l'on veut aller, de manière détournée. Le risque de manipulation est grand, avec son corollaire immédiat : la perte de confiance. Une personne qui se sent utilisée, prise comme un objet et non comme un sujet à part entière se sentira trompée, trahie, abusée ou abandonnée et rejoindra les 91 % de Français non engagés dans leur travail⁹.

Il existe cependant des modèles de *leadership* inspirants qui nous permettent d'éviter ce type d'écueils : des hommes et des femmes

⁹ Étude Gallup 2013.

comme Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, Rosa Luxembourg ont travaillé à faire grandir le meilleur de l'humanité en chacun de nous, nous rappelle Patrick Viveret. Ils étaient également des gens de pouvoir et savaient parfaitement voir quelles étaient les forces en présence et comment les activer pour aboutir aux résultats qu'ils désiraient, nous rappelle de son côté Adam Kahane. Sans prétendre les égaler ni même les imiter, nous pouvons vérifier que c'est en aidant chacun à développer ses propres talents et non en essayant de corriger ses défauts que nous obtenons les meilleurs résultats. Ce type d'attitude nécessite quelques présupposés : être suffisamment « droit dans ses bottes » pour se sentir en confiance avec soi-même et avec les autres, être en mesure de s'ouvrir, ne pas avoir besoin de prouver sa propre valeur et son propre talent, et développer un esprit d'appréciation autour de soi.

Aujourd'hui dans la plupart des organisations pérennes, les collaborateurs sont compétents, bien formés, ou bien nous disposons de nombreux moyens pour les faire monter en compétence. Le management, de son côté, est efficace et performant dans sa capacité à mener à bien les projets et à attendre les résultats désirés. « *Le pouvoir sans amour est dangereux et abusif, l'amour sans pouvoir est sentimental et anémique* », a dit Martin Luther King : il est temps d'aller chercher dans la générosité de cœur de chacun le courage de faire les choses différemment et d'amplifier les éléments positifs qui sont de puissants leviers de valeur.

Phil Cass dirigeait depuis quinze ans plusieurs institutions de soins communautaires de l'Ohio. À ce titre, il savait ce qu'il convenait de mettre en place. En 1995, alors que les institutions qu'il dirige risquent de se voir supprimer leurs budgets, il réalise en discutant avec un représentant des électeurs que ceux-ci veulent être impliqués dans les grandes décisions. Il vit alors une « *crise de leadership interne* »¹⁰, cherchant de quelle façon il peut continuer à exercer son mandat de dirigeant, gagner les élections pour que les personnes prises en charge par les institutions puissent continuer à recevoir des soins, tout en impliquant la population concernée. Petit à petit il trouve des réponses et explore de nouveaux modèles de *leadership* en initiant ou soutenant des conversations essentielles et en *impliquant* les différents acteurs et les habitants. C'est à la suite de ce type de conversations essentielles que se reconfigure dans les années 2000 le système de santé de l'Ohio : banque alimentaire, dont la mission passe de « distribuer de quoi manger » à « éliminer la pauvreté », système de soins dont la mission devient « permettre une

¹⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=O5pEM26ezR4>

santé optimale ». La population, qui co-crée le système, vit avec les intervenants des prises de conscience, grandit en confiance en soi, en autonomie, en ambition et en créativité. C'est à partir de l'Ohio que le système national de prise en charge des sans-abris voulu par Obama sera conçu avec et par la population¹¹.

On assiste ainsi à l'arrivée d'un mode de *leadership* différent : au lieu d'être nourri par l'extérieur, c'est un *leadership* à l'écoute de ses émotions et de ses intuitions, de la découverte de sa propre identité, de sa vérité profonde, qui se tourne vers l'extérieur non pour convaincre mais pour inviter à la co-création, qui grandit les deux parties. Le mouvement de l'intérieur de soi vers l'extérieur ouvre le passage à une force de vie importante et exerce une capacité d'entraînement par la présence, à la fois à soi et à l'autre. La co-création permet alors un mouvement de l'extérieur vers l'intérieur, le leader « grandissant » par l'apport de l'autre. C'est cette circulation d'énergie de soi à l'autre puis qui revient à soi pour une nouvelle boucle, que j'appelle, avec Manfred Mack, « *se rendre mutuellement meilleurs* ».

Mobiliser l'énergie: le leader catalyseur

« On ne change jamais les choses en combattant la réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle qui rendra inutile l'ancien. »

Richard Buckminster Fuller

Aujourd'hui plus que jamais, l'absence de *leadership* produit des résultats qui ne sont souhaités par personne, nous rappelle Otto Scharmer. Comment dès lors approcher et mettre en œuvre ce type de *leadership* ouvert sur l'écosystème au delà des capacités individuelles ?

