Matthieu Pélissié du Rausas

AGILE ET STRATÈGE

Décider et agir dans le chaos de l'après-mondialisation

EYROLLES

Comment accroître son agilité et préparer l'avenir en stratège

Volatil, fragmenté, interconnecté, bouleversé par des tendances de fond, notamment technologiques, notre monde est devenu chaotique. Chaque acteur économique doit désormais se réinventer comme agile et stratège pour décider et agir.

Ainsi, il nous faut être à la fois capables d'anticiper le long terme avec sagacité et de nous adapter à court terme. Les entreprises devront également s'appuyer sur les tendances de fond pour élaborer leurs stratégies et s'organiser de façon très flexible afin d'ajuster constamment leurs activités et réallouer très vite leurs ressources tout en éliminant les étapes intermédiaires devenues inutiles (comme les plans à trois ou cinq ans devenus trop rigides et souvent obsolètes avant même d'avoir été achevés).

Ce livre apporte une aide utile au lecteur pour décrypter les turbulences et les tendances, qu'elles soient géopolitiques, économiques, technologiques… et l'aider à ajuster sa réflexion et ses approches opérationnelles pour concilier les contraires, prospérer et se développer.

Matthieu Pélissié du Rausas est consultant international et a passé plus de 20 ans au sein de McKinsey & Company dont il a été un des Senior Partners. Il a ensuite créé son propre cabinet, Second Opinion. Sa longue expérience en stratégie et en organisation et sa passion pour les incidences croisées entre la micro-économie, les évolutions technologiques, l'histoire et les influences culturelles lui permettent de construire une nouvelle grille de lecture pour décrypter notre monde.

www.editions-eyrolles.com

Agile et stratège

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Matthieu Pélissié du Rausas est un consultant international de direction générale. Ingénieur Civil des Ponts et Chaussées et titulaire du MBA du Collège des Ingénieurs, il a passé plus de 20 ans au sein de McKinsey & Company dont il a été un des Senior Partners, a vécu aux États-Unis et en Afrique du Sud et a exercé sa profession en Chine et en Afrique du Nord. Il a créé son propre cabinet, Second Opinion, pour conseiller en toute indépendance des dirigeants sur leurs décisions les plus complexes. Sa longue expérience en stratégie et en organisation et sa passion pour les incidences croisées entre la micro-économie, les évolutions technologiques, l'histoire et les influences culturelles lui permettent de construire une nouvelle grille de lecture pour décrypter notre monde et de bâtir une approche pour décider et agir dans le chaos qui caractérise notre époque.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56913-1

Matthieu Pélissié du Rausas

Agile et stratège

Décider et agir dans le chaos de l'après-mondialisation

EYROLLES

À Marine, Benoît, Thomas et Ombeline.

Sommaire

Introduction générale
Être agile et stratège dans un monde chaotique 7

Partie I

Le bilan

Introduction
D'un Mur à l'autre… 21

Chapitre 1
Nous sommes dans une fragile « après-mondialisation » 23

Chapitre 2
Alors, heureuse ? Les gagnants et perdants
de la mondialisation se préparent au prochain acte… 37

Partie II

**Le chaos économique : « effets papillon »
et « attracteurs étranges »**

Introduction
Le monde est un système chaotique – au sens
mathématique du terme 55

Chapitre 3
Sous l'impulsion de la technologie, le monde
du travail devient volatil et connecté – donc chaotique .. 67

Chapitre 4
Un monde de l'énergie beaucoup plus volatil 83

© Groupe Eyrolles

Chapitre 5
Chassez l'instabilité géopolitique, elle revient au galop !.... 93

Chapitre 6
Mon empire pour un réseau !..... 105

Partie III

Être à la fois agile et stratège

Introduction
Décrypter les attracteurs étranges et s'adapter très vite... 115

Chapitre 7
La personne agile et stratège 121

Chapitre 8
L'entreprise agile et stratège 139

Chapitre 9
Les défis de la puissance publique
dans le monde chaotique..... 179

Autodiagnostic
Êtes-vous prêt à affronter le chaos
de l'après-mondialisation ? 205

10 sujets de réflexion pour chaque personne..... 206
10 questions pour les conseils d'administration
et les comités de direction 211
10 débats publics à avoir pour l'avenir de nos sociétés... 216

