

ÉCONOMIE

Maurice Obadia

Quelle économie voulons-nous ?



***Pour en finir
avec le
toujours plus...***

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Table des matières

Vers une économie humaine.....	3
Le poids des habitudes et la force des germes.....	6
L'immersion dans la complexité économique.....	9
Économie classique versus économie évolutive.....	14
LE DOMAINE DE L'IMMATÉRIEL.....	21
L'immatérialité en économie ?.....	25
Le cul de sac de l'immatériel, l'« immate-rien ».....	25
Vers l'économie immatérielle véritable.....	28
La bioconduite de l'économie de la relation.....	31
Les déséquilibres relationnels comme source motrice.....	31
Volonté d'agir ou adaptation passive ?.....	42
Production de relation et échange.....	51
La satisfaction des besoins et des désirs relationnels.....	72
Valeurs relationnelles et nouveaux déséquilibres.....	88
L'ÉCONOMIE IMMATÉRIELLE EN ACTION.....	99
L'immatériel primaire.....	101
Une réponse à l'angoisse d'un monde matériel « bouché ».....	102
Économie de l'information ou de la relation ?.....	145
L'économie relationnelle au quotidien.....	168
Les cinq valeurs finales des organisations économiques.....	169
Les types de management.....	181
La palette du manager.....	202
Pour que nul ne perde au change.....	205

Les surabondances matérielles, qui se combinent étrangement avec l'approfondissement des manques, cachent ce qui compte vraiment : la relation entre les hommes. Pour la première fois, un essai montre qu'il est possible de penser l'économie autrement qu'en termes uniquement matériels.

Nous vivons dans une société écartelée entre des surabondances et des manques qui s'accroissent ensemble ; ce qui pose la question de la valeur des choses que nous produisons et accumulons, et celle des activités auxquelles nous occupons notre temps.

La pléthore de choses et de considérations matérielles occulte ce qui importe pour les hommes et pourrait leur permettre d'avancer plus consciemment : la relation qui les unit – et pas seulement celle qui va dans un sens positif ! Maurice Obadia s'attaque d'abord à l'exclusivité de l'économie telle qu'on la présente partout : l'économie matérielle. Il montre que la vraie économie comporte deux faces : la production et l'échange des relations authentiques d'une part, et celle des objets d'autre part.

Il montre comment l'économie fonctionne réellement, et ce qu'il faut faire pour concourir à son développement positif. Plus qu'originale, sa thèse est révolutionnaire. Elle répond à l'aspiration de tous ceux qui veulent réconcilier leur pratique quotidienne du travail avec leur idéal d'humanité.

Maurice Obadia est docteur en économie et consultant indépendant.

La première édition de ce livre été publiée chez Village Mondial en avril 2003 sous le titre *Pour une économie de l'humain*. La présente édition a été entièrement revue et corrigée.

© Groupe Eyrolles, 2008
ISBN : 978-2-212-86003-0

Introduction

Vers une économie humaine

Est-il choquant de parler d'économie « humaine », d'en rechercher le meilleur fil conducteur ? L'économie n'est-elle pas forcément humaine, puisqu'elle est l'œuvre des hommes et des organisations qu'ils ont créées pour lui donner vie ? Mais cette évidence ne résiste pas longtemps. L'économie constituée se détache largement de la maîtrise des êtres qui sont à son origine. Elle devient un système autonome, oubliant les hommes, n'hésitant pas à les asservir, les transformer en de simples outils de son expansion. Vue sous cet angle, elle se montre alors carrément « inhumaine ».

En poursuivant son évolution, l'économie va au-delà de l'asservissement. Elle cherche à se passer de l'homme, puis à se débarrasser de lui si elle le peut, et quand elle consent sous certaines conditions à le tolérer dans son périmètre, l'interrogation surgit : pour combien de temps ? Les entreprises qui se vident de leur élément humain, les Bourses des valeurs mobilières et financières qui ne sont plus qu'un agrégat

d'ordinateurs en ligne et aux ordres, les modèles mathématiques sophistiqués censés optimiser la gestion des flux et des risques en ayant paramétré les comportements prévisibles, en sont des signes éloquents. Ils prouvent chaque jour davantage la condition précaire de l'homme dans son œuvre économique, abandonnée au cynisme des crises périodiques pour réguler un système où l'on cherche l'homme, en vain...

Dans ce tableau pessimiste, cet ouvrage prend le parti de s'intéresser aux phénomènes économiques qui se manifestent et dureront « tant qu'il y aura des hommes ». Des êtres qui conservent la capacité de maintenir ou de rendre l'économie « humaine », ce qui ne veut aucunement dire « idéale ».

Il existe des parcours, des « souffles », capables de maintenir de l'humain dans l'économie, ou mieux, de rendre la présence de l'homme indispensable à tout un versant de l'existence économique. C'est l'objet de cet ouvrage que de réfléchir sur l'itinéraire qui, à mon sens, touche au plus profond des exigences humaines et renouvelle l'approche de la considération de l'homme dans l'économie.