Le premier élément consiste à connaître ou reconnaître le potentiel créatif contenu dans la confusion et le chaos. Confusion et chaos sont le signe d'une activité intense, probablement non visible, où l'intégration d'éléments nouveaux nécessite le réaménagement de schémas mentaux, croyances ou comportements. Bien que peu confortables, ces moments de crise ou de confusion sont abordés différemment lorsqu'on perçoit l'énergie qui les sous-tend et que l'on est confiant qu'ils recèlent

¹¹ Deborah Frieze and Margaret Wheatley, *Leader to leader, it's time for the heroes to go home*, *Leader to Leader Journal*, 2011.

quelque chose de nouveau qui cherche à émerger. Ainsi la confusion actuelle et les remous autour de l'arrivée d'Uber sur le marché du déplacement urbain expriment-ils le besoin de changement que nécessitent de nouveaux besoins mais aussi de nouveaux usages. Cette capacité permet de diriger, à partir du futur qui cherche à émerger, et non pas à partir des leçons d'un passé qui, par définition, n'est plus.

Favoriser les conversations et les interactions est la clé de ces moments de confusion et de chaos. Puisqu'il n'est pas possible de savoir d'où vont émerger les éléments qui vont donner un sens nouveau, le système doit les chercher. À partir d'une formulation claire de ce qui est attendu (de façon à ne pas amplifier le chaos), les agents du système vont échanger des informations, ce faisant, acquérir une compréhension plus large de ce qui est en train de se jouer, favorisant ainsi de nouveaux schémas de compréhension. La démarche vision de Leroy-Merlin qui consiste à envoyer ses collaborateurs en *learning* expédition par équipes autour d'une thématique définie et au retour de voir les idées concrètes qui en émergent, en est un exemple structuré.

La confiance dans la richesse et la potentialité de son écosystème, ainsi que dans la créativité et l'esprit d'initiative de tous les participants, collaborateurs et même clients est alors clé. Patagonia, entreprise spécialiste des vêtements techniques éco-conçus destinés à certains sports extérieurs, s'est développée à partir de la liberté ressentie dans l'escalade et de l'importance d'avoir des vêtements qui la permettent. Son fondateur, Yvon Chouinard, raconte qu'à chaque fois qu'ils ont pris une décision bonne pour la planète mais pas forcément pour la rentabilité, ils ont gagné plus d'argent. Lorsqu'ils ont décidé de ne plus vendre que des pulls et sweaters 100 % bio alors que l'offre de fibres était insuffisante, ils ont dû travailler avec toute la filière pour mettre au point les approvisionnements qu'ils souhaitaient, remettant en cause des pratiques acquises¹². Faire confiance à l'autre n'est pas facile, pour un leader encore moins que pour un autre, et cet exercice nécessitera souvent remise en cause personnelle et travail sur soi.

L'élément le plus central consiste à mobiliser l'énergie du système, non pas grâce à sa capacité à structurer et à montrer le chemin, mais grâce à sa capacité à formuler une vision inspirante, un rêve personnel qui va attirer, à poser les bonnes questions et à fournir un cadre clair qui permette l'exploration, la co-construction puis la contribution. Il s'agit de donner envie à tout le monde de se mettre en marche et de contribuer. Ressentir la puissance et la liberté de la montagne par exemple

¹² <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=3351>

pour Patagonia. Ici, il s'agit d'écouter et de faire confiance à son intuition et à ce qui nous « pousse vers l'avant » afin de mettre le monde en mouvement. Ainsi Xavier Niel, après avoir déjà investi dans plusieurs centaines de *start-up*, fonde-t-il l'École 42, école gratuite du numérique, puis construit-il le plus grand incubateur de *start-up* du monde à la Halle Freyssinet. En créant ces espaces, il espère mobiliser ainsi un immense champ relationnel orienté, innovation et digital, ouvert à la diversité et à la pollinisation croisée. Le leader n'est donc plus celui qui fournit la vision, mais celui qui met en place et garantit le processus qui permet à la vision de se construire et de se partager.

