

SANDRA ENLART

OLIVIER CHARBONNIER

# SOCIÉTÉ DIGITALE



COMMENT

RESTER

HUMAIN



DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018.

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-077507-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Introduction .....	5
--------------------	---

## Première partie

### LA GRANDE MACHINE À CALCULER

<b>1 Le digital instrumentalisé.....</b>	<b>15</b>
Petit rappel chronologique .....	15
La tentative du digital.....	20
Une impression de hold-up .....	53
<b>2 Accélération et décérébration.....</b>	<b>75</b>
L'homme obsolète? .....	76
La grande traque du consommateur .....	80
L'attention capturée .....	88
La quête du corps éternel .....	96
Les liens sociaux et les robots .....	105
Le <i>digital labor</i> et l'effacement du travail.....	116

## **Deuxième partie**

### **SORTIR DE LA MACHINE: ENTRE LE ZÉRO ET L'INFINI**

<b>3 Le digital dépassé.....</b>	<b>127</b>
Agilité et nomadisme .....	129
Créativité et hétérogénéité .....	138
Collaboration et altérité.....	148
Abondance et frugalité.....	154
<i>Gamification</i> et besoin de réel .....	162
<b>4 L'humain affranchi.....</b>	<b>169</b>
Vivre dans un monde en mouvement.....	171
Tous étableurs !.....	177
Gouverner les algorithmes .....	186
Explorer le revenu minimum d'autonomie .....	204
<b>5 Au-delà des propositions... ..</b>	<b>219</b>
Les quatre piliers de la sagesse dans un monde digital .....	220
Jeux finis et jeux infinis .....	229
Conclusion .....	235

# Introduction

**N**ous sommes à un moment majeur dans l'histoire de l'humanité. Les prospectivistes s'affolent, les prévisions se contredisent, les indicateurs oscillent, et pour cause. Les modèles économiques, politiques et sociaux sont ébranlés de toute part, les structures qui les fondent vacillent et les interactions qui les relient sont sous pression.

L'économie découvre de nouvelles sources de productivité en accélérant la robotisation et l'automatisation. Elle voit s'ouvrir, sous l'effet de la baisse des coûts de transaction, des marchés que l'on croyait saturés et Airbnb, Uber ou Amazon ne sont que les parties émergées d'un phénomène qui embrasse tous les secteurs d'activité. Une nouvelle matière première s'invente, faite de big data, de création de valeur contributive et coopérative (*crowdsourcing*, *crowdfunding*, *crowdsearching*, etc.) mais aussi relationnelle avec des systèmes de notation susceptibles de changer radicalement la donne. Signe des temps, les grandes entreprises créent toutes leur direction de la transformation digitale, lancent les grandes manœuvres organisationnelles et managériales et redessinent leurs espaces de travail. L'industrie glisse plus que jamais dans une économie de servuction, réduisant chaque jour davantage la valeur du produit pour faire la part belle à celle des services qui lui sont associés. Les start-up se créent de façon exponentielle et, si peu d'entre elles deviennent des licornes, elles fourmillent par milliers avec l'espoir d'en être ou du moins de

les approcher à l'occasion d'une levée de fonds ; elles inventent quotidiennement de nouveaux usages, fabriquent des possibles que l'on ne soupçonnait pas la veille et, à tort ou à raison, se sont pleinement installées dans l'imaginaire d'une économie nouvelle et performante.

Le social conserve ses grandes catégories, avec ses riches et ses pauvres, ses dominants et ses dominés, mais il est pourtant loin d'être épargné. À l'échelle de la planète, les cartes se redistribuent (un peu) avec l'émergence d'une nouvelle caste de jeunes dirigeants, suivis de près par une cohorte de financiers qui ont senti le vent tourner. Les classes moyennes des pays riches s'accrochent, avec plus ou moins de succès, les catégories les plus fragiles se paupérisent, les élites tentent de conserver leurs patrimoines. À l'échelle de l'individu, le social est bousculé dans ses moindres interstices. Les humains se connectent les uns aux autres partout sur la planète en empruntant des autoroutes, des voies secondaires et des chemins de traverse numériques qui remodelent nos quotidiens amicaux, amoureux, professionnels, sexuels, notre position de consommateur, notre intimité, notre sommeil, notre alimentation, notre activité physique...

