

TERMITIÈRE, CIRCULAIRE, VERTE, AUTARCIQUE...

# Quel sera le nouveau visage de votre boîte ?



# A

Angoisse du réchauffement climatique, boom des travailleurs indépendants, généralisation des technologies numériques, pression croissante des «citoyens-consommateurs»... Les entreprises ne sont pas imperméables aux grands mouvements de société. Dans trente ans, le capitalisme aura vraisemblablement changé de visage. Le modèle dominant d'entreprise, celui d'une structure pyramidale hébergeant des salariés en poste et tournée uniquement vers l'accroissement du chiffre d'affaires et des profits, sera-t-il encore majoritaire ? Nul ne le sait. Mais dès aujourd'hui, des modèles alternatifs émergent, proposant de nouvelles façons de s'organiser, de produire, de partager le pouvoir ou d'être acteur dans la crise climatique. Voici cinq pistes pour explorer le futur des entreprises.



## L'entreprise réseau

La pandémie l'a démontré : les activités de services, de conseil ou de création sont en mesure de fonctionner 100% en distanciel. La voie ouverte à la multiplication des «entreprises réseau». Leur principe : un noyau de dirigeants qui, au lieu de recruter, ne travaille qu'avec des free-lances, chacun étant expert dans son domaine. «Je peux ainsi faire appel à des compétences que je n'aurais jamais eu les moyens d'embaucher», témoigne Pauline Lahary, qui collabore avec une soixantaine d'indépendants (designer, graphiste, chef de projet...) pour développer depuis 2014 sa start-up, myCVfactory, spécialisée dans le coaching en recherche d'emploi. En puisant, selon ses besoins, les ressources dans un vivier d'indépendants, la structure dispose d'un maximum de souplesse pour répondre à l'évolution de son activité. L'autre avantage est d'avoir accès aux compétences les plus «à jour» du moment, grâce aux plateformes virtuelles.

La bonne vieille entreprise pyramidale avec postes fixes sera-t-elle bientôt supplantée par d'autres formes d'organisation ? En voici cinq qui ont de l'avenir.

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** La tendance paraît inéluctable : dès 2027, plus de la moitié des travailleurs américains seront free-lance, selon une étude d'Edelman Intelligence/Upwork. «Le principal défi pour l'entreprise réseau, souligne Sophie Serratrice, associée People & Organisation de PWC France et Maghreb, sera de créer un attachement avec ses compétences externalisées, par exemple en donnant accès à des formations.» Car les talents les plus courtisés sont aussi les plus volatils !

**ET ENCORE PLUS TARD ?** L'entreprise réseau pourrait évoluer vers un modèle de «termitière» fonctionnant en «stigmergie». Ce terme désigne un mode de coopération indirect : les individus communiquent entre eux en modifiant leur environnement. En clair, chacun travaille dans son coin en apportant sa contribution, le plus souvent écrite, au projet commun. Les réunions ne sont utilisées qu'en dernier recours. «L'entreprise pourrait ainsi s'adapter au rythme et au style de vie de chacun et non l'inverse», explique Alexandre Beaussier, directeur associé du cabinet SBT Human(s) Matter. Ainsi fonctionnent les termitières : la trace hormonale laissée par un insecte stimule l'action d'un congénère. Transposé en entreprise, ce modèle éviterait de perdre trop de temps à discuter en remettant la culture de l'écrit au premier plan. Mais un futur de termite, ce n'est pas le rêve.



## L'entreprise autogouvernée

Le modèle pyramidal serait-il à bout de souffle ? Considéré comme une machine à démotiver par nombre de chercheurs en management, il a en particulier l'inconvénient de brider la capacité d'adaptation des entreprises, alors qu'un futur chaotique se profile... A l'encontre de cette rigidité pré-mortem se créent des organisations où les employés agissent comme des entrepreneurs et autodéterminent leur travail. Ainsi en est-il de l'holocratie, un mode d'organisation où les entreprises se dotent d'une ●●●