Il s'agit donc pour le leader d'ouvrir un nouvel espace, large, spacieux, aux frontières claires, dans lequel les parties prenantes vont pouvoir co-créer en confiance, chacun sachant que ses propres intérêts sont inclus dans cet espace, ou vont pouvoir s'épanouir ensuite en satellite du système central. Le *leadership* occupe plus un rôle de catalyseur, d'attracteur de créativité. Sa posture devient parfois celle d'un facilitateur, qui se tient au milieu du champ pour poser les bonnes questions, donner le rythme, le tempo, et permettre à chacun de donner le meilleur de sa voix sur une partition qui s'écrit au moment même où elle se joue. Certains seront alors eux-mêmes contributeurs, comme dans un groupe de jazz, et montreront leur propre talent en faisant un solo. D'autres seront chefs d'orchestre, imprimant plutôt leur marque sur la cohérence et la beauté de l'ensemble. Dans tous les cas, ils seront d'excellents écoutants, capable d'être au service des voix magnifiques qui s'expriment tour à tour.

Conclusion

**« Vous ne pouvez traverser la mer
en restant debout à regarder l'eau. »
Rabindranath Tagore**

Chaque nouvelle étape dans le paradigme du *leadership* ne rend pas les précédents obsolètes ou inutiles. Il y ajoute un niveau, ce qui ouvre la porte à des personnalités dont les compétences ou caractéristiques étaient moins valorisées jusque-là. Ce nouveau mode de *leadership* qui se propage à grande vitesse avec le développement des partenariats, des communautés en lignes, des nouvelles formes de réseaux hybrides rassemblant des acteurs des quatre coins du monde, fait entrer des leaders-facilitateurs dans l'arène du *leadership*. Avec eux arrivent de nouvelles qualités clés, que sont la capacité à penser en

termes d'écosystèmes, l'écoute, l'appréciation, la capacité à tisser des partenariats durables, la capacité à reconnaître les signaux faibles et le partage du pouvoir. L'autorité du leader évolue donc en se déplaçant et part de plus en plus de l'intérêt collectif et même de l'environnement extérieur. Avec ce cercle d'origine qui s'élargit au-delà de l'humainement possible, sa réussite dépend de plus en plus de sa capacité à plonger au cœur de son système, à susciter le *leadership* autour de lui et à faire émerger de nouveaux et nombreux leaders, capables d'initiatives et de responsabilités.

Ainsi émergent dans les organisations les plus innovantes des pratiques en rupture avec les précédentes. Parmi celles-ci, on peut citer : des organisations qui fonctionnent avec des chartes co-écrites par les acteurs, charte décrivant vision, mission et principes de fonctionnement ; des comités ou conseils d'« amis critiques » ; des partages d'apprentissages de plus en plus collectifs et transparents, des séminaires participatifs, des réseaux apprenants, communautés de pratiques auto-organisées, une culture qui met en avant l'écoute, le partage et favorise autonomie et la capacité d'initiatives au plus près du client et de l'utilisateur. Ainsi, le *leadership* devient de plus en plus organisationnel. Une compétence qui devient collective en quelque sorte. Tiens, tiens, et s'il en était de la responsabilité de chacun à l'intérieur de l'organisation de faire grandir les leaders de demain ?

Bibliographie

Nola Joyce, *Can you lead me now? Leading in the complex world of homeland security*, septembre 2007 (thèse)

Ikujiro Nonaka, *The Knowledge-Creating Company HBR*, 2007

Édith Luc, Meryem Le Saget, *Le leadership partagé, une stratégie gagnante*

Lecerf-Thomas, *Neurosciences & management, le pouvoir de changer*, Eyrolles, 2009

Synthèse et conclusion

Vers une reconfiguration de notre système économique dominant

Manfred Mack

L'idée de départ qui a conduit à réaliser le présent ouvrage était la suivante. Il se développe dans le monde, depuis une dizaine d'années, différentes logiques d'entreprises qui, à des degrés divers, apportent un avantage aux pratiquants de ces logiques. Ceci déclenche des élans de progrès alors que l'économie dominante, elle, peine à avancer. Notre idée était que, prises individuellement, ces nouvelles logiques ont un impact limité, mais le fait de mieux les faire connaître et de favoriser l'échange entre elles pouvait être bénéfique pour tous.

Maintenant que nous avons réuni les différentes descriptions de ces logiques multiples (nous en avons identifié une dizaine) nous pensons que notre initiative peut susciter un impact beaucoup plus important que prévu. En effet, chaque logique est intéressante isolément mais, à y regarder de plus près, elles « portent » en elles une partie de réponse plus globale au système économique dominant.

Ce système dominant est dans une impasse pour des raisons décrites dans différents chapitres de ce livre.

Nous sommes convaincus que le fait de réunir intelligemment les différentes logiques qui se développent, chacune dans son espace, apportera une réponse d'ensemble qui peut fortement remettre en mouvement une économie devenant alors plus diversifiée et tirant une nouvelle dynamique de cette diversification.