Le politique est, lui, interrogé, malmené, contesté jusqu'à être profondément remis en cause par une économie turbulente et un ordre social fragilisé. Appelé par certains à être plus interventionniste, à se poser en administrateur pour remettre un peu d'ordre dans ce grand chambardement, à inventer de nouveaux modèles faisant la part belle au *slow* et à la décroissance, le politique hésite, tâtonne jusqu'à donner le sentiment de se laisser déborder. De face, il bute sur une mondialisation à tous crins qui semble réduire tous ses efforts à peau de chagrin et dans laquelle, faute de véritable instance de gouvernance mondiale, les États-nations ne pèsent pas lourd. De dos, il reçoit les coups d'une disruption permanente qui fragilise l'arsenal législatif et

réglementaire érigé au fil des décennies précédentes. Interpellé par les tenants d'une approche plus libérale, voire ultralibérale, le politique serait tenté de se cantonner à un rôle de régulation chargé d'éviter les bulles spéculatives, les risques d'explosion sociale et toute forme d'accident dommageable au développement de la planète (encore faut-il s'entendre sur cette notion). Quitte à devoir chaque jour se justifier pour exister encore un peu malgré ceux, plus radicaux, qui voudraient le faire disparaître institutionnellement pour pouvoir agir en toute liberté, sans autre contradiction que celle des rapports de force en présence.

Cet ébranlement général repose-t-il sur l'explosion du digital ? Oui et non. Si l'on prend le digital par ce qui l'incarne, nous sommes loin de tout cela. Tablettes, smartphones et ordinateurs pour le hard, applications, logiciels et Web 2.0 pour le soft, ces deux composantes réunies prennent finalement peu de place sur la planète. Certes, les outils digitaux se sont répandus partout, y compris dans les contrées les plus reculées, ils se sont immiscés dans nos vies à une vitesse exponentielle et à des coûts toujours plus bas et ont su se rendre chaque jour plus indispensables. Mais ils n'ont pas transfiguré notre environnement de façon directe et visible comme ce fut le cas avec la Révolution industrielle. Du moins pas encore, avec le développement de la *smartcity*, des voitures autonomes, de l'habitat connecté ?

Si l'on appréhende le digital dans sa « deuxième couche », c'est-à-dire à travers les usages qu'il offre, son impact sur le politique, l'économique et le social paraît déjà plus évident. Les outils qui le composent ont des résonances fortes lorsqu'on en explore tous les usages possibles. Les déplacements de valeur suscités par ces outils et, avec eux, les suppressions massives d'emploi, la transformation du travail et de la relation au travail, l'émergence de nouveaux relais de croissance, font bouger les lignes productives et financières. La possibilité de nouvelles

formes d'expression avec ses plateformes citoyennes, ses pétitions en ligne et ses médias ouverts à tous remettent en cause les formes traditionnelles de pouvoir. L'abondance de relations possibles, de clic de consommation instantanée, de sentiment de liberté ou d'oppression qu'offre le digital, selon la place que l'on occupe et les valeurs que l'on soutient, remodèle nos journées.

Enfin, lorsque l'on regarde le digital à travers sa « troisième couche », il apparaît dans chaque recoin, chaque transaction, chaque objet ou presque, chaque métier aussi. De près ou de loin, il influe, s'infuse et se diffuse, se montre, se fait entendre, se rappelle à nous. De ce point de vue, le digital renvoie à une relation au monde. Simultanéité, immédiateté, vitesse, universalité, foule, réseaux, horizontalité sont des termes qui reviennent fréquemment pour le caractériser. Ce qu'ils nous disent, c'est la puissance du digital dans sa capacité d'atteindre tout un chacun de manière ciblée. Mais c'est aussi l'impact de ces informations qui, en se surajoutant les unes aux autres, font et défont sans cesse des cadres de pensée, des références, des connaissances... Cette vitesse va de pair avec une abondance qui peut être perçue à la fois comme une richesse d'ouverture et une source d'étouffement, de trop-plein et finalement d'appauvrissement.

