

LES AUTEURS



S.D.

C.M.

Auteur indépendant, **Stan Davis** est membre Senior de l'équipe de recherche du Center for Business Innovation (CBI) d'Ernst & Young*. Il est co-auteur du best-seller *Blur* (*Business Digest* n° 74) et d'autres ouvrages comme *Future Perfect* (Perseus Books, 1996) ou *The monster under the bed* (Touchstone Books, 1995).

Christopher Meyer est Associé chez Ernst & Young et dirige le CBI. Il préside également Bio GP, une entreprise du groupe qui confronte les théories des chercheurs à la réalité. Il fait autorité dans le domaine de l'économie de l'Information et de son impact sur les entreprises.

* Partenaire de notre État de l'art spécial **innovation** paru en mars 2000.

L'EXPERT

Jean-Florent Rérolle

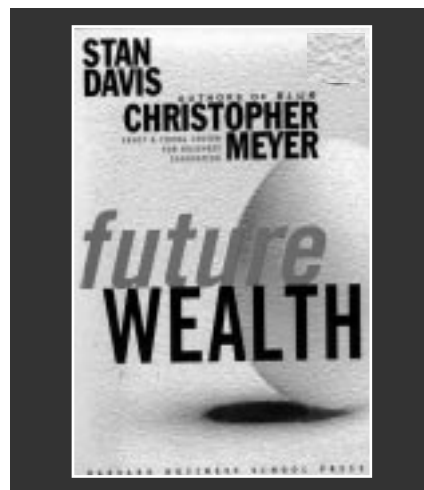
Diplômé de l'IEP Paris et de l'ISA (MBA-HEC),

Jean-Florent Rérolle, est actuellement Partner Ernst & Young (Corporate Finance).

Future Wealth

de Stan Davis et Christopher Meyer

aux Éditions Harvard Business School Press, avril 2000



LES IDÉES CLÉS

À l'heure du Net, la richesse émane principalement de la sphère financière. La richesse est en train de passer de la sphère réelle à la sphère financière et des institutions aux individus. Parce qu'ils n'hésitent pas à investir en Bourse, de plus en plus de particuliers deviennent les acteurs principaux de la nouvelle économie. Pour eux comme pour les entreprises, le risque n'est plus alors perçu comme une menace mais comme une opportunité.

D'ici à vingt ans, les individus commercialiseront leur "capital intellectuel" sur un nouveau marché.

Dans l'économie en ligne, les marchés sont de plus en plus fluides et l'importance des actifs intangibles, comme le capital intellectuel, croît au détriment du tangible. Bientôt le marché du capital humain (*human capital*) permettra à chacun d'optimiser son potentiel. Les entreprises devront investir, au sens littéral, sur leurs meilleurs collaborateurs.

La gestion du risque devient une dimension majeure du management.

Les entreprises devront gérer très précisément les risques inhérents à leurs activités. La création d'Unités de Risque Stratégique (*Strategic Risk Units*), en complément d'Unités de Business Stratégique (*Strategic Business Units*), permettra d'identifier, d'isoler, voire de commercialiser les risques sur les marchés financiers.

La nature de la richesse (c'est-à-dire l'ensemble de la valeur économique que génèrent les individus, les entreprises, les sociétés) a changé. La richesse ne réside plus dans la production et la consommation de biens et de services mais elle se niche du côté d'Internet, c'est-à-dire des marchés financiers et des actifs intangibles (dont le capital humain, c'est-à-dire intellectuel).

La richesse à venir, résultera des incroyables transformations qu'engendre déjà le Net au sein de l'économie. Aux États-Unis, la classe moyenne investit de plus en plus en Bourse et prend davantage de risques, espérant plus de rendement. Cette classe bénéficie et surtout bénéficiera de l'accumulation des richesses et de leur redistribution, d'ici à vingt ans, dans un paysage économique et social entièrement renouvelé.

Dans l'économie connectée, le risque, de plus en plus présent, est considéré comme une opportunité. Les marchés sont de plus en plus fluides donc efficaces. Apparaît un nouveau marché : celui du capital humain. Dans vingt ans, la population active commercialisera ses compétences. Les individus, devenus actionnaires d'eux-mêmes et acteurs de la nouvelle économie, se vendront donc au plus offrant, tandis que les entreprises devront investir – au sens propre – sur leurs meilleurs collaborateurs, afin de les garder.