La clé de notre réflexion, que nous allons maintenant présenter, consiste à identifier les liens entre chacune des logiques décrites ici et un certain nombre de facteurs de transformation.

Facteurs de transformation

Nous appelons « facteurs de transformation » des effets positifs induits par l'entrée en action des nouvelles logiques décrites dans cet ouvrage.

Nous nous intéressons à deux types de facteurs de transformation : d'une part, l'apport de solutions aux problèmes majeurs de la planète, d'autre part, la contribution à de nouveaux schémas de pensée et de fonctionnement faisant voir le monde autrement.

Apport de solutions aux problèmes majeurs de la planète

Toute entreprise, quelle que soit la logique de son fonctionnement, crée des effets bénéfiques pour elle-même et contribue à résoudre plus ou moins les trois problèmes majeurs dont souffre notre planète :

- L'épuisement du système économique dominant. Le capitalisme reste sans doute le meilleur système dont nous disposons. Il est à bout de souffle mais peut, nous en sommes convaincus, trouver des solutions pour se régénérer.
- Les inégalités sociales grandissantes, qui non seulement ne sont pas dignes d'une société avancée, mais, si l'on n'y prend pas garde, pourraient donner lieu à des mouvements de révolte, particulièrement chez les jeunes.
- Les problèmes environnementaux, qui se déclinent en plusieurs enjeux majeurs : réchauffement climatique, épuisement de ressources non renouvelables, pollution, etc.

Nous verrons plus loin comment les différentes logiques d'entreprise apportent des solutions, forcément partielles, mais néanmoins significatives, à ces problèmes qui nous concernent tous.

Contribution à de nouveaux schémas de pensée

Transformer en mieux notre économie planétaire nécessite, pour une part importante, de voir le monde autrement, ce qui implique des changements de nos schémas de pensée et de nos modes de fonctionnement.

Les nouvelles logiques d'entreprise sont, à des degrés divers, des précurseurs car elles anticipent des évolutions et façonnent leur logique

pour en tirer parti. Elles sont en cela des démonstrations de l'intérêt qu'il peut y avoir à faire autrement.

Nous avons identifié cinq notions correspondant à de nouvelles façons de voir et à de nouvelles façons de fonctionner :

- **La mise en relation directe, grâce à des plateformes technologiques en ligne.** Les exemples de ce développement sont multiples. Ils concernent des activités telles que le déplacement par voitures avec chauffeurs (Uber), le co-voiturage, la livraison à domicile. Pour ces activités, l'intermédiation directe s'auto-organise entre clients et prestataires, créant spontanément de nouvelles activités économiques. Ce phénomène se propage de façon spectaculaire et contribue fortement au développement d'une culture de partage et de collaboration. Il permet la mise en relation et en réseaux d'auto-entrepreneurs entre eux et avec leurs clients.
- **Le partage plus poussé des ressources et de la valeur.** Les exemples qui viennent tout de suite à l'esprit sont les différentes formes d'auto-partage : co-voiturage, mise en location de son véhicule, utilisation de voitures en libre-service (Autolib'), etc.

Le phénomène du partage touche à de nombreux domaines : location d'une pièce dans sa maison (Airbnb), prêt d'outils, etc.

Il est certain que ces pratiques permettent une économie de ressources (moins de voitures nécessaires, moins de consommation de carburant, moins de voitures produites) et d'une diminution des gaz à effet de serre.

Certaines nouvelles logiques d'entreprise (création de valeur globale) visent d'abord à créer davantage de valeur pour pouvoir accroître l'importance de ce qui est partagé ensuite.

- **Le bien commun élargi.** L'exemple le plus évident de cette notion est l'internet. Voilà un formidable outil, accessible à une part très importante de la population mondiale, qui « nous appartient à tous ». C'est un bien commun de grande valeur, qui facilite extraordinairement la communication ainsi que l'échange et le partage de connaissances, elles-mêmes devenant bien commun.

Mais gardons à l'esprit que ce qui est à nous tous n'appartient ni à une personne particulière ni à une entreprise. La notion de bien commun élargi questionne donc l'un des fondements de l'économie de marché. En effet, il faut être « propriétaire » d'un bien pour l'acheter et le vendre.

Dans la nouvelle économie on a trouvé des combinaisons vertueuses des notions de bien commun et bien privé. Un pas dans ce sens consiste à privilégier l'accès à un bien et non à sa possession. D'où des formules de leasing ou de simples locations à la place d'un achat.