Le monde du travail est perméable au changement du politique, de l'économique et du social, et donc à bien des égards du digital. Encadré par un arsenal de règles issues du politique, agi par des logiques économiques et financières qui souvent le dépassent, structuré par des enjeux patrimoniaux (économiques, culturels, symboliques, etc.) dont il semble n'être qu'un prolongement, il est chahuté de toute part. Frottements, ralentissements, confrontations, blocages, la tentation est forte d'inventer de nouvelles formes d'organisation, de créer de nouvelles activités, de chercher de nouveaux relais de croissance.



Croiser le digital et le travail, c'est donc d'abord interroger frontalement ce qu'ils produisent ensemble. Nous commençons à avoir un peu de recul face à ce qui ressemble à la phase préparatoire de grands changements. Nous pensons que ces premières années de « digitalisation du travail » opèrent à la racine d'un changement profond dont le plus important reste à venir. Raison de plus pour les comprendre, tant notre avenir en dépend ! Nous avons eu le privilège d'être, il y a une quinzaine d'années, dans l'un des endroits où le digital prenait vie : l'un des pays les plus riches de la planète, une capitale, une activité professionnelle qui nous plaçait au cœur des entreprises et une liberté réelle de penser et d'agir<sup>1</sup>.

Cette position privilégiée nous conduira dans la première partie de cet ouvrage à questionner le travail à l'aune du digital. Les premiers signes de transformation du travail, du management et des organisations sont-ils à la hauteur des ambitions que nous avons projetées quinze ans plus tôt, quand nous avons commencé à nous intéresser de près à l'impact du digital sur nos façons de penser, de travailler et d'apprendre ? Nous dresserons un état des pratiques en cours dans les grandes entreprises, conscients qu'elles ne recouvrent pas à elles seules la réalité du travail, mais convaincus aussi qu'elles constituent un pivot majeur des équilibres économiques, politiques et sociaux évoqués plus haut. Nous descendrons au plus près du terrain pour voir, comprendre et sentir ce qui bouge et ne bouge pas et identifier ses conséquences sur le quotidien. Entre déception, humilité, espoirs et

---

1. Nous nous référons ici au laboratoire d'innovation et de prospective, DSidesLab, que nous avons créé en 2007. Son objet était de comprendre l'impact du digital sur nos façons de penser, de travailler et d'apprendre. Nous avons durant cette période organisé des expérimentations, travaillé avec des *hackers*, des start-up, des artistes numériques pour comprendre ce qui était en train d'émerger.

craintes, nous verrons que les entreprises se cherchent, imposent et subissent pour le meilleur et pour le pire. Et pour cause, car nous n'en sommes qu'au début ! Nous explorerons, bien au-delà des entreprises et du monde du travail en général, les accélérations et les décélébrations en cours du fait du digital. Il y a quinze ans, les innovations technologiques suscitaient la surprise tous les mois, puis il ne se passa pas une semaine sans qu'un grand quotidien ne fasse état d'une nouveauté qui allait bousculer un pan entier de la société, puis plus une journée, puis plus une heure pour ceux qui sont en flux tendu sur les réseaux sociaux. Le rythme est tel que l'on nous annonce déjà de nouvelles disruptions majeures. Nous chercherons à comprendre les mécanismes à l'œuvre, à prendre le recul auquel nous invitent certains philosophes pour voir que ce n'est peut-être pas si nouveau, que certaines analyses produites il y a cinquante ans sont d'une actualité étourdissante. Mais peut-être plus étourdissant encore, nous interrogerons notre quotidien et ses perspectives sous ses grandes facettes pour y déceler des signes et des tendances qui pourraient bien profondément bousculer nos cadres de référence, souvent à notre insu.

Car c'est bien l'essentiel de ce qui nous intéresse. Nous sommes convaincus qu'il n'y a pas une bonne ou une mauvaise façon de penser le digital, et encore moins qu'il y aurait de bons et de mauvais cadres de référence. Nous croyons en revanche qu'il faut plus que jamais penser. Le digital ne se suffit pas à lui-même, il recouvre une réalité bien plus complexe. C'est plutôt une bonne nouvelle si l'on accepte qu'il porte en lui les germes de son contraire. Il n'y aurait pas tous ces jardins potagers en ville plantés par des bobos, pas cette résurgence de l'artisan, pas ces nouvelles formes de convivialité ou de rencontres amoureuses bien réelles, pas ces élans spirituels en tout genre, pas un tel soin apporté à notre corps si le digital ne s'inscrivait pas simultanément dans un double mouvement : nouvelle source de création de