La richesse passe de la sphère réelle à la sphère financière

La nouvelle économie permet à la classe moyenne américaine d'entrer dans le monde financier et lui donne envie de prendre des risques. ■ D'ici à 20 ans, un nouveau marché se sera mis en place : celui du capital humain.

Les fondements de l'économie ont de nouveau changé, grâce à Internet. La richesse a d'abord résidé dans la propriété foncière, puis dans l'industrie. Aujourd'hui, elle réside dans les dotcoms et sa monnaie d'échange sera bientôt le capital humain. L'accumulation de la valeur passe dans la sphère financière, au détriment de la sphère réelle (dans laquelle les entreprises produisent des biens ou des services). D'ailleurs, le Dow Jones s'offre un joli 20 % de croissance tandis que le PIB des États-Unis croît de 3 %. La nouvelle économie est mue par trois forces : la vitesse, la connectivité, l'intangibilité.

Une redistribution élargie de la richesse se profile.



Elle ne dépendra pas des seuls revenus du travail mais en grande partie des revenus financiers. L'Américain moyen s'intéresse de plus en plus à la Bourse et son goût pour le risque s'intensifie. Il accumule plus rapidement des actifs financiers que des actifs réels et découvre une nouvelle approche de l'agrégation de richesses.

Les marchés se fluidifient. La connectivité fait baisser le nombre de frictions dans l'économie en diminuant le nombre d'intermédiaires entre acheteur et vendeur. Au mieux, les prix fluctuent sans cesse au gré de l'offre et de la demande. Un site symbolise cette victoire : *eBay.com*. Tout ce qui se vend, des billets d'avion aux composants industriels, y est mis aux enchères.

La ressource essentielle devient le capital humain, c'est-à-dire le potentiel, le talent, l'expérience, l'intelligence relationnelle, les qualités intellectuelles et selon les métiers, l'imagination, le sens artistique, les

Les caractéristiques de la "sphère financière"

↳ Le contrôle de la richesse passe des institutions aux individus. ●

↳ Le risque est considéré comme une opportunité. La prise de risque sera d'autant plus grande que le rendement peut être important. ●

↳ Le capital humain (capacités intellectuelles, talent spécifique, expérience...) constitue un marché dans lequel chaque individu est cômé. ●

↳ Les marchés fonctionnent parfaitement en temps réel. L'offre et la demande fluctuent sans cesse, comme à la Bourse. ●

↳ Seuls comptent le présent et le futur. Le passé perd de son importance ●

“ Le talent peut être considéré comme une unité économique productive. ”

performances sportives, etc. Bientôt, un individu ne vendra plus son travail, mais ce capital humain. Pour une entreprise, l'avantage concurrentiel résidera de plus en plus dans sa capacité à attirer et à garder les meilleurs collaborateurs.

La société *eBay* détiendrait la plus rapide croissance des détaillants de l'histoire. En avril 1999, une équipe de 16 collaborateurs d'un fournisseur de services sur Internet s'est mise aux enchères sur le site ! Nul n'a renchéri mais l'idée a créé un précédent. D'autres individus ont suivi l'exemple de cette équipe. En mai, John Kinsella, l'un des employés d'*eBay* créait *bid4geeks.com*, un site pour les particuliers ou les équipes de travail, qui mesure la valeur de leur capital humain sur le marché. *Monster.com* a monté un site de jobs aux enchères : *talentmarket.monster.com*. Mais le marché du travail (= des postes) va devenir un marché du capital humain (= des individus).

Le talent peut être considéré comme une unité économique productive. Des artistes, des mannequins et des sportifs très connus ont déjà émis des titres sur eux-mêmes (des obligations pour David Bowie par exemple). Bientôt vous pourrez vous-même vous commercialiser et émettre en titres votre propre capital humain. Le spectateur de l'économie deviendra acteur. Aujourd'hui, seul notre état d'esprit nous empêche d'envisager correctement la prospérité à venir.

Dans le monde financier, la notion de risque est associée à celle d'opportunité et de performance. Un investissement à haut risque sur le Net peut s'avérer extrêmement rentable. Tout type de risque (chercher du pétrole, tourner un film, mettre au point un nouveau médicament qui devra être autorisé sur le marché...) dont l'incertitude est quelque peu évaluable, peut être commercialisé.