• **Une approche écosystémique de l'entreprise.** Il convient de raisonner selon une logique qui dit : « *Nous partageons plus largement le fruit de ce que nous créons ensemble.* » S'agissant de l'entreprise, l'expérience montre qu'elle peut créer davantage de valeur en puisant dans un vaste réservoir de compétences si elle combine les capacités dont elle dispose au sein d'elle-même à celles qui se trouvent à l'extérieur de son organisation : clients, fournisseurs, autres partenaires potentiels (ONG...).

Ainsi, dans un monde qui donne de l'importance au partage plus poussé et au bien commun élargi, l'entreprise a tout avantage à adopter un rôle d'animateur des parties prenantes de son écosystème, avec lesquelles elle peut créer des partenariats de co-création de valeur.

De plus, l'approche écosystémique de l'entreprise la conduit à une manière de penser qui s'inspire du fonctionnement de la nature où les espèces les plus diverses agissent en symbiose les unes avec les autres, de sorte que le gâchis n'existe pas : ce qui est produit par les uns sert à nourrir les autres. L'entreprise découvre, de cette manière, de nouvelles voies de création de valeur environnementale.

• **Une dynamique collaborative qui a pour but de se rendre mutuellement meilleurs.** Le déplacement progressif d'une approche de marché fondé sur l'intérêt personnel vers une approche de bien commun élargi, privilégiant l'intérêt à collaborer, correspond à une transformation majeure dont de nombreux éléments se retrouvent dans les nouvelles logiques d'entreprise présentées ici.

Nous pensons que cette tendance forte vers la collaboration peut aller plus loin encore. L'étape suivante sera non seulement de collaborer (travailler ensemble pour que « ça marche bien ») mais aussi de se rendre mutuellement meilleurs. Dans cette dynamique émergente Pierre, qui a certaines compétences en informatique les enseigne à Paul, lequel, en retour, aide Pierre à améliorer ses connaissances en gestion.

* * *

À notre avis, cette approche qui fait grandir les acteurs de l'entreprise, s'applique à d'autres niveaux de l'économie et de la société, notamment aux logiques d'entreprises qui sont présentées ici. En effet,

chaque logique peut être la démonstration d'une solution aux grands problèmes de la planète ou encore une contribution à de nouveaux schémas de pensée.

C'est ce que nous allons illustrer dans la deuxième partie de ce chapitre.

Ce que les nouvelles logiques peuvent apporter

Pour décrire les effets bénéfiques que les nouvelles logiques d'entreprise peuvent apporter à l'économie dominante et à leur propre amélioration mutuelle, nous avons procédé à quelques regroupements pour arriver à sept catégories de logiques nouvelles dont nous allons décrire les apports principaux.

Les entreprises redynamisées

Sous cette appellation sont regroupées les logiques de « l'entreprise libérée », de « l'entreprise transformatrice » et de « l'entreprise agile ». Ces logiques sont en général « installées » dans des entreprises existantes, dont certaines pratiquent des métiers traditionnels. Le but est de développer en elles une nouvelle dynamique.

Dans le cas de l'entreprise libérée, la dynamisation est générée par une réelle autonomie accordée aux salariés qui prennent de façon libre la plupart des décisions concernant leur activité, ce qui libère une force importante de créativité et de professionnalisme.

Dans le cas de l'entreprise transformatrice, la dynamisation se crée par la mise en œuvre d'un fonctionnement comprenant l'apprendre en équipe, l'expérimentation, la remise en question de modèles mentaux contraignants, l'ensemble conduisant l'entreprise à une transformation collective en profondeur générée de l'intérieur.

Enfin, l'entreprise agile considère que ce qui importe, c'est sa faculté de tirer avantage du changement par sa vitesse d'adaptation.

Ces trois nouvelles logiques sont des exemples intéressants de ce qu'il est possible de faire pour revitaliser les entreprises de l'économie existante et les rendre plus durablement performantes. Le potentiel de progrès au niveau de l'économie est considérable!

Les entreprises orientées qualité de vie

Deux parmi les logiques présentées dans ce livre peuvent être classées dans cette rubrique : l'entreprise locale en réseau et l'*Impact investing*.

L'entreprise locale en réseau se veut proche de ses clients dans le lieu où elle est implantée. Tout en exerçant son métier, elle se préoccupe de la qualité de vie de ses clients et de ses collaborateurs, avec le souci de favoriser la notion de communauté. Le facteur important pour ce type d'entreprise est qu'elle contribue à donner envie de progresser aux membres de la communauté, pour qu'ils développent autour d'eux une économie vivante et s'approvisionnant localement dans un souci de création de valeur durable.