## *Introduction*

valeur d'un côté, stimulante et pleine de promesses, il invite dans le même temps à faire le contrepoids de l'autre pour éviter le «risque de l'aliénation digitale». Nous développerons une vision du digital qui prétend embrasser les possibles dans un jeu infini, un espace sans borne dans lequel le digital se nourrit du non-digital et inversement, dans un mouvement que chacun est invité à apprivoiser à sa façon, à son rythme, à son envie. Encore faut-il reconnaître et s'inscrire pleinement dans ce jeu, ne pas chercher à tirer d'un bord ou de l'autre sous prétexte qu'il y aurait le vrai et le faux, le bien et le mal. Cela suppose de penser autrement, et donc d'expérimenter, de dialoguer, de réguler. C'est ce qui nous conduira, dans la seconde partie de cet ouvrage, à proposer de nouvelles formes d'agir qui s'inscrivent pleinement dans une économie digitale en devenir.

Il s'agit là pour nous de baliser quelques pistes vers un ensemble de propositions, ou dit autrement, penser le digital pour ne pas en subir les faux-semblants.



# Première partie

## LA GRANDE MACHINE À CALCULER

**E**n quelques années, la transformation numérique a changé d'image ou plutôt d'imaginaire.

Souvenez-vous, c'était avant 2010, c'était il y a un siècle semble-t-il, le digital résonnait avec modernité, rapidité, agilité, ouverture sur le monde, infinité des possibles. Le succès du petit livre de Michel Serres *Petite Poucette*<sup>1</sup> est typique de cette vision, optimiste, enthousiaste même, à tel point qu'il aurait été inconvenant d'avoir peur du digital. La question était plus de savoir comment éviter les fractures sociales – y compris au sein de l'entreprise – que d'adopter une position critique vis-à-vis d'une évolution inévitable. Le grand virage a été celui des data. C'est le basculement vers «la vie algorithmique, et sa généralisation du régime prédictif» pour reprendre les expressions d'Éric Sadin<sup>2</sup> qui va changer le regard porté sur cette «transition fulgurante»<sup>3</sup>.

---

1. Michel Serres, *Petite Poucette*, Le Pommier, 2012.

2. Éric Sadin, *La Vie Algorithmique, critique de la raison numérique*, Éditions l'Échappée, 2015.

3. Pierre Giorgini, *La Transition fulgurante*, Bayard, 2014.

Alors, avec Dominique Cardon, on se demande «à quoi rêvent les algorithmes» et ce que seront «nos vies à l'heure des big data»<sup>4</sup>. «La société automatique», si minutieusement décrite par Bernard Stiegler<sup>5</sup> et «l'avenir du travail» qu'elle nous promet devient alors objet de méfiance, ou tout au moins de réflexion distanciée. Depuis, toute une littérature critique se développe, nourrie par les scandales à répétition montrant à quel point tout le monde espionne tout le monde ou pour le dire plus pudiquement trace tout le monde. Le *tracking* semble être devenu un sport international. Finalement ne faut-il pas baisser les bras, en tout cas au niveau du consommateur et du citoyen de base que nous sommes ?

Ces quelques lignes introductives ont uniquement pour objet de situer les pages qui suivent dans un contexte intellectuel et politique qui a beaucoup bougé ces dernières années.

Nous allons néanmoins restituer dans cette première partie à la fois notre cheminement et nos propres questionnements. Notre expérience du digital a pour particularité de s'être déroulée dans les grandes entreprises que nous avons eu l'opportunité d'accompagner. Notre questionnement a pour caractéristique de s'être nourri de lectures diverses qui nous ont amenés à retenir quelques ouvrages parmi bien d'autres, à partir d'un choix éminemment subjectif, nécessairement incomplet et critiquable.

Ces analyses nous permettront d'établir le socle de nos propositions qui formeront le contenu de la deuxième partie.

---

4. Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des Big Data*, Seuil, 2015.