Un seul risque : ne pas enprendre...

Le capital humain devient la ressource rare de l'économie. Aussi un marché de ce capital devrait se développer d'ici à vingt ans. ■ L'expérience, le talent, les qualités intellectuelles, subiront les lois de l'offre et de la demande en temps réel.

Aux États-Unis, le segment de travail qui croît le plus vite est celui du *self-employment*. Un plus grand

nombre d'individus commence à considérer sa vie professionnelle non pas comme une suite de jobs mais comme une série de choix de management du risque. Pour utiliser une métaphore : si vous trouvez du pétrole chez vous, vous ne construisez pas une usine mais vous le faites exploiter. Il doit en être de même avec le capital humain : vous maximisez sa valeur en le commercialisant.

Une fois que les premiers investisseurs

D'ici 20 ans

➔ Les individus maximiseront leur richesse en commercialisant leur propre capital (expérience, talent, capacités intellectuelles...). Les actifs tangibles perdront progressivement de leur valeur. ●

➔ Les individus manageront les risques qu'ils choisissent de prendre et les institutions financières créeront des programmes et des comptes spéciaux de rationalisation du risque pour les y aider. ●

➔ Moins de la moitié du travail en entreprise sera réalisé par des salariés à temps plein. ●

➔ Dans les entreprises, le risque deviendra une dimension explicite et capitale du management. ●

➔ Les systèmes de mesure dans les entreprises évalueront d'une part les actifs tangibles, d'autre part les actifs intangibles. ●

➔ Le fossé entre les pauvres et les riches diminuera. La richesse profitera principalement à la classe moyenne, qui représente la majorité de la société américaine. ●

s'intéresseront à ce nouveau marché du capital intellectuel, il se développera. Exemple : vous souhaitez l'intervention de Tom Peters pour une conférence mais un autre confrère aussi, et pour le même jour. Que se passe-t-il ? Le confrère vous offre 20 000 \$ pour que vous lui cédiez Tom Peters. Marché conclu.



Bien sûr, vous n'allez pas commercialiser votre capital intellectuel du jour au lendemain. L'émission de titres (*securitization*) devra être accompagnée d'une infrastructure légale, technique, sociale, informative, etc. Un intermédiaire financier pourra vous aider à élaborer des instruments d'évaluation de votre capital. Cette façon de procéder constitue un changement profond dans la structure économique et dans les mentalités et ne devrait pas s'imposer avant deux décennies. Après les personali-

tés les plus célèbres (mannequins, stars du rock, footballeurs), d'ici 5 à 10 ans, ce sera au tour des chirurgiens de talent ou des grands scientifiques de se vendre ainsi. D'ici 10 à 15 ans, le nouveau marché et ses règles seront établis. Enfin, la commercialisation du capital humain sera monnaie courante vers 2020. Il ne sera pas étonnant d'entendre, parmi d'autres nouvelles, que par exemple les ingénieurs généticiens gagnent

deux points, tandis que les animateurs sont à la baisse... sur le marché du capital humain, qui fonctionnera comme un autre, avec ses succès, ses échecs, ses scandales et ses problèmes.

Le risque étant une opportunité, chaque individu tendra à devenir son propre manager du risque, dans tous les aspects de sa vie.

Entreprises, suivez les nouveaux rythmes

DÉVELOPPEZ DES UNITÉS DE RISQUE STRATÉGIQUE (SRUs)
Vous optimiserez la valeur de l'ensemble des risques pris.
DIRIGEZ L'ENTREPRISE SELON LES LOIS DU MARCHÉS ET NON SELON VOS HABITUDES INTERNES
C'est l'ensemble des environnements extérieurs qui donnent le tempo à vos décisions et processus internes.
GÉREZ LES RESSOURCES HUMAINES COMME UN ACTIF
Les RH ne sont pas un service administratif mais un pôle stratégique qui gère le capital humain.
INVESTISSEZ - AU SENS PROPRE - DANS VOS COLLABORATEURS
Les "talents" présents dans l'entreprise sont un facteur décisif de différenciation et de compétitivité.
CALEZ-VOUS SUR L'HORLOGE DE L'ÉCONOMIE EN LIGNE
La valeur, la richesse, résident dans le futur, donc ne vous référez pas aux statistiques ou autres données chiffrées -elles sont toujours dépassées. L'économie en ligne fonctionne 24 heures sur 24 sans discontinuité.