La conjugaison des premiers souffles de l'économie humaine, même si on en trouve quelques prémisses dans les lois sociales du 19^e siècle, s'est réellement exprimée au début et au cours du 20^e siècle, quand des humanistes, parfois habillés en hommes de science, sont parvenus à « mettre de l'humain » dans l'économie. Les travaux qui, d'abord aux États-Unis puis dans tout le monde occidental, ont porté un regard appuyé et différent sur le travail humain pour empêcher qu'il entraîne la déchéance des êtres ou qu'il se retrouve « en miettes »¹ dans une pure logique de productivité matérielle, sont l'élément clé de cette irruption de

¹ Selon l'excellente expression de Georges Friedmann. Voir *Le Travail en miettes*, Gallimard, 1971.

l'humain dans l'économie. Ces travaux donnèrent naissance à des recommandations suivies d'effet, influencèrent des lois sociales, créèrent de véritables « écoles des relations humaines » dont la vivacité se maintient jusqu'à nous.

Mais le nouveau souffle de l'économie humaine, tel que je l'entends ici, n'emprunte pas le même itinéraire. Il ne cherche pas à surenchérir et à mettre un peu plus d'humain dans l'économie ; il se propose d'éclairer l'économie propre à l'humain. Ce n'est pas l'humain dans l'économie, mais l'économie *de* l'humain. À côté des lois économiques du monde matériel, subsiste-t-il une économie au-delà de l'argent ? Une économie particulière dans l'entreprise ou dans n'importe quelle autre structure de la société globale, qui garantisse une présence humaine profonde et incontournable ?

Je soutiens ici que cette économie particulière peut être appelée « *économie de la relation* » sans abus de langage. Les productions, les échanges, les investissements, les valeurs qui en font la teneur justifient les efforts consentis pour disposer de biens relationnels échappant à la dictature ou tout au moins au déterminisme de l'économie matérielle.

L'objet du propos n'est pas de mettre à jour des « gisements » de potentiel humain que pourrait recéler cette économie de la relation, car nous ne savons pas encore sous l'impulsion de qui, de quelle manière et à quelles fins ils pourraient être exploités. Et ce d'autant plus que l'économie de la relation n'est pas nécessairement celle de la relation *positive*.

Je cherche avant tout à proposer une démarche d'analyse et une grille de lecture sans complaisance d'une économie humaine, qu'aucune discipline de savoir spécialisé ne saurait prétendre à elle

seule s'approprier. En éclairant et renforçant les fondements de cette économie de l'humain, en mettant en relief les pièges de la relation négative, la voie pour faire triompher les idéaux d'une économie relationnelle positive deviendra plus praticable.

La somme de pressions et les risques d'exclusion que l'économie matérielle fait peser sur les êtres expliquent en grande partie pourquoi la demande d'une économie autre, plus humaine ou au moins capable de corriger ses excès, gagne progressivement le plus grand nombre.

Cette situation n'est cependant pas le fruit d'une imprévisible fatalité qui se serait abattue sur l'humanité. Elle exprime clairement le syndrome de l'apprenti sorcier dépassé par sa machine, mais elle met aussi en relief l'*ambiguïté* des désirs des hommes dans leurs œuvres économiques.

S'il est vrai que le jeu économique a atteint une dimension critique et une liberté d'évolution qui excèdent la maîtrise de ses artisans humains, il faut néanmoins reconnaître que les hommes ont toujours eu l'illusion de pouvoir assouvir à travers l'économie leurs désirs contradictoires de rêves matériels et de reconnaissance humaine. Comme si la distance entre les deux types de valeurs pouvait être facilement réduite, sans un patient travail tissant des liens entre le monde de la richesse monnayable et celui de la richesse de la personne...

Il est dès lors logique que les multiples situations résultant de cette contradiction façonnent une économie dont la nature profonde est double, mais dont les deux émergences visibles sont inégales : un côté très en vue (l'argent, la force, la nécessité et

l'attrait du matériel) ; et un autre plus « ombragé » (la présence et les exigences de nécessités humaines irréductibles au matériel). Le rapport entre ces deux faces, la délimitation de leur domaine et, *a fortiori*, leur dialogue sont difficiles.

Dans un premier ouvrage (1983...), j'avais proposé d'introduire le concept et le terme d'« économie de la relation »² pour rendre compte des diverses manifestations du versant humain de l'économie dans les productions et les échanges relationnels qui se créent au sein des organisations.

Trouver des pistes d'analyse, une approche et des compromis différents dans l'attention que l'on porte à chacune des deux faces de l'économie est l'objet de l'économie de la relation. La perception du sens et l'acceptation même du terme « économie de la relation » – autant dans son versant positif que dans les avancées de relation négative – ont largement progressé depuis les années 1980. En témoigne par exemple en France l'attribution du « Prix du livre d'économie » 2007 à deux jeunes auteurs : Yann Algan et Pierre Cahuc pour leur ouvrage *La Société de défiance*³. Mais les développements continus des activités économiques, leur emprise sur les sociétés humaines, les schématisations, les interrogations et les revendications qu'elles font naître m'incitent à poursuivre cette voie et à approfondir ce qui n'était qu'une simple introduction à l'économie de la relation dans le sens d'une véritable ouverture.

La tâche est délicate car, si dans une première approximation (que nous devons dépasser), le matériel est assimilable à l'« avoir » et l'humain à l'« être », il est clair que les hommes

manifestent à l'égard de l'être une profonde réticence, en même temps qu'ils l'appellent de leurs vœux. C'est ce que, dans un registre en apparence éloigné de l'économie, Milan Kundera a magnifiquement exprimé en parlant de « l'insoutenable légèreté de l'être »... À ce point insoutenable que les humains se sont souvent réfugiés dans une « imperturbable lourdeur de l'avoir », dont les lois et la domination ont ainsi tendu naturellement à s'imposer. Dans le langage de l'économie matérielle, les acteurs méritent l'attention lorsqu'ils « pèsent » un montant respectable de millions ou de milliards, et la préoccupation hygiénique d'éviter le sur-poids lui est encore largement étrangère.

