

L'entreprise-ouverte

Comment, un peu partout les forces de conservation tentent de limiter l'ébranlement qui atteint les entreprises ? Mais comment, en France, l'arrivée des nouvelles logiques se fait par de brusques poussées dont les coups de bélier se répercutent en vibrations, sur l'ensemble du globe ?

À la fin de sa vie, Fernand Braudel définissait l'identité de la France par trois traits caractéristiques : le combat pour l'unité nationale ; le rayonnement culturel ; et « l'inadéquation de la France à la vie économique du monde ». Sur ce point, il expliquait ainsi que « depuis la première modernité, la France n'a pas su réaliser sa prospérité économique d'ensemble. Elle est toujours en retard, pour son industrialisation, pour son commerce [...]. La seule raison que je vois qui soit une raison permanente est que l'encadrement capitaliste de la France a toujours été mauvais [...]. La France n'a jamais eu les hommes d'affaires qui auraient pu l'entraîner. Nous ne sommes pas en Hollande, en Allemagne, aux États-

LA NOUVELLE ORIGINE

Unis, au Japon. La capitalisme est avant tout, pour moi, une superstructure et cette superstructure ne réussit pas à discipliner le pays jusqu'à sa base¹ ».

Nous reviendrons plus loin sur cette histoire de superstructure. Mais ce qui compte peut-être le plus dans cette citation, c'est le verbe « discipliner ». En effet, curieusement, la France n'est pas douée pour le capitalisme disciplinaire. Les grandes entreprises traditionnelles ont toujours été proches de l'État et ont tiré une force de cette proximité, plus grande encore que celle de leur vertu disciplinaire propre. Comme le montrait par ailleurs Braudel, le capitalisme français s'est moins développé par les ports que par les routes et c'est dès Philippe Le Bel que naît le corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées. Saint-Gobain est créé sous Louis XIV comme une manufacture royale. La Générale des Eaux, devenue Vivendi, a été développée avec l'appui des préfets pour faire fructifier la fortune secrète de Napoléon III. D'autres étoiles du CAC 40 – France Télécom, EDF, GDF – résultent de privatisations d'ensembles constitués par l'État, souvent à partir d'entités nationalisées. Renault, dont il était déjà question, s'est développée comme Régie nationale, après que la haine absolue qui opposait le fondateur (Louis Renault) et le Secrétaire Général (François Le Hideux) a précipité l'un vers une collaboration

1. Entretien avec Michel Kajman, *Le Monde*, « L'identité française », 24-25 mars 1985.

LA MUTATION

directe avec l'armée allemande et l'autre vers Vichy où il devint ministre de l'Industrie de Laval.

Il existe, certes, d'autres lectures de cette histoire. Lorsque Laurence Parisot, présidente du Medef, décrit les entreprises françaises par leur « besoin d'air », elle se réfère à la même tradition de domination étatique et jacobisme mais elle en tire des conclusions rigoureusement opposées. Si l'État cessait de multiplier les taxes et les Lois, s'il cessait de tout vouloir régenter, s'il laissait aux entrepreneurs l'espace pour respirer, alors la France rattraperait rapidement le retard de son tissu entrepreneurial. À rebours du raisonnement braudélien, elle parvient même à tirer parti du succès des très grands groupes hexagonaux dans la compétition internationale, pour faire valoir un certain génie français qui ne demanderait qu'à éclore dans un nombre bien plus important d'entreprises si seulement on leur en laissait la liberté.¹

Mais, finalement, peu importe. Le vrai sujet n'est pas de savoir qui est responsable. Il est plutôt de constater que les blocages nés de la confrontation entre logique étatique et logique entrepreneuriale sont en France particulièrement aigus. Aussi, au-delà des quelques exemples de start-up françaises nées de la vague Web 2.0 que nous avons cités, on peut se demander ce qu'il adviendra en France de cette volonté de conjuguer nouvelles technologies, nou-

1. Laurence Parisot, *Besoin d'air*, Le Seuil, 2007.

LA NOUVELLE ORIGINE

velle économie et immatériel, nouvelles ouvertures sur la société. N'allons-nous pas accumuler du retard ? Et, dans tous les cas, comment imaginer que la France puisse jouer un rôle d'accélérateur, au moment où un peu partout des mentalités conservatrices aimeraient focaliser l'entreprise sur des ressorts plus classiques, au nom notamment de l'épuisement des ressources rares ? Allons-nous vers une généralisation d'un malthusianisme comptable et économique, ou vers un goût renouvelé pour l'aventure, vers des formes renouvelées de croissance, faisant une place à la qualité, aux émotions, aux valeurs mais aussi à la « dépense » et à l'excès ?