●●● «constitution» et où chacun se voit attribuer un périmètre d'action et une réelle autonomie. «En étant responsabilisés, les salariés mettent plus d'énergie dans leur travail, qui prend un vrai sens», précise Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'Institut iGi, spécialiste du management constitutionnel. Appelé «cercle», chaque service évolue comme une entité autonome. Les managers sont toujours là mais ils ne donnent pas d'ordres. Ils mettent de l'huile dans les rouages, comme chez Enerfip, plateforme de financement participatif dédiée aux énergies renouvelables (22 personnes), fondée sur ce modèle. «On laisse chaque cercle se responsabiliser, les personnes les plus concernées ayant les meilleures idées pour mener leur barque. Avec ce système, les problèmes se résolvent d'eux-mêmes sans que la direction impose quelque chose», explique Léo Lemordant, président cofondateur d'Enerfip.

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** Adopté par plusieurs centaines d'entreprises à travers le monde, ce fonctionnement améliore la souplesse de l'organisation face aux incertitudes. Mais il a aussi l'avantage de combler la quête de sens des salariés, qui passe notamment par le sentiment d'autonomie et la liberté d'initiative. Enfin, en garantissant le partage du pouvoir, le capitalisme constitutionnel agit comme un frein efficace à la financiarisation des économies. En ce sens, l'holocratie n'est pas sans rappeler le modèle coopératif, en plein renouveau. Dans les 3 500 sociétés coopératives ouvrières de production (Scop) françaises, participatives et éthiques par nature, le pouvoir et le capital appartiennent aux salariés. Un modèle d'avenir, selon Rémi Roux, cofondateur et dirigeant d'Ethiquable, «parce qu'il colle à cet appel urgent de transition vers un monde plus humain et plus responsable».

**ET ENCORE PLUS TARD ?** Dans ce modèle d'entreprise participatif, les indicateurs de performances ne seront plus seulement économiques. Ainsi le cabinet SBT Human(s) Mater mesure l'«agentivité» des salariés, c'est-à-dire leur capacité à agir sur leur environnement, à le transformer et à l'influencer,

par opposition au rôle demarionnette dévolu aux salariés dans un modèle pyramidal. Plus cette agentivité est élevée, plus les capacités d'évolution de l'entreprise sont fortes. Et donc sa performance.



### L'entreprise ONG

Dans son projet de rapport 2022, le Giec (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) alerte sur les menaces que fait peser le réchauffement sur la vie humaine, plaidant pour une transformation radicale des processus et des comportements à tous les niveaux : individus, gouvernement... et entreprises. Les sociétés à mission sont peut-être un modèle précurseur en la matière. La loi Pacte de mai 2019 instaurant ce statut permet à des entreprises d'afficher dans leur «raison d'être» des engagements dans le domaine social et environnemental, auxquels elles ne peuvent se soustraire par la suite. La société à mission fait l'objet périodiquement d'un contrôle par un organisme indépendant. Depuis janvier 2020, Faguo, marque française de baskets (100 salariés), fait partie de ces acteurs économiques qui veulent se rendre utiles au-delà de leurs objectifs financiers. Mesure et réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, promotion d'un habillement éthique, lutte contre la surconsommation... La marque s'engage également à compenser son impact carbone en plantant un arbre à chaque paire achetée. Elle a aussi reçu le label international B Corp, qui répond à une série d'exigences sociétales et environnementales, de gouvernance et de transparence envers le public. Le début d'une génération d'entreprises «politiques» ? «Nous sommes à mi-chemin entre une ONG et une société capitaliste», résume son président cofondateur, Nicolas Rohr, qui n'a rien d'un rêveur, en rappelant que «Faguo ne touche aucune subvention publique tout en affichant 20% de croissance annuelle».

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** Ce modèle est en phase avec l'évolution de la société. Selon une étude récente de la start-up WeNow, pépite de la greentech, 75% des salariés souhaiteraient, par exemple, être formés aux enjeux climatiques. Et innombrables sont les études reflétant les attentes



des salariés et des consommateurs en faveur d'une entreprise responsable sur le plan éthique et environnemental. La prise de conscience gagnera inévitablement les sphères dirigeantes... dans l'avenir!