La rencontre ambiguë et inégale entre l'être et les lois de l'avoir ne doit cependant pas nous masquer la vitalité du versant humain et « ombragé » de l'économie. Ce dernier emprunte des voies d'expression variées mais dont l'importance n'est pas toujours proportionnelle aux résonances médiatiques qui les accompagnent.

Nous connaissons ces cris, ces démonstrations bruyantes à l'échelle mondiale ou locale qui ont marqué les deux derniers siècles, d'abord dans la résistance humaine, secteur par secteur, à la dureté des lois matérielles, et de plus en plus fréquemment dans les manifestations qui ponctuent les sommets économiques mondiaux et les rencontres entre les acteurs marquants de la sphère libérale, ou de ses opposants...

Mais ces moments d'explosion énergétique, malgré leur éloquence, leur détresse et leur souffle, ne sont que l'une des expressions du versant humain de l'économie. Ils ne rendent compte que très imparfaitement de sa réalité profonde car ils se construisent *en réaction* aux excès du versant matériel et ne

² *L'Économie désargentée – Introduction à l'économie de la relation*, Toulouse, Privat, 1983.

³ Éd. Rue d'Ulm, Collection « Cepremap » 2007.

donnent pas l'image d'une vie autonome de l'humain dans l'existence économique quotidienne.

Un autre indicateur de l'insistance des attentes humaines s'exprime par cette quête impatiente, tout au long du 20^e et au début du 21^e siècle, d'une « nouvelle économie » qui viendrait prendre le relais de l'« ancienne ». Les rêves d'une économie de l'abondance, associés à la rationalisation des organisations ou à la rupture avec les modèles passés, ont tous été accompagnés d'une « nouvelle économie politique », d'un *new deal*, de la promesse d'une économie nouvelle avec son lot de nouveaux économistes. Malgré les déceptions ou les échecs, la quête continue : en témoigne par exemple la demande pressante d'un « nouveau new deal » dans le camp démocrate de la Présidence américaine 2008, ayant même son site officiel, NextNewDeal.org...

Au-delà des caricatures qui ont parfois fait office de nouveauté, cette demande persistante nous dit que les manques et les excès liés à l'économie traditionnelle sont suffisamment profonds pour rendre impérieuse la découverte d'un champ de nouveauté réelle. Ce ne sont pas les actions de lutte contre les manques classiques, ni les déversements quotidiens de biens matériels et de services supposés nouveaux, qui parviennent à répondre à la demande de renouveau profond et « vrai ». Chez les riches comme chez les pauvres, dans les grandes ou petites structures, au travers des médias ou de l'homme de la rue, la question demeure entière.

Au fil du temps, l'exigence de renouvellement est devenue beaucoup plus forte que celle mise en avant par les utopies libertaires, les programmes politiques partisans et les racolages publicitaires pour des innovations à sensation. Une nouvelle économie crédible ne peut se limiter à des intentions, à des

changements de paradigmes théoriques ou à la nouveauté des moyens et des outils – fussent-ils superficiellement fascinants. Elle doit atteindre les comportements et les pratiques des acteurs, concerner le jugement de leurs résultats et remettre en question leurs pôles de valeur – probablement en modifier l'étendue et le type... C'est tout le rapport entre l'humain et le nombre qui se trouve interpellé et sommé d'évoluer.

L'objet de ce livre est d'apporter un éclairage sur ce qui fonde cette part nouvelle de l'économie et peut en assurer la pérennité, en accordant une place de choix au domaine de l'« immatériel ».

Ce domaine est sûrement l'un des plus maltraités de l'histoire économique. Or, en explorant son espace avec un œil différent de celui de l'économie classique, on peut découvrir des éléments constitutifs d'une « nouveauté » économique enfin porteuse de sens.

Le poids des habitudes et la force des germes

La première raison de cette « maltraitance » de l'immatériel dépend du poids des habitudes acquises au sein de l'économie courante. Le terme même d'« économie » éveille une série de réactions et de significations souvent contradictoires, qui vont de l'avarice précautionneuse jusqu'aux rêves les plus démesurés de développement et de fortune, mais sont toutes associées au matériel et en particulier à l'argent. L'extension géographique venant encore exacerber la radicalisation des visions économiques primaires, la mondialisation et ses pratiques incitent aujourd'hui à la

généralisation d'un tableau matérialiste uniforme. Dans le paysage mondial, les velléités de rencontres et d'échanges interculturels sont exilés vers les rivages bien argentés des nouveaux riches ou des pauvres « assoiffés de consommation » des pays émergents. Un exemple assez significatif : celui de l'entreprise Carrefour en Chine ; d'abord le nom : l'enseigne s'y dénomme « Jia Le Fu » (Famille, Joie, Bonheur), censée exprimer l'adaptation ou le respect culturel... En même temps, des bousculades pour des promotions vont jusqu'à faire des morts, les foules se ruant sur l'escalator avec un caddie débordant, dont la stabilité n'a plus rien à voir avec le traditionnel panier chinois !

