

18.

Fonder l'entreprise du XXI^e siècle

Le modèle de la grande multinationale verticale est-il dépassé à l'heure où l'entreprise doit être réactive et s'adapter aux demandes individualisées, à la communication transformée par les nouvelles technologies? Quelle forme aura l'entreprise innovante du XXI^e siècle? Sera-t-elle plus horizontale, ouverte, en réseau et davantage collaborative avec ses partenaires, ses clients et dans son organisation? Chacun des collaborateurs deviendra alors artisan du développement de l'entreprise. Qu'implique cette horizontalité en termes de management? Par ailleurs, pour rester compétitives, les entreprises diversifient leur approvisionnement et leur clientèle. Quelles sont alors les nouvelles stratégies de coopération, notamment au niveau international? Enfin, il est essentiel de comprendre la répartition du pouvoir entre propriétaires/ actionnaires que le rapport au temps rend moins impliqués, et dirigeants qui ont un pouvoir de contrôle. Influence-t-elle la répartition de la valeur ajoutée entre les actionnaires, l'autofinancement, et les salariés (parmi lesquels la dichotomie entre les dirigeants et les autres croît)?

Introduction du Cercle des économistes

Jean-Paul Betbèze

Contributions

Mark Dixon • Arancha Gonzalez • Olivier Klein • Alexis Marraud des Grottes
Arun Sundararajan • Philippe Wahl • XIANG Bing

Modération

Philippe Mabilie

Après le grand, le subtil

Jean-Paul Betbèze

■ **Entreprendre, c'est « commencer »** nous dit le vieux français du XII^e siècle, qui ajoute aussi (et à la même époque) qu'il peut s'agir d'attaquer, d'interpeller, d'empiéter sur, voire de séduire. Peut-on dire que les choses ont beaucoup changé depuis cette époque? Il s'agit toujours d'avancer, de séduire, d'attaquer. Ce qui est nouveau, sans doute, c'est que les choses sont plus variées, plus compliquées, plus rapides, plus risquées, sans que les limites soient devenues plus nettes.

■ **Produire des « choses » plus variées?** Oui, car l'espace de ce qui est produit ne cesse de s'étendre, combinant des biens de plus en plus spécifiques, des services multiples et, désormais, des biens reliés entre eux et « connectés » à des services.

■ **Des « choses » plus compliquées?** Oui, car l'univers des prestations offertes ne cesse de s'étendre, avec la capacité des demandeurs de préciser de plus en plus ce qu'ils souhaitent et de dessiner ainsi, en amont, ce qu'ils voudraient. Le système de l'information anime celui de production, avec la capacité de traiter de plus en plus de données.

■ **Des « choses » plus rapides?** Oui car l'économie du *big data* qui se déploie ainsi combine une capacité de traitement croissante et variée. Et comme les réactions des « clients », clients finals et clients intermédiaires, sont de plus en plus rapides, l'entreprise entre, nécessairement, dans des boucles d'actions-réactions, qui conditionnent en permanence ses organisations et ses choix.

■ **Des « choses » plus risquées ?** Oui bien sûr, car l'entreprise qui se lance dans le toujours plus subtil, le toujours plus réactif, doit engager plus de frais fixes dans ses capacités de traitement de l'information, de distribution, de production. Elle devient de plus en plus un ensemble de réseaux qui peut connaître des séries gagnantes, ou non. Jamais, en effet, attaquer et séduire n'ont été aussi imbriqués, et à des échelles de plus en plus grandes.

■ **C'est bien pourquoi l'entreprise du XXI^e siècle s'interroge en permanence** sur ce qu'elle veut, le profit bien sûr, mais tant d'autres choses aussi ! Elle sait en effet que son image, sa morale, ses engagements... peuvent lui valoir l'intérêt des clients – ou des réactions subitement très négatives si elle rate, si elle ne surveille pas ou pire si elle ment.

■ **Talents :** c'est pourquoi cette entreprise se vit comme un centre d'attractions de talents. Les valeurs qu'elle proposera lui attireront des compétences et des perceptions favorables, plus qu'aux autres entreprises, à leur détriment bientôt. Cette entreprise « où il fait bon travailler » deviendra le lieu où viendront les bonnes idées, les bonnes propositions, où iront les clients les clients, bref la spirale du succès.

■ **La spirale du succès, jusqu'où ?** L'économie de l'entreprise actuelle, celle qui veut attirer les talents pour répondre de mieux en mieux aux demandes, cherche à s'étendre – de plus en plus. La nouveauté de la période qui est la nôtre est en effet celle où les écarts sont de plus en plus nets entre les coûts fixes et les coûts variables. Nous allons ainsi, de plus en plus, vers une économie de coûts fixes où le coût marginal est donc faible, très faible. Cette logique conduit au monopole sauf si des innovations viennent mettre en péril les investissements réalisés. Ces investissements sont très largement adossés en effet à des technologies qui peuvent être dépassées, ou bien à des logiciels, qui peuvent rapidement devenir obsolètes.

■ **Du Capitole à la Roche tarpéienne.** Voilà pourquoi les entreprises qui se développent actuellement, de plus en plus vite, deviennent mondiales, en liaison avec la nouvelle économie, mettent en avant des valeurs, attirent des talents... Elles deviennent globales, mais peuvent disparaître : qui se souvient de Nokia ou de BlackBerry ? Voilà pourquoi les grandes entreprises mondiales gardent autant de liquidités : pour résister peut-être, pour se développer surtout, en achetant des idées, des nouveautés, des concurrents potentiels pour les ajouter à leur panoplie. Voilà pourquoi les prix atteints sont sidérants : pour attirer, là encore, les talents et les propositions vers ceux qui pourront les payer le mieux. Bien sûr il peut y avoir des risques et des erreurs dans ces choix. Notre monde devient polaire : *the winner takes it all, the loser loses all* – et le gagnant d'aujourd'hui...

■ **Plus mondiale, plus réactive, plus liquide, plus portefeuille d'innovations, plus sensible...** L'entreprise qui naît est ainsi au carrefour de la «nouvelle économie», du point de vue des techniques, mais aussi de nouvelles valeurs, d'une «nouvelle société» qui se soucie de respect du travail et de la nature. Elle marie économie et éco-conception, mondialisation et économie circulaire.

■ **Et les autres ?** À suivre Google ou Apple, Facebook ou Twitter, on mesure ce qu'elles apportent et on oublie ce qu'elles ont détruit. Les livres, les journaux, les appareils photos, les réseaux de distribution: beaucoup! Mais les apports sont immenses, notamment pour les pays moins développés. Chaque fois il faut s'adapter et changer, de plus en plus vite, avec de plus en plus d'incertitudes et de formations à la clef, mais tous ne le peuvent pas...

