

## L'immatériel

*Pourquoi l'entreprise ne peut pas s'en tenir à des paris sur la technologie et à des raisonnements économiques ? Comment la valeur innovante d'une entreprise doit se fonder sur une ambition sociétale et sur un sens humain pour pouvoir être pérenne ? Comment cet immatériel se cherche principalement aujourd'hui dans l'esthétique ?*

Les nouvelles technologies exaltent l'imaginaire. La nouvelle économie est alors caractérisée par un élan joyeux et iconoclaste qui tend à s'appuyer sur l'incroyable efficacité des nouveaux procédés pour déboulonner les idoles, les firmes et les règles du jeu qui tenaient jusqu'ici le haut du pavé.

Les « nouveaux entrepreneurs » utilisent ainsi la capacité provocatrice du progrès technique pour déprécier le monde qui les précède. Mais combien de temps cela peut-il tenir ? Cette démarche est parallèle à celle qu'a connue le néolibéralisme dans le débat macroéconomique. Le travail de fond réalisé par Friedrich von Hayek et Milton Friedman pour

## LA NOUVELLE ORIGINE

comprendre la nouvelle efficacité des mécanismes de marché à l'heure de l'informatique et de la cybernétique a permis de susciter une adhésion politique à l'idée de renverser le keynésianisme tel qu'il était appliqué, et, plus fondamentalement, de rejeter tout un pathos moral du politiquement correct.

Mais combien de temps cela dure-t-il, de ne fonctionner ainsi que sur le registre de la provocation ? Nous sommes entrés dans une économie qui se définit par la proximité réelle, effective avec les personnes et les consommateurs pris dans leurs diversités et leurs capacités à avoir eux-mêmes des projets, des idées et à peser enfin sur l'évolution des choses. Une nouvelle architecture des systèmes d'information est nécessaire, mais il faut sans doute qu'il y ait un troisième étage de rupture, qui ne soit pas uniquement la nouvelle technologie, pas uniquement la nouvelle économie, mais ce que l'on peut appeler la nouvelle modernité, une sensibilité à des questions sociétales qui est un oxygène absolument vital pour les entreprises.

Cette nécessité vient du fait que l'économie en tant que telle n'est pas le lieu du sens. Si une entreprise définit à un moment donné un modèle d'affaires, un *business model* innovant, cette capacité innovante reste très fragile et sans constance dans le temps, car elle est copiable et que, surtout, les entreprises ne maintiennent pas à long terme la partie distinctive de leur projet.

Le retour à une notion comme la rentabilité des capitaux engagés, le ROCE, créait une rupture avec

## LA MUTATION

ce qui se passait avant. Toutefois, cette rupture n'a pas une signification pérenne tant que l'on ne sait pas définir une notion non seulement de retour sur capital, mais de retour vers la société. Il faut qu'il y ait un retour de valeur ajoutée vers la société qui soit lié à un comportement économique pour lui donner une pérennité. Aujourd'hui, les entreprises leaders sont des entreprises engagées. On voit peu à peu émerger des formes d'engagement de la part des entreprises qui ont une capacité à s'inscrire dans une recherche de sens. De ce fait, les projets ne se dénaturent pas ou moins rapidement.

Tout en étant l'énorme succès entrepreneurial que l'on évoquait, Wal-Mart est devenu peu à peu le symbole d'une Amérique dont la population ne veut plus. Wal-Mart incarnait dans les années 1990 l'*american job machine*, la machine à créer des emplois. Aujourd'hui, tout le monde considère que ces emplois sont mal payés, que les pratiques de l'entreprise contre les mouvements de syndicalisation sont inacceptables, que la préférence de Wal-Mart vis-à-vis des fournisseurs à bas prix du continent asiatique, sans jamais considérer l'intérêt des fournisseurs américains, est une catastrophe, que le fait de ne pas créer de système de couverture sociale représente un facteur d'externalité négative, se traduisant par des charges financières pour les communes dans lesquelles Wal-Mart s'implante. Des mouvements militants se donnent aujourd'hui Wal-Mart pour cible et conduisent à s'interroger sur la pérennité du sens positif que peut avoir cette entreprise.

