La Société Française de Prospective[1] s'est associée en 2024 avec le Cercle de réflexion Human & Co[2] pour conduire en 18 mois **une étude prospective sur l'entreprise en 2050**. Ce travail collaboratif auquel ont contribué une trentaine d'experts et praticiens des deux organisations a pu s'appuyer notamment sur les travaux réalisés auparavant par Human & C[3] sur la transformation postmoderne des organisations. Cinq groupes de travail thématiques [RSE, Numérique, Management, Géopolitique, Droit et normes] ont été constitués et animés pour nourrir la réflexion, et permettre l'élaboration en séances plénières de différentes évolutions et plusieurs modèles de l'entreprise demain.

A l'origine de ces travaux figurent une conviction et une problématique.

La conviction est que l'entreprise est tout à la fois un agent économique central destiné à produire des biens et services et une communauté humaine et sociale évoluant dans un cadre commun. Cette double dimension impose que l'avenir de l'entreprise soit appréhendé autant sous l'angle de la rationalité économique que sur celui plus subjectif des sciences humaines.

La problématique établie au commencement des travaux est la nécessité pour les entreprises de faire un choix d'orientation entre deux directions opposées : celle de l'engagement dans la société ou, au contraire, celle de la sécession.

Ce document résume de façon très condensée le cheminement et les résultats des travaux.

[1] Association de loi 1901, regroupant à la fois des membres individuels et des institutions, la Société Française de Prospective est un espace de dialogue entre les prospectivistes, la société civile et les institutions dans une perspective pluraliste interdisciplinaire et internationale.
[2]Human & Co a pour mission d'Identifier et d'étudier les ruptures ou évolutions majeures qui impactent les entreprises et les conduisent à se transformer, ainsi que la façon dont elles se transforment pour y faire face.
[3] Avec le soutien du Fonds ODD17

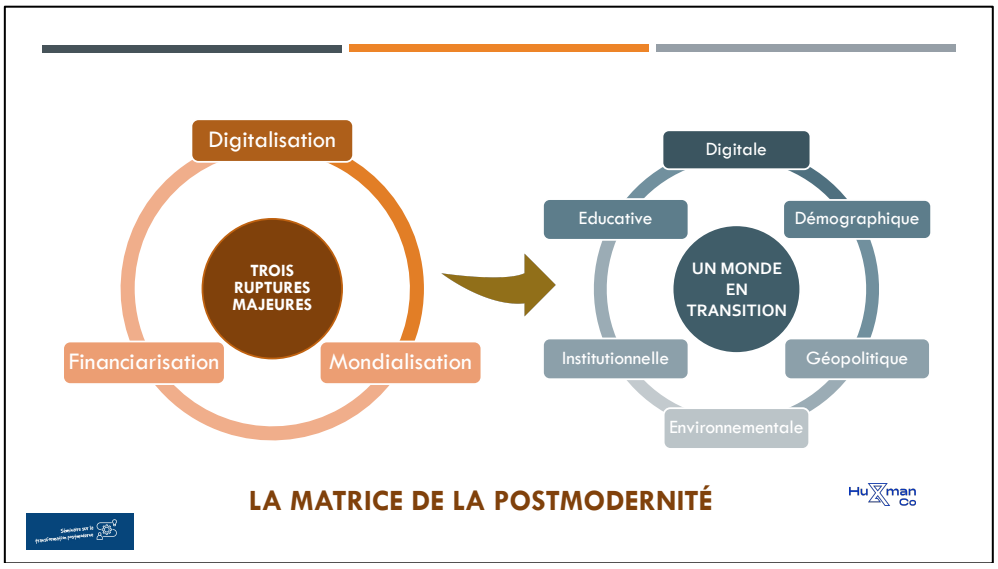
## Qu'est-ce que l'entreprise ?

- Le modèle historique de l'entreprise a été créé à la fin du XIX$^{ème}$ siècle, dans le contexte des premières révolutions industrielles pour produire en grande quantité et à faible cout grâce à l'invention des machines et la disposition de nouvelles énergies.
- L'entreprise, en effet, n'existait pas jusqu'alors. Le terme désignait une initiative ou un projet, tel que la construction d'un navire, ou le lancement d'une expédition, qui mobilisait des investisseurs dans un cadre éphémère.
- L'entreprise industrielle créée au XIX$^{ème}$ siècle s'inscrit au contraire dans une intention de pérennité. Le coût des machines impose en effet un amortissement dans la durée, le dirigeant étant chargé de trouver en permanence de nouveaux débouchés. Ainsi a été créée la stratégie, enseignée dans des business schools créées à cette époque.
- Le dirigeant dispose vis-à-vis des actionnaires d'un pouvoir étendu, allant souvent jusqu'à la fixation des dividendes.
- Les machines rendent nécessaire la présence d'une main d'œuvre nombreuse, organisée de façon précise et disciplinée, selon une organisation définie par des ingénieurs, dont le nombre croit considérablement. Sont inventées alors les fonctions de management et celle de la gestion du personnel, ainsi que le cadre d'un dialogue social.
- Quatre grands principes fondent ainsi le modèle de l'entreprise : les principes de pérennité et d'autonomie d'une part et le principe de communauté et de performance d'autre part.
- Le modèle de l'entreprise incarne le triomphe de la modernité qui permet à l'humanité de bénéficier de progrès considérables.
- Ce triomphe est néanmoins ambivalent, L'organisation sociale de l'entreprise prend en effet appui sur un ordre plus vaste, l'ordre tutélaire et patriarcal qui légitime sur le plan politique et culturel le principe de subordination du travail.

