

Introduction

Le temps est une force certaine et inexorable, dit-on. Du parcours du soleil dans le ciel et de notre orbite saisonnière autour de lui naît un rythme immortel, uniforme. Cependant notre perception du temps n'est pas constante. Plus nous vieillissons, plus notre cadre de référence (le passé) s'étend et plus les années s'accélèrent. Ce matin, j'ai embrassé mon fils avant sa première journée d'école maternelle. Cet après-midi, il est rentré du CM2. Pour lui c'est l'inverse : son école estime qu'au CM2 les échecs ne sont pas des drames, pourtant ses premières mauvaises notes arrêtent souvent le temps.

Ce que nous ressentons, c'est le changement – pas le temps. Le temps n'existe pas sans le changement, observait Aristote, car ce que nous appelons temps n'est autre que la différence entre l'« avant » et l'« après » telle que nous la mesurons¹. C'est pourquoi nous avons quotidiennement l'impression que le temps traîne ou file. Il est malléable, rythmé par le changement. Or il peut arriver qu'une toute petite chose provoque un changement sans précédent. Même une chose pas plus grosse qu'un virus.

Début mars 2020, nous vivions dans l'« avant ». On parlait à peine du nouveau coronavirus aux actualités. Hors de Chine, rares étaient les signes annonciateurs d'une

crise mondiale. Quarante et une personnes étaient mortes en Italie du Nord, mais ailleurs en Europe la vie n'avait pas changé. Quand les États-Unis ont annoncé leur premier décès, le 1^{er} mars, la grande nouvelle du jour était que Pete Buttigieg, alias « Mayor Pete », mettait fin à sa campagne présidentielle. Rien n'était fermé, on ne portait pas de masque et presque personne ne savait qui était le docteur Anthony Fauci*.

À la fin du mois, nous étions dans l'« après ». Le monde fermait boutique. Des centaines de milliers de personnes étaient testées positives au virus, parmi lesquelles Tom Hanks, Plácido Domingo, Boris Johnson et des dizaines de marins d'un porte-avions américain au beau milieu du Pacifique.

Un virus quatre cents fois moins épais qu'un cheveu s'était emparé d'une sphère de 6 000 milliards de milliards de tonnes et la faisait tourner dix fois plus vite.

Pourtant, alors même que le temps (le changement) s'accélérait, notre vie paraissait statique. Comme mon fils avec sa première mauvaise note, nous étions devenus incapables d'imaginer quoi que ce fût au-delà du moment présent. Ni avant ni après, juste les communications *via* Zoom, la vente à emporter et Netflix. Nous tenions le score des cas positifs et des morts au lieu de suivre les résultats des

.....
* Responsable de la cellule de crise de la Maison-Blanche sur la covid-19. (NdT)

matches et les horaires des films. Le grand succès de l'été fut *Palm Springs* – l'histoire de deux personnes qui revivent indéfiniment la même journée.

Pour avoir vécu une cinquantaine de boucles autour du soleil, je sais que nous aurions tort de croire que ce moment persistera. Cela aussi passera, dis-je à mes fils, et j'essaie de m'en convaincre moi-même. Ce livre tente de scruter l'au-delà de ce présent sans précédent et de prédire l'avenir en le créant, comme le catalyseur d'un dialogue à la recherche de solutions meilleures.

Quand le seul objet astronomique hébergeant la vie – à notre connaissance – reviendra à sa vitesse de rotation normale, qu'y aura-t-il de différent dans l'économie, dans l'éducation et dans nos contrées ? Le monde sera-t-il plus humain et plus prospère ? Ou bien les gens préféreront-ils qu'il arrête simplement de tourner ? Que pouvons-nous faire pour façonner l'« après » ?

Entrepreneur et professeur dans une école de gestion, je vois les choses à travers la lunette de l'économie. Tel est le cœur de ce livre – le remodelage de l'environnement économique par la pandémie. J'examine en quoi cette dernière a favorisé les grandes entreprises, et surtout les Big Tech. Pour une bonne part, cet ouvrage est une mise à jour en temps de pandémie de mon premier livre, *The Four, le règne des quatre* ; j'y revisite Amazon, Apple, Facebook et Google. Je m'interroge aussi sur les disruptions possibles hors des

secteurs dominés par les Quatre et sur certaines des firmes destinées à prospérer.

