

## La connexion

*Comment la France peut-elle amplifier cette bascule des entreprises vers une logique nouvelle ?  
Comment surmonter le French Paradox, c'est-à-dire le contraste entre une société en mouvement et des entreprises moins rapides ?*

C'est dans le cadre de ce mouvement mondial et de ces évolutions technologiques, économiques et sociétales qu'il faut réfléchir au rôle que la France peut jouer pour apporter le ferment de sa différence.

En économie, on a longtemps considéré qu'il n'y avait de richesse que d'hommes et plus que jamais, on devrait être sensible à une vision de l'économie imbriquée au social. Un quart de siècle de domination d'une certaine idéologie libérale est pourtant passé par là et, malgré les exemples d'Apple, de Target ou de l'économie solidaire, la manière de penser l'entreprise reste très classiquement technofinancière. De surcroît, l'entrée de la Chine et de l'Inde dans le nouveau jeu de l'économie mondiale, avec plusieurs milliards de personnes, a d'un seul

## LA NOUVELLE ORIGINE

coup déprécié le facteur de rareté qu'était le travail humain. Du fait de cette dévalorisation, on a tendance à penser que le centre de gravité de l'économie s'éloigne de l'humain et se déporte vers les ressources rares que seraient l'eau, les matières premières et l'énergie.

Cette façon de raisonner concentre l'attention sur les très grandes entreprises, sur les multinationales. En France, on aime ainsi à contempler la présence d'une dizaine de nos champions parmi les cent premières entreprises mondiales. N'est-ce pas la preuve que la France aurait su moderniser ses grandes entreprises et que ce serait en quelque sorte la société qui ne « suivrait » pas ? Nous sommes bien placés dans des domaines comme l'énergie (Total, EDF, Areva, GDF), comme l'automobile (Renault, Peugeot), comme l'aéronautique (EADS, Dassault). Et l'on rappelle que les importants profits de ces entreprises proviennent de ce que leur activité s'exerce aux trois-quarts hors de France. Elles ne seraient pas modernes parce que françaises, mais modernes bien que de nationalité française !

Le raisonnement ne colle pas bien avec la présence, parmi ces champions, d'entreprises issues de savoir-faire nationaux dans les secteurs du luxe et de la distribution (LVMH, Carrefour, PPR) des services et des loisirs (Accor, Air France, Club Med). Mais ces entreprises font parfois tout pour s'éloigner de leur vocation d'origine et se donner à voir comme des multinationales déshumanisées. Une des animatrices de l'équipe qui travaille sur Modernités, Flore

## LA MUTATION

Vasseur, a ainsi décrit dans un roman<sup>1</sup> ses premiers mois d'expérience dans une de ces entreprises, à la sortie d'HEC. Elle y entre assez exaltée, se donne à fond et ressent très vite ce que son manager appelle le « cycle des désillusions ». Face à un *paper-board*, il lui trace la courbe « normale » des attentes d'un jeune dans une entreprise. C'est une courbe qui ressemble à celle de la bulle Internet : une montée rapide des attentes, avant un brusque décrochage, une immense dépréciation de la vision de l'entreprise et de sa capacité à accueillir les apports personnels, puis une lente remontée des investissements selon une logique classique de carrière !

Or, ce n'est pas du tout cela qu'espèrent les jeunes d'aujourd'hui. Au cours des trente dernières années, ils n'ont d'ailleurs été accueillis qu'au compte-goutte dans les très grandes entreprises et celles-ci ont pu croire qu'on pouvait moderniser sans la jeunesse. Tout le monde avait vieilli ensemble : dirigeants, cadres, syndicalistes, employés. Aujourd'hui, c'est tout à fait ailleurs que cela se passe et il faut voir là la cause de ce qu'on appelle le *French Paradox* dans les milieux des technologies d'information. Il y a encore trois, quatre ans, les observateurs s'accordaient à considérer qu'il y avait un important retard dans l'utilisation des technologies d'information dans l'économie française. On a vu ce qu'avait coûté ce retard au cours des quinze dernières années : près

1. Flore Vasseur, *Une fille dans la ville*, Édition des Équateurs, 2006.

## LA NOUVELLE ORIGINE

d'un point dans le rythme de croissance de l'Europe par rapport aux États-Unis !