■ **Comment définir l'entreprise du XXI^e siècle qui va gagner, économiquement, financièrement, écologiquement, socialement ?** Comment va-t-elle permettre plus de diversités que celles du siècle qui s'achève: grande usine, grand centre de distribution, grand entrepôt logistique... Après le grand, voilà donc le subtil, le profond, le long terme, l'adapté à chacun? Le réseau du plus fort devient-il celui du plus fin? C'est toute notre tâche de la dessiner, de la préparer, de la mettre en œuvre!

From an Organizational Economy to a Market Economy

Arun Sundararajan

New York University

When I was a graduate student I read a lot of Herbert Simon¹, and I read one of his papers describing how, if an alien from Mars observed Earth's economy, it would look very little like a market economy because most of the economic agents would be within firms and the market transactions would be between firms rather than individuals. However, since the early days of the Internet, we have been anticipating a fundamental restructuring of the 20th century economy, taking us from Simon's organizational economy to a more market economy.

However, the impacts of technological progress, and especially of progress in digital technologies, on the scope and intensity of organization-backed activities are twofold. They create the possibility of more market transactions on the one hand, because they lower transaction costs, mostly search costs and information asymmetries, but, on the other hand, they also lower the costs of managing large organizations, creating the possibility of growth in the scale and scope of firms.

Therefore, over the last couple of decades, we have witnessed the growing popularity of different matrix or network organizational forms, which aim to create agile and reconfigurable teams that come together, work on projects and disband while operating in the shell of a traditional hierarchy. What is equally interesting, perhaps more important, and potentially transformative, is the emergence over the last decade of digitally enabled institutions that facilitate

1. Herbert Simon, 1916-2001, leading American political scientist and economist, Nobel prize in economics in 1978.

a greater variety of direct economic exchange between individual agents, and they dramatically increase the complexity of the business environment.

► **Are firm-market-hybrids the new economic institutions?**

We may look back at 20th century organizations fondly in the future, reminiscing about the simplicity of the economy of the last century. I see these institutions as representing a new market-firm hybrid, which centralize certain layers of transactions, like branding, trust and payments, while decentralizing others, like pricing, supply infrastructure and service provision. Examples of such platforms include AB&B, which has over 500,000 suppliers but under 100 employees; Uber, a five-year-old company that was recently valued at USD17 billion; Etsy, which has over a million sellers and enables an open production system, and BlaBlaCar, which recently closed a venture capital round of USD100 million, and is building a global transportation network with almost no infrastructure investment.

They also include equity-crowdfunding platforms like AngelList and KissKissBankBank, which allow individuals to make investments previously largely available only to institutions, and these could disintermediate a number of financial service organizations, especially in emerging markets such as India and China. Today, more than 20% of the US workforce is freelance, not employed by a traditional organization; this is around 40 million people, and this number is growing rapidly, fuelled in part by the creation of such platforms and the economic opportunities they create. These platforms can be an important gateway to innovation, perhaps even shifting some of these innovative activities out of the organization.

Therefore, because of these platforms, what we are witnessing in parallel is a dramatic increase in what some might call micro-entrepreneurship, some of which will be the gateway to creating traditional organizations, but a big fraction of economic activity in the coming years could, in equilibrium, simply remain within these platforms, these market-firm hybrids. Much as employment changes in the past fuelled the growth of companies such as Regus², we have seen significant expansion in co-working spaces over the last year in New York and Paris alike.

The emergence of these new open supply systems has raised a familiar debate about whether the optimal ownership structure of such a platform is a shareholder cooperation or a worker cooperative. This is a particularly challenging discussion for markets that have emerged out of a shared desire from suppliers to be more socially responsible or create more sustainability in their business models. Perhaps there are lessons that can be learned from the credit unions and cooperatively owned banks of today in this regard.

2. Regus is the world's largest provider of flexible workplaces.

Another perspective suggests that these platforms, these firm-market hybrids, are the new economic institutions. Previously, institutions such as property rights, contract law and banking were instrumental in spurring economic growth in certain countries by facilitating more market-based exchange between firms and greater economic activity for consumers. Online trust infrastructures created from reputation systems and digitizing real-world social capital, as well as the repositories of individual reputation profiles constructed from these data trails the transactions generate, could have the same effect in the future. Peer-to-peer exchange by bypasses national barriers, posing future legal and trade issues, will perhaps force a renewed need for global business laws.

► **New digital institutions, a convex combination of firm and government?**

Finally, what is really interesting about these platforms is that they are not just market-organization hybrids or new digital institutions, but they are also starting to look like what an academic would call a convex combination of a firm and a government. I mean that these platforms start to take on some of the regulatory and governance roles that were previously ascribed to a city agency, a state government or a central government. These new 21st century organizations, like AB&B, Uber, Etsy, BlaBlaCar, KissKissBankBank or Kickstarter, seem to be an example of a broader trend wherein platforms, privately held or otherwise, are replacing many of the roles traditionally played by government institutions.

This goes beyond privatization; this is not the same debate. It is about taking on the roles of government. For example, both iTunes and Amazon, both platforms for digital goods, have become the *de facto* arbiters of intellectual property between content creators and consumers. Facebook and LinkedIn are increasingly becoming important providers of identity, once the purview of the government. Crypto-currencies like Bitcoin, while still in their infancy and on the fringes of a disruptive path, raise the question whether decentralized platforms can subsume the government's role of backing a currency. Data trails once constructed by law enforcement are now held by platforms like Google, with regulatory challenges from AB&B, Uber, etc.

Forward-looking government organizations need to fundamentally rethink their current roles and explore new ways in which they can branch into other roles. The British Post Office is an example that often comes up in this regard. This may lead to a situation where citizens will ask for this transfer of responsibility from the government to the platforms, perhaps even celebrating its democratizing effect, but my guess is that over time, as the power of these platforms grows, citizens may turn again to their government to try and reclaim some of the rights they once handed over

to the platforms. The debates we have seen over privacy, the ownership of web browsing and search information, may be the first example of where we have given it to the platforms and want it back.

Over the coming decade, we will see a substantial restructuring of our organizational economy, taking it closer to a market economy. New institutions will mediate significant fractions of economic activity, threaten incumbents with disintermediation, spawn vast new levels of micro-entrepreneurship, and put pressure on existing regulatory structures, while hybrid, matrix and network organizations will also continue to emerge. We will face new worker-protection issues, see the emergence of new collectives, formulate new approaches to global trade and legal issues, deal with new ownership structures and new issues of sustainability and social responsibility, and have to call into question how we fund capital contributions to society.

