

## Avant-propos

---



J'écris cet avant-propos deux jours après la disparition de Steve Jobs. Je l'ai apprise dans le courant de la nuit de mercredi 5 Octobre, vers 4 h15. Je m'étais réveillé tout à coup, et quelques secondes plus tard mon iPhone s'allumait (non, mon iPhone n'est pas mon doudou, je ne dors jamais avec lui mais ce jour-là il me servait de réveil) : une dépêche du journal le Monde venait de s'inscrire sur l'écran, elle annonçait la nouvelle. Dans un demi sommeil, j'allais sur Twitter et là je vis l'effervescence mondiale que cet événement avait suscité. Les hommages succédaient aux souvenirs et aux commentaires et bientôt le mien vint les rejoindre.

Je vous raconte tout cela pour une raison bien simple : la teneur de ce propos eût été tout autre si Steve Jobs était resté à la tête de la société à la pomme. Je crains en effet que les innovations et autres disruptions du marché Internet risquent de marquer le pas sans Steve aux commandes.

Faisons un petit retour arrière avant d'imaginer ce que seront nos 15 prochaines années. Même si vous vivez sur une île déserte ou si vous êtes myope, vous savez que des disruptions majeures dans notre vie quotidienne sont nées depuis 5 ans ; très vite, elles ont conquis le monde alors que peu de gens y croyaient au démarrage. Par exemple, Facebook né il y a 5 ans a aujourd'hui plus de 850 millions de fans, Twitter né il y a 3 ans explose et l'iPad lancé il y a à peine 2 ans a créé là lui tout seul le marché des tablettes dont il a désormais la maîtrise. Donc, dans les 15 ans qui viennent, si les innovations majeures perdurent au même rythme, nous serons amenés à découvrir 3 nouveaux Facebook, 5 nouveaux Twitter et 7 nouvelles tablettes !

Alors, dans ce livre, 60 experts ont « pensé » le futur et nous ont livré chacun dans son domaine de remarquables analyses qui éclairent notre chemin. Je ne vais pas surenchérir sur leurs visions enthousiastes et vais plutôt essayer d'en tirer le PPCM, à savoir le Plus Petit Commun Multiple pour ceux qui ont déjà oublié leurs cours de maths de quatrième.

L'année prochaine et probablement les années suivantes, les entreprises qui font la course en tête seront placées sous le double signe du lâcher prise et... de l'obsession du client.



**Le lâcher prise.** Il a déjà sérieusement gagné du terrain, poussé-tiré par les nouvelles technologies dont la plupart sortent tout droit des cerveaux enfiévrés de quelques post-ados habitant Mountain View ou Palo Alto. Lâcher prise, ça veut dire s'ouvrir au changement, cultiver de nouveaux types de relations, oublier le passé et ses certitudes usées jusqu'à la corde, accepter le risque de quitter des positions investies depuis longtemps (eh oui, certains se cramponnent et veulent s'y maintenir à toute force, en arguant d'une mauvaise raison, celle d'amortir les investissements !)... Bref, c'est prendre conscience et accepter que le pouvoir a changé de main.

Ce lâcher prise, on le trouve dans les rapports :

- marques / clients
- employeurs / employés

- recruteurs / chercheurs d'emploi
- fervents de l'analogique / fervents du numérique
- syndicats / syndiqués
- professeurs / élèves
- etc.

Le lâcher prise s'accompagne d'un effet collatéral, une augmentation rapide de la porosité des frontières entre :

- la vie professionnelle / la vie personnelle
- le bureau / la maison
- le Off / le On

Le mouvement actuel est irrésistible. Mais ne nous leurrions pas. Comme pour tout mouvement qui change en profondeur les habitudes des hommes, apprêtons nous à vivre un mouvement de balancier lancé par les forces de résistance. Dans 5 ans, 10 ? Qui vivra verra comme dit la chanson.

L'autre tendance de fond découle du succès promis aux entreprises qui seront habitées vraiment par l'obsession de leurs clients. Elles vont désormais les associer à leurs choix de produits, de services, de gestion quotidienne. En les faisant participer à leur vie intime, les entreprises pourront mieux anticiper leurs désirs et pourront alors bâtir une relation étroite avec eux, reposant sur un socle de fidélité autrement plus solide que celui de la fidélité artificielle achetée à coups de points dans la figure et de cadeaux... Attention : être obsédé par le client ne signifie pas le mettre « en théorie » au centre de l'entreprise comme on l'a vu dans les années 2000 ; cela veut dire se mettre à sa place, voir avec ses yeux et ressentir avec ses tripes à lui. C'est plus difficile à faire qu'à dire !