L'économie ne fonctionnant pas dans le vide, je relie son histoire à celle de notre société dans son ensemble. Je consacre un chapitre entier à l'enseignement supérieur car je crois qu'il se trouve à l'aube d'une transformation majeure. Je traite de la révélation et de l'accélération de tendances lourdes de notre vie culturelle et politique par la pandémie, expliquant pourquoi une génération de changements entrepris au nom du capitalisme a selon moi fragilisé le capitalisme, et ce que nous pouvons y faire. La crise est mondiale et même si mes exemples et mes analyses puisent dans ce qui se passe aux États-Unis, j'espère que ces idées s'avéreront enrichissantes pour les lecteurs d'autres pays.

D'abord, deux thèses. **Premièrement, l'effet le plus durable de la pandémie sera celui d'un accélérateur.** Même si elle déclenche certains changements et modifie l'orientation de certaines tendances, la pandémie aura pour premier effet d'accélérer une dynamique déjà présente dans la société. **Deuxièmement, dans toute crise il y a des opportunités ; plus la crise est forte et disruptive, plus les opportunités sont grandes.** Cependant mon optimisme sur le second point est tempéré par le premier : beaucoup des tendances accélérées par la pandémie sont négatives et affaiblissent notre capacité à récupérer et à prospérer dans un monde post-corona.

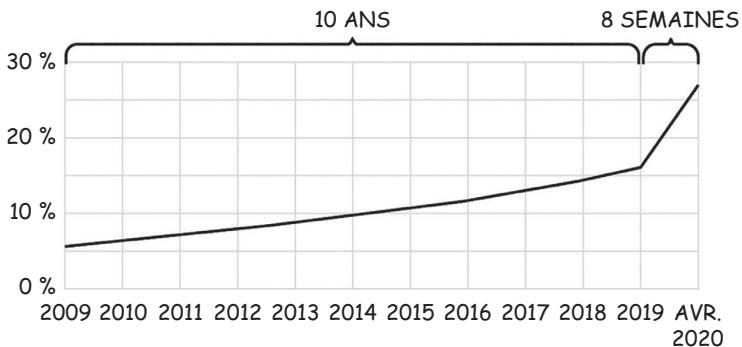
La grande accélération

« Il y a des décennies où rien ne se passe, puis des semaines où il se passe des décennies », dit une maxime que l'on attribue souvent à Lénine, à tort : son auteur est en fait George Galloway (magnifique patronyme), un parlementaire écossais. Celui-ci paraphrasait avec une concision typiquement écossaise une phrase plus obtuse et circonlocutoire prononcée par Lénine en 1918, après les changements radicaux apportés par sa révolution.

Ce thème des décennies ramenées aux semaines a sa place dans la plupart des secteurs et des facettes de l'existence. Le e-commerce a commencé à se développer en 2000.

PÉNÉTRATION DU E-COMMERCE AUX ÉTATS-UNIS (EN % DES VENTES AU DÉTAIL)

2009-2020



Source : Bank of America, ministère du Commerce des États-Unis, Shawspring Research

Depuis lors, sa part dans le commerce de détail progressait d'environ 1 % chaque année. Début 2020, les transactions *via* des canaux numériques représentaient environ 16 % du commerce de détail. Huit semaines après le début de la pandémie aux États-Unis (de mars à mi-avril), la proportion avait bondi à 27 %... et ne redescend pas depuis lors. Nous avons connu une décennie de croissance du e-commerce en huit semaines.

Prenez n'importe quelle évolution – sociale, économique ou personnelle – et avancez en accéléré sur dix ans. Même si votre entreprise n'en est pas encore là, le comportement des consommateurs et le marché se situent à présent au point 2030 sur la courbe de tendance – positive ou négative. Si le bilan de votre entreprise était fragile, sa position est devenue intenable. Si vous vendez des biens essentiels, ils sont plus essentiels que jamais. Si vous vendez des biens non indispensables, vous êtes moins indispensable que jamais. Si, dans votre existence personnelle, vous vous disputiez avec votre conjoint, vos querelles empirent. Les bonnes relations, elles, ont engrangé dix années supplémentaires d'histoire commune et de bienveillance.