Mais aujourd'hui, deux scènes se sont nettement différenciées. Les entreprises restent globalement en retard, en particulier les PME des secteurs traditionnels : elles sont moins équipées que la moyenne de leurs homologues européens ; elles utilisent souvent l'informatique de façon encore concentrée sur les applications de comptabilité et de gestion ; elles se connectent à Internet plus pour le courrier électronique ou pour présenter un site institutionnel, que pour acheter ou pour vendre en ligne. D'importants programmes ont été lancés, avec le soutien des pouvoirs publics, pour tenter de combler ce retard.

Il ne s'agit pas seulement d'équiper ; il faut aussi former, sensibiliser, éveiller, donner envie. De ce point de vue, la dimension humaine revient en force. Car dans la compétition, ce n'est plus le facteur technologique qui, en tant que tel, fait la différence. Si l'on raisonnait ainsi, l'ancien responsable de la Harvard Business Review, Nicholas Carr, aurait raison. Il avait publié un article célèbre en 2003, intitulé : « *IT doesn't care* ». Toutes les entreprises d'un même secteur ayant de plus en plus des matériels identiques et des logiciels similaires, il n'y aurait plus vraiment d'avantage compétitif lié à la technologie. À ceci près que toutes ces technologies ont un très grand nombre de fonctionnalités et que des enjeux importants en formation, en motivation, en organisation de travail creusent la différence. Cela ne revient pas du tout au même que 10 % du personnel

## LA MUTATION

d'une entreprise utilise cahin-caha 40 % des fonctionnalités d'un logiciel ou qu'une autre entreprise ait su amener 90 % du personnel à en utiliser de façon performante 60 %. Avec les mêmes outils, on peut arriver à un écart d'efficacité de l'ordre de 1 à 12 ! Regardez l'écart d'efficacité entre un adolescent et un senior dans l'utilisation effective d'un outil aussi simple qu'un téléphone mobile !

À côté de cette scène entrepreneuriale où, en règle générale, la France n'est vraiment pas en avance, une autre scène est apparue : celle des usages sociaux, ludiques et non-professionnels de la technologie. Et sur cette scène, la France est loin d'être en retard. Elle est même dans le peloton de tête des nations les plus avancées ! Tout se passe là comme si on admettait que les évolutions de la société « tirent » l'économie, au lieu de considérer qu'elles la bloquent. Parce qu'il y a aujourd'hui une demande, de plus en plus grande, de la part des personnes d'être reconnues dans leur complexité, leur potentiel, leur diversité, les mécanismes qui font que l'on porte de l'attention aux messages des uns et des autres et qu'ainsi ils deviennent le moteur principal de l'économie de l'immatériel.

Dans la société, dans la jeunesse, avec les évolutions du monde, émergent des transformations comportementales profondes. Les gens n'ont pas le même type de rapports entre eux qu'hier. Ils sont conscients qu'ils contribuent à faire bouger les cadres rigides d'identité, de filiation, d'appartenance, d'affiliation à des ensembles plus larges. Tout cela

## LA NOUVELLE ORIGINE

constitue un bouillonnement sociologique et culturel dont l'entreprise était encore éloignée et qui commence à la pénétrer. Lorsque de jeunes entrepreneurs ont imaginé un certain temps de participer à des actions dans l'humanitaire ou le social, lorsqu'ils conçoivent un projet d'entreprise, ils ne le conçoivent pas autour des mêmes dynamiques interpersonnelles que le feraient des entrepreneurs classiques, parce qu'ils ont une autre façon de regarder les choses.

Les modes de participation, de communication, d'échange entre les personnes sont beaucoup plus égalitaires, dans une société plus plate ; on communique davantage en réseau, plus horizontalement que verticalement. Cette horizontalité est au cœur même du protocole de communication Internet et du Web : un système d'échange entre les personnes qui alimente la thématique du *peer to peer* avec des entreprises emblématiques comme Kazaa, scandinave, dont les créateurs donneront naissance à Skype, utilisant Internet comme infrastructure de téléphonie gratuite à travers le monde.

