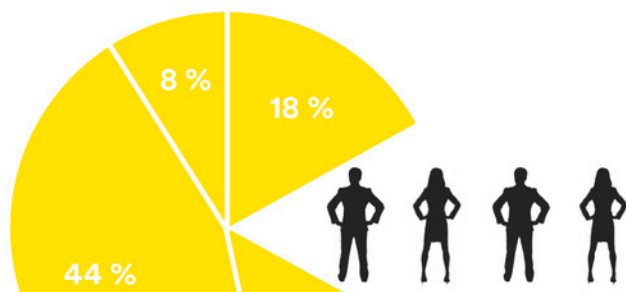


PRÉFACE DE PATRICIA BARBIZET

Clément Berardi • Julien Eyméri • Francis Rousseau

On ne **DIRIGE** **PAS** une boîte avec des **CAMEMBERTS!**



**CHANGEONS
LES RÈGLES DU JEU
DE L'ENTREPRISE!**

Flammarion

Les salariés, les consommateurs, les citoyens appellent à une véritable révolution : ils veulent une économie porteuse de développement et de progrès.

Nous pensons que les entreprises vont mourir de leur obsession du chiffre, du court-termisme et de la sacro-sainte rentabilité – ces fameux camemberts plaqués partout dans des *slides powerpoints* insipides.

Celles et ceux qui le comprendront et agiront autrement dès maintenant seront les gagnants du monde économique de demain.

Nous avons écrit ce manifeste pour aider les entreprises – et leurs responsables – à ne pas disparaître dans le monde qui vient.

Fondateurs de la société Quartier Libre, les auteurs sont des acteurs du monde de l'entreprise. Ils ont accompagné depuis des décennies des centaines d'entreprises dans leurs transformations stratégiques et organisationnelles.

Flammarion

On ne dirige pas une boîte
avec des camemberts !

Manifeste pour l'entreprise du futur

Clément Berardi
Julien Eyméri
Francis Rousseau

Préface Patricia Barbizet

On ne dirige pas une boîte
avec des camemberts !

Manifeste pour
l'entreprise du futur

Flammarion

Identité graphique : no-do / Noémie Gygax

© Flammarion, Paris, 2020

ISBN : 978-2-0815-0701-2

sommaire

Préface	9
Introduction.....	11

Partie 1 La fin d'un monde

L'hyperfinanciarisation du monde.....	25
Les entreprises, malades du temps.....	35
L'esprit de démesure.....	47

Partie 2 Les nouveaux mirages de la stratégie

Le mirage du partage.....	57
Le mirage des start-up	67
Le mirage de l'intelligence artificielle.....	77
Le mirage du bonheur.....	85

Partie 3

Sept pistes pour l'entreprise dans un avenir incertain

1. Investissez dans le plus grand marché d'avenir : quête de progrès et décélération.....	103
2. Soyez visionnaires, préparez-vous à virer votre directeur de la stratégie.....	109
3. « <i>Make humankind great again</i> » : de quelle machine avons-nous réellement besoin ?.....	117
4. Lancez un nouveau pacte entrepreneurial pour un bénéfice partagé	129
5. Faites de votre marque un étendard de ralliement	143
6. Lâchez le pouvoir, osez le principe de subsidiarité	155
7. Gérez votre entreprise comme un cirque	167
Conclusion	181
Remerciements.....	185
Bibliographie sélective d'ouvrages recommandés par les auteurs.....	187
Les auteurs	191

préface

Patricia Barbizet

Francis Rousseau, que j'ai rencontré il y a près de quarante ans, est un homme qui a toujours développé une pensée originale et un goût prononcé pour la liberté.

C'est dans cet esprit qu'il a créé il y a quelques années, avec Clément Berardi et Julien Eyméri, Quartier Libre, aventure entrepreneuriale de conseil.

Nourri de leur triple expérience, ce livre est une réflexion sur l'avenir de l'entreprise, réflexion marquée par l'exigence d'une pensée aussi libre et ouverte que possible. Pour cela, les auteurs n'hésitent pas à provoquer afin d'ouvrir le débat.

Même si je ne souscris pas à toutes les réflexions et toutes les propositions de cet ouvrage, j'ai été très sensible à l'étendue de son champ de réflexion et au parti pris par les auteurs de propositions parfois iconoclastes. Ces prises de position ne laisseront pas le lecteur indifférent. Les exigences exprimées aujourd'hui par la société vis-à-vis des entreprises rendent essentiel le débat sur ce qu'il est possible d'en attendre. Ce livre est un outil pour que chacun puisse prendre sa part. Le monde économique a besoin de renouveler sa pensée.