## LA NOUVELLE ORIGINE

Quant à Dell, il connaît une évolution similaire. Après avoir tant séduit les financiers, les analystes et la Bourse, Dell a commis l'erreur, alors que son atout principal était la proximité avec ses clients, de considérer que, bien que l'essentiel des relations à la clientèle soit traité sur Internet, leurs *call centers*, des centres de contacts téléphoniques avec les clients, étaient trop coûteux. Dell est alors allé chercher une main-d'œuvre bon marché du côté des pays en voie de développement, en Inde notamment. Avec un personnel mal rémunéré, mal inséré, les compétences se sont dégradées et le niveau de satisfaction client a faibli alors qu'il constituait le point fort de Dell.

Il est assez évident qu'une entreprise qui s'en tient à un modèle strictement économique a du mal à soutenir dans le temps la dynamique de ce modèle. En fait, l'économie est un monde de cycles courts. On est gagnant ou perdant en quelques années, on ne reste pas longtemps innovant si l'on est dans l'économie pure. Au-delà d'une question d'image, l'engagement devient un élément de vitalité de la part d'une entreprise pour savoir se définir dans le temps.

Au regard de tant d'institutions en crise, les entreprises ne se portent pas si mal. Certes, elles doivent se méfier de tout péché d'orgueil, elles ne sont pas insubmersibles. Mais, si elles ne sont pas capables d'assumer toutes les missions, elles peuvent y contribuer en trouvant des formes d'engagement à l'échelle écologique et sociétale, ou par rapport aux questions sociales, de diversité, de mixité au travail, de

## LA MUTATION

commerce équitable, ou encore pour de nombreux autres enjeux de la mondialisation.

Plus qu'il n'y paraît, tout cela est relié au thème de la révolution esthétique, discuté dans la première partie de cet ouvrage, car l'un des engagements qui a une signification primordiale aujourd'hui tient à la notion de beau, à la beauté.

Nous sommes dans une période analogue à celle de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, avec sa marche vers l'esthétique industrielle et l'esthétique fonctionnaliste. Le beau a de nouveau une signification pour les acteurs industriels.

Lorsqu'on regarde l'évolution du cours de l'action Wal-Mart, on s'aperçoit qu'elle a perdu les faveurs de la Bourse. Pendant longtemps, cette dernière a appliqué des multiplicateurs importants à Wal-Mart, dont elle attendait beaucoup, mais peu à peu ces multiplicateurs sont devenus ceux de l'ensemble du secteur. Wal-Mart est redevenu une valeur comparable. En d'autres termes, l'entreprise n'a plus de prime d'incomparabilité. Un des concurrents de Wal-Mart, l'entreprise Target, s'est construit sur un autre raisonnement : garder la même organisation technologique que Wal-Mart, les mêmes ratios économiques pour apprécier l'investissement dans le service, s'attacher à une rotation rapide du capital et ajouter à tout cela le souci de vendre à l'Américain moyen – l'enseigne ne s'adressant pas à l'élite – de beaux produits, en faisant appel à des designers européens.

## LA NOUVELLE ORIGINE

Dans les magasins Target, on trouve une forme de mise en scène et de créativité des produits proches de ce qui a été fait par Monoprix en France. Les magasins promeuvent une sorte d'élitisme de masse d'une autre nature que ce que l'on trouve dans des Wal-Mart.

Le plus remarquable est qu'à l'assemblée générale du mois de mars 2006 le président de Wal-Mart, Lee Scott, s'est senti obligé de déclarer aux analystes financiers : « Vous ne croyez plus en Wal-Mart, mais, vous savez, il va y avoir un grand changement, nous allons faire évoluer la politique commerciale pour devenir *Target-like* ! Nous allons nous organiser comme Target et conduire une politique commerciale qui incorpore l'esthétique dans les produits. »

Dell connaît une évolution similaire<sup>1</sup>. Pendant longtemps, l'entreprise produisait ses ordinateurs configurés à la demande, mais ils étaient à l'informatique ce qu'avaient été les Ford T à l'automobile : des cubes sans intérêts aux couleurs homogènes. Il y a quelques années, lorsque des questions étaient posées à Michael Dell à propos de l'esthétique des ordinateurs Apple, elles lui semblaient tout à fait déplacées. Apple n'était rien en termes de parts de marché ! Récemment, alors qu'Apple a atteint une capitalisation boursière de 75 milliards de dollars (supérieure à celle de Dell !), la question a été reposée

1. Il n'est pas tenu compte ici d'événements postérieurs concernant la justesse de l'information complète de Dell. Ceux-ci ont amplifié fortement la baisse du cours de la Bourse.