Conclusion
Et après ? Ne pas foncer collectivement dans le mur… . 221

Table des figures et tableaux 225

© Groupe Eyrolles

Introduction générale

Être agile et stratège dans un monde chaotique

Il est des symboles qui ne trompent pas. Le 9 novembre 1989, alors que s'effondrait le Mur de Berlin, une nouvelle page de l'histoire s'ouvrait. Sous nos yeux ébahis, un monde nouveau naissait au son de l'*Hymne à la Joie* interprété par Rostropovitch, un monde fait d'échanges et de libre commerce qui devait amener la paix, la prospérité et, selon certains, la fin de l'histoire… Presque trente ans plus tard, un autre symbole ne trompe pas : le pays le plus riche et le plus puissant du monde veut ériger un autre mur, à sa frontière Sud, pour endiguer les flux migratoires. Le pays même qui se faisait le chantre du libre-échange des biens, des personnes et des capitaux, celui qui avait, après la Seconde Guerre mondiale lancé le GATT, a décidé de faire machine arrière.

Comment en sommes-nous arrivés là ? Qui sont les gagnants et les perdants de cette période et qui sont ceux qui abordent la suite en position de force ? Quelles forces vont façonner l'équation économique de la période qui s'ouvre ? Comment chaque personne, chaque entreprise ou chaque acteur public doit-il et peut-il s'adapter au monde qui vient ?

© Groupe Eyrolles

Pour répondre à ces questions, il convient sans doute de comprendre où nous en sommes après ces trente années. Le monde a vu de nombreuses transformations s'opérer entre la chute du Mur de Berlin et l'annonce du projet de construction d'un mur à la frontière américano-mexicaine. Sur le plan géopolitique, nous avons connu la fin de l'URSS et l'entrée dans le commerce international de la Chine – qui a changé complètement les rapports économiques par le poids de son marché et la taille de sa force de travail. Ces deux changements ont fait rentrer quasiment tous les êtres humains dans l'économie de marché. Sur le plan économique, nous avons vu la naissance de l'Euro, la plus vaste zone monétaire unifiée de l'histoire, l'apparition des gaz et pétroles de schiste qui ont bouleversé la géopolitique mondiale en conférant aux États-Unis la possibilité d'être énergétiquement indépendants et finalement l'émergence et la résolution d'une crise financière mondiale qui a ébranlé le capitalisme sur ses bases. Mais la transformation la plus importante a sans doute été l'avènement des connexions instantanées omniprésentes – 99,7 % de la population mondiale a un téléphone portable, soit 94 % dans les pays émergents et 127 % dans les pays développés[1] – ainsi que le déploiement d'Internet qui a permis à chaque être humain d'avoir accès à toutes les connaissances disponibles pour pouvoir guider ses intérêts au mieux dans cette économie de marché. Ce déploiement a lui-même été rendu possible par la baisse sidérante du coût des télécommunications et l'augmentation spectaculaire de la puissance de calcul et sa mise à la disposition de tous : chaque

1. International Telcommunication Union, cité dans le JDN du 11 janvier 2017, www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/1009553-monde-le-nombre-d-abonnes-au-telephone-mobile

© Groupe Eyrolles

possesseur d'un téléphone mobile détient dans sa poche un calculateur qui aurait été jugé surpuissant il y a seulement vingt ans et le développement du cloud computing met à la portée de tous une puissance de calcul quasi infinie à un prix modique. Enfin, nous avons subi la mutation du terrorisme en un fléau mondialisé, qui, lui aussi, évolue dans ses approches avec son temps.

Moins de pauvres dans le monde, mais une classe moyenne occidentale qui stagne et se rebelle

La période entre 1988 et la crise de 2008, qui s'est caractérisée par une intensification des échanges, c'est-à-dire par des imports qui croissaient quasiment deux fois plus vite que le PNB mondial, a vu un formidable enrichissement de l'humanité : le PNB/tête a considérablement crû depuis la fin de la guerre froide et surtout près d'un milliard d'êtres humains sont sortis de la pauvreté. D'après l'ONU, le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté absolu ne cesse de reculer, à la fois en valeur absolue et en pourcentage. Une classe moyenne chinoise s'est développée et peu à peu des millions d'Indiens sortent de la misère.

Cependant une immense redistribution des richesses a pris place à l'échelle internationale car cette montée des classes pauvres et moyennes des pays émergents a eu pour corollaire la stagnation des classes moyennes occidentales. Ainsi, depuis 1988, le pouvoir d'achat de ces classes moyennes occidentales n'a que très peu progressé en raison de la concurrence des pays émergents et de la substitution de leur travail par la machine que permet désormais la technologie. Or, les membres de ces classes moyennes occidentales vivent

© Groupe Eyrolles

dans des démocraties – à la différence de beaucoup de ceux qui ont bénéficié de la mondialisation – et ont simplement décidé d'exercer leur droit de vote pour demander que cesse ce phénomène qui les prive, ainsi que leurs enfants, de perspectives d'amélioration de leur niveau de vie. Cela a fait croître les partis populistes et isolationnistes, comme l'ont illustré les dernières élections partout en Europe, et a amené au pouvoir des gouvernements prenant des mesures enrayant la croissance des échanges, comme on l'a vu aux États-Unis ou au Royaume-Uni.