**Henri Kaufman**

*hipipip@gmail.com*

## # Signal fort : l'entreprise 2012 sera 4D

---

*Philippe Cahen*



L'entreprise a un besoin urgent de prospective. L'approche de la prospective peut se faire par deux regards : soit voir le futur depuis le présent, c'est le forecasting ; soit voir le présent depuis le futur, c'est le backcasting. Dans une époque aussi rapide qu'aujourd'hui en changement de technologie, fonctionnement, de logique, il n'y a place que pour le backcasting. Car c'est de saut vers le futur dont l'entreprise doit s'armer en permanence pour avoir au moins un temps d'avance, pour être la première et pas la copie. L'entreprise se doit donc en permanence d'imaginer des chemins du futur et de choisir celui qui lui semble le plus pertinent pour elle. Chaque entreprise aura sa propre pertinence, selon ses recherches en cours, selon la vision du comité de direction. Régulièrement, chaque année ou chaque deux ans voire plus selon le mode de réactivité des marchés, elle mettra à jour à jour sa vision.

### **Repérer les signaux faibles**

Le saut dans le futur est le fruit d'un travail régulier. Le repérage des signaux faibles y contribue largement. Internet en est une source inépuisable dont la

seule limite est le temps disponible. C'est sur ce temps que je crée ma limite avec internet comme avec mes autres sources, le papier, la rue, les conférences, les salons, etc. Un signal faible est un fait paradoxal qui inspire réflexion, le vrai signal faible est dans la réflexion et le « fruit » qui en sort, ou plutôt LES fruits qui en sortent. Si Google investit dans l'énergie ce n'est pas pour spéculer, pour devenir distributeur d'électricité (ce qu'il a obtenu), mais pour faire baisser l'un des postes les plus lourds de son compte d'exploitation dans les dix ans qui viennent. Le titre de l'information fera signal faible, le fruit est le véritable signal faible. Donc les signaux faibles contribuent à imaginer des scénarios dynamiques de prospective, des scénarios volontairement dans un futur argumenté par les signaux faibles, qu'il soit envisageable ou haïssable.

Ce double principe de signaux faibles et de scénarios dynamiques m'a amené à organiser les entreprises en entreprises 2D, 3D et 4D. Dans un temps de cinéma où la 3D est devenue chose courante et où la 4D se met en place par l'holographie, l'analogie est évidente. La 2D est l'image plate. La 3D est l'image en relief, une troisième dimension. La 4D occupe le volume, l'image sort physiquement de l'écran.

## Scénarios dynamiques

Pour l'entreprise, le parallèle est identique : l'entreprise 2D assure le présent, mais que le présent. L'entreprise 3D ajoute au présent une démarche vers le futur, cette démarche lui donne du volume et on pourrait dire une distance par rapport au présent immédiat, plat. L'entreprise 4D ajoute une vision d'avenir et l'observateur voit où l'entreprise peut se diriger.

Faire le choix de placer des entreprises dans l'une ou l'autre des catégories est source de discussions, de contestations, d'altercations ... je prends le risque. J'aurais pu expliquer pourquoi Carrefour est 2D, Leclerc 3D, Auchan (Association Familiale Mulliez) 4D. Dans le contexte de cet article je vais détailler Microsoft, Apple et Google.

**Microsoft, entreprise 2D.** Bien sûr, Microsoft a 50 milliards de \$ en trésorerie avant le rachat de Skype, mais Microsoft entreprise 2D est fragile dans ses activités. Dans son chiffre d'affaires à T3 2010 la suite Office représente 32% et 55% du bénéfice opérationnel. Et cette suite Office est objectivement menacée par les Google Apps et Apple Apps. Windows fait 27% du CA et 48% du bénéfice opérationnel. Les serveurs font 25% du CA et 25% du bénéfice. Les jeux sont quasi sans bénéfice et les services en ligne en déficit. Le reste des activités qui est insignifiant en part de chiffre d'affaires est déficitaire à hauteur de 20% du bénéfice. Microsoft a manqué le démarrage de l'Internet,

a manqué le démarrage de la téléphonie et l'accord avec Nokia lui coûtera un milliard de dollar ... une broutille. Le PC est en baisse et les tablettes en hausse : où est Microsoft ?