Pendant des décennies, les entreprises ont investi des millions de dollars en équipements destinés à des réunions virtuelles, en espérant abolir les distances. À contrecœur, les universités ont adopté des outils technologiques, dont Blackboard, au début des années 1990 pour rester (plus ou

moins) en phase avec le monde extérieur. Les entreprises de télécommunications multipliaient les publicités montrant des dîners de famille virtuels, des patients téléconsultant des médecins à l'autre bout du pays et des étudiants suivant les cours des meilleurs enseignants du monde depuis le domicile de leurs parents.

Or, pendant des décennies, il ne s'est pas passé grand-chose. Les systèmes de vidéoconférence à plusieurs millions de dollars ne fonctionnaient pas et les universitaires boudaient toute technologie plus complexe que Dry Erase ou PowerPoint. FaceTime et Skype se sont fait une place dans nos communications individuelles sans pour autant atteindre la masse critique.

Puis, en quelques semaines, notre vie a basculé en ligne et les entreprises se sont distancées. Toutes les réunions professionnelles sont devenues virtuelles, tous les enseignants sont devenus des télé-éducateurs et les mondanités se sont transportées sur écran. À la Bourse, les investisseurs se sont mis à mesurer la valeur des sociétés disruptives en fonction non des quelques semaines ou années à venir mais d'hypothèses sur ce qu'elles seraient en 2030.

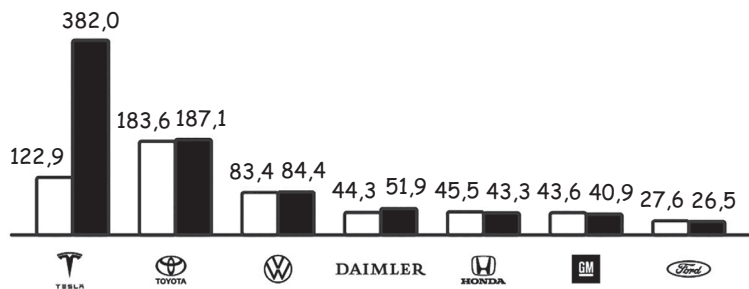
Il a fallu à Apple quarante-deux ans pour atteindre 1 000 milliards de dollars de capitalisation et vingt semaines pour accélérer de 1 000 milliards à 2 000 milliards (entre mars et août 2020). Au cours des mêmes semaines, Tesla n'est pas seulement devenu la plus grosse capitalisation

mondiale du secteur automobile, mais sa valeur a dépassé celles de Toyota, Volkswagen, Daimler et Honda... réunies.

Pendant des décennies, les maires et les urbanistes des grandes villes avaient réclamé davantage de pistes cyclables et de zones piétonnes, et moins d'automobiles. Et pendant des décennies, la circulation, la pollution de l'air et les accidents avaient congestionné nos rues et notre ciel. Puis, en quelques semaines, les cyclistes ont envahi les rues, les coins-repas en plein air se sont multipliés et le ciel a été déserté.

CAPITALISATION BOURSIÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES

EN MILLIARDS DE DOLLARS □ 1^{ER} MARS 2020 ■ 21 AOÛT 2020



Source : analyse de données Seeking Alpha

Il se peut que les tendances négatives aient progressé encore plus vite. Depuis des décennies, les économistes tiraient un signal d'alarme : les inégalités économiques se creusaient tandis que la mobilité économique diminuait. À force de

d'évolutions sous-jacentes déplorables, l'économie est devenue dystopie.

On disait que 40 % des Américains auraient du mal à faire face à une dépense urgente de 400 dollars. Mais pendant onze années d'expansion économique sans précédent, la marée n'a jamais cessé de monter. Puis, dans les trois premiers mois de la récession due à la covid-19, nous avons perdu plus d'emplois (13 %) que dans les deux années de la *Great Recession* de 2007-2008 (5 %). La moitié des ménages américains ont vu au moins l'un de leurs membres perdre son emploi ou subir une baisse de salaire à cause de l'épidémie². Les plus sévèrement touchés ont été ceux dont le revenu était inférieur à 40 000 dollars : presque 40 % d'entre eux avaient subi un licenciement ou une mise en congé d'office début avril, contre seulement 13 % des ménages disposant d'un revenu supérieur à 100 000 dollars³.