S'adapter à l'incertitude pour survivre

Aranca Gonzalez

International Trade Centre

Je vais vous parler de la manière dont j'imagine l'entreprise du XXI^e siècle, depuis ma position d'observatrice des entreprises – je dirige une organisation des Nations Unies qui aide les petites et moyennes entreprises dans les pays en voie de développement à s'internationaliser.

Selon moi, l'entreprise du XXI^e siècle sera celle qui saura s'adapter à l'incertitude. C'est paradoxal, car nous avons aujourd'hui un stock considérable de règles multilatérales en matière de commerce, de finance et de propriété intellectuelle, et pourtant l'incertitude est exponentielle par rapport à celle d'il y a cinquante ans.

► Les incertitudes climatiques

S'adapter à l'incertitude signifie s'adapter aux changements survenant dans la finance et surtout dans l'environnement. Les entreprises constatent de plus en plus l'impact énorme de l'environnement, des changements climatiques, sur leurs activités. À la suite d'ouragans ou de pluies, il est par exemple arrivé que des entreprises réduisent le nombre d'intermédiaires dans leurs chaînes de production. Le premier grand ajustement de l'entreprise est donc une adaptation à l'environnement.

► Les incertitudes du marché

Le deuxième ajustement concerne les incertitudes du marché, c'est-à-dire l'adaptation aux nouvelles technologies, aux nouveaux services et aux nouveaux produits. L'entreprise du XXI^e siècle ne travaille plus simplement dans la manufacture de produits industriels. C'est désormais une entreprise de services, de grande transformation, comme par exemple l'agroalimentaire. L'entreprise gagnante, aujourd'hui, est celle qui est la première à développer

un produit, un service, à se faire une place dans les nouveaux secteurs. Il faut pour cela investir énormément dans l'intelligence, la connaissance des marchés et surtout, dans la recherche et le développement. Cela signifie investir dans des systèmes de propriété intellectuelle s'ajustant à cette transformation constante de la technologie.

► **S'adapter à un environnement multipolaire**

La troisième adaptation nécessaire aux entreprises est de travailler non plus dans un marché ou deux, mais dans un monde multipolaire. Il va falloir que les entreprises s'ajustent à la demande, très différente selon les marchés; et, pour ce faire, qu'elles soient proches du consommateur, de là où se trouve la demande. Il ne suffit plus dès lors de concentrer les centres de production et ceux de recherche et développement dans un certain endroit et de servir la demande ailleurs; désormais, les centres de recherche et développement, les centres de design, doivent également être placés près des consommateurs. Nous voyons ainsi les grandes entreprises, en Europe et aux États-Unis, délocaliser leurs centres de recherche pour être plus proches du consommateur. Cela fait apparaître des chaînes de valeurs construites autour de pôles multiples.

► **Les certitudes**

Dans cette gestion de l'incertitude, il y a cependant quatre certitudes :

- Le dernier continent où la croissance est importante, mais où les marchés sont encore inexploités, est l'Afrique subsaharienne. Il faut certes observer attentivement l'évolution de la Chine, de l'Asie, de l'Amérique latine; mais il faut aussi considérer ce continent africain, où les classes moyennes représentent 120 millions de personnes aujourd'hui et s'élèveront à 1,3 milliard en 2060.
- Les modes de distribution concernent de plus en plus le e-commerce.
- L'entreprise doit davantage partager la valeur, pas seulement avec les actionnaires mais aussi avec la société.
- Les entrepreneurs sont de plus en plus des micros, des petits ou des moyens entrepreneurs.

Comprendre l'environnement juridique de l'entreprise du XXI^e siècle

Alexis Marraud des Grottes,

Orrick Rambaud Martel

Pour fonder l'entreprise du XXI^e siècle, il faut comprendre l'environnement juridique auquel elle aura à faire face et, dans ce cadre, c'est en essayant d'appréhender les grandes tendances juridiques actuelles que l'on peut commencer à dessiner l'environnement juridique de demain.

Une chose est certaine, c'est que l'entreprise du XXI^e siècle aura à faire face à la complexité juridique, car ce n'est pas l'ordre juridique qui l'attend mais au contraire le «désordre juridique». Faut-il craindre le désordre qui existe et qui existera? L'ordre juridique reste attaché à l'État et il n'existe d'ordre juridique que national ou international. Faute d'État mondial, l'ordre juridique «mondial» n'existe pas, ce qui n'est peut être d'ailleurs pas souhaitable, car il marquerait l'hégémonie d'une superpuissance. C'est donc le constat du désordre qui règne et l'entreprise aura à s'adapter à cette complexité.

► Comprendre la complexité de demain

Si nous essayons de comprendre les raisons de cette complexité, c'est d'abord par la diversité des sources de la loi qu'il faut l'appréhender. La loi est édictée à différents niveaux, suivant les sujets qu'elle entend réguler. Dans les grands traits, le commerce est réglementé au niveau international; la finance et la concurrence sont appréhendées à un niveau régional (États-Unis, Europe, Chine); le droit social, la fiscalité et le droit des sociétés sont appréhendés à un niveau national.

Face à cette situation, le premier point à retenir est que la disparité crée l'opportunisme et la possibilité du *forum shopping*, et ce d'autant plus que les lois permettent de plus en plus la mobilité. Une chose est certaine : l'entreprise du XXI^e siècle sera innovante si elle sait s'adapter aux différents systèmes juridiques, si elle sait, pour rester compétitive, utiliser les systèmes juridiques les plus adaptés à ses activités. Par exemple, les directives européennes permettent aujourd'hui de délocaliser le siège social d'une entreprise au sein de l'Union; de fait, quelques sociétés du CAC 40 se sont transformées cette année en sociétés européennes – vous noterez qu'il est plus facile de transférer le siège social d'une société européenne au sein de l'Union européenne qu'en dehors. La fiscalité n'est pas optimum et harmonisée, mais dans certains cas particuliers elle peut ne pas être décourageante.

