

# Comment se réinventer dans la Nouvelle Economie ?

## Introduction

---

Jean-Pierre NACRY

*Président de Lille Place Tertiaire*

Jean-Pierre NACRY rappelle que d'importantes mutations ont actuellement lieu autour du digital, celui-ci entraînant une refonte de tous les modèles économiques. Ces mutations se traduisent également par le développement sans limite des informations et ouvrent aux entreprises des accès à d'autres territoires, ce qui induit en particulier que des acteurs extérieurs peuvent attaquer les marchés des Hauts-de-France.

Cette réunion en présence d'experts vise à interpeller sur la réinvention des activités dans le cadre de nouvelle économie. De son côté, Lille Place Tertiaire met l'accent sur la nécessité de la pédagogie et de la diffusion de l'information. Les nouvelles prestations et technologies nécessitent un marché porteur pour les entreprises de services. Dans ce contexte, il est plus que jamais indispensable d'expliquer aux acteurs institutionnels de l'économie les enjeux du tertiaire supérieur.

Le développement du numérique et de l'intelligence artificielle menace un certain nombre de métiers. L'économie ne doit cependant pas être tirée uniquement par le numérique. La réflexion sur les métiers de la gouvernance de l'entreprise est essentielle et doit constituer une priorité. Enfin, alors que le numérique apporte une offre pléthorique, il est important de faire émerger les besoins des entreprises.

Jean-Pierre FAVREAU

*Président du Club d'Affaires*

Jean-Pierre FAVREAU indique que le club d'affaires a créé un groupe de travail sur la transformation vers les économies durables et connectées, réunissant huit adhérents. L'objectif est de partager et de communiquer sur les outils au service de la transformation. La vocation des Places Tertiaires est d'informer les dirigeants des PME et d'accompagner ses adhérents dans la transformation avec des outils qui intègrent cette nouvelle économie. Un deuxième atelier de réflexion sera organisé le 12 octobre 2017.

# Première conférence

---

Nicolas BOUZOU

*économiste, directeur-fondateur d'Asterès*

Nicolas BOUZOU rappelle que les origines du numérique en France remontent aux années cinquante et que celui-ci a depuis connu des progrès considérables. Le numérique constitue un élément fondamental mais les grandes mutations technologiques et économiques ne sont pas liées à une seule technologie mais plutôt à la convergence de plusieurs technologies. Il s'agit aujourd'hui de la convergence des technologies NBIC : les nanotechnologies, les biotechnologies, l'informatique et les sciences cognitives, c'est-à-dire l'intelligence artificielle qui a aujourd'hui les impacts les plus importants.

Dans tous les pays développés, la population voit apparaître les innovations mais sans les appréhender dans leur globalité. Or, si les innovations n'ont pas de sens, elles ne restent que des outils technologiques sans intégrer la dimension positive du progrès. Cette mutation revêt une dimension temporelle et une dimension spatiale. Les grandes entreprises de l'innovation ont pour priorité le gain de temps, qui a deux composantes : d'une part, le temps libre et choisi qui peut être augmenté ; d'autre part, le temps biologique. Toutes les entreprises de l'innovation investissent des sommes colossales dans le domaine de la santé et des biotechnologies pour repousser les frontières biologiques en luttant contre les maladies et le vieillissement.

Selon la même logique, l'allongement du temps nécessite la fluidification et l'élargissement de l'espace. La nouvelle économie devrait ainsi permettre de disposer de plus de temps choisi, de se déplacer plus vite, avec des moyens de transport moins polluants, mais ces évolutions suscitent une forte angoisse. Cette angoisse s'explique par le phénomène de destruction créatrice : les grandes vagues d'innovations constituent des périodes où apparaissent un monde, des entreprises et des emplois nouveaux mais qui s'inscrivent dans un processus de remplacement. Ainsi, lorsqu'un produit nouveau arrive sur le marché, il vient généralement en remplacement d'un ancien produit. Ce phénomène de destruction créatrice est universel et surtout très rapide : il est totalement mondialisé, ce qui accroît la vitesse des mutations. Les entreprises qui sont passées à un modèle numérique sont entrées dans un business model d'entreprises de réseaux : plus vous comptez de clients, plus il vous est facile d'en gagner de nouveaux. De même, plus un réseau est important, plus il a de la valeur et plus il attire des personnes, ce qui constitue une dynamique exponentielle qui permet aux entreprises de progresser très vite.