Optimiser un portefeuille de risques

La prise de risques va devenir un business à part entière, géré au mieux au sein de l'organisation par des unités spéciales : les *Strategic Risk Units*. ■ L'entreprise doit vivre au rythme de l'économie connectée.

Pour ne pas être dépassées par les changements profonds de l'économie, les entreprises, elles aussi, doivent apprendre à penser différemment. Elles ont notamment pour mission de développer au mieux le capital humain de chacun de leurs collaborateurs.

Les entreprises doivent d'abord se mettre à la même pendule que celle du marché financier, c'est-à-dire évoluer au présent et se valoriser constamment en fonction des performances futures, et non passées.

La notion de risque doit être considérée comme un véritable business à part entière. Les entreprises devraient donc monter des unités de risque stratégique (*Strategic Risk Units*, SRUs), qui feront partie intégrante de leur structure, et dont l'objectif sera, au niveau de la sphère financière, d'identifier, d'isoler ou de regrouper tous les risques, de choisir ceux qu'il faut prendre et les autres, de les gérer, éventuellement de les commercialiser, directement ou via un intermédiaire financier. Les prises de risques particuliers intéresseront toujours des "extérieurs", des spécialistes, tels que par exemple des agronomes (en cas d'essais en matière agricole), des météorologues

(études des moussons), etc. qui seront prêts à les acheter.

Face aux SRUs, les unités d'affaires stratégiques (Strategic Business Units, SBUs), qui traitent un groupe de produits ou services et leurs marchés. SRUs et SBUs se complètent : les SRUs étudient comment optimiser le risque financier, tandis que les SBUs continuent de minimiser le risque réel.

Certaines entreprises s'organisent déjà par rapport au risque. *Bombardier*, un fabricant canadien de véhicules adaptés au climat rigoureux, a proposé dans 16 villes des États-Unis de rembourser 1 000 \$ aux acquéreurs de ses Ski-Doo (motoneiges), au cas où les chutes de neige de l'hiver à venir représenteraient moins de la moitié de la moyenne des trois dernières années. *Bombardier* a établi le contrat suivant avec le concessionnaire *Enron* : elle verserait entre 45 et 400 \$ pour chaque motoneige vendu à Enron, qui la rembourserait le cas échéant de

“Le risque étant une opportunité, chaque individu tendra à devenir son propre manager du risque, dans tous les aspects de sa vie.”

chaque somme de 1 000 \$ reversée aux acheteurs. Conséquence de ce traitement minutieux du risque et de sa prise en charge par *Bombardier* : les ventes de Ski-Doo augmentèrent de 38 % par rapport à l'année précédente dans les 16 villes en question.

Depuis longtemps, les institutions financières ont l'habitude d'investir dans des systèmes de management du risque, pour se protéger notamment des variations des devises. La *Chase Manhattan Bank* a formalisé cette activité en nommant un vice-président à la Finance et au Management du risque. Partout, le risque devrait devenir une dimension essentielle du management.

S'adapter au temps réel
Les marchés financiers évoluent constamment, en fonction de l'offre et de la demande. ■ L'environnement de l'entreprise aussi. ■ Aussi doit-elle s'ouvrir sur le monde extérieur et vivre au présent.

Avis aux individus

DÉFENDEZ LES MARCHÉS

Ce sont eux qui délivrent la richesse dans une société plus méritocratique.

LA RICHESSE N'EST PLUS RÉSERVÉE AUX SEULS RICHES

La redistribution de la richesse pourrait bénéficier même à des pays très pauvres. Un PC, une connexion au Net, une bonne idée, l'instruction, peuvent permettre le partage de la richesse aux quatre coins du Globe.

DÉFENDEZ LA DIVERSITÉ, L'EFFICACITÉ DU MARCHÉ, LA FLEXIBILITÉ, LA TOLÉRANCE CULTURELLE

La richesse future ne peut fleurir que dans le brassage, le métissage, le partage...

SOYEZ CLAIRS SUR VOS ASPIRATIONS

Soyez clairs sur vos aspirations : la richesse est pour le meilleur et pour le pire. Elle n'a pas de sens en elle-même si elle ne libère pas les individus.