La raison d'être de ces entreprises n'est pas le profit à court terme mais le bien-être de la communauté.

C'est ce type d'entreprise que les financeurs du mouvement *Impact investing* cherchent à soutenir. Ce mouvement fait partie d'une nouvelle catégorie de financeurs qui souhaitent se tourner vers des projets ou des entreprises pour lesquels le retour sur investissement se réalise dans la durée.

Une telle orientation va complètement dans le sens de la création de valeur durable.

L'entreprise orientée création de valeur globale

C'est une logique d'entreprise dont le concept a été formalisé et expérimenté en France par l'auteur de la présente synthèse (voir chapitre 3). Une première description en a été donnée en 2003 par l'auteur dans son ouvrage *Pleine Valeur*¹. Aux États-Unis, Michael Porter, professeur de stratégie à la Harvard business school, a fait connaître en 2011 sa version du concept qu'il nomme « *Creating shared value*² ».

Cette logique est clairement conçue pour amener l'entreprise « classique » (aussi bien du point de vue de son métier que dans son mode de gestion) à se transformer en élargissant ce qui est pour elle la notion de valeur. D'une création de valeur purement financière à court terme, l'entreprise s'organise pour que l'ensemble des parties prenantes de son écosystème (clients, collaborateurs, fournisseurs, environnement,

¹ Manfred Mack, *Pleine Valeur*, Editions Insep, 2003.

² Michael Porter, et Mark Kramer, *Creating Shared Value*, *Harvard Business review*, janvier-février 2011.

société) co-crée un quantum augmenté de valeur partageable entre tous.

Ce faisant, la logique de la création de valeur globale revitalise le système économique dominant et contribue à apporter des solutions aux grands défis de la planète – problèmes de société (croissance des inégalités) et déséquilibres environnementaux.

La logique de la création de valeur globale est aussi, à de nombreux égards, en résonance avec les évolutions des mentalités des sociétés d'aujourd'hui : importance donnée à l'entrepreneuriat, ainsi qu'aux notions de collaboration, de partage et de bien commun.

Enfin, la logique de la création de valeur globale s'inscrit dans d'autres évolutions observables : privilégier des approches co-créatives, redéployer l'entreprise pour qu'elle anime ou co-anime l'écosystème dont elle fait partie, développer des approches par lesquelles on se rend mutuellement meilleurs.

Étant donnés tous ces aspects positifs, il est permis de poser la question suivante : pourquoi cette logique n'est-elle pas beaucoup plus largement appliquée ? Réponse : elle nécessite des capacités particulières qui sont encore rares, de persévérance, de compétences d'animation, et d'habileté à en expliquer les concepts et les effets bénéfiques.

On peut s'attendre à une propagation accélérée de l'approche dès lors que les premières expériences réussies seront plus largement connues et que des logiques voisines (entreprise locale, *social business*, notamment) pourront servir de sources d'inspiration.

L'économie collaborative

Parmi les différentes logiques auxquelles nous nous sommes intéressés, l'économie collaborative est, clairement, celle qui, en l'espace de quelques années est devenue la plus remarquée, la plus abondamment décrite par les médias et celle directement vécue par un nombre important de personnes du grand public.

Les acteurs-clés de l'économie collaborative la définissent comme « *un ensemble de pratiques et modèles économiques basé sur des structures horizontales et des communautés qui transforment la façon dont nous vivons, créons et travaillons* ».

On estime qu'aujourd'hui cette économie représente un chiffre d'affaires de 15 milliards de dollars, montant qui, en 2025, atteindra 330 milliards de dollars.

Cette nouvelle forme d'économie recouvre plusieurs domaines, selon la nature de l'activité collaborative. On peut en retenir quatre :

- la consommation collaborative (exemple : Blablacar...);
- l'*open knowledge* (Wikipedia...);
- la production participative (fablabs, impression 3D...);
- la finance participative (*crowdfunding*...).

Cette logique économique se caractérise par son dynamisme évident, elle est d'autant plus remarquable qu'elle touche et fait participer le grand public. Elle crée du travail (mais pas forcément des emplois...) et elle génère de la valeur environnementale (partage de ressources).

L'économie collaborative apporte par ailleurs une contribution importante, celle de sensibiliser le public au sens large à de nouvelles manières d'être : désir de partager, envie de faire ensemble, de collaborer, solutions donnant l'accès aux ressources plutôt que d'en être propriétaire, sensibilisation, par ce biais, à la notion de bien commun.