Nicolas BOUZOU se dit fondamentalement en désaccord avec ceux qui pronostiquent la fin du travail. Il estime en effet que la fin du travail est une illusion dans la mesure où l'homme se distingue toujours de la machine. Même si l'intelligence artificielle se développait jusqu'à atteindre le concept de singularité, cela n'impliquerait pas la fin du travail mais ouvrirait de nouvelles collaborations. En revanche, le travail est appelé à connaître une immense mutation. Les dirigeants d'entreprise doivent identifier les métiers qui vont disparaître (notamment des métiers pénibles). Ces mutations du travail engendrent un besoin de flexibilité, de formation, mais aussi de sens. Pour se réinventer dans la nouvelle économie, il faut l'expliquer aux équipes et sortir de l'idée d'une innovation uniquement instrumentale. L'innovation ne doit pas viser à obtenir des parts de marché mais à contribuer à un projet d'amélioration du monde, ce qui apportera *in fine* des parts de marché.

L'approche de l'innovation doit être revue, tout comme celle du travail : le travail doit participer à la construction du monde. Les chefs d'entreprise doivent montrer à leurs équipes comment le travail participe à cette construction. Il faut redonner du sens, réduire

le nombre de réunions qui sont contre-productives, ce qui contribuera à passer de l'innovation au progrès.

## Deuxième conférence

---

David SIMPLOT

*Conseiller scientifique du Président d'Inria*

David SIMPLOT estime que l'impact du numérique dans la vie quotidienne et ses possibilités sont très largement sous-estimés. De ce point de vue, certaines séries de science-fiction sont déjà complètement dépassées. Par exemple, la technologie des systèmes de recommandation existe depuis des années. Ces systèmes sont notamment utilisés par les sites internet de commerce : il suffit de quelques clics pour cibler un utilisateur et lui proposer des articles. Le système de recommandation est une technologie générique qui s'appuie sur l'intelligence artificielle. Dans les débats en France sur l'intelligence artificielle, la plupart des discours s'applique tout autant à cette dernière qu'au domaine du numérique. Cette technologie générique est également utilisée dans des applications comme le criblage des médicaments. La découverte de nouvelles molécules est l'un des grands problèmes de l'industrie pharmaceutique. Dans cette perspective, des algorithmes permettent d'effectuer du criblage de molécules.

Il est très difficile de parler de numérique en France. L'affaire Snowden a permis au grand public de se rendre compte que le numérique est partout mais aussi que la France ne maîtrise pas la technologie qu'elle utilise, sur les smartphones notamment. Actuellement, la France est incapable de développer un système d'exploitation.

Le numérique permet d'automatiser de plus en plus de tâches. La révolution numérique va détruire des emplois partout, dans une logique schumpétérienne mais en créera dans quelques endroits : les territoires créateurs du numérique. La France ne sait malheureusement pas profiter de cette révolution. Le numérique représente pourtant 25 % de la croissance française et, au plus fort de la crise, était le seul secteur qui créait encore des emplois. Néanmoins, la France reste en retard par rapport à d'autres pays européens.

Les consommateurs, les citoyens jouent également un rôle essentiel dans les évolutions. Le numérique est tiré par les Etats-Unis. De son côté, la France ne fait pas partie de cette grande aventure car elle conserve une vision industrielle ancienne et se positionne en consommatrice du numérique. De même, le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation des Hauts-de-France n'intègre pas un volet numérique, au motif que le numérique serait déjà partout. En Europe, les « technologies génériques clés » n'intègrent pas non plus le numérique et le logiciel n'est pas financé en Europe comme il mériterait de l'être.