## LA MUTATION

à Michael Dell lors d'un débat. Sa réponse fut très différente : on aurait dit que Dell ne jurait plus que par l'esthétique !

Apple ne s'en est pas sorti par hasard. Cette entreprise a réussi à surmonter une situation d'acteur de niche enfermé dans sa spécificité et dans des prix élevés, acceptés par des *happy few* qui adoraient ses produits. Mais c'est l'iPod qui fut le fer de lance du décloisonnement. Un objet esthétique, loin d'être insignifiant puisque fondé sur une esthétique « intelligente ». Cet objet dit : « Alors que tout le monde vous parle, à vous, personnes de l'ère numérique, de réseaux, de société de l'information, de société complexe et planétaire, je suis un petit objet plat, simple, aux couleurs minimalistes, avec un instrument de commande extrêmement simple à utiliser. Je vous rendrai maître du monde numérique. Vous pourrez avoir des millions d'informations dans votre poche et vous y accéderez simplement, intuitivement. »

C'est la signification de l'esthétique du design, et elle a été immédiatement comprise. L'iPod a connu un succès monumental. L'iTunes Music Store d'Apple, qui délivre de la musique payante, a parfaitement réussi là où tout le monde échouait en matière de vente de musique sur Internet. Et, de ce fait, les ventes de micro-ordinateurs et de serveurs Apple ont été tirées vers le haut. Car tout le monde comprend que l'on peut d'autant mieux piloter un iPod lorsqu'on est dans l'univers informatique d'Apple. Ce petit acteur de niche est en train de

## LA NOUVELLE ORIGINE

regagner du terrain, de revenir, malgré sa politique un peu élitiste, sur le marché de l'informatique de grande diffusion, par le pari qu'il fait de la signification sociétale de l'esthétique contemporaine.

Tout cela illustre le fait que l'économie immatérielle dans laquelle nous entrons est l'addition de la logique d'une nouvelle technologie, de la logique d'une nouvelle économie et de la logique d'une nouvelle modernité, c'est-à-dire des nouvelles sensibilités de la société.

Il existe des multitudes de démarches allant beaucoup plus loin, avec toutes les espérances qui s'attachent notamment à la notion de « collaboratif », de gratuit. On s'est moqué de l'idée de gratuité telle qu'elle était brandie à l'époque de la bulle Internet et de fait, la notion de gratuité est séduisante parce qu'ambiguë, particulièrement en langue anglaise, qui parle de *free*. On ne sait alors pas si l'on parle de liberté, de gratuité ou des deux à la fois. L'économie du monde réel a dû apprendre à compter avec ces principes-là.

Lorsqu'on considère les journaux diffusés gratuitement, ils fonctionnent très bien car ils font appel à la publicité de la même façon que les sites Internet. Au-delà du cas des journaux, le phénomène du gratuit recouvre aussi la croissance du secteur des logiciels libres qui est fondé au départ sur Linux, Unix et tous leurs développements. Il faut aussi mentionner toutes les formes de travail qui sont favorisées par le Web 2.0, qui permet aux internautes de disposer d'une interactivité de navigation (surfant d'un

## LA MUTATION

site à un autre), de transaction (pour laisser son adresse, commander ou interagir avec le produit), de pilotage (pour pouvoir mieux circuler par le biais de moteurs de recherche), mais aussi d'une interactivité d'expression (avec les blogs) et de participation à la création des contenus (envoi de vidéos sur des sites tels que YouTube, élaboration collective de l'encyclopédie Wikipédia).

Il y a une mobilisation de l'énergie économique et entrepreneuriale autour de principes avancés et décalés par rapport à l'économie marchande traditionnelle. On ne connaît pas encore les limites de tout cela.

Un terme magnifique comme celui d'« économie solidaire » prend acte du fait que dans la société en général, et notamment parmi les étudiants des grandes écoles, nombreux sont ceux qui rechignent à rentrer dans les entreprises classiques, qui refusent les carrières programmées et qui souhaitent trouver du sens dans leur engagement et le métier qu'ils font. On les retrouve non seulement dans l'humanitaire, mais au sein des pays développés dans des secteurs tels que l'insertion par l'économie, les systèmes alternatifs de paiement ou de monnaie, le commerce équitable, etc. Tout cela représente des formes d'engagement dans le travail tout à fait différentes, et les grandes entreprises doivent maintenant s'y adapter.