**ET ENCORE PLUS TARD ?** A plus long terme, les organisations ne se contenteront pas de réduire ou neutraliser leur impact environnemental. Elles devront avoir une empreinte positive. Cette entreprise régénératrice fonctionne de manière altruiste, en rendant à la société et à la planète un surplus par rapport à ce qu'elle prélève à l'environnement. Par exemple, une entreprise qui produirait des matériaux absorbant le CO<sub>2</sub>, responsable de l'effet de serre. Ou une autre qui aiderait ses fournisseurs à développer leurs ressources au-delà de ses propres besoins. Ce modèle, proche de l'économie circulaire, rejoint celui prôné par Sylvain Breuzard, PDG de Norsys, inventeur de la «perma-entreprise». Un modèle inspiré de l'agriculture bio, fondé sur trois principes : prendre soin de la planète et des hommes, maîtriser son prélèvement de ressources en limitant sa propre croissance et distribuer systématiquement son surplus. La démarche se différencie par son approche globale qui agit à la fois sur les problématiques humaines, d'emploi et environnementales.



### L'entreprise autarcique

Confrontée à une main-d'œuvre d'indépendants toujours plus volatile, l'entreprise du futur pourrait bien être amenée à chouchouter au maximum ses collaborateurs pour retenir les meilleurs et les rendre plus productifs. D'où la tentation, peut-être, de les mettre sous cloche pour mieux les surveiller, comme dans la série britannique des années 1960 *Le Prisonnier*... Se profilent ainsi des entreprises-cités fonctionnant en mode quasi autarcique.

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** En réalité, on y est déjà ! En Corée

**“ L'entreprise régénératrice fonctionnera de manière altruiste, en rendant à la planète un surplus par rapport à ce qu'elle prélève à l'environnement.”**

du Sud, la Digital City de Samsung regroupe 40 000 salariés, près de Séoul. On y trouve terrains de sport, cours de langue – auxquels il est fortement recommandé de participer –, salles de fitness, garderies, restaurants, commerces... Sur son campus californien, Google met également tout en œuvre pour garder sous la main ses employés le plus longtemps possible et les rendre plus performants. Dans ce système en circuit fermé, les salariés, forcément «corporate», deviennent dépendants de leur employeur, et donc moins enclins à le quitter.

**ET ENCORE PLUS TARD ?** On peut nourrir quelques fantasmes dystopiques, comme dans les séries *Trepalium* ou *3%*, où une poignée de privilégiés vivent à l'écart d'une humanité misérable. Curieusement, ce modèle autarcique rappelle aussi l'une des premières formes du capitalisme, le paternalisme, pratiqué au XIX<sup>e</sup> siècle dans l'industrie et les mines. La boucle est bouclée !



### L'usine à la demande

Il y aura toujours des usines chargées de fabriquer des gros volumes de composants ou de produits semi-finis. Mais, pour tout un pan de l'industrie en contact avec les utilisateurs finaux, l'avenir sera peut-être à «des usines hyperflexibles, conçues pour fournir à la demande une grande diversité de produits et de modèles», anticipe Max Blanchet, directeur exécutif industrie 4.0 chez Accenture Strategy. Oubliées les lignes d'assemblage, place aux stations de travail qui, à chaque étape, recevront les éléments dont elles auront besoin grâce à un système d'approvisionnement intelligent, relié à des entrepôts automatisés.

**POURQUOI ON VA Y VENIR ?** Parce que la technologie évolue en ce sens. Grâce au numérique et à la généralisation de l'impression 3D, les usines de demain sauront répondre en quelques minutes à des demandes très spécifiques du client : rajout d'ingrédients, format personnalisé, couleur originale... Bienvenue dans l'ère de l'usine à la demande.

**ET ENCORE PLUS TARD ?** L'industrie du futur sera constituée de micro-unités de production situées en point de vente ou à proximité des consommateurs. Vous irez par exemple acheter votre vélo électrique chez l'imprimeur 3D du coin. Ce modèle n'est pas sans rappeler... l'économie du Moyen Age, où chaque territoire était maillé d'artisans capables de produire de façon autonome tous les produits de subsistance élémentaires. Un retour aux sources ! ✨

➡ Par Bruno Askenazi