Le numérique n'est pas suffisamment un vecteur de création d'emploi et de valeur. La France a lancé les French Tech qui ont très bien fonctionné : tous les territoires se sont approprié ce label sans que cela représente le moindre coût pour l'Etat. L'objectif du projet était de créer plus de start-ups et de soutenir l'innovation. Cependant, les indicateurs d'investissement des entreprises en France régressent actuellement, notamment dans les Hauts-de-France : les entreprises n'ont plus suffisamment la culture de l'innovation et de la R&D.

Le numérique est une révolution schumpétérienne et il faut s'approprier ses emplois. Il permet de disposer de toutes les informations à portée de main et oblige donc à être intelligent. L'université ne forme plus à un métier précis, mais elle forme des citoyens et doit fournir les outils nécessaires pour toute une vie. De la même façon, la formation tout

au long de la carrière est essentielle. Le citoyen doit savoir appréhender le monde dans lequel il évolue, ce qui se détermine dès l'école primaire. Les fondamentaux sont de savoir lire, écrire, compter mais également coder pour mieux comprendre le monde actuel.

*Les participants sont invités à échanger en groupe sur les présentations.*

## Questions aux experts

---

### **Quelle sera la situation dans les Hauts-de-France et à l'échelle du pays dans vingt ou cinquante ans ?**

Nicolas BOUZOU explique que la situation sera stabilisée d'ici vingt ans mais que la période de transition sera difficile. La destruction créatrice entraîne des désordres car certains acteurs sont gagnants, d'autres perdants, même si à long terme, tous seront gagnants.

Actuellement, la baisse de l'espérance de vie aux Etats-Unis est liée exclusivement à la surmortalité des actifs blancs faiblement diplômés âgés de cinquante à cinquante-cinq ans qui décèdent principalement pour trois causes : maladies du foie et alcoolisme, overdoses et suicides. Or il s'agit de personnes déclassées parce que leur emploi a été uberisé ou remplacé par un robot. Ces phénomènes expliquent également la montée du nationalisme et de l'intégrisme religieux, comme dans toute période de destruction créatrice. Il est donc important de soutenir un discours orienté vers l'avenir et qui réhabilite le progrès, ce qui est le cas en France depuis deux mois. Il est également indispensable de mettre en œuvre des mesures très efficaces pour accompagner les perdants de cette destruction créatrice, d'engager et de concentrer des moyens auprès de ceux qui subissent cette période de transition.

### **Quels sont les métiers qui pourraient se développer dans cette mutation ?**

Nicolas BOUZOU indique que les emplois intermédiaires sont les plus touchés. Les emplois devront être complémentaires de l'intelligence artificielle, ce qui peut s'opérer de deux façons : en développant les interfaces sociales et en étant créatif. Tous les métiers liés au *Care* (soins, santé, sollicitude) constituent un important gisement d'emplois. Le deuxième gisement d'emplois est l'artisanat qui suppose de la création, de l'inventivité, de la personnalisation.

David SIMPLOT souligne que l'Education Nationale joue ici un rôle essentiel. Cependant, actuellement, l'apprentissage du codage est complètement exclu des fondamentaux par l'administration. Les emplois du numérique sont souvent considérés comme hautement qualifiés mais le numérique suppose aussi des activités comme la pose de câbles ou la construction de bâtiments.

### **Votre vision n'est-elle pas trop conformiste et trop optimiste ?**

Nicolas BOUZOU rappelle que la technologie est neutre et ouvre un large champ des possibles. Les grandes périodes de progrès sont nées de la conjonction d'évolutions technologiques et de philosophies émancipatrices pour orienter l'innovation. Actuellement, le discours conformiste est néanmoins plutôt celui des réactionnaires.