Pour comprendre la complexité, le deuxième point qu'il faut prendre en compte est que l'État est affaibli dans sa souveraineté par la multiplication des interdépendances, qu'elles soient régionales ou mondiales. L'État est menacé dans sa territorialité par des flux immatériels d'informations et de capitaux. L'État a donc la tentation de la loi extraterritoriale. L'actualité nous en donne un bon exemple avec les ennuis judiciaires de BNP Paribas aux États-Unis : les règles de l'*Office of Foreign Assets Control* (OFAC) donnent notamment compétence aux États-Unis sur toute personne ou entité qui indépendamment de sa nationalité ou sa localisation réalise une transaction avec une banque américaine et donc indirectement une transaction en dollars.

Dans cet environnement, l'entreprise du XXI^e siècle doit comprendre les règles qui s'appliqueront à ses activités et à ses contrats. Les parties choisissent généralement dans leur contrat une juridiction, une loi applicable ou renvoient à l'arbitrage pour ne pas dépendre du système judiciaire d'un État. Mais avec la loi extraterritoriale, l'État revient en force dans le contrat, et ce, en contradiction avec la loi des parties. La conséquence est qu'en pratique, les règles de l'OFAC ou du FTCA américain, qui concernent la transparence sur la fiscalité américaine, doivent être prises en compte dans tous les grands contrats, si un lien de rattachement peut être fait avec les États-Unis. Certains acteurs s'organisent. La Chine et la Russie ont par exemple conclu un accord pour ne plus utiliser comme référence le dollar.

Je fais une digression : si l'environnement juridique de demain est complexe, il sera aussi contradictoire. BNP Paribas n'a enfreint aucune règle adoptée par l'ONU, par les États européens ou par la France. La France n'est d'ailleurs pas favorable au maintien des sanctions américaines contre Cuba. Cela pose donc une question de légitimité, qui est clairement à traiter au niveau politique.

► **Petit tour d'horizon du monde**

La tendance américaine est à l'extraterritorialité, mais les États-Unis l'imposent seulement quand ils en sont capables. À ce jour en Europe, la tendance à l'hégémonie et à l'extraterritorialité fait défaut, probablement par manque de cohésion et difficulté à trouver un accord. La préoccupation est l'harmonisation, qui permet les mobilités intra-régionales et le *forum shopping*. À l'Est, la tendance est différente. Dans sa construction, la République populaire de Chine a lutté contre l'extraterritorialité des puissances étrangères dans ses zones de concession. Elle a dans ses principes fondamentaux le respect réciproque de la souveraineté et de l'intégrité territoriale. Mais il faudra cependant surveiller à l'Est : pourquoi la Russie n'imposerait-elle pas des sanctions à l'égard de grandes banques américaines ou des entreprises européennes ?

Pour appréhender la diversité et la complexité, pour s'adapter et rester compétitive, la fonction juridique – la fonction *compliance* sera essentielle dans l'entreprise du XXI^e siècle, et un investissement à ne pas négliger pour gérer le « désordre juridique mondial » de demain.

China as the most Globalized Economy on Earth

XIANG Bing

Cheung Kong Graduate School of Business

I would like to share with you three issues. The first is developing the ability to leverage resources globally. Even if your business is local, you must still learn how to leverage resources globally in order to compete. To develop this capability, we need to have a global perspective and a global mindset. We also need to see diversity as an asset, rather than a liability. We need to foster a kind of environment in which we can promote different dreams, since this diversity may be essential for different talents to emerge and may actually be essential for civilization to advance. I can see the difference between life here and life in China. In China, time is money and we have limited time to enjoy life, whereas here it is very different –and we are really jealous!

With regard to innovations in the Chinese context, cutting-edge and groundbreaking innovations have not been necessary in the past; we have mainly imitated or copied. In China, you can become a billionaire without introducing major innovations, and pursuing innovation has not been the preferred or most rewarding strategy for many Chinese companies. With globalization and the democratization of information, Americans have had success with innovation and they are very good at it, but we do application and imitation well, and that is a good combination. In the future, however, innovation will become more important and may be essential for success in the Chinese market.

The second point concerns technological disruptions. Any leader of a global company in the future must be prepared for a major technological disruption, whether in terms of the Internet, the life sciences, or a third industrial revolution; but we also need to be prepared for social disruptions. You see a lot of that in China, where we spend more money on stability

than on national defence. This means that leaders must think ahead of the curve, and ask what these changes mean for the new business environment.

The third concern is what I call the 'collective myopia of humanity'. There is a need for a truly long-term view. Looking at the business or political systems in the East or West, there is either a limited or a complete absence of long-term consideration. I am talking about 100-200 years, not ten years of long-term planning. Climate change may be a symptom of the systematic myopia in our political and economic governance. The combination of today's political systems (including democracy), and the philosophy taught at business schools may even spell the end of humanity. To make things even worse, we take a lot of pride in our systems and lose our ability to reflect. We may be going headlong towards disaster.

Therefore, business and political leaders must somehow instil a sense of long-term consideration. This is a reason why our business school brought the humanities into the curriculum in 2004. We cannot change the political systems, and we cannot change the business system, but the seeds of humanities may be essential, or at least conducive, to introducing some long-term elements –a historical perspective on everything we do– whether in politics or business.

► **What about the possibility of an Internet conflict between the West and China?**

The Internet sector in China used to imitate the West, but recently we have seen some great innovations coming up (for example in Alibaba, Baidu and Tencent). In this sector, China used to be a copycat, but that is no longer the case. We now see a lot of innovation coming out of China, not necessarily coming from the Chinese, but because China has already become the largest market for many sectors. Money talks: we have a flood of talents from around the globe, not only from Europe and the US. They are attracted by the opportunities. Therefore, China will become as innovative as the US. In the US, innovation does not necessarily come from American people *per se*, but from the Chinese, Indians, Italians, Russians, and those who work there. This will also happen in China because it has already become the largest market for many sectors. Don't forget that, since 2008, China has been by far the biggest contributor to global economic growth and, in my opinion China is the most globalized economy on earth, because in China no model of management dominates. The French model prevails in France, the American model in the US, the British in the UK, but no single model dominates in China. China has seen many different models thrive, as evidenced by the success in China of companies including IBM, GE, Toyota, Volkswagen, Siemens, Samsung, KFC, Qualcomm, and Cisco. In this regard, I would say that China has been opening up over the past 30-plus years, resulting in one of the most open and globalized economies today. China's market will be among the most ideal for fusion and innovation.

Are we at the Pioneering End of the Computer Age?

Mark Dixon

Regus

There will be many more entrepreneurs in the 21st century, a flowering of entrepreneurialism. The Internet changes everything, and it is easy for you to start a business tomorrow in your bedroom and be national the next day and global the following day. The tools to support you are all there, and they are coming fast, whether crowdfunding or shared infrastructure. It is very easy these days to start a business; all you need are people with entrepreneurial spirit, and generally people have that, and if the conditions are right they will grow, develop and flourish.