Pour autant, un tel succès ne construit aucunement une relation positive entre Carrefour et son public chinois : périodiquement ou sous l'impulsion des médias (Tibet et Jeux olympiques de Pékin...), l'entreprise subit le choc de manifestations profondément hostiles. L'exemple est loin d'être isolé : Danone en est autant victime, tout comme Suez-Lyonnaise ou Veolia Environnement en plusieurs points du globe. La production de relation négative prospère.

Dans la critique de l'économie locale ou mondiale, ce n'est assurément pas ce versant immatériel qui est mis en avant. L'immatériel est loin d'avoir acquis une image ou un caractère déterminant ; c'est un simple état des choses, dont le développement pratique semble plutôt s'inscrire dans le renforcement de l'emprise du modèle économique global, comme le montre avec une volonté apparente de neutralité la dématérialisation de l'argent allant de pair avec l'accroissement de sa puissance.

À l'inverse, il est significatif de voir que la part de mystère, d'inconnu et d'attrance qui se loge dans les appels de ce que l'on nomme au début du 21^e siècle « l'économie numérique ou la web-économie », fait inlassablement référence à l'immatériel, un immatériel qui transgresserait les vieux enclos et les réflexes usés de l'économie traditionnelle.

Que faut-il retirer de ces perceptions contradictoires de l'immatériel ?

Une vision économique et des pratiques à reconstruire

La progression mondiale de l'économie, qui s'est opérée par ajouts successifs et extensions d'activités primaires, industrielles et tertiaires sur la quasi-totalité des territoires, tend à privilégier les visions fourre-tout de l'immatériel. Mais peu de gens encore ont une vision claire de ce qui, sur le terrain de jeu mondial, transgresse les limites du domaine matériel et nous porte vers des champs immatériels qui seraient une expression de la globalité humaine dans une économie élargie. La perception de l'immatériel se fonde sur des intuitions à la fois réalistes et contraintes.

Réalistes, d'abord : si l'économie s'étend à un nombre croissant d'êtres dont les cultures et les horizons diffèrent, peut-elle en rester à ses déterminants primaires, peut-elle prétendre faire endosser les mêmes habits et les mêmes schémas matériels à une part croissante de la société et de l'humanité ? Les réactions premières que nous avons observées dans l'exemple de Carrefour en Chine sont-elles durables ? Ce n'est plus l'utopie, mais bien la

réalité courante qui montre les limites des forces de standardisation développées par le modèle matériel. Dans les régions à développement matériel plus ancien, on découvre que l'économie matérielle « envahissante » est elle-même progressivement envahie.

L'économie a pu, au départ, rejeter hors de son giron le rêveur, le poète, l'artiste, l'intellectuel, l'homme de science, l'étranger... Par la suite, en les récupérant et en les envahissant, elle leur a certes appris à compter, voire à calculer avec des outils similaires, mais elle n'a pas pu se prémunir elle-même contre la pénétration du rêve, de l'esthétique, de l'éthique, de la sensibilité, parfois même de la différence et de la relation vraie et coûteuse... Aujourd'hui, tous nos outils de production se doivent, sinon d'être beaux, du moins d'intégrer une recherche ou un travail d'esthétique et de confort et d'adaptabilité. Observons l'effort considérable opéré sur l'apparence de nos ordinateurs ; le mot d'ordre des constructeurs pour les ordinateurs portables et ultra légers est carrément qu'ils doivent être « beaux » ! Il en va de même de nos espaces de travail, où il serait inconcevable que les nouvelles structures soient équipées d'armoires grises sans « touche verte ». Ainsi, l'imbrication des deux types d'influence est clairement perceptible dans la vie économique courante : l'économie matérielle continue d'envahir tout ce (et ceux) qu'elle touche, mais elle est continuellement envahie par les caractères humains, par cette légèreté de l'expression humaine dont elle voudrait se soustraire. Cela constitue l'un des piliers de la complexité économique et alimente l'image et le contenu de la sphère immatérielle.

Cela dit, la perception et le développement de l'immatériel sont aussi fortement contraints : Les pionniers de l'Internet étaient sans aucun doute mus par de vrais idéaux relationnels. Les hypothèses et les revendications de liberté, de simplicité, d'échange direct, de culture démocratisée, de transaction monétaire au juste prix ont été pour eux autant d'objectifs devant libérer des archaïsmes et des contraintes asphyxiantes. L'échange de fichiers musicaux, la lecture sans frontières, l'argent et les biens obtenus aux meilleures conditions ont fait naître des entreprises pionnières d'un monde redessiné.

Mais l'épreuve de l'ancrage dans les réalités a été rude. Dans un premier temps, la préoccupation majeure héritée de tous les réflexes antérieurs fut de parier sur la capacité de cette économie immatérielle à... attirer toujours plus d'argent ! C'était la Bourse ou la mort ! L'obligation de greffer un *business model* sur toutes les jeunes pousses de l'explosion immatérielle s'est apparentée à une sorte de rituel, à un passage nécessaire sous les fourches caudines de la matérialité, une conversion forcée dont l'issue est ouverte à l'incohérence, comme nous l'ont montré les crises dont les entreprises du Net ont été l'objet après les euphories boursières.

Il reste que les entreprises qui ont survécu et qui en sont sorties plus fortes sont celles dont le tissu relationnel interne et externe avait été suffisamment travaillé pour résister aux aléas de la bonne fortune exclusivement matérielle ; celles où les liens humains étaient capables de vivre et de rester suffisamment convaincants pour tout observateur extérieur, en dépit de la fuite de l'argent.