Personne ne peut faire la sourde oreille alors qu'il est nécessaire d'inventer un nouveau modèle d'entreprise.

Les dirigeants ont contribué avec le consommateur, le citoyen, le législateur, à bâtir le monde tel qu'il est. Ils ont leur part de responsabilité dans la résolution de ses dérèglements. Le monde change et les entreprises aussi ; elles doivent repenser leurs relations aux territoires et aux partenaires qui contribuent à leur réussite, à commencer par leurs collaborateurs. Leur horizon ne peut se limiter à leur profitabilité, et leur croissance être illimitée.

Ce livre se veut une proposition, une « mise de jeu ». À chacun de se faire son opinion et d'agir en conséquence. Cet ouvrage nous rappelle nos responsabilités : bâtir pour les générations futures un modèle d'entreprise qui assure l'épanouissement de chacun et le développement durable de la planète.

À ce titre il mérite toute notre attention.

Bonne lecture.

introduction

2008-2020. Douze ans ont passé depuis la faillite de Lehman Brothers, déclencheur de la crise financière mondiale. On aurait pu raisonnablement croire à un retournement de la logique économique du « croïs ou crève¹ ». Un « plus jamais ça ». Au contraire, la dynamique portée par le rêve prométhéen de la croissance sans limite s'est emballée. On le sait tous : la planète brûle ; les migrations économiques, politiques et climatiques s'accroissent ; la désindustrialisation et les délocalisations caractérisent l'ère postindustrielle occidentale ; la société de services mise davantage sur les algorithmes que sur les humains. En réaction, les citoyens se tournent vers les populismes en Europe et aux Amériques. Bref, le monde connaît des ruptures.

Bien sûr, il est d'usage aujourd'hui de dénoncer ce qu'est devenu notre monde. Citoyens engagés, économistes avertis, patrons repentis, révolutionnaires ragail-lardis, réactionnaires en tout genre, les pourfendeurs de notre système sont partout à la tribune. Faut-il se joindre à la troupe des accusateurs ? À cette troupe, probablement pas, mais au nombre des femmes et hommes d'action qui, dans les entreprises, veulent prendre leur part de responsabilité dans la construction d'un avenir réellement commun, sans aucun doute. On ne peut plus nier les dérives inquiétantes de nos sociétés. La première d'entre elles est cette course éperdue vers le « toujours plus ». Soumises à l'emprise du temps, pour ne pas dire à celle

1. Olivier Rey, *Une question de taille*, Paris, Stock, 2014.

de l'urgence, les entreprises ne cessent d'exhorter leurs collaborateurs à plus d'adaptation et d'innovation. La peur d'être « ubérisé » fonctionne comme une injonction à se transformer plus vite que les concurrents et à répondre précipitamment à des désirs que les clients n'ont pas commencé d'éprouver. Cette volonté d'aller plus vite est en fait un espoir dissimulé de sortir du temps, espoir stérile qu'aucun de ces accélérateurs de start-up, qui se créent chaque jour aux quatre coins de la planète, ne saurait satisfaire. La vie dans nos sociétés modernes semble rythmée par un incessant *accelerando* qui fait perdre littéralement le sens du tempo et empêche de voir que la financiarisation de l'économie est devenue outrancière, que l'appauvrissement des ressources vitales de l'humanité est de plus en plus alarmant et que, chaque jour, partout dans le monde, s'accroissent les inégalités.

Alors qu'est-ce qu'être responsable dans ces temps qui vacillent, dans ce monde de plus en plus ballotté entre la folle espérance du révolutionnaire et le charme apparent du réactionnaire ? L'heure n'est certainement pas aux benchmarks ni aux *best practices* car le monde qui est devant nous reste en grande partie inconnu. Les responsables économiques doivent d'abord affirmer tout haut ce que nombre d'entre eux pensent déjà tout bas : « Cela ne va pas durer. » Il faut rompre la longue litanie des plans stratégiques de plus en plus vides de sens, dont le message à peine subliminal se résume bien souvent à un « jusqu'ici tout va bien » ou à un « ça ira mieux demain ». Car en réalité, jusqu'ici, cela va de plus en plus mal. Les peuples s'en remettent à ceux qui se nourrissent de la