Un monde plus fragmenté, plus instable et interconnecté

Un monde nouveau se dessine donc, caractérisé par des échanges qui ne croissent plus au même rythme que le PNB. Notre monde ne s'ouvre plus (mais ne se referme pas non plus) et se fragmente davantage. On voit les barrières douanières se relever entre les pays – selon l'OMC, le nombre de mesures protectionnistes mises en place chaque semestre dépasse, depuis fin 2014, le nombre de mesures de libéralisation des échanges. Le régionalisme progresse comme l'illustrent l'Écosse, la Flandre, le Pays Basque ou la Catalogne. Les multinationales redécouvrent les vertus de l'adaptation locale et parlent désormais, selon les mots de Jeff Immelt, « de compétences locales dans un ensemble global[1] ». Les entreprises créent de plus en plus de divisions focalisées par sujet ou par géographie et cherchent à décentraliser les prises de décision. Tout cela conduit à des organisations de plus en plus atomisées. Le nombre de travailleurs

1. Alan Murray, « GE's Immelt signals end to 7 decades of globalization », *Fortune*, 20 mai 2016.

© Groupe Eyrolles

indépendants ne cesse de croître, reflétant une fragmentation du marché du travail. On voit donc le nombre d'acteurs économiques se multiplier et chaque acteur est de plus en plus libre de suivre ses logiques propres.

En même temps, ce monde plus fragmenté va aussi devenir plus volatil. En effet, nous allons voir que chacun des termes de l'équation qui régit l'activité des acteurs économiques – c'est-à-dire le rapport entre le travail et le capital, l'énergie, l'information et l'environnement géopolitique – va être profondément modifié pour aller vers plus d'instabilité et d'interconnexion, créant ainsi une volatilité qui ne cesse de croître.

Tout d'abord une formidable explosion technologique va permettre de mécaniser une grande part du travail humain actuel, substituant ainsi du capital au travail. Si seuls 5 à 10 % des emplois sont substituables par un robot ou un ordinateur au vu de ce qui est techniquement démontré en laboratoire aujourd'hui – mais pas encore nécessairement commercialisé ou mis en place –, ce sont, en réalité, 50 % des tâches humaines qui sont automatisables, réparties dans chaque emploi, du balayeur au directeur général. Ainsi, les rapports du travail et du capital vont être profondément modifiés. De nombreuses réorganisations vont prendre place car la partie « non automatisable » du travail va être regroupée sur de nouveaux postes, plus complexes et plus exigeants. Certaines compétences vont devenir obsolètes et d'autres indispensables et difficiles à trouver. Un reclassement massif de la population active – comparable à celui qui a transformé notre économie au XIXe siècle – est en gestation. Tout cela va rendre le monde du travail plus instable. Ses acteurs se mettent en réseau pour faire face à cette instabilité, partager les risques et utiliser au mieux leurs actifs et leurs compétences, rendant ainsi le monde du

© Groupe Eyrolles

travail plus interconnecté. Plus fragmenté, plus instable et plus interconnecté, le marché du travail devient plus volatil. Ensuite l'équation énergétique va elle aussi être profondément modifiée. L'apparition des gaz et pétroles de schiste a rendu les États-Unis énergétiquement indépendants. La baisse du coût de l'énergie solaire la rend compétitive et la baisse du coût du stockage va aider à gérer son intermittence. La modification des usages, les recherches systématiques de moindre consommation ont par ailleurs rendu l'activité économique moins gourmande en énergie – mettant la date de la demande maximale de pétrole à l'horizon. Au total, on arrive sans doute à des réseaux de production d'énergie moins carbonés, mais aussi plus distribués et moins concentrés géographiquement grâce aux productions individuelles, à l'apparition des microgrids (qui permettent l'approvisionnement d'énergie à un petit nombre de consommateurs dans une rue ou un quartier). Cela conduit à la multiplication d'unités de production de plus petite taille. La production d'énergie va devenir plus instable étant donné l'intermittence de la production des énergies renouvelables et plus interconnectée localement pour faire face à cette intermittence. Les réseaux des pays sont aussi plus interconnectés entre eux. Là aussi fragmentation, instabilité et interconnexion se marient pour créer de la volatilité.