Rompre avec les cercles vicieux

Sortir de l'enfermement dans les schémas réducteurs de l'économie matérielle conduit à poser au moins deux séries de questions :

- S'il existe un domaine représentatif de l'émergence d'une vraie économie immatérielle, quel est-il ? Est-il simplement dépendant de la conscience et de l'implication humaines, ou faut-il recourir à des moyens déterminants, tels Internet et le fourmillement d'activités qu'il génère, pour sa découverte et son développement ?
- Ce domaine peut-il manifester une spécificité affirmée et une autonomie relativement à l'emprise de l'économie matérielle ? Que reste-t-il à conserver de la notion et de la pratique de l'économie hors de l'attrait et des justifications matérielles, hors de l'argent en final ? Plus encore, si l'on admet que les déshérités de la terre, absents du « festin » matériel, sont la proie des croyances les plus fantaisistes sur l'accession au bien-être, doit-on concentrer tout l'effort de justice sur le partage de la sphère matérielle ? Le risque de dérive démagogique et de crispation des nombrilismes est suffisamment présent pour que l'on tente d'insérer dans les rapports entre les riches et les pauvres une part d'économie immatérielle qui profiterait aux uns et aux autres.

Ces questions exigeantes sont immergées dans une réalité économique que l'on qualifie couramment de « complexe ». Donner un sens précis à la complexité économique devient alors une condition impérative à la construction de notre propos. D'autre part, la réalité économique étant elle-même « évolutive »,

il importera d'en fixer les traits dominants à travers les écarts entre l'économie qui se vit et les représentations modélisées ou théoriques qui ont voulu en rendre compte.

L'immersion dans la complexité économique

La rencontre difficile, parfois même la collision, entre les hommes et les nombres, donne le ton de la complexité économique, lui confère ce caractère cyclothymique (d'humeur inconstante) où chaque avancée économique, chaque propos ou promesse d'activité contiennent tous les germes de leur réfutation ou de leur inversion rapide. Nous le voyons dans le cas des entreprises publiques ou privées, dont la vitrine sociale est pourtant affirmée, qui font tomber des couperets sur leurs personnels ; nous le constatons dans la fragilité de la création d'entreprise, dont plus de la moitié défaille durant leur première année d'existence, mais aussi dans des perspectives plus mondiales avec les volte-face des politiques d'échange ou d'entraide, le reniement des engagements qui concernent l'avenir du monde, le piétinement, voire l'échec des négociations au long cours de l'OMC, les retournements brutaux et les revers de fortune financière... Fort heureusement, l'inversion joue aussi dans le sens positif, quand des régions ou des populations apparemment condamnées par l'histoire forcent les barrières à l'entrée, étonnent par leur dynamisme local ou mondial, et remettent en cause les positions acquises par les acteurs existants,

comme le font sans état d'âme les « BRIC » (Brésil Russie Inde Chine), à la suite des « Dragons » de la fin du siècle dernier.

C'est aussi le jeu risqué de l'économie et de la société globale dans la perspective de l'« envahisseur envahi » qui donne un rythme à cette complexité. Quand l'économie envahissante se sent un peu trop envahie par la sensibilité ou le sentiment humain, elle peut réagir comme une bête blessée, opérer de brusques retours en arrière vers les principes les plus durs de l'économie « préhistorique » dans laquelle l'homme n'est plus qu'une énergie à utiliser ou rejeter, un coût qu'il importe de minimiser. Le rythme de la complexité est alors celui du balancier : on chasse l'homme tant que la réduction des coûts semble produire de l'ordre, jusqu'à ce que l'on s'aperçoive que l'on n'invente plus rien dans le silence des nombres et qu'il faut à nouveau repartir à la chasse de l'homme, y compris s'il le faut avec des « chasseurs de têtes »... !

Mais la complexité économique trouve son expression quotidienne la plus caractéristique sur un plan de rencontre plus profond, qui intègre les observations précédentes tout en les dépassant : le plan de la confrontation du neuf et de l'ancien.

La collision entre le neuf et l'ancien

Si, par exemple, l'opposition que l'on avait voulu instaurer à la fin du 20^e siècle entre « nouvelle économie » et « économie traditionnelle » s'est rapidement révélée peu pertinente, c'est que la ligne de fracture entre le neuf et l'ancien n'obéit pas servilement aux apparences. Tout en persistant dans une culture

et des attitudes majoritairement conservatrices, l'économie traditionnelle se révèle parfois capable de générer ou d'intégrer de vraies innovations, techniques mais aussi managériales et humaines, lesquelles peuvent sérieusement bousculer les comportements et les acquis. C'est en particulier le cas pour la liberté réellement négociée du temps de travail, pour les types de management qui ne confondent pas le participatif et le manipulateur, ou encore pour les chartes d'éthique interne et externe qui restent attentives à la vie quotidienne et ne croupissent pas au fond d'un placard...