Le monde s'est mis à tourner plus vite, pour le meilleur ou pour le pire.

Dans une crise, il y a des opportunités

C'est un cliché à juste titre. John F. Kennedy en avait fait un thème incontournable de ses discours de campagne. Al Gore l'a utilisé dans son discours de réception du prix Nobel. Le mot chinois qui signifie *crise* est formé de deux symboles figurant l'un le *danger*, l'autre, dit-on, l'*opportunité*. Quelles sont les opportunités « post-corona » qui nous attendent ?

Il y a dans la pandémie une lueur d'espoir qui pourrait être à la mesure de l'orage. D'un jour à l'autre, l'Amérique s'est mise à épargner plus et polluer moins. Trois des catégories de biens de grande consommation les plus répandues et les plus importantes des États-Unis – la santé, l'enseignement et l'alimentation – se trouvent dans un état sans précédent de disruption et, peut-être, de progrès.

La saturation de certains hôpitaux à cause de la covid-19 a légitimement fait les gros titres, mais ce qu'on retiendra le plus durablement pourrait bien être la manière dont les 99 % des gens non atteints se sont fait soigner pendant la pandémie – sans bloquer du pied la porte d'un cabinet médical, encore moins celle d'un hôpital. Le recours forcé à la télémédecine promet un festival d'innovations et ouvre un nouveau front dans la guerre contre les coûts et les charges de notre système de santé brinquebalant. De même, le recours forcé au télé-enseignement, si poussif et problématique qu'il ait été, pourrait catalyser l'évolution de l'enseignement supérieur, provoquant une baisse des coûts et une hausse des taux d'admission, et restituant aux *colleges* (premier cycle d'enseignement supérieur) leur rôle de passerelle au service de la mobilité ascendante des Américains. Plus fondamentale encore que l'enseignement, l'alimentation se trouve au bord d'une révolution si la livraison à domicile rend possibles une distribution plus productive,

une présence plus large des produits frais et le recours à des produits locaux.

Dans la foulée de ces changements, la génération parvenue à l'âge adulte en période de crise mondiale pourrait éprouver un goût renouvelé pour le collectif, la coopération et le sacrifice – et ne pas tenir l'empathie pour une faiblesse, ni la richesse pour une vertu.

Ces opportunités ne sont pas des garanties. D'ailleurs, la fameuse remarque à propos du mot chinois signifiant *crise* n'est pas tout à fait exacte. Le premier caractère signifie bien *danger*, mais le second désigne plutôt une *jonction critique*. Une croisée des chemins. Pour les concitoyens de Lénine, les transformations radicales de 1917 présentaient aussi des opportunités. Faute d'avoir pu les saisir, ils ont subi des souffrances immenses.

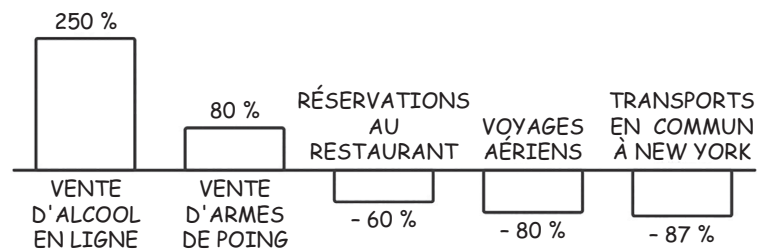
Nous nous disons volontiers que cela ne nous arrivera pas, que « cela ne peut se produire ici ». Mais considérez qu'il n'y a pas si longtemps (au milieu du xx^e siècle) nous avons enfermé 75 000 citoyens américains derrière des barbelés parce qu'ils étaient d'origine japonaise. Considérez que personne, au début de la pandémie, n'aurait pensé voir mille individus mourir chaque jour aux États-Unis à cause d'un virus dont d'autres pays (moins développés ?) stopperaient la progression.