## Pourquoi le modèle de l'entreprise est-il menacé ?

- Les principes fondateurs du modèle de l'entreprise sont tous ébranlés par les grandes ruptures de la fin du XXème siècle.

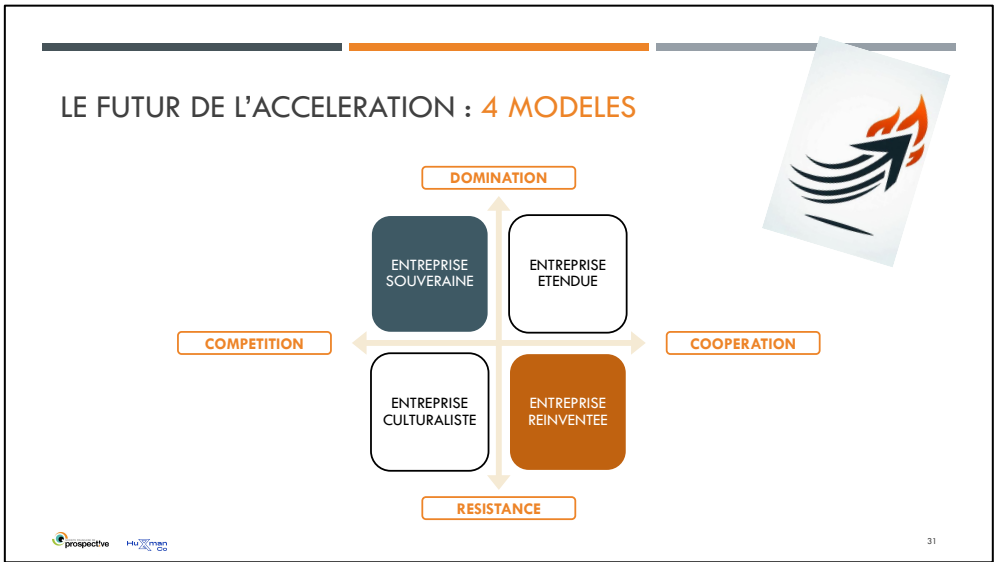
.



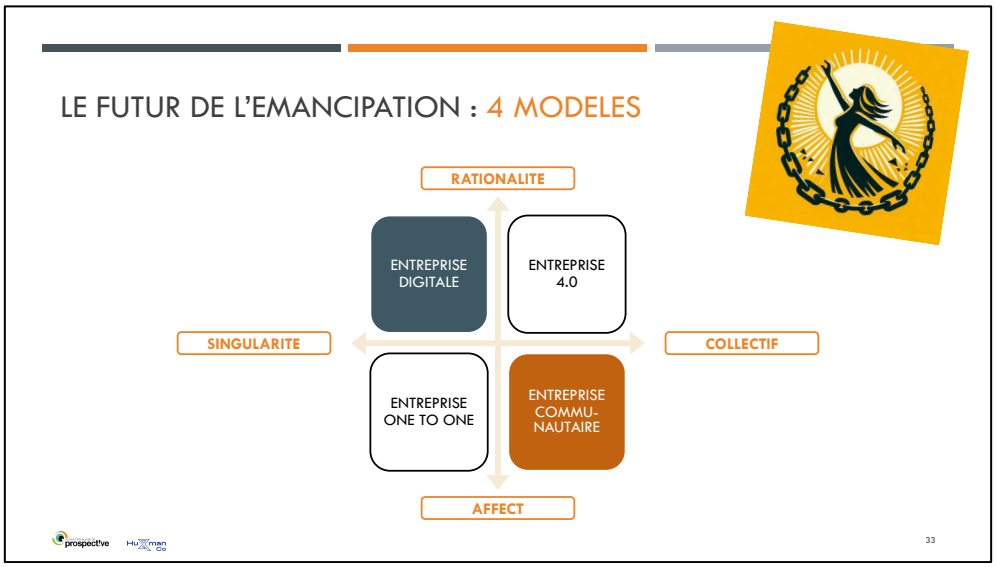
- La révolution digitale, la mondialisation et la financiarisation s'articulent de façon systémique pour façonner un nouvel ordre économique mondial. Elles constituent la matrice de la postmodernité[4], marquée par une accélération sans fin des échanges économiques dans un marché de taille planétaire, ultra réactif et compétitif.
- Cette accélération place les entreprises - mais, bien au-delà, la société tout entière - dans un état d'instabilité chronique.
- Parallèlement surviennent plusieurs évènements majeurs, qui traduisent une évolution profonde de de la société : Vatican II, Mai 68, et la chute du mur de Berlin. Ces évènements remettent en cause l'ordre tutélaire et témoignent de la fin des idéologies.
- Ils sont à l'origine d'un vaste mouvement émancipateur favorisant l'émergence de la société des individus. Le succès du modèle de l'entreprise libérée qui entend libérer le travail des contraintes inutiles témoigne de l'impact de ce mouvement sur les entreprises.
- L'accélération et l'émancipation sont, l'un sur le plan économique et l'autre sur le plan sociologique les deux grands leviers de la postmodernité.
- Ils conduisent les organisations à développer un fonctionnement décentralisé, plus horizontal, en réseau. La relation de travail tend à s'individualiser, selon des modalités symétriques à celles de la relation client. La verticalité traditionnelle de l'organisation industrielle est bousculée.
- Cette période est pour l'humanité l'occasion d'un nouveau bond en avant, dans pratiquement tous les domaines de la vie économique et sociale. Mais la croissance réalisée conduit aussi un épuisement des ressources naturelles.

