

5 modèles d'entreprise où il fera bon vivre

L

L'inversion de la courbe du chômage, c'est peut-être pour cette année. Mais dans quelle entreprise irons-nous travailler demain ? Certainement pas dans cette bonne vieille boîte pyramidale hyper-hiérarchisée, où tout le monde obéit au doigt et à l'œil ! Le boom du télétravail, du free-lancing et de la collaboration en mode projet ouvre la voie à toujours plus de liberté dans l'entreprise. Cinq pistes pour le travail du futur... avec leurs bons et leurs moins bons côtés. Et les raisons pour lesquelles on va vraiment y venir.



L'entreprise réseau

La pandémie l'a prouvé : les activités de services, de conseil ou de création sont en mesure de fonctionner 100% en distanciel, ce qui ouvre la voie à une 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 faire appel à des compétences que je n'aurais jamais eu les moyens d'embaucher», témoigne Pauline Lahary, qui collabore

Télétravail, hybridation et nouveaux statuts ouvrent la voie vers des organisations du travail transformées.
Au centre du jeu : le plaisir d'aller bosser.

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, au sein d'un vivier d'indépendants, la structure s'offre un maximum de souplesse. Et elle a accès aux compétences les plus «à jour» du moment, grâce aux plateformes virtuelles.

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 et Organisation de PwC France et Maghreb, sera de créer un attachement avec ses collaborateurs externalisés, par exemple en leur donnant accès à des formations.» 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 : 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. L'entreprise comme le lieu du partage d'hormones ? L'avenir n'a pas fini de nous surprendre !



L'entreprise **autogouvernée**

Considéré comme une machine à démotiver par nombre de chercheurs en management, le modèle pyramidal a l'inconvénient de brider la capacité d'adaptation des entreprises, alors qu'un futur chaotique se profile... D'où l'émergence d'organisations où les employés agissent comme des entrepreneurs et autodéterminent leur travail. Ainsi en est-il de l'holocratie, un mode de fonctionnement où l'entreprise se dote d'une «constitution» et où chacun se voit attribuer une réelle autonomie au sein de son périmètre d'action. «Responsabilisés, les salariés mettent plus d'énergie dans leur travail, qui prend un vrai sens», précise Bernard Marie Chiquet, fondateur de l'Institut iGi Partners, spécialiste du management constitutionnel. Appelé «cercle», chaque service évolue comme une entité autonome. Les managers sont toujours présents, mais ils ne donnent pas d'ordres. Ils mettent de l'huile dans les rouages, comme chez Enerfip, plateforme de financement participatif consacrée aux énergies renouvelables, fondée sur ce modèle. «On laisse chaque cercle se

responsabiliser, les personnes les plus concernées ayant les meilleures idées pour mener leur barque. 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. Il a aussi l'avantage de répondre à la quête de sens des salariés, notamment en favorisant 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, lui-même 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 de marionnette 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, fait partie de ces acteurs qui veulent se rendre utiles au-delà de leurs objectifs financiers. Mesure et réduction des émissions de CO₂, promotion d'un habillement éthique, lutte contre la surconsommation... La marque s'engage aussi à compenser son impact carbone en plantant un arbre à chaque paire achetée. Elle a 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 de WeNow, pépite de la greentech, réalisée en juin dernier, 75% des salariés souhaiteraient 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 devrait finir par gagner les sphères dirigeantes...

Et encore plus tard ? A plus long terme, les organisations ne se contenteront pas de réduire ou de 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 CO₂, 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 fonctionnement 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

Comme à dire dans l'œuvre d'un penseur toujours plus volatile, l'entreprise de demain pourrait bien avoir du mal à retenir les meilleurs collaborateurs et à les rendre plus productifs. D'où la tentation 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 du Sud, la Digital City de Samsung regroupe 40 000 salariés, près de Séoul. On y trouve terrains de sport, salles de fitness, garderies, restaurants, commerces, et même des cours de langue – auxquels il est fortement recommandé de participer... 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^e 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 entièrement automatisés.

Pourquoi on va y venir ? Parce que la technologie évolue en ce sens. Grâce aux technologies numériques et à la généralisation de l'impression 3D, les usines de demain sauront répondre en quelques minutes à des demandes très spécifiques : ajout d'ingrédients, format personnalisé, couleur originale... Bienvenue dans l'ère de l'usine à la demande.

Et encore plus tard ? L'industrie sera constituée de micro-unités de production situées en point de vente ou près 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 Âge, où chaque territoire était maillé d'artisans capables de produire les produits de subsistance élémentaires. Un retour aux sources ! *

●● Par Bruno Askenazi