5. Bernard Stiegler, *La Société automatique*, Fayard, 2015.

# 1

## Le digital instrumentalisé

*Où nous verrons que malgré le succès du digital dans l'entreprise, ses effets sont discutables bien que peu discutés. Après un petit rappel de nos espoirs et de nos partis pris, nous regarderons ce qu'il en est finalement pour le collaborateur.*

### **Petit rappel chronologique**

Nous sommes partis la fleur au fusil, persuadés qu'Internet était en train de changer le monde et de le changer «en bien» pour peu que nous prenions les choses en main. Nos vieilles organisations semblaient de plus en plus ternes face aux start-up émergentes, insolentes de succès avec leurs jeunes patrons en sweat-shirt à capuche, en marge du capitalisme industriel mais au cœur d'une mécanique digitale en devenir, et pas encore happées par le système financier et ses levées de fonds. Nous avons prôné l'agilité, la créativité, l'autonomie, vilipendé les structures invisibles, les *process*, les lourdeurs de ces «mondes

anciens du xx<sup>e</sup> siècle » qui corsetaient le travail jusqu'à en infantiliser ses artisans.

Il faut dire que le modèle de l'entreprise industrielle qui s'est développé au cours du xx<sup>e</sup> siècle marquait depuis déjà quelques années de sérieux signes d'essoufflement. De fait, les premiers doutes qui traversent les grandes organisations du xx<sup>e</sup> siècle se sont manifestés bien avant que le digital ne s'installe dans notre paysage. Déjà les cercles de qualité dans les années 1970 et dans leur prolongement, la mise en place d'organisations matricielles et le développement d'un fonctionnement en mode projet, soulignaient la volonté d'introduire de la souplesse dans ces ensembles de plus en plus gros, de plus en plus complexes, de plus en plus lourds à faire fonctionner<sup>1</sup>. L'ADN de l'entreprise industrielle, fondé sur le contrôle de l'aléa, la rationalisation et la standardisation, avait généré au fil du xx<sup>e</sup> siècle une inflation de *process* et de procédures, de niveaux hiérarchiques et de relations de pouvoir, de cloisonnements horizontaux, entre autres du fait de la division du travail. Cette architecture invisible s'est cristallisée avec le temps et densifiée au fil des fusions-acquisitions ; avec le développement fulgurant des premières start-up et l'émergence d'une économie digitale, une impression d'inertie s'est progressivement installée.

Les entreprises ont mis du temps à comprendre le choc profond qui les secouait. La crise financière de 2008 a occulté pendant deux à trois ans toute velléité de transformation, conduisant les dirigeants-gestionnaires à s'arc-bouter sur les approches qu'ils pratiquaient depuis trente ans et qu'on continuait à enseigner dans la majorité des écoles de management et d'ingénieur : rationalisation accrue des processus de production, développement de démarches qualité, réduction des coûts, *reporting* toujours plus

---

1. Nous ne nous étendrons pas sur ce point, déjà développé dans un précédent livre : *À quoi ressemblera le travail demain ?*, Dunod, 2013.



élaborés. Sauf que ça ne marchait plus. Ou en tout cas de moins en moins bien. Nous datons assez précisément les premières prises de conscience de l'enjeu que représentait la « transformation digitale des organisations » pour les grandes entreprises au début des années 2010. C'est le moment où les grands travaux ont commencé, d'abord par petites touches.

Nous avons participé, avec d'autres, à cette prise de conscience dans le courant des années 2000. D'abord timidement, presque clandestinement, puis de plus en plus ouvertement à mesure que les signes d'un changement profond se multipliaient. Nous sommes partis de ce qui se passait dans la société civile – connexion permanente, jeux vidéo, « infobésité », réseaux sociaux, etc. – pour alerter les organisations : tout cela rentrera chez vous, vous n'y couperez pas et si vous ne vous y préparez pas, le choc n'en sera que plus dur. La mode était à l'intergénérationnel, à la génération Y puis Z. Tout ce qui était associé aux « jeunes » sans distinction de niveau de qualification ou d'origine était censé être différent. Et ces différences, fortement associées au digital, faisaient peur dans des mondes où régnaient la hiérarchie et l'organisation rationnelle du travail, qu'elle soit verticale ou matricielle.