Tous ces systèmes d'échange de très grande diffusion qui concernent avant tout les personnes, trouvent en France un terrain d'utilisation où il n'y a aucun retard. Est-ce, avec un délai, l'effet de nos premières expériences avec le Minitel ? Est-ce la conséquence de ce qui s'est passé en France du point de vue du débat d'idées, comme nous le relevions en introduction ? Toujours est-il que tous les usages grand public français sont dans une dynamique de

## LA MUTATION

croissance soutenue. En ce qui concerne les échanges marchands, avec un peu plus de 50 % des Français connectés à Internet, le e-commerce a représenté en 2006 un marché de 12 à 15 milliards d'euros. Sur la même période et dans le même périmètre, les États-Unis – avec plus de deux Américains sur trois connectés à Internet – ont réalisé un chiffre d'affaires de 77 milliards d'euros. Un rapport de 1 à 5, comme on n'en avait pas vu depuis longtemps entre l'économie française et l'économie américaine !

Du point de vue des échanges non-marchands, l'avance française est encore plus considérable. Une technologie comme le Wi-Fi qui libère de la technologie physique des réseaux de transport en permettant de se connecter sans fil à Internet a vu son utilisation généralisée bien plus rapidement en France qu'aux États-Unis. Les hôtels, les aéroports, les centres de congrès sont certes équipés de Wi-Fi aux États-Unis, mais il s'agit de services payants et limités ; en France, il s'agit souvent de services gratuits, offrant largement une commodité d'accès au réseau. Dans un restaurant McDonald français, l'accès Wi-Fi était gratuit, tandis qu'il est longtemps resté payant aux États-Unis. Un outil de recherche comme Google très tourné vers les particuliers a une part de marché de 80 % du marché en France, contre 55 % aux États-Unis où il doit compter avec les places acquises par Yahoo auprès des entreprises.

Ce qui se passe dans les applications du Web 2.0 est encore plus probant. Dès lors que les internautes participent à la création du contenu échangé sur le

## LA NOUVELLE ORIGINE

Net, les usages sociaux sont en France extrêmement dynamiques. Les 4,1 millions de blogs français actifs, dopés notamment par la réussite des Skyblogs, représentent une part très élevée de l'ensemble des blogs mondiaux. La part prise par les internautes français dans des sites « collaboratifs » comme celui de Wikipédia est immense et d'ailleurs la nouvelle présidente de Wikipédia est française. Près de 11 millions d'internautes français consultent des sites d'échanges de vidéos du type YouTube. Sur le site Second Life, à fin 2006, 12,7 % des avatars qui avaient été créés sont français contre 31,2 % américains, soit un rapport de 1 à 2,5 !

Entre la scène des entreprises et la scène des réseaux sociaux, un écart immense se creuse : le *French Paradox*. Certains responsables d'entreprises s'inquiètent : et si les technologies d'information des entreprises devenaient pour des jeunes, habitués dans leur adolescence à des outils ludiques, fluides et performants, le symbole courtelinesque d'une certaine poussière des entreprises françaises ? Ce monde non dénué de pannes, aux architectures archaïques, aux outils rarement bien intégrés les uns aux autres ! En fait, à côté des entreprises traditionnelles qui « rament » pour suivre le mouvement, apparaît en France une nouvelle génération d'entreprises, de start-up françaises. On pourrait mentionner bien des exemples depuis KXen, jeune entreprise française de « data-mining » utilisée par la géante Wal-Mart pour analyser ses bases de données, jusqu'à Daily motion,

## LA MUTATION

un site d'échanges de contenus vidéos qui vient concurrencer YouTube.

Un des meilleurs exemples est toutefois Netvibes, un site mondialement connu qui permet aux internautes de construire leur propre portail personnalisé. La démarche du fondateur, Tariq Krim, est en effet emblématique. Ingénieur des Télécoms, journaliste et militant, il a participé au combat mené par les internautes engagés contre cette loi scélérate qu'était à leurs yeux la loi DADVSI (Droits d'auteur et droits voisins dans la société d'information). C'est la manière d'organiser le travail « collaboratif » entre militants, économistes et avocats dans ce combat sur le Web qui a été la source d'inspiration de son entreprise. Celle-ci est une jeune pousse, imprégnée de convictions, jouant sur les mélanges, comptant une vingtaine de collaborateurs de quinze nationalités différentes. Elle a émergé dans le tout premier cercle des petites entreprises innovantes du Web 2.0 mondial.

Il y a ainsi place en France pour des initiatives qui, lorsqu'elles s'inscrivent dans un courant de croyance en la transformation du monde, favorisent la communication, renouvellent les rapports entre les personnes qui, au-delà du face-à-face, veulent se retrouver côté à côté dans leur marche vers l'avenir.