The obstacles are in the legal system and in government policy, which has not caught up with an entrepreneurial Internet age –that is the only thing that does slow it down and will do so in the future. The Internet, plus these entrepreneurs will break today's business models and put them back together in a completely different way. Small will be beautiful and possible in the future, and all companies in the future, whether small, medium or large, will rely on a lot of outsourced small providers. That is an informal structure, but it is tied together in a very formal way by the Internet and by software, and lots of advances are coming in software that will allow companies to use outsourced providers and decentralized groups, perhaps all over the world, in a way they could not before, because they can see and measure productivity.

Therefore, corporate structures will fundamentally change, and there will be a dramatic reduction in size and complexity, especially in large corporations, which are finding it more and more difficult to operate in many countries. However size and synergies from size are also important,

so a new model is expected there. Shared infrastructure means offices, the business I am involved in, but also shared factories where new computerized production equipment can be shared by lots of individual companies, rather than being owned by a single company that uses it exclusively. Research centres have started to be shared more and more, along with cloud-based software shared by everyone. That pulls it all together and makes everything possible. Therefore, using these platforms will become the new norm; that is what companies will use in the future.

All of this is happening globally; if you look at my own company, Regus, we are now operating in 110 countries and this change, this revolution in business practice, is occurring throughout Africa; it is as apparent in Kenya as it is here in France. The Internet is changing everything, and a young generation is coming through, using it and making those changes.

Successful companies of the future will have to be, and are being, more flexible, more nimble, quicker to react to opportunities and threats, and doing all of that on a global platform. They will be managed by this new generation, the teenagers of today for whom using computers, apps, and games is what they do every day, and that is how they will run businesses tomorrow in a way that is hard even for people of my generation to understand today. When these people come into the marketplace and into companies, they will accelerate these changes even more.

All this is happening in a world that is likely to become more open, more accessible, more global, opened up and flattened by the technology of the Internet, and it is only global political policy that can slow that down. However, a brave new world is coming, where the business models will be completely and fundamentally changed, and it is coming rapidly. It is coming in the next few decades; not in 30 or 40 years, it is coming fast.

► **The wine industry at the Internet era**

Coming back to the wine industry, which I got into by chance ten years ago, it was not a very good financial investment, but since that time I have expanded that operation, because I found it challenging to be in a business that was so traditional. People have been making wine in Provence for 2,000 years or more, but it is an industry that is being changed fundamentally today by the Internet, in particular with larger concerns such as mine. We have 2.5 million vines, we know every single one of them, and we can measure how much bio-fertilizer we need –bio-fertilizer is expensive– and we can decide, using robots, GPS and software exactly how much to give each vine. All the vines are planted by robots in exactly the same lines.

It is a business that has been transformed in the ten years I have been involved with it, as technology helps you change, reduce costs and improve quality. We have a better quality product than we had ten years ago; the wine is better and we are doing it at lower cost, which is important. Therefore, I said at the beginning that the Internet changes everything, that technology changes everything, and it does. In my view we are still at the beginning. We are at the pioneering end of the computer age, where entrepreneurs are just discovering all the things they can do with this wonderful technology. We are 10% or 20% into what will be a very big change in the future. I will look forward to seeing how this all develops.

L'entreprise du XXI^e siècle sera sociétale ou ne sera pas

Philippe Wahl

Groupe La Poste

Vous ne le savez sans doute pas, mais en 1499 à cet endroit, à l'université d'Aix-en-Provence, créée par Louis II Comte de Provence, il y a eu un colloque sur: «Comment devenir l'entreprise du XVI^e siècle?» Nous, les postiers, nous posons pour la sixième fois dans notre histoire la question: comment rester l'entreprise du nouveau siècle? Jamais au cours des cinq colloques précédents (1499, 1599, 1699...) la question n'a été aussi bouleversante, complexe et difficile, car non seulement notre métier est transformé, mais une partie de ce dernier disparaît. La question de la pérennité d'une entreprise dans le XXI^e siècle est donc essentielle pour nous.

► Il faut tout changer

Les formes d'entreprise seront très différentes. Il y aura toujours beaucoup de petites entreprises. Cependant, n'oublions pas que même si elles sont nombreuses, les entreprises, en tant que formes d'organisation humaine, restent en compétition avec les marchés, qui contestent leur rôle. Nous devons donc nous poser la question non seulement des formes de l'entreprise, mais de leur compétition avec les marchés dans l'organisation de l'économie et des sociétés humaines.

Ensuite, n'oublions pas la question du pouvoir. Il y a beaucoup de petites entreprises; *small is beautiful*, certes; mais *in fine*, le pouvoir économique se polarise au sein d'un petit nombre d'entreprises mondiales qui détiennent un pouvoir économique et politique considérable sur la vie quotidienne. Il ne faut donc pas que la diversité des formes de l'entreprise occulte cette question du pouvoir et de l'influence des entreprises sur la vie sociale.

La globalisation va poser des problèmes de concentration du pouvoir économique au sein de ces méga entreprises mondiales. Nous ne sommes qu'au début du processus. Or, ces méga entreprises, notamment parce que les réseaux et la société civile vont réagir, seront instables sur le long terme si elles ne se transforment pas.

Maintenant que la question historique est posée, j'en viendrai à la façon d'être une entreprise du XXI^e siècle. Je pense que la seule manière est de se mettre au service de la société. C'est comme cela que, à La Poste, nous allons essayer de nous organiser. Nous plaidons donc pour une inversion des priorités des parties prenantes de l'entreprise. Nous venons de vivre des décennies où la priorité était donnée aux marchés financiers et aux actionnaires, avec pour résultat une planète au bord de la rupture, au bord du cataclysme financier, notamment parce que les actionnaires ont imposé leur logique de valeurs. À l'avenir, les entreprises, qu'elles soient petites, entrepreneuriales, plateformes, disruptives ou mégas, devront apporter la preuve qu'elles sont utiles à la société.

Le business est bien sûr important. Le *return on sales*, le *return on equity* sont importants ; mais si une entreprise n'a pas de sens, elle sera condamnée par la société, par ce XXI^e siècle des réseaux et des citoyens. Nous appelons évidemment de notre vœu cette exigence vis-à-vis de l'impact social des entreprises, puisque c'est l'un des avantages compétitifs de La Poste. Notre plan stratégique, dans les cinq années à venir, est de transformer en profondeur ce groupe qui, depuis six siècles, s'efforce en permanence de montrer qu'il est utile à la société.