La connaissance que nous avons de ces grandes organisations, publiques et privées, industrielles et tertiaires d'une part, et l'exploration que nous menions dans la société digitale auprès d'artistes numériques, de *hackers*, de *gammers*, de chercheurs et de startupers d'autre part, nous ont conduit assez naturellement à tisser des liens entre ces deux mondes, à introduire et adapter au sein de « l'ancien monde » les ressources que nous découvririons dans le « nouveau monde », à vouloir interroger les lignes conçues pour contrôler, rationaliser et standardiser la production et qui corsettent le travail. Nous nous sommes attachés à *faire bouger* les façons de travailler, à donner les moyens à l'individu de s'affranchir d'un certain nombre de contraintes et, par là

même, à passer d'une posture de conformité où il ne s'autorisait pas – ou si peu – à une position plus ouverte, plus agile, plus créative, plus responsable aussi peut-être.

Dans un premier temps, nous avons eu un accueil poli, voire intéressé, mais sans que cela ne permette d'envisager la moindre transformation interne. Car, si du côté du business et des relations clients, des changements gigantesques se mettaient en place, avec des transformations plus ou moins radicales de l'offre (banque, assurance, grande distribution, hôtellerie, etc.), des *process* techniques et des systèmes informatiques (secteur de l'énergie, industrie, *supply chain*, etc.), la question de l'interne était rarement posée. Tout changeait pour les clients donc les collaborateurs suivraient naturellement, sans que l'on sache très bien ni comment ni pourquoi, sans que l'on se demande si les organisations du travail n'allaient pas elles aussi subir les mutations qu'on proposait/imposait aux clients.

Puis dans un deuxième temps, au tournant des années 2010, quelques-uns ont tendu une oreille plus attentive : si la société change, si la relation client change, alors l'intérieur des organisations devra bien changer aussi ! Mais au fait, comment s'y prend-on pour accompagner ce changement-là ? Comment s'y prend-on si l'on veut « embarquer tout le monde » et ne pas faire de cette mutation un facteur d'exclusion ? *Quid* du management ? Des organisations syndicales ? Des fonctions supports et des ressources humaines en particulier ? Comment faire comprendre aux COMEX ce qui se joue, non pas intellectuellement mais concrètement dans le quotidien de leur entreprise ? Nous avons non seulement été entendus sur ces questions mais nous avons pu commencer à intervenir au sein de grandes entreprises pour tester des « comment faire » en grandeur nature. Nous avons alors proposé d'agir sous forme d'*expérimentations*, terme qui inquiétait un peu car il affirmait clairement qu'on ne savait

pas tout de ce qui allait arriver. Mais l'air était à l'agilité et le modèle « magique » était celui des start-up. Alors expérimentons, cela nous fera ouvrir la fenêtre sur l'air frais des geeks, des Facebook et autres succès planétaires.

Troisième temps, après l'intérêt poli et les premières expérimentations, le « succès » pour ne pas dire l'explosion. Brutalement – c'est-à-dire en un peu moins d'un an –, tout le monde s'est senti concerné par le digital et la digitalisation des entreprises. Tous les COMEX sont partis soit, pour les plus riches et les plus hauts gradés, dans la Silicon Valley soit, plus modestement, dans quelques espaces de *coworking* parisiens qui ont su s'imposer au bon moment, y compris avec des soutiens publics. À partir de là, le ton était donné et toutes les grandes entreprises ont identifié des chantiers internes de digitalisation. En parallèle bien sûr, tous les cabinets de conseil sont devenus « experts en digitalisation », les modèles se sont unifiés, les discours banalisés, les expérimentations structurées, bref le digital est devenu un business à la mode.

Au cours de la même période, au sein du monde institutionnel et politique, des rapports ont été commandés ; des livres blancs, des études prospectives, des synthèses françaises ou internationales ont été publiées, de nombreux forums ont été lancés sur le net dans le monde académique ou proche. Un secrétariat d'État au Numérique a vu le jour et proposé l'écriture de la loi sur une plateforme collaborative, un conseil national du numérique a été créé, une loi a été promulguée. Bref l'économie numérique a été reconvenue au sommet de l'État comme une opportunité à saisir, à soutenir à tout prix et sur laquelle il convient de communiquer à tous crins, en valorisant le dynamisme de nos start-up, leur créativité et leur excellence technique. Le ministre de l'Économie fraîchement nommé – Emmanuel Macron – profitera de toutes les occasions pour montrer à quel point la France de demain est déjà là.