C'est là qu'il faut risquer une hypothèse. C'est que les mêmes phénomènes qui font que la France n'est pas un pays politiquement réformiste et qu'elle progresse par ruptures et par révolutions, se retrouveraient derrière les blocages de l'économie. Il y a en France nombre d'entreprises très bien gérées. Mais fondamentalement, essentiellement, l'entreprise française n'est pas plus « éco-réformiste » que l'État serait politiquement réformiste¹. Cette mauvaise nouvelle en cache toutefois une bonne. C'est qu'à travers des ruptures et des révolutions, les entreprises françaises pourraient bénéficier au plan mondial de la même capacité de rayonnement qui caractérise notre civilisation.

1. Voir l'intéressant travail de Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers*, « République des idées », Le Seuil, 2007.

LA MUTATION

Prenons un exemple venant conforter cette hypothèse : l'état des entreprises françaises après la Seconde Guerre mondiale. On se souvient des mots du Général de Gaulle s'adressant aux capitaines d'industrie : « Messieurs, on ne vous a guère vus à Londres. » À de nombreux niveaux, grandes entreprises ou épiceries de quartier, peu avaient résisté à l'atmosphère de collaboration économique, de marché noir ou de coopération anti-concurrentielle planifiée par Pétain. Aussi est-ce une vraie tornade, plus qu'un courant d'air, qui va caractériser la France des années 1950 et 1960, lorsqu'elle va devenir le siège d'une puissante vague d'innovations de services. Non seulement les entreprises classiques étaient alors dépréciées, mais le modèle dominant d'innovation était alors, promu par les grands ingénieurs de l'État, celui qui s'exprimait à travers de grands programmes comme le nucléaire, la télévision couleur, le Concorde.

Tout à fait ailleurs dans la société, est apparu un espace de liberté où se sont inventées des innovations : nouvelles formes de distribution à bas coûts avec Leclerc, nouveau tourisme populaire avec le Club Méditerranée, coopérative d'achat de biens de consommations de loisirs (photographie, librairie, hi-fi) avec la FNAC, matériel et mobilier urbain avec Jean-Claude Decaux.

Les analyses de Michel Crozier sur ces entreprises ont montré que la culture de ces fondateurs avait été décisive dans chacune de ces innovations de service : le catholicisme progressiste pour Édouard Leclerc

LA NOUVELLE ORIGINE

lorsqu'il sort du Séminaire pour monter des centres de distribution coopératifs ; le communisme pour Serge Trigano quand il prend en main les destinées du Club Méditerranée ; le trotskisme pour André Essel et Max Théret lorsqu'ils créent la FNAC ; le scoutisme pour Jean-Claude Decaux quand il crée son entreprise.

Aucun de ces hommes ne vient de l'entreprise. Ils apportent tous des valeurs, des façons de faire, d'être, de travailler avec leurs collaborateurs qui, presque au niveau instrumental, sont marquées par des habitudes de mouvements politiques, syndicaux, religieux et qui sont très différentes de celles qui avaient cours dans les entreprises classiques.

Michel Crozier remarque que dans ce monde assez transparent qu'est le monde des services, qui se donne à voir, ce que les gens vont percevoir ce sera avant tout l'innovation dans les rapports sociaux internes entre ces dirigeants d'un autre type et leurs collaborateurs, salariés ou employés.

C'est à un phénomène du même type que cette vitalité, qui a renouvelé l'idée d'économie en France dans les années 1950 et 1960, qu'il faut aspirer aujourd'hui avec le mouvement de création d'entreprises et l'apparition de cultures tout à fait différentes.

