Résumé

Les ruptures technologiques ont la particularité de changer notre rapport au monde. L'imprimerie à son époque, l'informatique il n'y a pas si longtemps et désormais l'intelligence artificielle, la génétique ou encore la robotique bouleversent notre quotidien, nos certitudes et même nos façons de vivre en société. Il est donc naturel que nos organisations, entreprises ou institutions publiques, soient sujettes à d'intenses bouleversements. Ce sont ces transformations-là que cet ouvrage entend étudier.

Quels sont donc les points communs entre la ville de Detroit, la Gendarmerie nationale, Nokia et La Poste en France ? Entre le port de Hong Kong et Air France ? Y a-t-il des liens entre des start-ups norvégiennes et des PME de Shenzhen ? Pourquoi des gouvernements en Amérique, Asie ou en Europe et les entreprises privées suivent-ils les mêmes tendances en codéveloppant des hubs technologiques ? De toute évidence, la mondialisation de nos écosystèmes rend possible pareilles comparaisons. À travers une méthodologie très expérientielle, basée sur des observations et des rencontres faites en France, en Allemagne, en Finlande, Estonie, Norvège, Suède, États-Unis, au Canada, à Hong Kong et en Chine, les auteurs de cet ouvrage ont cherché à comprendre l'impact de ces ruptures technologiques sur les femmes et les hommes dans le monde du travail. Nous avons la conviction que les entreprises occupent une place centrale dans ces transformations, en étant à la fois sujet au cœur de l'émergence et de la diffusion des technologies de rupture, mais aussi objet, dans leur façon de remettre parfois en cause leur propre raison d'être. De l'évolution à la révolution, il n'y a parfois qu'un business model qui pivote.

Deux points communs majeurs ont été identifiés au cours de nos rencontres partout dans le monde : les différents degrés d'urgence ressentis par les entreprises confrontées à des ruptures technologiques, et les différents degrés de transformation, de la simple évolution à la révolution. Certaines entreprises sont en effet confrontées à des ruptures tellement fortes qu'elles voient leur modèle d'affaires s'écrouler plus ou moins rapidement, ce qui exige un plan de transformation parfois très dur pour continuer à exister. À l'inverse, dans des écosystèmes très favorables économiquement ou face à des technologies de rupture encore assez immatures, certaines entreprises savent qu'elles ont besoin de se transformer mais ne sont pas encore soumises à une urgence manifeste. Certaines vont jusqu'à anticiper des changements avant qu'ils n'arrivent.

Quatre scénarios sont ainsi exposés dans ce livre :

- **Les révolutions urgentes** : les organisations qui voient leur modèle d'affaires bouleversé par les ruptures technologiques, et qui doivent s'adapter pour ne pas mourir. Ces dernières adoptent des stratégies défensives quand elles sont dans des situations critiques et des parallèles sont possibles entre Nokia et la ville de Detroit. Nokia se sépare de sa branche mobile tandis que Detroit essaie de trouver de nouvelles sources d'attractivité pour relancer son économie locale. Elles peuvent également adopter des stratégies offensives quand elles cherchent à consolider de nouveaux modèles (La Poste en développant de nouvelles sources de revenus comme le service à la personne ou les services numériques, Posten Norge en recentrant son activité sur le e-commerce ou encore Schneider Electric, qui développe ses revenus avec la plateformisation de ses services).
- **Les évolutions urgentes :** il s'agit des organisations qui évoluent avec une vraie pression temporelle ou économique, mais qui ne sont pas encore amenées à faire pivoter leur modèle d'affaires. Les ruptures technologiques associées à ces exemples sont souvent encore peu matures mais susceptibles de vraiment bouleverser les organisations. Elles leurs permettent en outre d'accélérer leurs transformations tant qu'il est encore temps. Parmi les entreprises visitées, on pourra noter dans cette partie Air France qui utilise le numérique pour tenter de différencier son service au client, la Gendarmerie Nationale, qui utilise les nouvelles technologies pour apporter aux citoyens de nouveaux services de sécurité ou encore Valiant, Siemens et Thalès, qui utilisent et partagent leur maîtrise de ces technologies innovantes naissantes pour agir en amont des ruptures. Ils privilégient la collaboration au sein d'écosystèmes favorables, des laboratoires exploratoires capables d'accélérer la démocratisation de ces ruptures à plus grande échelle.
- **Les évolutions non urgentes :** ce sont généralement les organisations qui ont anticipé les ruptures ou qui y sont confrontées sans une impérieuse urgence. Leur transformation est généralement anticipée, préparée, et expliquée aux parties prenantes. Des exemples issus des entreprises comme RTE en France, Equinor en Norvège ou encore d'autres groupes internationaux comme Siemens et Fiat Chrysler Automobiles aux États-Unis illustreront cette partie.
- **Les révolutions non urgentes :** il s'agit des organisations, souvent publiques, qui bouleversent leur mode de fonctionnement sans y être contraintes. Il s'agit souvent plutôt d'une prise de conscience des limites d'un système que d'une pression de type concurrentiel. Les horizons

temporels sont ainsi souvent plutôt sur du long terme. L'administration de l'Estonie, redessinée à partir d'une page blanche après la chute de l'URSS, la ville de Shenzhen, passée du village de pêcheurs à la mégalopole en 20 ans ou encore des entreprises GovTech, qui viennent bouleverser les modes de fonctionnement de l'État, sont des exemples qui viendront illustrer ce modèle.

Ces points communs, qui ne paraissent pas toujours évidents de prime abord, nous ont permis d'identifier des bonnes pratiques qui répondent autant aux besoins des organisations qui se transforment pour rechercher de nouvelles sources de croissance, qu'aux besoins des organisations qui cherchent à survivre à la vague. Parmi ces pratiques, un vrai besoin de veille, des changements dans la stratégie, la mise en place d'écosystèmes internes ouverts vers l'extérieur et bien entendu, une vraie responsabilisation des dirigeants et une dynamique des salariés au service de la transformation. Les transformations réussies naissent d'ailleurs souvent de prises de conscience de dirigeants et de stratégie pour susciter l'adhésion des salariés. Car au fond, ce qui compte plus que tout, c'est bien la capacité à mettre en mouvement les organisations et cela dépend souvent de cultures (d'entreprise ou même nationales) spécifiques. Les Suédois et les Norvégiens font par exemple preuve d'une grande résilience et bénéficient d'un système d'aides étatiques très intéressant («privilégier les hommes, pas les emplois»). Les États-Unis, eux, ont un état d'esprit entrepreneurial fort, même dans les cas les plus difficiles comme la chute de la ville de Detroit. Ce sont également ces différences culturelles que ce livre cherche aussi à mettre en avant.

Le parti pris est néanmoins d'étudier les transformations provoquées par les ruptures technologiques sous le prisme des modèles d'affaires. Il nous a paru absolument indispensable de prendre le temps de comprendre le «pourquoi» des grands plans de transformation, plutôt que d'aller dans le détail de leur mise en œuvre. Quand c'est l'ADN de l'entreprise qui est remis en question, l'argumentaire pour engager pareil mouvement nécessite un vrai temps de réflexion et de compréhension des enjeux. Nous avons cherché à ouvrir le champ des perspectives et à proposer, avec toute la modestie de notre démarche très empirique, des voies de réflexion, d'ouverture d'esprit, illustrées de nombreux cas concrets.

Cet ouvrage s'inscrit enfin dans la continuité des précédentes publications de la FNEP: celle de la mission 2020, éditée au printemps 2021, se concentrera quant à elle sur l'impact humain de ces transformations dans les organisations.