D'un autre côté, toutes les ouvertures et les champs d'application qui se dessinent dans les activités économiques nouvelles ou dans les entreprises jeunes sont loin d'éliminer leurs traits archaïques. Nous avons déjà évoqué l'exubérance des passions boursières et les mythes de la fortune rapide et myope, auxquelles nous nous devons d'ajouter la communication et l'échange trafiqués, ainsi que les ententes au détriment des consommateurs. Nombre d'entreprises ayant pignon sur rue ont voulu se montrer plus attirantes, plus profitables, plus honnêtes qu'elles ne l'étaient en réalité. Les entreprises de téléphonie mobile ont été condamnées pour cela à de lourdes amendes, sans que l'on ait le sentiment d'une efficacité profonde de la sanction. Les entreprises qui, avec les facilités des techniques de « communication », ont maquillé leurs comptes, trompé leurs actionnaires forment une liste trop longue à citer... Quant à la vie quotidienne dans les activités modernes, l'apparente décontraction et la jeunesse de leurs acteurs ne parvient pas à masquer le renouveau d'un taylorisme dans l'application des process des services standardisés et dans les conditions de travail

qui sont en vigueur. Les cadences, les automatismes verbaux et administratifs des centres d'appels à l'échelle planétaire sont de ce point de vue édifiants. Nous sommes contraints de nous rendre à l'évidence : les nouvelles activités économiques sont loin de s'extraire de la « soupe » économique primitive !

On se rend compte avec beaucoup de retard du délai nécessaire pour prendre conscience de ces réalités. L'illustration de notre incapacité historique à concevoir et, *a fortiori*, à anticiper la complexité économique, s'est exprimée de façon éclatante durant les années qui ont clôturé le 20^e siècle et ouvert le suivant. Acte I : L'économie traditionnelle est morte ; Acte II : La « nouvelle économie » doit prendre les commandes ; Acte III : La nouvelle économie est morte ; Acte IV : Retour à la vie des seules valeurs solides, celles de l'économie traditionnelle... Acte V : Insuffisance de l'économie traditionnelle pour répondre aux défis planétaires : économie traditionnelle et nouvelles activités économiques doivent trouver un terrain de complémentarité... qui demeure difficilement praticable. Nous en sommes là.

Cette première « ondulation », probablement plus culturelle que naturelle, traduit une tendance lourde, une sorte d'acquis génétique qui veut que nous interprétions les faits de l'évolution davantage en termes de *pouvoir* qu'en termes de *liens*. Qui devient le guide, le leader, qui peut prétendre à dominer l'autre, à le faire disparaître ? Spontanément, la négation de la complexité s'exprime par la recherche d'une ligne, ou mieux d'une lignée qui élimine les connexions, les « parasites », censés la nuancer en lui donnant la forme d'un réseau. Il faut admettre que les schémas du déterminisme historique marxiste – selon lequel une force matérielle constituée en classe prend nécessairement le relais et le

pouvoir de l'autre – ne nous ont pas aidés à nous en dégager ; mais l'interdiction absolue, dans la concurrence libérale pure et parfaite, de communiquer entre les acteurs jeunes ou vieux, tous considérés comme des « atomes » adjacents, n'a pas davantage favorisé ces connexions entre le neuf et l'ancien qui forment la complexité.

Cette imbrication, cette collision entre le neuf et l'ancien dans tous les genres d'activité économique, est non seulement la manifestation majeure de la complexité économique, mais aussi la plus étendue, car elle touche autant le domaine matériel que le domaine immatériel couramment admis, ou tel que nous le reconsidérons.

Bien plus que la multiplication des acteurs dans le jeu économique, bien plus que l'avalanche d'informations, de procédures et de produits nouveaux à intégrer, c'est bien la confrontation du neuf et de l'ancien et les interactions qu'elle induit qu'il importe maintenant de scruter dans toutes les organisations et situations économiques. Si, dans une production, un échange, une équipe, voire une entreprise, tout est neuf ou tout est vieux, quand par exemple un manager a pu choisir librement chacun des membres de son équipe ou, à l'inverse, conserver tous les plans de carrière établis, alors les choses sont simples... Mais ce genre de situation est devenu très rare.

Pour analyser la complexité économique, l'accompagner, la vivre, le premier mouvement est de repérer puis de suivre les lignes de partage entre le neuf et l'ancien. Se défier des signaux de l'information courante n'est pas chose aisée. Et pour parodier l'humoriste, on doit se rendre à l'évidence : ce qui est vraiment nouveau ne « vient pas forcément de sortir » ! C'est notamment le

cas des cultures biologiques, du respect entre client et fournisseur, de l'attention au développement réellement durable, de l'apprentissage de la communication praticable..., qui plongent leurs racines tant dans la permanence historique que dans les remous du présent.

Les choix dans la complexité

Progresser dans le repérage de la complexité est une première étape. Vivre la complexité nous place devant des choix difficiles : choisir ce qui dans l'immensité des précédents et des habitudes « reste à conserver », et ce qui dans la multitude de la nouveauté « mérite d'être accueilli », le reste étant momentanément ou définitivement mis de côté. Si l'on se place du point de vue des pays, il est clair que celui qui avait le mieux relevé le défi de ces choix difficiles jusqu'au début du 21^e siècle était les États-Unis. De façon parfois brutale, ils avaient su se séparer de quantité de précédents bloquants et accueillir des nouveautés risquées dont la pertinence a été par la suite prouvée. Mais il serait faux de croire que les États-Unis n'excellent que dans leur capacité à éliminer l'ancien. À l'inverse de l'Europe, ils ont souvent et jusqu'à aujourd'hui conservé des emplois de proximité réputés improductifs : on y trouve encore beaucoup de pompistes, de gardiens d'immeubles ou de parking... D'où la faiblesse de leur taux de chômage, même si elle est en partie due à des emplois qu'on qualifierait ici de précaires. Les choix effectués relèvent donc bien d'une ligne de partage entre le neuf et l'ancien, qui n'obéit pas servilement à la chronologie mais exprime une culture