Enfin, il faut également être conscient des limites de cette nouvelle économie. L'exemple de « l'uberisation » est souvent cité à ce propos. Ces limites sont des formes de concurrence considérée comme déloyale, le non-respect d'obligations fiscales et certaines ambiguïtés pour ce qui concerne le droit du travail.

En conclusion, nous sommes d'avis que l'économie collaborative parviendra à trouver sa place et à s'imposer. Et, si elle présente des défauts, elle est d'un effet tonique pour notre monde qui cherche sa voie.

L'entreprise proche de la nature

La logique d'entreprise « proche de la nature » est un concept encore peu formalisé mais potentiellement prometteur.

L'idée, présentée au chapitre 5, est expérimentée chez Yves Rocher, qui par son métier, est en effet proche de la nature, ce qui lui permet de penser que « l'espace » où entreprise et nature se rencontrent est propice à l'émergence d'initiatives en petits groupes, dès lors que l'on « rend possible » les actions imaginées par eux.

Ainsi se crée une sorte de dynamique partagée qui peut d'autant plus se développer qu'elle trouve la possibilité de s'inscrire dans quelques « actes forts » initiés et appuyés par les principaux décideurs de l'entreprise et qui touchent aussi à la communauté dans laquelle vit l'entreprise.

Cette expérience est potentiellement riche par ce qu'elle peut enseigner, à savoir : des pratiques innovantes pour capter et stimuler les phénomènes d'émergence, l'application de ces pratiques à des actions visant à « rendre à la nature » de quoi remplacer ce qu'on lui a pris, enfin, des démarches qui permettent de mieux co-agir avec son écosystème au sens large.

L'entreprise dans une logique de social business

La notion de *social business* a fait sa première apparition il y a environ quinze ans. Son créateur est Muhammad Yunus, initiateur du micro-crédit comme moyen d'accès à l'emploi pour les populations pauvres et fondateur de Grameen Bank au Bangladesh.

C'est en partie grâce à Muhammad Yunus – mais également à Bill Drayton (Ashoka) – que le concept de *social business* a pris forme également dans les économies développées. En France, le groupe Danone a été parmi les premiers à développer des activités ayant pour but de résoudre certains problèmes liés à la pauvreté. C'est le groupe Danone qui fut, avec Muhammad Yunus, l'initiateur de l'*action tank* décrit dans le chapitre 6 consacré à la logique du *social business*.

Les contributions de cette logique sont multiples. En premier lieu ces entreprises se donnent pour vocation de créer de la valeur sociétale, en particulier en développant des offres accessibles aux populations à faibles ou très faibles revenus. Deuxièmement, les comportements et compétences qui sont nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre ces offres peuvent s'appliquer, pour une partie, au cœur de métier des entreprises concernées. Par ailleurs, le fait que ces approches soient pratiquées par des entreprises qui croient sérieusement à leur nécessité, est en soi un phénomène porteur de sens pour leurs collaborateurs. Enfin, il est clair que de nombreux jeunes voient dans l'idée d'être « entrepreneur social » une activité réellement motivante.

De même que pour la logique de la création de valeur globale, les offres les plus innovantes sont conçues par des approches de co-création faisant intervenir des parties prenantes pouvant apporter des regards neufs aux problèmes à résoudre. La compétence en matière d'animation de ces groupes mixtes, y compris pour les amener à expérimenter leurs idées, est l'une des clés de la réussite.

L'avenir du travail et du leadership

Le chapitre consacré à l'avenir du travail ne décrit pas, à proprement parler, une logique d'entreprise, mais aborde les différents aspects de la transformation majeure des formes de travail et l'attitude de ceux et celles qui font partie du monde du travail, particulièrement les jeunes.

Il y est observé que l'une des principales évolutions est la fin, plus ou moins proche, du salariat tel qu'il existe aujourd'hui et son remplacement par des formes de travail plus diversifiées : auto-entrepreneurs, travail à temps partiel (Uber...). Ces transformations s'effectuent à un moment où l'entreprise et le salariat dans ses formes classiques, suscitent des réactions de rejet, de sorte que l'entreprise a du mal à attirer vers elle des jeunes ayant les compétences souhaitées.

En même temps que s'observent ces évolutions concernant le travail au sens large, les logiques d'entreprises elles-mêmes se transforment. C'est l'idée centrale du présent ouvrage et elle appelle logiquement des changements importants au niveau des capacités des dirigeants. Le chapitre sur le leadership décrit plusieurs de ces changements.