peur et du repli sur soi, qui cherchent chez l'autre les causes de leurs propres difficultés, de leurs propres inconséquences, qui dénie même la réalité pour pouvoir vivre sans entraves. Cela risque fort de mal se finir. Il ne faut pas se tromper de combat car s'attaquer aux populistes sans opérer sa propre introspection est vain, pour ne pas dire dangereux. Ces femmes et ces hommes du passé ont simplement occupé une place vacante, la place de celles et ceux qui doivent réaffirmer qu'aucune destinée humaine ne saurait être sacrifiée sur l'autel de l'enrichissement de quelques-uns, que l'expansion et le progrès sont encore possibles dans une nature préservée et que l'homme restera maître de la machine. Face aux simplifications voire aux mensonges des populistes, chacun d'entre nous est coupable de laisser à ces identitaires nationalistes et autres utopistes révolutionnaires le monopole de la remise en cause du système. Coupable de laisser croire que la libre circulation des capitaux et un taux de rentabilité attendu de 15 % n'étaient que des opportunités sans menace, que la sacro-sainte responsabilité sociale et environnementale (RSE) dédouanerait l'entreprise de détruire la nature chaque jour un peu plus et que la digitalisation du monde serait le nouvel eldorado dont les bénéficiaires finiraient par « ruisseler » sur l'ensemble de la société. Dans ce déni de responsabilité, le bébé risque fort de partir avec l'eau du bain : l'identité européenne, la valeur de la vérité, le respect de la liberté, l'importance de la générosité, la réelle capacité d'innover. L'heure a sonné d'assumer ses responsabilités, de prendre le risque de s'engager réellement vers une nouvelle façon de penser l'entreprise, son utilité, sa culture,

sa façon d'agir. Il est temps d'affirmer que chacun à son niveau de responsabilité est une partie de la solution, en refusant à la fois le « après moi le déluge » et le « tous pourris ».

Certains diront que le monde bouge déjà, que les start-up vont détrôner les mammoths, que l'intelligence artificielle (IA) va nous libérer et rendre la vie plus sûre, que l'économie sera dorénavant celle du partage et de la collaboration, que l'avenir du travail, incarné par les espaces de coworking, sera radieux. Mais tout cela est déjà là : certaines start-up détrônent déjà les mammoths et tant pis si l'écrasante majorité disparaît quand les investisseurs finissent par ne plus croire à leurs histoires. L'économie collaborative a ses champions – vénérés ou décriés – comme Airbnb et WeWork, ce dernier ne promettant pas moins que la réinvention du travail. Ces alternatives aux entreprises à structures pyramidales et logiques propriétaires séduisent. Tout irait un peu mieux dans notre monde... Pourtant, ne soyons pas dupes. Oscar Wilde a toujours raison : « On connaît le prix de tout mais la valeur de rien. » Si la quête de sens devient monnaie courante, elle rime souvent avec espèces sonnantes et trébuchantes. Les grandes entreprises l'ont bien compris, qui cultivent leur attractivité en proposant rien de moins que du bonheur à leurs collaborateurs. Et les start-up, plus motivées par le partage de la valeur que par la valeur du partage, fleurissent sur le terreau du collaboratif. Autant de faux-nez du capitalisme effréné.

Si tout semble changer, rien ne change vraiment et chaque jour les jeunes générations contestent le modèle

qui leur est proposé. Certains, les plus délaissés, trouvent dans les extrêmes un remède à leur désespoir. D'autres, encore protégés, créent et entreprennent hors des sentiers battus. Ne serait-il pas temps de les écouter un peu plus avant qu'il ne soit trop tard ?

Oui, il est temps, non pas d'accélérer à tout-va, mais bien de décélérer enfin. De prendre le temps de réfléchir pour mieux agir. De prendre la mesure de cette démesure. De prendre des décisions éclairées. À cette heure, devant cette peinture du monde, « nous sommes comme l'animal sauvage fasciné par les phares d'une voiture en pleine nuit, mais qui décide de rester au milieu de la route. Nous ne savons pas quoi faire de ce qui se déroule sous nos yeux¹ ». Dire que la crise est devenue perpétuelle n'est pas exagéré. Les moyens traditionnels pour y faire face sont éculés. Que les esprits chagrins se rassurent : la croissance à tout prix, la finance hypertrophiée et l'injonction au bonheur ne feront bientôt plus recette.