Peu importe la forme de l'entreprise de demain. Les entrepreneurs choisiront – voici d'ailleurs venu leur temps. Mais la concentration des pouvoirs économiques sera telle que même les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple, les quatre organisations incarnant la méga entreprise de demain) seront obligées de démontrer qu'elles sont utiles à la société. C'est notre intérêt à tous. Il faudrait par exemple qu'elles paient des impôts comme les autres, qu'elles respectent les lois sociales comme les autres. L'entreprise du XXI^e siècle sera sociétale ou ne sera pas.

Vers un actionnariat partenarial ?

Olivier Klein

BRED

Le capitalisme a connu dans ses mutations à travers les âges différentes formes de gouvernance et d'organisation des entreprises. Celles-ci se sont chevauchées et se chevauchent encore, mais, à chaque étape, des formes se sont révélées dominantes. Au XIX^e siècle et au début du XX^e, les pays occidentaux ont connu une forte domination du capitalisme, sous forme d'un capitalisme dit «familial», dans lequel les familles qui possédaient le capital exerçaient le pouvoir. À cela a succédé, du milieu du XX^e siècle jusqu'aux années 1980, un capitalisme «managérial», caractérisé par la prise de pouvoir de la technocratie dans les entreprises. Les années 80 ont marqué le retour, au sein des entreprises, d'un pouvoir actionnarial, pas spécifiquement familial, qui a fait converger l'intérêt des dirigeants vers les intérêts des actionnaires. Depuis les années 2000, la question peut se poser de savoir si le XXI^e siècle verra naître un capitalisme «partenarial», qui permettrait de prendre en compte à la fois l'intérêt des actionnaires, celui des clients, des salariés et de la société toute entière.

Ces formes successives de capitalisme, qui se sont succédé à chaque fois pour des raisons objectives, sont liées à des modes d'organisation spécifiques des entreprises. Elles sont une bonne clé pour appréhender l'entreprise du XXI^e siècle. La question est double :

– Quelles sont les forces favorisant le passage du capitalisme actionnarial au capitalisme partenarial ?

– Dans la mesure où chaque forme de capitalisme induit une organisation spécifique, quels nouveaux modes d'organisation des entreprises vont correspondre au capitalisme partenarial ?

Le capitalisme actionnarial, à travers ses excès, notamment dans les années 1990 et 2000, a provoqué une rupture, des crises économiques et financières

majeures, puisque des ROE démesurés étaient devenus insoutenables. On a vu apparaître une coupable créativité comptable, un surendettement des ménages comme des entreprises et de l'État, des LBO, des LBO de LBO, etc., mais aussi une progression de la part des dividendes dans les profits, pour sécuriser les rendements des actionnaires. En transférant souvent le risque sur les salariés...

L'échec partiel du capitalisme actionnarial est évidemment la première force susceptible de conduire vers le capitalisme partenarial. Mais la réaction de l'opinion pour une plus grande moralisation de l'économie reste un argument insuffisant pour fonder le passage à un capitalisme partenarial qui prendrait mieux en compte les intérêts des clients, des salariés et de la société. À chaque fois qu'une crise majeure se produit, elle s'accompagne d'un retour de la morale. Mais la phase de crise est suivie d'une sorte d'aveuglement au désastre, d'un oubli progressif des raisons qui l'ont provoquée. La situation peut alors reprendre son cours. Le seul fait qu'il y ait eu crise du capitalisme actionnarial ne paraît donc pas suffisant, même s'il s'agit d'un facteur évident, pour expliquer et comprendre l'apparition durable d'un capitalisme partenarial.

► Les ingrédients de l'entreprise de demain

Plusieurs forces profondes et durables me semblent soutenir cette transition. La première, qui englobe les autres, est la révolution technologique. Elle induit tout d'abord une révolution commerciale qui bouleverse les rapports entre les producteurs, les distributeurs et les clients. Ces derniers voient leur pouvoir très renforcé puisqu'ils sont aujourd'hui plus libres d'agir, plus avertis, disposent de plus d'informations, peuvent comparer les prix et bénéficient d'une plus grande liberté de choix. Le client devient ainsi évidemment le centre d'intérêt des entreprises. C'est la raison pour laquelle beaucoup d'entreprises développent depuis quelques temps déjà des discours orientés clients, comme si cela était une préoccupation nouvelle.

Les rapports de pouvoir s'en trouvent donc inversés au bénéfice du client, mais ce phénomène est également perceptible dans les rapports entre les producteurs et les distributeurs dont la position se trouve renforcée. La prise de pouvoir du client met fin à la hiérarchie traditionnelle, née au XX^e siècle, reposant sur la capacité du producteur à imposer ses produits aux distributeurs qu'il a choisis et sur celle du distributeur à imposer ses produits aux consommateurs. Dorénavant le client a le pouvoir. Ainsi, si le distributeur dispose d'une bonne connaissance de ses clients, s'il sait utiliser son *big data*, s'il développe un CRM (*Customer Relationship System*) pertinent, s'il parvient donc à anticiper les besoins de chaque client et à les satisfaire, autrement dit s'il considère le client comme un «consom'acteur», alors il trouvera les solutions adéquates et le fidélisera. Ce faisant, le distributeur prend le pouvoir sur le producteur en le mettant naturellement

en concurrence avec d'autres producteurs pour chercher à chaque fois la meilleure combinaison, en prix comme en qualité, de produits et de services qui correspondent le mieux aux besoins du client individualisé. Un bouleversement des rapports de forces historiques est donc en train de voir le jour entre producteur, distributeur et consommateur. À l'évidence, cela contraint le distributeur à une excellente gestion des clients. S'il n'est pas en capacité de les comprendre et de les fidéliser, il s'en trouve en revanche très fragilisé, d'autant qu'il est aujourd'hui également possible pour le producteur de vendre en direct.

La révolution technologique induit également des changements de comportement des salariés, changements qui les positionnent au centre de l'entreprise avec des impacts sur l'organisation. Les hiérarchies verticales sont effectivement beaucoup moins acceptées, et acceptables, et bien moins pertinentes. Aujourd'hui, les cadres ne peuvent plus être crédibles et entraîner leurs salariés s'ils ne fondent pas leur autorité sur la valeur qu'ils apportent à leurs équipes, et non sur la détention d'informations qui sont maintenant libres et gratuites et circulent dans toute l'entreprise. Ainsi, il n'est plus envisageable d'être cadre et manager, en se prévalant exclusivement de son positionnement hiérarchique.