Devant la complexité grandissante du fonctionnement de l'entreprise et de l'économie, le dirigeant d'aujourd'hui est un leader de leaders. Il doit être à même de « sentir » l'arrivée de tendances émergentes, d'en interpréter le sens pour son entreprise et de mettre les équipes en position d'en saisir les opportunités. De plus, toute entreprise responsable doit accepter de contribuer à résoudre les grands problèmes sociétaux et environnementaux. Le leader d'aujourd'hui est à même de découvrir que ces défis constituent souvent des opportunités. L'entreprise devient un acteur central de son écosystème et le leader en est l'animateur.

Conclusion

Le fait d'avoir réuni dans ce livre une dizaine de logiques d'entreprise, qui sont à des stades divers de mise en application, doit faire prendre conscience de l'existence d'une économie qui se cherche depuis quelques années.

Par certains côtés, le système dominant – le capitalisme, appelé aussi l'économie de marché – montre de sérieux signes d'épuisement. C'est paradoxalement le fait de pousser jusqu'à l'extrême l'idée centrale de la recherche de profit qui se retourne contre les entreprises pratiquant ce type d'acharnement. Étant donné le ralentissement de la croissance, principalement depuis la crise de 2008, le profit s'effectue par la

réduction des coûts, donc par la pression sur les fournisseurs, mesures qui entraînent des réductions d'effectifs et des délocalisations, de sorte que le chômage reste élevé. C'est manifestement l'impasse dans bon nombre de métiers classiques.

Heureusement – et c'est la bonne nouvelle qu'apporte notre recherche – il y a dans l'apparition des nouvelles logiques qui nous ont intéressés le signe évident d'une nouvelle vitalité. Certaines de ces innovations en sont encore au stade de l'expérimentation (création de valeur globale, *social business*), d'autres ont besoin de se déployer plus largement (l'entreprise libérée). La plus visible de toutes, l'économie collaborative, apporte une dynamique indéniable mais a besoin de s'ajuster pour surmonter un certain nombre d'obstacles que nous avons évoqués : concurrence considérée comme déloyale, non-respect d'obligations fiscales, ambiguïtés à l'égard du droit du travail.

L'internet généralisé contribue beaucoup au succès de l'économie collaborative. Certains économistes, comme Jeremy Rifkin³, pensent que ce qui est appelé l'internet des objets conduira à une situation de coûts marginaux proches de zéro, ce qui entraînerait la fin du capitalisme. Nous ne croyons pas à cette conclusion extrême.

Ce que nous voyons plutôt, c'est un capitalisme « Phase II », nettement plus diversifié que le modèle actuel, donc enrichi par sa diversité de logiques qui coexistent et se rendent mutuellement meilleures. Ce capitalisme Phase II connaîtra un rythme élevé d'innovations de tous ordres. Il s'ouvrira sur de nouveaux « espaces » dont celui du bien commun, favorisant la confiance mutuelle, le partage et l'intérêt du faire ensemble plutôt que de rester dans le chacun pour soi.

Il n'est pas exclu que ce capitalisme Phase II soit une « économie de transition » dont émergera un autre paradigme qui donnerait à la notion de bien commun une place centrale, tout en préservant des espaces compétitifs qui agiraient comme de puissantes et nécessaires sources d'énergie et de dynamisme.

³ Jeremy Rifkin, *The Zero Marginal Cost Society*, Palgrave, 2014.

Entreprises vivantes

Ensemble, elles peuvent changer le monde

La littérature récente sur l'entreprise aborde régulièrement le thème de l'innovation des produits et des services. Ce livre, parce qu'il traite de l'innovation de l'entreprise tout entière, est unique.

En effet, nous avons réuni en un seul ouvrage un panorama des principaux nouveaux concepts d'entreprise qui ont vu le jour au cours des dix à quinze dernières années.

Pour cela, nous avons invité les auteurs les plus aptes – pour les avoir vécus de près – à décrire ces nouveaux modèles. Les témoignages et les nombreux exemples donnés montrent les avancées étonnantes de ces entreprises vivantes et les nouveaux rôles qu'elles peuvent jouer. Des approches permettant de créer de la valeur autrement sont au cœur de la plupart des avancées.

En lisant ce livre, on est à la fois séduit par l'aspect innovant et motivant des concepts et sensibilisé à la difficulté de changer les grands modes de fonctionnement, tant les dirigeants et les collaborateurs sont prisonniers de l'habitude. L'innovation organisationnelle au niveau de toute l'entreprise est un travail qui demande imagination, persévérance et compréhension écosystémique de l'entreprise.

Globalement, ce que l'on découvre dans cet ouvrage est source d'optimisme. En effet, chaque nouveau concept d'entreprise fait naître de nouveaux schémas de pensée qui, ensemble, ont une forte chance de régénérer notre économie.