Les échanges d'information vont s'intensifier avec la montée en puissance et la densification des réseaux. Internet est réellement devenu ubiquitaire avec l'accroissement de la bande passante mobile : tout un chacun est désormais connecté – qu'il s'agisse d'être joint ou de faire une requête sur un moteur de recherche. Il y a désormais plus d'objets connectés sur la planète qu'il n'y a d'êtres humains. Cela tend encore à amplifier la volatilité car toute information

© Groupe Eyrolles

– avérée ou non – peut être immédiatement relayée et trouver une caisse de résonance à l'échelle planétaire. Chaque acteur peut ainsi interagir avec un nombre quasi infini d'autres acteurs, ce qui amplifie l'impact de ses décisions et accroît la volatilité.

Enfin la nouvelle donne géopolitique crée une source renouvelée d'incertitude. On croyait par exemple que les annexions de territoires étaient considérées comme une chose du passé, d'avant la Seconde Guerre mondiale, mais elles ont fait leur réapparition au XXIe siècle. Le changement climatique, rendant des ressources, comme l'eau, plus rares, crée de nouvelles tensions qui deviennent des enjeux géoéconomiques fondamentaux. Les conflits potentiels se multiplient et les réactions des peuples et des États deviennent de moins en moins prédictibles – créant autant de ruptures qui peuvent changer du tout au tout l'environnement d'une personne ou l'équation économique d'une entreprise.

(Fragmentation + Interconnexion) × volatilité = « effet papillon » + « attracteurs étranges »

La conjugaison de ces forces donne naissance à une nouvelle réalité : celle d'un monde « d'après-mondialisation », où l'ouverture continue du monde et la croissance des échanges ne sont plus la force dominante de notre paysage économique. Nous entrons dans un monde qui sera à la fois caractérisé par sa fragmentation, son intense interconnexion et sa perpétuelle volatilité : le monde devient un « système chaotique ». Cela ne veut pas dire qu'il soit incompréhensible, mais qu'il a les mêmes caractéristiques qu'un système

© Groupe Eyrolles

mathématique chaotique : il est, certes, régi par des lois, mais comme elles sont souvent non linéaires, un petit changement à un point donné peut engendrer d'immenses turbulences à l'autre bout de la planète. Ce phénomène est souvent décrit comme « l'effet papillon », en référence à l'image du physicien Lorenz qui disait qu'un « battement d'ailes de papillon au Brésil pouvait entraîner un ouragan au Texas ». Par ailleurs, le comportement du système, s'il est imprévisible à court terme, oscille autour de schémas récurrents et décryptables, qui, à défaut d'être 100 % prédictibles, restent compréhensibles et peuvent donc être anticipés. Avec une certaine poésie, les mathématiciens du chaos nomment ces schémas du beau nom d'« attracteurs étranges ».

D'une certaine façon, le monde économique est devenu comme la météorologie : prévoir le temps avec précision à un mois est impossible, mais l'enchaînement des saisons est détectable et donc utilisable.

Être stratège et être agile – dans le même temps

On peut regretter ou se réjouir de ces changements, mais quelles que soient nos opinions, une chose est sûre : il faut s'adapter. Et pour cela, tous les acteurs économiques – personnes agissant comme consommateurs, producteurs ou citoyens, entreprises ou puissances publiques – doivent ajuster leur état d'esprit, changer leur façon de penser et leurs approches opérationnelles pour prospérer et se développer dans ce monde chaotique. Pour cela, il leur faut travailler à la fois sur deux axes *a priori* difficilement compatibles : la pensée stratégique, d'une part, qui permettra de déceler les schémas décryptables autour desquels ce monde oscille,

© Groupe Eyrolles

et l'agilité, d'autre part, pour s'adapter en permanence à l'imprédictibilité d'un monde fait de changements de plus en plus rapides. Chacun doit désormais apprendre à gérer les averses et les éclaircies inattendues du printemps tout en sachant que l'été finira par arriver à une date inconnue et peut être très différente de l'année dernière – et que l'automne, immanquablement, lui succédera… mais sera peut-être étonnamment bref.

Penser stratégiquement, c'est comprendre les tendances de fond, comme la démographie ou les rapports de forces entre acteurs, pour savoir comment en profiter. Ainsi, l'individu devra comprendre si l'automatisation va rendre ses compétences dépassées ou, à l'inverse, les rendre indispensables. L'entreprise devra s'interroger pour savoir si son offre, de produits ou de services, va être rendue obsolète par la technologie – même si elle ne sait pas exactement quand cette obsolescence arrivera. Elle devra comprendre où seront les nouveaux foyers de croissance, même si le moment où cette croissance se matérialisera reste inconnu. L'entreprise devra aussi savoir réallouer ses ressources et ajuster son portefeuille d'activités. Pour les acteurs publics, c'est comprendre les forces démographiques et sociologiques qui finissent toujours par s'imposer.