qui navigue entre pragmatisme et transformation du monde. Les films futuristes ou de science-fiction qui en émergent sont de ce point de vue particulièrement révélateurs. Quand ils ne sont qu'une accumulation de nouveautés – fussent-elles fascinantes –, ils demeurent simplistes et peu crédibles. Ceux qui retiennent l'attention sont ceux dont la complexité offre un étonnant mélange de neuf et d'ancien. Des films comme *La Planète des singes*, *Star Wars*, *Minority Report* ou *Déjà vu* excellent dans la confrontation ou la collision des structures et des habitudes du monde ancien (architectures, organisations hiérarchiques, types de raisonnement, jeux, nourriture, coins de nature...) et de la nouveauté la plus radicale (transformations biologiques, écologiques, mutations irréversibles, changement d'univers...). C'est ce qui produit l'effet de vérité complexe. L'une des pistes les plus fécondes pour expliquer la renaissance des États-Unis dans la dernière décennie du 20^e siècle (alors qu'on les prédisait déclinants dix ans plus tôt) nous conduit à leur gestion de ce que nous définissons ici comme la complexité. En revanche le basculement opéré au début du 21^e siècle dans le sens du (néo)conservatisme (qui revoit le rapport neuf/ancien plutôt à la baisse) a certainement affaibli la capacité de ce pays à affronter la complexité... Les résultats de l'élection de novembre 2008 nous en diront davantage sur la suite prévisible.

La difficulté des choix dans la complexité – qui concernent autant les fermetures d'usines, les préretraites, les évolutions et la notion même de carrière, que la création d'emplois, la mobilité, le risque d'entreprendre... – mérite sûrement que viennent s'ajouter aux déterminants de l'économie matérielle ceux d'une économie immatérielle réinventée. Le mariage d'Internet avec les activités

traditionnelles, l'impératif d'intégrer dans les start-up les valeurs humaines de l'entreprise qui ont traversé les âges et de tisser des liens entre les impulsions créatrices des pionniers, les conseils des modérateurs et le savoir-faire des hommes d'expérience sont des défis caractéristiques de la conduite de la complexité.

La confrontation entre le neuf et l'ancien n'épargne évidemment pas le langage du mouvement économique. Il est judicieux de qualifier de « classique » l'économie qui s'est vécue majoritairement dans le passé, celle que l'on a théorisée de la fin du 18^e siècle jusqu'au milieu du 20^e siècle, et plutôt modélisée ensuite. Cette économie classique comporte des prolongements vivaces dans toutes nos organisations. Elle se situe fondamentalement sur le versant matériel qui fait la part belle au nombre, en exaltant la réduction des coûts et l'obligation de *business models*, et ne voit l'immatériel que dans une notion de « services » qui n'échappe aucunement aux lois du matériel.

Mais la complexité veut qu'à côté de cette première économie se vive aussi une économie au mouvement plus libre et plus dynamique, plus rebelle aux modélisations, car tirant son évolution exclusivement de son vécu et d'aucun principe idéologique préétabli ou souverain, comme la « concurrence pure et parfaite », la « dictature du prolétariat », la société d'« abondance » ou des « loisirs », la « création de valeur » pour l'actionnaire...

Je propose de la nommer « économie évolutive ». Évolutive, parce qu'elle avance grâce au pragmatisme de ses acteurs, et qu'au lieu de partir de concepts théoriques descendants et parfois « assommants » (car la *théo*-rie pèse toujours au-dessus de nos têtes...), elle crée ses propres concepts « remontant du vécu ».

Ainsi des entreprises vont réellement communiquer tout en restant fortement concurrentes, et pratiquer ce que j'ai appelé la « communication concurrentielle »⁴ ; des ONG vont sérieusement travailler avec les entreprises qu'elles dénoncent ; Unilever continue son travail avec le WWF depuis plusieurs années, de même que Nike avec Global Alliance et Lapeyre avec Greenpeace. Plus étonnant : deux puissants fonds d'investissement américains, KKR et TPG, ont entrepris de racheter le groupe énergétique texan TXU, non seulement pour une somme colossale (44 milliards de dollars), mais surtout en exigeant l'annulation de 8 des 11 centrales électriques au charbon inscrites dans les plans d'investissement, ce qui devrait empêcher l'émission de plusieurs dizaines de millions de tonnes d'émission de carbone, en déclarant : « KKR et TPG veulent faire cesser le combat avec la communauté écologique et travailler de concert avec l'organisation Environmental Defense du Texas... La question écologique est devenue un problème financier que toutes les entreprises émettrices de carbone devront prendre en compte ». Dans un autre registre, mais toujours selon le même principe, des syndicats réalistes vont construire l'avenir avec une partie des pouvoirs publics et des patrons non moins réalistes : une démarche de « dialogue économique » entre le Medef et les organisations syndicales menée depuis 2006 a par exemple abouti à un texte commun de réflexion sur la politique industrielle de la France... Avancée modeste, mais qui eut été impensable par le passé.