Pour survivre, l'entreprise doit évoluer à la vitesse de l'économie en ligne, c'est-à-dire suivre le marché en temps réel. En effet, le changement externe (marché) suit une progression exponentielle alors que le changement interne (entreprise) ne progresse qu'arithmétiquement. Toute réorganisation à l'intérieur de l'entreprise est donc immédiatement remise en cause parce que l'évolution constante du marché la rend caduque. En revanche, les "extérieurs" (clients, fournisseurs, concurrence) influent sur l'évolution de la structure.

Hewlett-Packard a créé un marché aux enchères de titres dont la valeur dépend du nombre d'ordinateurs que l'entreprise vendra sur une période donnée. La mise, qui correspond aux ventes réelles, permet de payer un dividende, et les mécanismes du marché s'avèrent donner les meilleures prévisions de ventes.

Dans l'économie connectée, l'entreprise doit ainsi s'ouvrir au monde extérieur. Elle peut le faire grâce à Internet. Elle doit s'imprégner du marché car il fixe en temps réel prix, délais, qualité... Il est possible de sous-traiter en cas de meilleures prestations au-dehors. En effet, chaque service de l'entreprise (de la production aux systèmes d'information) doit être directement mis en concurrence avec l'extérieur.



Le pouvoir doit être rapproché de la périphérie de l'organisation, c'est-à-dire vers la réalité du marché. Pour cela, depuis les années 1980, les sociétés se sont développées en petites unités. Ce qui peut ressembler à un chaos relève en fait d'une adaptation au marché bien pensée.

Les règles du marché s'appliquent aussi au personnel et donc au capital humain, que l'entreprise doit s'efforcer de maximiser. Les collaborateurs doivent pouvoir communiquer sans contrainte avec l'extérieur. L'organisation s'adaptera mieux au marché si chaque salarié est considéré comme une unité potentiellement autonome.

Le management des ressources humaines est à revaloriser parce qu'il traite du capital humain. La richesse future permettra d'ailleurs aux cabinets de recrutement et aux chasseurs de têtes de se repositionner en participant à la mise en place de la commercialisation de ce capital. Le site *Monster.com* fonctionne ainsi. Un très grand nombre d'entreprises utilise déjà Internet pour dénicher des talents. Vous devriez commencer à réfléchir à un prix de marché pour chacun de vos collaborateurs car bientôt les sociétés investiront au sens littéral sur leurs meilleurs collaborateurs. De grandes business schools, comme Columbia ou New York University, ont commencé à mettre des fonds dans les start-up de leurs étudiants.

Les investisseurs professionnels décident en fonction du futur. Faites de même. Aujourd'hui les systèmes de mesure d'une entreprise se fondent sur les valeurs tangibles, le quantitatif. Or elles sont dépassées : Ernst & Young Research a montré qu'en moyenne la performance non financière des entreprises représentait 35 % de sa valeur totale. Et les valeurs intangibles croissent aujourd'hui plus vite que les actifs tangibles. Il faut donc mettre au point un système qui évalue aussi la marque, la capacité d'innovation, la qualité du management, le savoir-faire, la connaissance, etc. Par ailleurs, les mesures doivent être prises en continu et non pas une fois par an ou par mois, parce que le marché continue d'évoluer en permanence. La mesure et le contrôle des intangibles assure une grande réactivi-

Les rubriques "Les idées-clés" et "Le résumé" reflètent le plus fidèlement possible les idées et le cheminement de la pensée de l'auteur de l'ouvrage original, sans interférence avec un quelconque avis critique. Ces rubriques, œuvres originales élaborées sous notre entière responsabilité, sont des résumés : il ne s'agit ni d'extraits ni de condensés de l'œuvre de Stan Davis et de Christopher Meyer. Nous vous conseillons la lecture de l'ouvrage original.

té, une meilleure qualité et plus de productivité.

Les gouvernants doivent encourager la prise de risque

Une économie prospère lorsque la prise de risque y est encouragée. En même temps, les gouvernants doivent mettre en place des filets de sécurité. ■ La richesse future est une force démocratique qui bénéficiera au plus grand nombre à condition d'être bien comprise.