Être agile demande d'abord d'arriver à identifier ce qui est essentiel – par exemple, les valeurs d'une personne, l'objectif d'une entreprise et les valeurs collectives qui rassemblent ses employés ou l'âme d'une nation qui rassemble ses citoyens – pour le rendre immuable et ensuite savoir adapter très rapidement tout le reste, qui devient donc « négociable », afin de faire face à l'incertitude croissante. Ne pas rendre l'essentiel immuable, c'est être au mieux opportuniste, et au pire irresponsable. Ne pas savoir adapter le reste, c'est se condamner à l'obsolescence. Ainsi, la personne devra

© Groupe Eyrolles

savoir ajuster son portefeuille de compétences ou savoir changer d'emploi avant que celui-ci ne devienne obsolète. L'entreprise devra savoir donner beaucoup d'autonomie à ses entités opérationnelles et revoir régulièrement son déploiement géographique. L'acteur public, lui, aura à cœur de savoir modifier les mécanismes qui assurent la cohérence de la société et de chercher à décentraliser son action pour s'adapter très vite aux changements.

Comprendre la situation actuelle et les forces à l'œuvre pour préparer l'avenir

La première partie de ce livre se propose de faire un rapide état des lieux de la situation actuelle en constatant l'arrêt de la mondialisation telle que nous l'avons connue jusqu'ici et d'établir un parallèle avec la fin de la première mondialisation au début du XXe siècle nous permettant de tirer des leçons du passé pour mieux préparer l'avenir. Nous chercherons aussi à comprendre qui sont les gagnants et les perdants des trente dernières années et les alliances que les acteurs sont en train de développer entre eux.

La seconde partie s'attache à comprendre comment le monde devient chaotique, en décrivant les sources de fragmentation, d'interconnexion et, donc, de volatilité, de chacun des termes de l'équation économique : la relation entre le travail et le capital, l'énergie, l'information et le contexte géopolitique.

La troisième partie propose à chaque acteur économique une manière d'allier sagacité stratégique et agilité pour s'épanouir et prospérer dans ce monde chaotique. Pour les

© Groupe Eyrolles

personnes, la réflexion portera sur la manière de développer une capacité de recul stratégique et d'apprendre à être professionnellement agile, en multipliant les réseaux et en considérant chaque emploi comme une occasion d'acquérir des compétences préparant l'emploi suivant. Pour l'entreprise, il s'agira essentiellement de comprendre comment rendre la réflexion stratégique féconde – en concevant la stratégie comme une « histoire et un portefeuille de projets » et non comme une feuille de route rigide ou un « gosplan » financier – puis de savoir comment s'organiser pour être agile, aussi bien en termes d'organigramme que de processus et de compétences. Enfin, pour la puissance publique viendra la question de comment redonner une perspective positive aux classes moyennes occidentales en redistribuant non la richesse, mais les sources de création de richesse – c'est-à-dire l'accès au travail et au capital, en particulier intangible – et ensuite de comment faire évoluer certains aspects de la vie de la Cité, qu'il s'agisse de sujets de long terme comme la politique industrielle ou la souveraineté technologique, ou de rendre les services publics plus agiles ou encore de repenser la manière de protéger les personnes dans un monde où les aléas économiques et sociaux se multiplient.

Enfin, en guise de conclusion, nous évoquerons l'idée que chaque acteur va devoir repenser le rôle qu'il joue dans la société, au-delà de son adaptation propre, pour éviter qu'après être passés d'un mur à l'autre, nous allions… dans le mur. En effet, il est probable que le besoin permanent d'adaptation de chacun créera une force centrifuge qui aura tendance à distendre les liens au sein de la société. Il sera donc critique de redéfinir notre contrat social pour éviter que notre société ne devienne trop instable par manque de sentiment d'appartenance commune.

© Groupe Eyrolles

Le monde chaotique qui s'annonce sera sans doute un monde de plus grande liberté, mais aussi de plus grande volatilité, où les « effets papillon » rendront le court terme imprévisible et où il sera vital de décrypter les « attracteurs étranges ». Faire des trente prochaines années une ère de prospérité au moins comparable aux trente dernières va demander à chaque acteur d'allier stratégie et agilité et de participer à la réinvention ou à la redéfinition de notre modèle social.

© Groupe Eyrolles