Parallèlement, les salariés expriment un besoin accru d'autonomie, soutenu et renforcé par la même révolution technologique, posant ainsi la question de l'entrepreneuriat au sein même de l'entreprise. Développer l'esprit d'initiative est devenu un véritable enjeu pour les grandes entreprises, alors même que, par essence, elles peuvent le réduire. Aujourd'hui, les individus salariés aspirent à comprendre le sens de leur contribution à l'entreprise, ils souhaitent en partager la stratégie et le mode d'organisation choisi pour adhérer à son projet. Cette aspiration doit absolument être prise en compte dans la dimension managériale.

Aussi, les organisations très hiérarchisées, verticales, sont-elles devenues beaucoup moins efficaces et nettement plus difficiles à gérer :

- d'une part, elles mobilisent moins bien leurs salariés, alors que la proximité managériale est cruciale ;
- d'autre part, elles s'avèrent plus rigides, moins flexibles, et ne sont plus en phase avec un monde et un environnement de plus en plus complexes.

Aujourd'hui, la taille et la centralisation engendrent de l'entropie. Au contraire, les entreprises organisées en réseau, entre les différentes parties de l'entreprise ou entre différentes entreprises, sont plus adaptables, plus efficaces. Le couple centralisation/décentralisation penche plutôt dorénavant du côté de la décentralisation.

Une plus grande proximité managériale, une meilleure compréhension des attentes clients, une ouverture au mode entrepreneurial, une importante

capacité d'absorption des chocs, des mutations et de la complexité, tels sont les ingrédients de l'entreprise de demain.

Faut-il insister de plus sur la révolution technologique qui implique pour les dirigeants de prendre plus que jamais en compte la réputation de leur entreprise, et les aspirations de la société dans son ensemble, puisqu'il est devenu impossible de fonctionner sans avoir en permanence sur internet des commentaires sur ce que fait l'entreprise ou ce qu'elle est? Sur son rapport à l'environnement, sur la qualité de ses produits ou de ses services...? Le facteur sociétal doit donc être traité et la société devient ainsi une véritable partie prenante de l'entreprise.

En fait, toute entreprise est un organisme biologique, et comme tout organisme biologique, elle vit un compromis permanent, un équilibre instable, entre l'ordre, la verticalité, les routines homogènes de gestion et, à l'opposé, l'autonomie des parties, la capacité d'initiative, le besoin d'entreprendre, etc. La combinaison se fait aujourd'hui clairement au bénéfice de la seconde caractéristique, au détriment de la première, même si les deux sont utiles.

Pour conclure, le passage au capitalisme partenarial, qui modifie les modes d'organisation des entreprises, remet à une place de choix, aux côtés des actionnaires, les clients, les salariés et la société. Fort heureusement, cela n'est pas seulement dû à un échec du mode de gouvernance et d'organisation précédent et à une remontée temporaire de la morale, mais à des révolutions commerciales, comportementales, et managériales fondées elles-mêmes sur les évolutions technologiques. Ce sont des forces très puissantes, durables et objectives, qui amèneront, espérons-le, à cette forme nouvelle du capitalisme.

Échanges

Alexis Flocon, *lauréat du concours «La Parole aux étudiants»*

Quelles relations entretenez-vous, vous responsables de grands groupes, avec les *start-ups*? N'avez-vous pas peur qu'elles soient les entreprises du XXI^e siècle, et pas vous? Souhaitez-vous collaborer avec elles ou les ignorez-vous?

Philippe Wahl

Non seulement nous n'avons pas peur des *start-ups*, mais nous en avons besoin. Soit nous les finançons, comme par exemple KissKissBankBank soit nous travaillons avec elles dans notre incubateur *Start'inPost*, soit nous essayons de les attirer à l'intérieur du groupe tout en préservant leur autonomie. C'est pour nous une forme importante de l'innovation que ce partenariat avec les entrepreneurs. Il n'y a pas de monopole de l'entrepreneuriat.

Mark Dixon

Having gone from a start-up to a bigger company, we have a huge number of partners; we are built from partnerships with many small and large entrepreneurs and companies. We are probably working with 5,000-6,000 partners around the world, and our ability to react, change and be flexible is based around our ability to work with those people. We try and outsource wherever possible and it is part of our ability to grow quickly today.

XIANG Bing

The reason we succeeded in China was not because of, but despite, state capitalism. The private sector contributed 60% of China's GDP last year, 80% of the jobs, and over 90% of new jobs, so entrepreneurialism is the way of the Chinese. Maybe there is too much entrepreneurship, because we are very good at being entrepreneurial, but in the past we were not very good at being innovative. Compared with the Japanese, we don't have the patience to concentrate on details, so maybe we need to calm down a little and stop being so entrepreneurial.

Arun Sundararajan

Entrepreneurship and start-ups will be increasingly central, but the model of normal entrepreneurship will change. We are used to start-ups aiming at becoming billion-dollar companies and IPOs, but in a sense this leads to a kind of entrepreneurship without innovation. We will see a lot more entrepreneurship that starts and remains small-scale and innovates through these new market platforms.

Question du public

Aux États-Unis apparaissent des *benefit corporations*, qui sont très orientées vers la responsabilité sociétale. Monsieur Sundararajan, la *benefit corporation* est-elle selon vous la solution idéale?

Arun Sundararajan

Heightened attention is being paid by all companies to social responsibility and sustainability. There is sometimes a tension between people who want to start a company that is socially responsible and the traditional shareholder corporation model. I think we need to invent a new combination of cooperative while still retaining some of the advantages of raising capital for R&D that shareholder corporations have, and this need is particularly acute for companies that want to be socially responsible or sustainable. The benefit corporations of the US need to make some progress, but they are certainly one good model.

Arancha Gonzalez

La question de la responsabilité sociale des entreprises (CSR, comme on dit en anglais) ne relève plus de la charité; ce n'est plus: «J'ai mon business et, à côté, une petite entreprise qui s'occupe de faire de la réduction de la pauvreté, du bien.» C'est devenu un élément de l'ADN même des entreprises qui y voient leur propre intérêt. Elles s'assurent ainsi un fonctionnement des chaînes de valeurs avec davantage de participants, qui créent des consommateurs, donc des clients. La CSR ne relève plus de la petite entreprise d'à côté: elle fait partie intégrante de la société elle-même.