## Troisième conférence

---

Yann ORPIN

*Gérant du groupe Cleaning Bio*

Yann ORPIN explique que Cleaning Bio regroupe aujourd'hui une dizaine d'entreprises : son cœur d'activité est la propreté mais le groupe s'étend sur d'autres activités.

Yann ORPIN considère que lorsqu'une entreprise est en difficulté, elle est en situation d'adapter son modèle et de se réinventer. Les entreprises qui se portent bien doivent donc investir dans l'innovation pour continuer à se développer et préparer l'avenir. L'humilité est une vertu de l'entreprise qui doit accepter de se remettre en cause : elle doit faire preuve d'ouverture et prendre des risques. Le changement est un obstacle permanent et la meilleure façon d'accompagner les collaborateurs et l'entreprise est d'évoluer en permanence. Entretenir la culture du changement permet à l'entreprise de faciliter la mutation et les expérimentations.

Yann ORPIN estime que la création d'emplois compense les destructions, mais que le phénomène est si rapide que seules les destructions sont identifiées. Par ailleurs, le temps de la formation est plus long que celui de la transformation, ce qui nécessite une agilité des entreprises mais aussi de l'écosystème économique. Il est indispensable d'aller à la rencontre des personnes exclues du système mais qui maîtrisent mieux les outils du digital que les acteurs actuels. Par exemple, seul un quart des commerçants vendent sur internet alors que tous les jeunes savent parfaitement utiliser les outils. Il est par ailleurs possible d'aider des chômeurs de longue durée en les formant en quelques mois au codage car les besoins dans cette activité sont énormes. Les entreprises doivent se saisir de l'opportunité du digital pour se remettre en cause et accompagner le changement.

Yann ORPIN affirme que les jeunes vont transformer les entreprises. L'entreprise doit s'adapter à la façon dont les jeunes envisagent le monde de demain. La transformation digitale d'un groupe évoluant dans la propreté se traduit par le développement des services aux clients, mais aussi par la prise de participations dans des structures du secteur digital afin de ne pas limiter l'offre à un service mais de l'ouvrir à des solutions complètes. Il est important pour les entreprises de se différencier et de développer des offres nouvelles en échangeant avec d'autres acteurs. L'ouverture à l'international constitue un levier de développement important, notamment pour compenser le poids des charges en France et assurer l'équilibre sur l'ensemble d'un groupe. Le contact humain reste toutefois essentiel dans le monde du digital : le numérique peut faciliter les relations humaines mais non les remplacer. Il faut rassurer, former et accompagner les collaborateurs qui rencontrent des difficultés à appréhender la transformation digitale.

Yann ORPIN remarque que le numérique entraîne un changement de paradigme dans les entreprises : des sociétés développent des applications et sont valorisées pour plusieurs millions d'euros alors qu'elles perdent de l'argent. Par ailleurs, l'uberisation des activités interroge sur les conditions de travail des indépendants : en effet, il apparaît finalement que ceux-ci ne le sont pas réellement. Yann ORPIN estime néanmoins que la situation s'équilibrera d'elle-même tout en soulignant que cette période de transition invite les investisseurs à la prudence.

# Conférence de clôture

---

André-Yves PORTNOFF

*Conseiller à Futuribles International, Professeur HEG Fribourg*

André-Yves PORTNOFF souligne que le principal problème concerne ici la gestion du changement. Chaque mutation est une occasion de se demander quel est son vrai métier. Pour le client, l'industrie n'existe pas ; seul le tertiaire existe : un client achète l'espoir que son acquisition lui apportera quelque chose. Dès lors, les entreprises vendent de l'espoir et doivent convaincre leurs interlocuteurs et avoir suffisamment d'empathie pour comprendre ce qui représente de la valeur pour leurs clients.