**Apple est une entreprise 3D.** Apple est assis sur plusieurs produits qui chacun développe son propre écosystème. iPod ne fait plus en T1 2011 que 6.5% du CA mais iTunes et autres services sont à 6.6% et à +23%. iPhone (qui ne fait que 4% des vente en nombre des téléphones mobiles mondiaux, représente 51% de la marge !) représente 50% du CA d'Apple (+113% en comparable 2010) et iPad fait déjà 11.5% du CA. Quant aux ordinateurs, ils représentent 20% du CA à +28%, un record dans un marché en baisse. Les trois dernières activités citées sont en bonne croissance pour ne pas dire mieux. La trésorerie d'Apple est de 65 milliards de dollars. A l'inverse de Microsoft, il y a des perspectives d'activité et de profit pour les années proches. Quant à la vision d'Apple, elle est encore floue sur Apple TV, Apple Ad (publicité) et Steve Jobs, patron charismatique, semble assurer seul une vision de l'entreprise.

**Google est une entreprise 4D.** Né en 1998, Google affiche déjà un bénéfice de 2.3 milliards de dollars sur T1 2011 (le tiers du CA) avec une vache à lait qui sont les « adwords », ces mots sur le moteur de recherche qui font lien vers les sites. Sa position est ultra dominante sur les moteurs de recherche. Au-delà de son métier d'origine, Google se développe dans de multiples directions notamment depuis 2004 : Gmail qui a pris une place considérable, Google Earth l'évidence de la géolocalisation, G Talk messagerie instantanée, Google Reader et Google Book dont le développement est en marche rapide avec les tablettes, Android bientôt leader sur les smartphones et les tablettes donc les nouveaux systèmes de communication, Google Health va éclater d'ici peu, Chrome a une véritable place parmi les navigateurs (10% à T1 2011 en Europe), Google TV revoit sa formule, sans oublier ses investissements dans l'énergie, l'éolien offshore, la gestion de l'énergie à domicile, le paiement sans contact (NFC), le Chromebook, etc. Lors du dernier salon de l'Auto de Paris, Google a fait la une des journaux avec la Google Car, voiture auto-conduite. Google s'est mis dans une position de toucher à tout et de faire peur à tout !

Le propre de la méthode Google est la créativité permanente de ses équipes grâce à un temps dédié (un jour par semaine) et l'audace de créer et de pouvoir reconnaître ses erreurs. Lancé en janvier 2010, le téléphone de Google Nexus One ne devait être vendu que sur Internet en se fondant sur la réputation de la marque. En mai 2010, échec constaté, il était retiré. Lancé en novembre 2010, Google TV n'a pas convaincu. En avril 2011, le principe est remis sur la table.

Google est donc une entreprise 4D, assurant son présent (au minimum adwords), développant avec succès des produits rémunérateurs (au minimum Android) avec une visibilité pour les prochaines années, et ayant une vision de projets à venir parmi lesquels il y aura nécessairement des succès tant ils sont innovants et déjà acquis pour certains.

## **L'entreprise a un besoin urgent de vision**

Aujourd'hui Microsoft semble vouloir ne pas laisser passer les trains. Sa trésorerie lui permet d'acheter à peu près tout ce qu'il veut. Mais son questionnement doit se poser différemment, sur son mode d'organisation interne. Ainsi, pourquoi lancer l'un des plus beaux produits qui soit, le Kinect, et quasiment laisser son développement libre sans l'avoir anticipé ? La trésorerie ne fait pas tout... ce sont les salariés de l'entreprise qui font une grande partie des actifs. Apple doit être attentif à l'interne sur ce que pourrait être la firme à la pomme sans Jobs. Google a prouvé que changer de PDG (Eric Schmidt quitte son poste début avril 2011) ne change pas la trajectoire essentielle de l'entreprise. L'entreprise 4D ressemble à un rouleau compresseur.

***Philippe Cahen***

*Prospectiviste et conférencier*

*Blog : <http://www.signaux-faibles.fr/>*

*Livre : Signaux Faibles. Mode d'emploi Eyrolles*