L'économie change, aussi la société doit-elle suivre, s'adapter, trouver un nouvel équilibre. Les États doivent encourager la prise de risque en mettant au point des filets de sécurité pour les preneurs de risque (emprunteurs et prêteurs). Les sociétés qui sauront le mieux encourager la prise de risque (grâce à leurs filets de sécurité incitatifs) engendreront plus d'innovation et de croissance. Ce sont aussi celles qui encourageront la mobilité sociale. La société (ndlr : américaine) doit revoir aussi ses lois, notamment en matière de faillite, d'impôt et d'assurance sociale.

La richesse future constitue une force démocratique. En effet, chaque individu dispose de son propre capital. Celui qui a une idée peut créer de la richesse parce

LES MOTS DE L'AUTEUR

"Sans nous tromper, nous pouvons nous attendre à ce que le contrôle de la richesse change de nouveau de mains, et passe cette fois aux individus qui, de plus en plus, posséderont et géreront leurs propres fonds, assumeront et rechercheront leur propres risques, dans le but d'accumuler la richesse à venir."

"Lorsque nous considérerons notre talent (sportif, intellectuel, charismatique...) comme une sorte d'unité économique de production, nous serons capable de reconsidérer la structure de notre propre capital humain."

"Les entreprises ne cessent de construire des murs de toute sorte, tout le temps. En agissant ainsi, elles entravent la liberté de mouvement de leurs collaborateurs, le flux d'informations entre eux et le marché, et finalement toutes les opportunités."

qu'il peut la faire produire et distribuer à un coût relativement moindre. La répartition de la richesse à venir profitera à toute la classe moyenne, elle émancipera économiquement chacun comme jamais nul ne l'avait imaginé.

Selon la Réserve fédérale, les foyers américains contrôlent actuellement 59 % de toutes les actions aux États-Unis. Ces titres représentaient seulement 12 % des actifs financiers des foyers américains en 1990, contre 21 % aujourd'hui.

Le marché du capital humain crée l'équité – mais pas l'égalité – pour un grand nombre de personnes. Les riches ne forment plus un petit club fermé parce que la richesse se redistribue dans tous les rangs de la société. Selon Peter Drucker (Forbes, 1997) "les vrais capitalistes sont les personnes de la classe moyenne qui mettent 25 000 \$ dans un fond de pension". Les employés de Carnegie n'avaient que leur salaire, aujourd'hui le tiers de ceux de Bill Gates sont millionnaires grâce à leurs stock-options. L'Amérique aime le risque, cela fait partie de son histoire.

En conclusion voici quelques conseils :

- Connectez-vous et participez au changement.
- Misez sur la valeur du Net, pas sur les revenus du travail.

→ Faites travailler le risque financier pour vous.

→ Construisez des marchés financiers pour commercialiser le capital humain.

→ Les sociétés doivent encourager la prise de risque, mais en instaurant de solides et larges filets de sécurité.

d'après

FUTURE WEALTH

de Stan Davis et Christopher Meyer

Harvard Business School Press, Avril 2000

POUR EN SAVOIR PLUS

Leading the revolution

de Gary Hamel

Harvard Business School Press, à paraître en août 2000.

Digital capital: harnessing the power of business webs

de Don Tapscott, David Ticoll, Alex Lowy

Harvard Business School Press, mai 2000.

Valuing intangible assets

de Robert F. Reily, Robert P. Schweih, Robert F. Reilly

McGrawHill, septembre 1998.

Business Digest

22 résumés des meilleurs livres de management et de stratégie accompagnés d'une veille éditoriale mensuelle

66 résumés d'articles de la presse internationale du management

2 suppléments, "L'Etat de l'art", pour une réflexion approfondie sur les grandes tendances du management

1 service téléphonique de renseignements bibliographiques

BULLEIN D'ABONNEMENT

Oui,

Je m'abonne à Business Digest pour une période d'un an (11 numéros) au tarif de 3 300 F TTC* ou 503,05 € TTC

Je vous adresse mon règlement par chèque à l'ordre de Business Digest et je recevrai une facture acquittée par retour du courrier.

Je vous règle à réception de facture.

SOCIÉTÉ :

EFFECTIF : <50 50-200 200-500 >500

SECTEUR D'ACTIVITÉ :

NOM : PRÉNOM :

FONCTION :

ADRESSE :

CODE POSTAL : VILLE :

TÉL. : FAX :

E-MAIL :

*TVA (2,1%). Tarifs groupés : nous consulter. La circulaire N°471 du 17 août 1989 vous permet de déduire votre abonnement des dépenses obligatoires en matière de Formation Professionnelle.