La véritable révolution qui succède à la révolution industrielle est la révolution immatérielle, qui a commencé symboliquement avec Hiroshima : la qualité essentielle n'est pas celle qui permet de produire toujours plus de puissance technique, mais c'est le discernement. Il convient de savoir quoi faire avec les moyens techniques mis à disposition. Le progrès doit être guidé par des valeurs pour le bien commun. Ainsi, les emplois du *Care* seraient des emplois de haute compétence : une infirmière qui fait preuve d'empathie pour l'autre dispose d'une très grande compétence humaine, même si elle n'a que peu de diplômes.

Les problèmes à résoudre n'ont jamais été aussi grands à cause de la puissance à laquelle ils sont associés, mais le monde n'a jamais disposé d'autant de connaissances. Néanmoins, personne ne peut avoir la prétention de tout maîtriser seul, sans les compétences des autres. Désormais, le travail n'est plus une question de pénibilité physique mais de créativité. L'économie est passée de la contrainte à la conviction, à la séduction et à la persuasion, ce qui nécessite que le management donne du sens. L'économie est organisée autour d'une concurrence globalisée dans un monde complexe qui change sans cesse. Les entreprises doivent donc accepter de changer en permanence pour rester viables. L'entreprise doit faire preuve d'humilité et rester à l'écoute afin d'identifier à temps les changements à venir et les transformer en opportunités plutôt qu'en contraintes. Il faut également libérer la créativité de tous : la liberté de pensée, la liberté de la critique, le droit à la différence et la tolérance sont des conditions essentielles à la créativité. La production de valeur nécessite du savoir mais suppose aussi que les entreprises sachent convaincre les salariés d'utiliser leur savoir. Une personne ne pouvant tout réaliser seule, chacun doit savoir construire des liens. Un client n'achètera que s'il estime que le produit lui apportera de la valeur. Le travail ne se mesure plus seulement sur les heures légales mais aussi à travers la créativité qui peut se manifester à tout moment et en tout lieu. Le travail envahit la vie privée et l'entreprise doit l'accepter. Le travail dans l'entreprise doit avoir du sens dans la vie des salariés.

Pour satisfaire le client, il faut associer le savoir-faire et le vouloir-faire, mais aussi assurer la communication entre l'offre et la demande. Cette communication doit remplir au moins trois conditions. Elle doit être pédagogique pour que l'autre comprenne : les échanges sont essentiels afin que les deux parties partagent finalement la même vision. La confiance constitue la deuxième condition. La troisième est l'émotion. Les ultralibéraux ont développé une conception de l'homme froide et mécanique qui mesure la valeur à l'échelle de l'argent, mais l'émotion est essentielle dans la relation commerciale.

L'entreprise doit imaginer le client de demain et développer la créativité en mobilisant le personnel et en attirant de nouveaux talents. Elle doit s'ouvrir sur l'extérieur pour constituer une intelligence collective en s'appuyant sur des partenaires, à la condition de construire un langage commun. De la même manière, les différents métiers au sein d'une entreprise doivent se connaître pour se respecter et construire des relations humaines



fortes. Enfin, une entreprise ne peut pas se développer durablement sur un territoire qui s'effondre : elle doit donc créer de la valeur perçue par son territoire. L'intelligence collective n'est pas constituée par la somme des talents mais par la qualité des relations entre les personnes et les équipes. Toutes les fonctions présentes dans une entreprise doivent échanger dès la conception d'un projet, qui peut même être envisagée avec le client. La taille d'une entreprise se mesure à ses relations extérieures, avec ses clients mais aussi ses partenaires.

Avec le numérique, les interactions sont encore plus intenses qu'auparavant. Internet permet les mises en relation, les collaborations et la diffusion d'informations. Un système complexe est soumis à l'effet papillon : le poids de chacun dans un monde complexe de réseaux n'est pas arithmétique et des actions à petite échelle peuvent engendrer des conséquences insoupçonnées. L'importance d'un réseau évolue exponentiellement en fonction du nombre d'interactions possibles sur ce réseau, ce qui démultiplie la créativité et la capacité à créer de la valeur. La plupart des organisations des entreprises morcellent l'intelligence collective et la vision que peuvent avoir les dirigeants de la réalité.