## Quelle sera l'entreprise de demain ?

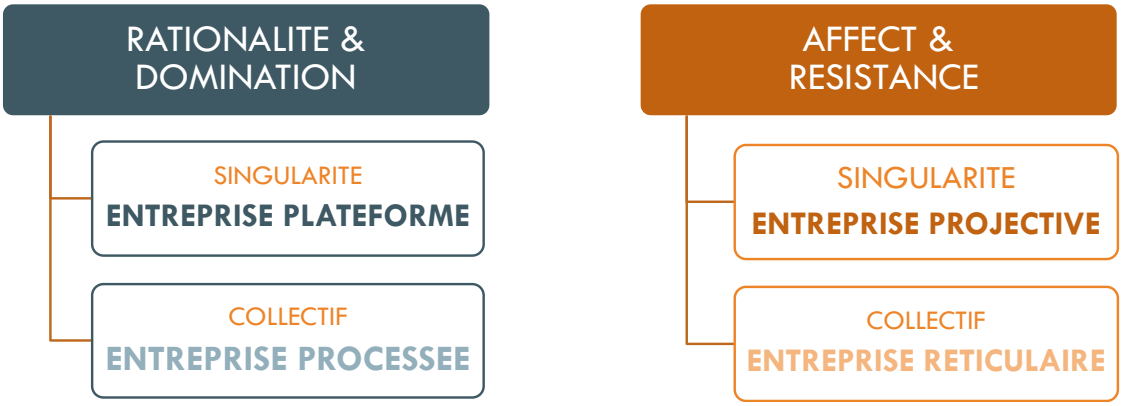
- L'accélération et l'émancipation étant les deux facteurs clés de la postmodernité, c'est leur avenir qui est examiné pour dessiner les contours de l'entreprise de demain.
- Après analyse pour chacun de ces deux mouvements des « vents favorable et des vents défavorables », une matrice croisant les variables les plus déterminantes permet d'identifier plusieurs modèles d'entreprise.




[4] La modernité, en rupture avec l'ordre immuable d'inspiration divine du moyen âge, s'appuie depuis la Renaissance sur l'idée de projet et de progrès. La postmodernité se caractérise par un état de transformation permanente qui dilue le progrès dans le mouvement.




- Le croisement de ces deux analyses permet de mettre en évidence, en synthèse, quatre modèles emblématiques.




- Ces modèles sont décrits dans le rapport de l'étude.
  - L'entreprise plateforme, technologique, gère en position dominante un vaste écosystème de partenaires. Elle établit une relation désaffectivée avec ses collaborateurs et tend à s'extraire de la société.
  - L'entreprise processée, industrielle et technologique s'appuie sur une organisation rendue la plus fluide possible par des process et instruments automatisés. Une main d'œuvre suffisamment stable reste nécessaire et la réputation sociétale est surveillée.
  - L'entreprise projective fédère ses salariés autour d'un projet porteur de sens. La dimension sociale est importante et s'appuie beaucoup sur des principes et règles informelles. La responsabilité sociale est revendiquée.
  - L'entreprise réticulaire forme une communauté étendue associant investisseurs, collaborateurs, partenaires, autour de valeurs partagées qui donnent sens à une activité collaborative. La mission est explicite et sa dimension sociétale est centrale.
- L'entreprise plateforme et dans une moindre mesure l'entreprise processée s'inscrivent dans une dynamique de sécession alors que l'entreprise projective, et l'entreprise réticulaire s'inscrivent dans une dynamique d'engagement au sein de la société.

- Le rapport illustre enfin par un dernier modèle symbolique, **la méta-entreprise**, la tentation pour certaines organisations de très grande taille, non seulement de s'affranchir de la société, mais aussi d'en préempter certaines activités fondamentales (régaliennes), telles que la santé, l'éducation ou la sécurité, par exemple en se substituant à l'action des États, pour façonner et gouverner ces activités à leur guise.
- Le rapport invite, en contrepoint, à s'inspirer du vivant pour tirer profit de la complexité et développer la dynamique créative et humaniste des organisations.