Notre riposte à cette crise n'a pas inspiré la confiance. Alors qu'ils ont eu plus de temps pour se préparer, qu'ils

dépendaient plus pour la santé que n'importe quel autre pays et qu'ils se considéraient comme la société la plus innovante de l'histoire, les États-Unis, soit 5 % de la population mondiale, enregistraient 25 % des contaminations et des décès à l'été 2020. Il avait fallu les dix dernières années pour créer 20 millions d'emplois, il a suffi de dix semaines pour en détruire 40 millions. Le voyage est en chute, les restaurants sont fermés, l'alcoolisme et les ventes d'armes augmentent. Plus de 2 millions de membres de la Génération Z sont retournés vivre chez leurs parents⁴ et 75 millions de jeunes se rendent à l'école dans une ambiance d'incertitude, de conflit et de danger.

CHANGEMENT DE COMPORTEMENT PRÉ ET POST-PANDEMIÉ

AVRIL 2019 COMPARÉ À AVRIL 2020



Sources : 1. NowThisNews 2. NPR 3. CNN 4. CNBC 5. NYT

Il revient aux historiens de disséquer les faux-pas qui nous ont menés là. La cause plus profonde de notre échec est déjà claire.

Comparons deux guerres. L'Amérique a été engagée pendant trois ans et demi dans la Seconde Guerre mondiale et 407 000 Américains ont péri. Chocolat et bas nylon étaient introuvables et, malgré les difficultés financières du moment, les ménages ont été priés de retourner leurs poches pour souscrire des obligations de guerre. Les industriels ont transformé leurs usines pour construire des bombardiers et des chars d'assaut, et une limitation de vitesse à 35 miles/heure (56 km/h) a été imposée dans tout le pays pour économiser du carburant et du caoutchouc au titre de l'effort de guerre⁵. Nous avons mobilisé les lycéens et leurs professeurs, qui ont donné leur vie pour la liberté. Après la guerre, nous avons investi chez nos ennemis et produit plus de richesses et de prospérité qu'aucune société à ce jour. Pendant un temps, nous les avons distribuées plus équitablement que jamais auparavant. Nous avons changé de résidence (banlieues pavillonnaires) et de mode de vie (automobile et télévision) et avons commencé, mieux vaut tard que jamais, à nous soucier de nos très profondes inégalités de race et de genre.

Les sacrifices sous-traités

En dix-neuf ans de guerre en Afghanistan, les forces américaines ont perdu 2 312 militaires. Le conflit a métastasé en violences sur la moitié du globe, avec des centaines de milliers de victimes civiles. Pendant ce temps, j'ai vu

d'innombrables autocollants « Support Our Troops » (Soutenez nos troupes) sur les pare-chocs de SUV à 16 litres aux 100 km, mais je n'ai jamais eu de mal à trouver du chocolat, ou n'importe quel objet de mon désir, dans les magasins ou sur mon téléphone. Plus je gagne d'argent, plus mon taux d'imposition baisse, et personne ne m'a demandé de souscrire des obligations de guerre ou de tirer au sort un numéro de mobilisation. Nous avons préféré sous-traiter la guerre à une armée de jeunes engagés de la classe laborieuse : elle sera donc financée par les générations futures *via* 6 500 milliards de dollars de déficit supplémentaire⁶.

Le patriotisme d'autrefois était un sacrifice, à présent c'est une mesure de relance. Dans la pandémie, notre pays et ses dirigeants se sont exprimés par des actes : il serait triste de voir mourir des millions d'Américains, mais tragique de voir le NASDAQ baisser. Il en est résulté des souffrances disproportionnées. Les Américains à faibles revenus et les gens de couleur sont plus susceptibles d'être contaminés et risquent deux fois plus d'être gravement malades que les membres des foyers à hauts revenus⁷. Pour les gens aisés, le temps passé en famille, l'usage de Netflix, l'épargne et la valeur du portefeuille boursier ont tous augmenté, tandis que les dépenses et les trajets domicile-travail diminuaient.

Que les États-Unis aillent vers un avenir à la *Hunger Games* ou vers quelque chose de plus radieux dépend du chemin que nous choisirons *post-corona*.