La comparaison se justifie d'autant plus qu'il s'agissait à l'époque d'innovations de services et qu'il s'agit aujourd'hui d'innovations dans l'univers de l'échange. Dès l'époque du Web 1.0, des acteurs économiques nouveaux sont apparus dans le domaine de l'intermédiation. En même temps

LA MUTATION

qu'Internet signait la mort de certains *middlemen*, de certains intermédiaires dépourvus désormais de valeur ajoutée, il favorisait l'apparition de nouvelles valeurs ajoutées combinant intermédiation et nouvelle valeur ajoutée. Un exemple typique de ces premiers « *infomediaries* » est Autobytel, ce courtier sur le marché des voitures neuves ou d'occasions permet aux personnes d'échapper à la logique ancienne d'économie stockée, poussée, promotionnelle et nécessairement machiste qui structurait le commerce automobile américain. D'ailleurs Autobytel ne s'y était pas trompé et, s'adressant notamment à la clientèle des femmes actives et exécutives, il s'était lancé avec le slogan « Autobytel ou le moyen de lutter contre la souffrance d'acheter une automobile ». Avec le Web 2.0, on est encore plus dans un univers où les structures de communication sont plates, où l'économie interagit directement avec la société, selon des modèles bien différents de ce qu'était l'économie industrielle.

Celle-ci avait l'usine comme centre d'irradiation. C'était le lieu où se produisait la valeur, et le rayonnement économique semblait se diffuser comme les rayons d'un soleil à partir de ce centre. Ce modèle semble à présent derrière nous. On est passé dans un modèle économique bien différent ; d'une certaine façon, il faudrait se le représenter comme organisé autour d'une multitude de soleils ou de pôles de plus en plus nombreux qui communiquent entre eux et s'organisent sur la base de dialogues de plus en plus complexes.

LA NOUVELLE ORIGINE

Ces dialogues ne se créent pas toujours spontanément et des régulateurs nouveaux, les nouveaux intermédiaires, y apportent de la valeur ajoutée en fluidifiant l'échange, clarifiant les règles du jeu, fiabilisant les processus, agrégeant les multiples flux que génèrent les consommateurs eux-mêmes.

Ces intermédiaires jouent un rôle entre les entreprises (B-2-B) entre les entreprises et leurs clients (B-2-C) et, on le verra au chapitre suivant, au sein des entreprises (B-2-E) pour déployer de nouveaux modèles économiques, qui se composent à partir d'un imaginaire, d'une énergie et d'une audace.

Revenons à Fernand Braudel. Regarder ces évolutions à la lumière de la vision de l'économie d'un historien aide en effet à comprendre que l'économie ne fonctionne pas, pour reprendre une image de Michel Hénochsberg¹, comme une casserole posée sur le feu de la production industrielle alimentée par les révolutions techniques et technologiques.

Braudel montre qu'historiquement on ne trouve rien de tel qu'une révolution technique qui aurait porté une révolution industrielle, elle-même à l'origine de surplus qui auraient appelé une révolution commerciale en posant la question des débouchés de ces surplus et de leur vente.

L'image braudelienne de l'économie, c'est à l'inverse celle d'un commerce premier, initial, fon-

1. Michel Hénochsberg, *Nous nous sentions comme une sale espèce*, Denoël, 1999.

LA MUTATION

dateur. C'est pour cela qu'il parle du rôle des superstructures. La société féodale repose sur le pouvoir du prince, qui envoie de plus en plus loin ses soldats pour lui ramener le fruit de leurs rapines, lui permettant de constituer des excédents pour affirmer sa puissance en les redistribuant à ses vassaux. Peu à peu s'organise le « doux et pacifique commerce » dont parle Montaigne. Les marchands se substituent aux soldats pour faire du commerce au long cours. Les objets et les produits qu'ils rapportent, somptueux ou seulement inattendus, dépassent l'imaginaire même et les habitudes. Ils suscitent le désir et l'envie, qui appellent la dépense et la consommation. De là, on se met à produire ; de là, s'engage la recherche du progrès technique pour produire plus efficacement et dégager des surplus.

Pour reprendre encore Henochsberg, l'image d'une ventouse qu'on tire vers le haut, une aspiration qui se fait par l'imaginaire, les idées et les rêves, rend mieux compte de la force d'attraction de l'échange. Une vision inversée de l'économie et de l'entreprise se dégage.