Business Digest 42, boulevard Jean Jaurès, 92110 Clichy
Tél. : 01 55 46 96 97 - Fax : 01 55 46 96 95 - E-mail : commandes@business-digest.fr

Dans ce nouveau livre qui n'est que la poursuite d'une réflexion entamée dans leur ouvrage précédent (*Blur*), Meyer et Davis conduisent une analyse sur quelques facettes de la transformation de nos économies. Si leur position sur le rôle du risque et la nécessité de son management est déjà d'actualité pour beaucoup d'entreprises, celle qu'ils développent sur la commercialisation du capital humain est nettement plus prospective. Mais le caractère provocateur de la démarche ne doit pas faire oublier que déjà surgissent les premiers indices de cette révolution. Pour nous en convaincre, il faut replacer les thèses de nos auteurs dans le cadre plus large de la création de valeur dans une Economie Connectée.



Jean-Florent Rérolle

Diplômé de l'IEP Paris et de l'ISA ; Partner Ernst & Young, spécialiste du Value Based Management et de l'économie connectée.

cette évolution : pl-x.com est un site sur lequel les entreprises peuvent commercialiser leur brevets inexploités à un prix déterminé par le marché.

Cette révolution a été rendue possible et est aujourd'hui accélérée par la capacité du marché financier à anticiper les évolutions économiques et surtout à les financer. Il joue un triple rôle dans cette nouvelle dynamique : il aide les entreprises à accélérer leur croissance et à développer de nouveaux modèles de développement (comme les places électroniques) ; il leur donne les moyens d'attirer les meilleurs talents (stock options) ou d'utiliser ceux de partenaires (établissement de liens capitalistiques) ; enfin, et c'est l'un

des points clef du livre, il crée les conditions d'un marché du risque.

Même après le brutal ajustement que la bourse a connu au

cours des dernières semaines, la création de valeur de la Nouvelle Economie reste exceptionnelle. Elle résulte d'une profonde transformation du fonctionnement de nos économies. Grâce à la connectivité, les marchés réels – celui des biens et service et celui des talents – adoptent peu à peu une organisation qui les rend plus efficaces. Le marché financier vient faciliter et accélérer ce phénomène.

L'efficacité accrue des marchés réels se manifeste dans le développement des places de marché électronique dans toutes les industries. Organisées autour d'acteurs majeurs souvent concurrents, elles ont comme objectif d'optimiser les processus d'achat. On estime que les gains de coûts de production qui en résulteront se situent entre 10 et 25 % selon les secteurs. La coopération remplace la compétition.

De même, le marché réel le plus inefficace, celui des talents, commence à s'organiser. Dans une économie dominée par les intangibles (capital intellectuel et capital humain), cette évolution est inéluctable et, c'est l'un des points essentiels de *Future Wealth*. C'est ainsi que sont apparus des sites sur lesquels des individus ou des équipes peuvent mesurer la valeur de marché de leur capital humain et mettre aux enchères leurs compétences. Le marché de l'innovation et des brevets, encore plus opaque, bénéficie lui aussi de

Maîtriser ses forces internes et bâtir un réseau

Cette situation contraint les entreprises à réexaminer profondément leurs techniques de management stratégique. La maîtrise des connections avec leur environnement devient une compétence critique. L'avantage compétitif d'une entreprise réside autant dans ses propres forces que dans le réseau qu'elle construit avec ses partenaires. Ce réseau lui permet de bénéficier de talents qu'elle ne peut plus détenir directement et d'augmenter son portefeuille d'options de croissance future.

Le marketing financier va devenir également essentiel : les activités de l'entreprise doivent être plus finement segmentées en fonction de leur profil de risque et de rentabilité afin d'optimiser leur gestion et leur financement. Les "trading stocks" qui permettent aux investisseurs de s'intéresser à une activité spécifique de l'entreprise, l'échange de produits ou de services contre des actions, l'intrapreneurship ou les externalisations de risques (assurance, couverture, ...) sont autant de manifestations de cette nouvelle stratégie de segmentation et de partage de risque.

Les frontières entre les marchés financiers et réels s'estompent et une nouvelle dynamique s'est créée entre les investisseurs, les clients et les talents : gare aux préjugés sur le fonctionnement de l'économie!

JEAN-FLORENT REROLLE