Un système complexe, où tous peuvent interférer facilement, implique que de petits acteurs structurés en réseau sont plus redoutables qu'une grande organisation cloisonnée. Par exemple, des citoyens ou des consommateurs peuvent se mobiliser et représenter une force considérable. Les petites entreprises qui jouent la carte des alliances disposent de plus grandes facilités et sont plus agiles qu'une grande structure où les décisions ne sont prises qu'au sommet, et sont donc plus efficaces. Pour que les petits commerces assurent leur pérennité, il ne faut donc pas qu'ils fusionnent mais qu'ils créent des structures, des associations, en mutualisant leurs ressources : ils seront alors plus efficaces et plus attractifs que les supermarchés car ils proposeront non seulement des prix similaires mais aussi le contact humain et la proximité. Des petits territoires qui jouent sur les alliances et trouvent ailleurs les ressources nécessaires pour compléter les leurs peuvent devenir très attractifs, tout en préservant leurs différences. L'enjeu est de savoir si les petits acteurs sauront mieux exploiter les possibilités offertes par les réseaux. Les grands groupes peuvent également profiter de ces opportunités et lorsqu'un leader émerge sur un marché, il est difficile de le rattraper. Les entreprises qui réussiront à établir des standards vont s'imposer, notamment en développant des *business units* organisées autour d'une entité centrale.

Les facteurs humains sont déterminants pour utiliser la technique. L'exploitation du numérique doit s'appuyer sur une organisation et un management cohérents, avec une vision globale. Dans ces organisations, les problèmes humains sont la priorité. Se réinventer est avant tout un problème humain qui suppose de vivre le changement comme un phénomène normal. Dans une économie immatérielle, les coûts sont objectifs mais l'empathie est nécessaire pour comprendre ce que l'autre désire. Un client n'achète pas une technique mais un produit duquel il espère tirer une valeur. Les grands changements techniques imposent de réfléchir à la motivation d'achat du client.

Afin d'assurer sa survie, une entreprise doit se demander si les leviers de son succès actuel seront toujours efficaces à l'avenir. Elle doit identifier ce à quoi elle doit renoncer pour conserver ses clients et comprendre comment le numérique peut inviter à vivre autrement. Avec le savoir-faire actuel, dans un contexte mouvant, il est possible de toucher de nouveaux clients et de vendre de nouveaux produits. Les acteurs des secteurs classiques peuvent profiter de cette opportunité pour pénétrer le monde du numérique et renouveler leur offre. Les entrepreneurs doivent intégrer la culture de la réactivité au quotidien et toujours apprendre par la formation interne, le travail avec des spécialistes et en constituant des alliances avec des partenaires. Améliorer les synergies en interne permet de renforcer l'intelligence collective et d'augmenter l'attractivité. Les synergies avec des acteurs externes permettent également à l'entreprise d'apprendre et d'être plus attractive en proposant des solutions complètes plutôt que de simples produits. A cet

égard, les réseaux numériques sont insuffisamment exploités pour renforcer les synergies avec l'extérieur.

Un territoire peut utiliser le numérique pour améliorer ses relations internes et de proximité, mais aussi avec le monde entier. Pour renforcer ces liens, la diaspora peut être mobilisée : les Lillois installés dans la Silicon Valley doivent être les ambassadeurs de Lille et des Hauts-de-France, tout comme les étudiants venus dans les écoles et universités de la région. Le numérique constitue un outil formidable pour attirer et séduire les touristes et les hommes d'affaires pour qu'ils assurent chez eux la promotion du territoire.

L'Europe est le continent de la diversité. Or la créativité est conditionnée à la tolérance de la diversité. Si l'Europe s'appuie sur les valeurs des Lumières, elle peut redevenir le continent de l'innovation.

**Document rédigé par la société Ubiquis – Tél : 01.44.14.15.16 –  
<http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)**