Nous ne cherchons nullement à faire peur. L'état du monde devrait y suffire amplement. Ni économistes, ni sociologues, ni politologues, nous sommes une vigie du monde des entreprises. Nous sommes intervenus depuis plusieurs décennies dans des centaines d'entreprises comme conseillers. Nous avons parfois été en désaccord avec les stratégies retenues par nos clients. Nous-mêmes avons douté, nous sommes parfois trompés et avons fait évoluer notre regard sur le monde. Nous avons exercé notre devoir d'alerte auprès de ces dirigeants sur la dérive du monde bancaire, la perte de sens du secteur du luxe,

1. Paul Jorion, *Se débarrasser du capitalisme est une question de survie*, Paris, Fayard, 2017.

la nécessité de repenser la ville en tenant compte des aspirations des citoyens quant à leurs modes de vie et de travail, l'essoufflement du système de santé, les limites d'une mobilité faisant le pari du « toujours plus vite ». C'est parce que nous connaissons ces réalités opérationnelles, parce que nous sommes convaincus que l'écriture du monde ne suit pas un tracé linéaire, que nous avons décidé de prendre la plume. Cet ouvrage est le fruit de notre volonté de changer la nature des débats au sein des entreprises. Nous avons produit il y a quelques années un dictionnaire¹ qui appelait à une remise en cause de la novlangue de l'entreprise. Changer les mots, c'est déjà un peu changer le monde. Par cet écrit, nous voulions aussi modifier la nature des discussions qui se déroulent dans les salons feutrés des conseils d'administration et des comités de direction. Tel est l'objet des pistes de réflexion que nous reprenons dans la troisième partie de cet ouvrage. Vous, les femmes et les hommes qui souhaitez embarquer au quotidien vos collaborateurs, n'y cherchez pas de réponses toutes faites ; vous détenez une part de la solution. Il ne dépend que de vous d'être en harmonie avec vous-mêmes, d'agir selon votre éthique de responsabilité, au nom de votre éthique de conviction. Dans l'entreprise du futur, les prévisions seront moins utiles que la vision ; les convictions, plus précieuses que les benchmarks ; le facteur humain, plus pertinent que tous les ratios financiers.

Le tableau vous paraît sombre. Et pourtant ! Une formidable opportunité s'offre aux si nombreuses entreprises

1. *Word Business Review : petit lexique illustré du monde des affaires*, édité par Quartier Libre en 2015 et téléchargeable avec le lien : www.choisirquartierlibre.com/wp-content/uploads/2015/07/QL-WordBusinessReview-Web.pdf

en panne de vision. Selon nous, l'alternative ne se situe pas entre croissance sans limite et décroissance, entre *start-up nation* et monde des multinationales ; entre *burn-out* généralisé et tyrannie du bonheur. Nous croyons que le monde de demain sera durablement confronté à une croissance faible et que seules se développeront les entreprises qui auront su composer avec la finitude du monde, aligner valeurs prônées et engagements en actes, réconcilier changement et permanence, articuler pensée lente et action rapide, alterner les tempos, faire rimer sens et utilité, maîtriser l'art du temps.

Nous croyons que l'entreprise peut redevenir une aventure, un projet d'avenir au service d'une vision porteuse de développement et d'invention, non limitée à la simple recherche de profit ; qu'une stratégie ne peut se résumer à la recherche effrénée de gains de productivité et à la poursuite illimitée de la digitalisation du monde ; que les solutions du passé ne seront d'aucun secours ; que les pratiques d'organisation et de management doivent être reconsidérées pour inventer des manières nouvelles de produire, de travailler, de vendre et de consommer qui fassent toute leur place aux relations humaines, à un rapport plus harmonieux à la nature et au temps. Les solutions existent, il faut juste prendre le temps de les explorer, de mieux les comprendre pour enfin se mettre au service de ces nouveaux modes de vie. Ce n'est que de cette façon que l'entreprise retrouvera un sens et une valeur aux yeux de tous. Il en va de sa pérennité.

Chacun peut agir pour faire advenir ce nouveau type d'entreprise. Notre conviction profonde est que c'est aux dirigeants, aux patrons, aux responsables en somme, de montrer l'exemple et de s'engager les premiers pour influencer le cours de l'histoire, y laisser leur empreinte, pour ne pas dire leur marque. Cet ouvrage veut ouvrir le débat sur l'art de diriger au XXI^e siècle. Il est urgent d'oser le pas de côté, d'abandonner l'empilement de projets tous azimuts, la multitude de mesures quotidiennes et la logique du tout-financier pour saisir enfin le temps de l'humain et les opportunités que pourra receler ce monde nouveau.

partie 1

**la fin
d'un monde**