XIANG Bing

With regard to corporate social responsibility, China may be lagging behind Europe and the US, but the issue is very important for the future development of China. If we do not solve it satisfactorily, the widening gap in income and wealth might constitute the single most pressing challenge for the sustainability of the Chinese model. First, the entrepreneur typically takes 80% of the total wealth created, with the remaining 20% shared by 20,000, 30,000 or more than 100,000 employees. Second, China is noted for its lack of social programs. Third, with regard to philanthropy, China is also falling far behind. For instance, in 2012, philanthropic giving in the US represented about 2% of the country's GDP, while in China it was 0.18%. In this context, it is understandable that China spends more on maintaining stability than on national defense.

Philippe Wahl

La CSR n'est pas seulement une question de philosophie de l'entreprise et de morale. C'est l'intérêt des entreprises, y compris économique et financier. Il est stratégique d'intégrer les besoins sociaux car sinon, les opinions publiques, étant donné la puissance des réseaux sociaux, non seulement combattront les entreprises, mais les bouteront hors du champ économique. Les *benefit corporations* sont un premier signe que la société ne tolérera pas l'entreprise égoïste et prédatrice. C'est fondamental dans le changement de l'économie de marché aujourd'hui.

Question du public

Comment imaginez-vous les nouveaux types de contrats sociaux entre les compagnies et les *freelancers*, les prestataires de services que nous sommes tous?

Arun Sundararajan

You raise a really important point. The social contract contains within it the fact that the firms fulfill some of these responsibilities in terms of providing the safety net and responsibilities towards their employees. Those get stripped away and have to be replaced. We need new collectives that will step in. About fifty years ago, if you worked for a large US company you were guaranteed a pension when you retired, but today there is no pension plan for a large US company.

The market and the government together have reacted by creating a system whereby you can plan for your retirement. As we move towards a freelance economy, we will start to see that kind of solutions emerge. The challenge is that we have to come up with a way to fund this, because if we move to a freelance economy we end up with less corporate taxes, but also with the government and other collectives having greater responsibility to the workers. So we need to figure out who will fund these capital contributions to society.

Philippe Wahl

Je me sens concerné par cette question des auto-entrepreneurs. Je pense que nous aurons une très grande diversification des formes d'emploi et que les entreprises, qui ont tendance à être prédatrices, vont essayer d'aller vers la fin du salariat. La société résistera à cette tendance et il faut que nous, les grands groupes, arrivions à intégrer, dans l'entreprise matrice que nous devons être, une partie des salariés sous une forme plus flexible.

Mark Dixon

The issues in a new world with a freelance economy, aside from the social contract, are around making it much easier to form companies. Although you have auto-entrepreneurs in France, it is still complicated, and as soon as you get onto bigger forms of company, it is far more complicated than it needs to be. It was something made a century ago, which people are still trying to use today, so the law needs to catch up.

The other issue is, looking at it from a customer's point of view, that in a freelance economy it is hard to know where you will get good service. What I have seen increasingly is the Internet being used to qualify suppliers, so you can see other consumers of supply commenting on whether that supply was good or not. However, even with that, it is too easy for those comments to be influenced, so in the future I believe you will see the re-emergence of what used to be known, at least in England, as guilds. These were guilds of craftsmen, and to become a member of these you had to be recognized, you had to have done training, you were qualified, and people went to specialized trades people or people who gave service rather than just anyone.

Therefore, there is a new world coming, it will be a freelance economy, and everything has to catch up with that, because it will happen anyway. Can the consumer work with this new world, become confident with it and understand how to use it?

Olivier Klein

Toutes les formes historiques du capitalisme ont produit des formes spécifiques du salariat ou du rapport de l'individu qui travaille pour l'entreprise. Nous sommes en train de vivre une modification de ce rapport. Comme Philippe Wahl, je pense qu'il va falloir intégrer beaucoup de formes différentes d'entrepreneuriat dans les entreprises. Il y a ceux qui voudront entreprendre à l'intérieur du cadre salarial traditionnel. Il y a ceux qui voudront créer des filiales de l'entreprise. Il y a ceux qui auront leur propre société de start-up avec lesquels nous ferons des accords de coopération et de bienveillance pour développer des projets.

Ce sera intéressant. Je ne connais pas la forme définitive à l'avance, – il n'y aura probablement pas de forme définitive, c'est la multiplicité et la variété des thèmes qui vont fleurir – ce qui va évidemment changer le rapport au salariat.

Jean-Paul Betbèze

Je retiendrai quatre thèmes.

Nous sommes tous inquiets économiquement, psychologiquement, sociologiquement et même psychanalytiquement. Notre session est donc un grand meeting d'inquiets.

Pourquoi sommes-nous inquiets? Parce qu'actuellement, les rapports entre les marchés et l'organisation changent. C'est une rupture, une révolution sous deux formes: Internet et les pays émergents. Ce que nous appelions la chaîne de valeurs est en train de se casser.

L'information a pris le pouvoir. Comment devons-nous agir?

Où allons-nous? Il fut un temps où le profit était maître. Désormais, c'est l'utilité, plus confuse que le profit, qui prime. Comment travailler aujourd'hui à l'utilité? Comment l'expliquer? Comment la quantifier? Comment l'intérioriser?

Comme nous sommes tous inquiets, nous avons tous essayé de trouver des solutions en disant: «Ce sera plat. Ce sera *small*. Ce sera diversifié. Nous

mettrons les petits avec les gros, etc.» N'oubliez pas tout de même que les gros sont là et qu'il va y avoir en permanence une lutte entre le nouveau et l'ancien. Nous, l'entreprise du XXI^e siècle, sommes l'entreprise de la nouveauté, celle qui n'a pas peur, tandis que Mark Dixon est du côté du *disclaimer*, de l'économie des protections. Moi, si je veux avancer, je ne dois pas avoir peur. Il faut bien entendu que je sois dans la légalité, mais je ne vais pas me noyer dans les papiers pour savoir où je vais être justiciable, dans quelle monnaie, et en fonction de quoi. Il faut que nous avancions, que nous dépassions nos inquiétudes. Nous allons tous passer du côté de la modernité, du courage, au-delà des difficultés actuelles.

Pour résumer :

Nous sommes tous inquiets, mais nous nous en sortirons.

Nous devons réécrire le rapport marché-organisation.

Nous devons montrer l'utilité de l'utilité, c'est-à-dire la présenter de manière concrète et précise pour que les gens voient ce qu'elle produit. Ce n'est pour le moment pas aussi facile à estimer que le *return on equity*. Quel est le retour de l'utilité?

Il existe une multiplicité de solutions. Nous devons avancer. La solution n'est pas écrite, mais elle doit être dite et c'est en parlant que nous avancerons.