Dépendante de la « ressource humaine », l'économie évolutive vise la pérennité plus que la performance éblouissante. Les

4 Dans l'ouvrage *Sortir de la préhistoire économique*, Paris, Economica, 1997.

exemples que nous venons de citer la situent proche des principes du vivant où l'alliance entre espèces apparemment antagonistes n'est pas rare. Les acteurs mettent en œuvre des comportements et des stratégies qui forment ce que l'on pourrait appeler une « bioconduite », c'est-à-dire une conduite des affaires économiques plus reliée aux règles de la vie qu'aux rapports de force mécaniques. Pour en arriver là, l'économie évolutive impose aussi une vision, un traitement et une intégration de l'immatériel qui transgressent résolument l'enclos de l'économie classique.

Pour reprendre notre vision de la complexité, nous dirons que les collisions brutales et les dialectiques subtiles entre économie évolutive et économie classique s'avèrent capitales pour affronter la complexité économique de notre temps et le domaine de l'immatériel.

L'explosion de l'économie des services, et particulièrement des services en ligne, est-elle représentative de ce domaine immatériel ? Le virtuel renouvelle-t-il le champ de l'économie immatérielle ? La confusion entre information, communication et relation n'oblige-t-elle pas à un éclaircissement radical ? Ne faut-il pas admettre que ceux qui travaillent sur l'économie de l'information n'ont pas encore entamé de travail réel sur l'économie de la relation ?

Ces questions seront encore plus légitimes si nous nous portons au cœur de la distinction entre économie classique et économie évolutive.

Économie classique *versus* économie évolutive

Quel est le trait dominant de l'économie classique ? C'est sans conteste la notion d'équilibre : équilibre de l'offre et de la demande, prix d'équilibre, revenu d'équilibre, équilibre du consommateur ou du producteur, équilibre financier, équilibre général... Toutes les facettes de l'équilibre fondent ou justifient les comportements et les situations optimales de l'économie classique.

L'attrait de l'équilibre

L'équilibre n'est que très rarement une donnée initiale, c'est une recherche, un horizon à atteindre, une sorte de situation idéale qui implique que certaines conditions soient respectées ou mises en place. Les acteurs économiques, généralement confrontés à des situations de déséquilibre, en particulier de rareté, supportent des travaux quotidiens pour les éliminer et atteindre un « équilibre » qui apparaît comme le but ultime de l'effort... Le réconfort en quelque sorte.

Ainsi, la recherche de l'équilibre correspond autant à une motivation des acteurs qu'à un aboutissement des forces et des intérêts contradictoires qui s'entrechoquent dans les situations de déséquilibre.

Prenant appui sur ce socle, la promesse de l'équilibre remplit dans les rapports socio-économiques une fonction importante de « sécurisation et d'acceptation de l'attente ». Les investisseurs promettent l'équilibre à un horizon acceptable pour les

apporteurs de fonds, l'État promet les grands équilibres, les organismes internationaux, l'équilibre des échanges, et les redresseurs d'entreprise, l'équilibre au terme des restructurations...

Qui pourrait *a priori* s'en plaindre ? La préoccupation d'équilibre de l'homme de la rue rejoint celle du chercheur, du décideur et des instances politico-économiques. Les tableaux remplis d'équations du théoricien économique à la recherche de l'équilibre et de ses conditions semblent recouper les préoccupations courantes et leur apporter la caution scientifique d'un équilibre possible.

Cette alliance objective de la réflexion poussée et de la demande commune n'est pas sans effet sur le réel : le chef d'entreprise, le manager, le décideur local ou national acquièrent non seulement le réflexe de recherche de l'équilibre, mais tendent à en précipiter la venue et à s'y accrocher quand il paraît atteint.

Une incursion rapide dans l'histoire de la pensée économique nous confirme l'attachement à ce critère souverain. Le débat sur l'équilibre n'a jamais été poussé assez loin pour remettre en cause les vertus ou l'inéluctabilité d'un équilibre en final, un peu comme si la recherche et l'atteinte de cet horizon allaient de soi.

Une partie des théoriciens a cherché à justifier les équilibres existants, ou s'est concentrée sur les conditions à respecter pour atteindre l'équilibre partiel ou général : Jean-Baptiste Say avec la « loi des débouchés », David Ricardo au sujet de la rente foncière et de l'échange international, Léon Walras pour l'équilibre général, John Richard Hicks pour l'« équilibre dynamique » et, plus près de nous, l'école néoclassique qui opère les développements

mathématiques nécessaires aux généralisations des approches de l'équilibre...

D'autres ont concentré leur analyse sur les déséquilibres les plus frappants à leurs yeux et capables d'infléchir l'histoire humaine, mais vers un nouvel équilibre : Thomas Robert Malthus prend appui sur le déséquilibre entre la croissance des humains et celle de leur nourriture pour annoncer en final l'atteinte d'un équilibre général dans un état stationnaire proche de la subsistance, voire de la famine...

Karl Marx prend appui sur les déséquilibres des rapports de production et de la lutte des classes résultante pour annoncer l'avènement ultime d'une société d'abondance où l'« humanité nouvelle » se trouve enfin libérée de ses déséquilibres...

John Maynard Keynes est probablement celui qui va le plus loin car, en prenant acte du déséquilibre durable entre production et consommation durant la crise de 1929, il va proposer, pour en sortir, de provoquer délibérément le déséquilibre entre investissement et épargne (l'investissement devenant supérieur à l'épargne, en particulier sous l'impulsion de l'État). C'était à l'époque un crime de lèse-majesté pour les théories dominantes de l'équilibre classique. Keynes est celui qui s'est le plus approché d'une remise en cause radicale de l'équilibre, en proposant un type de déséquilibre salvateur. Mais, l'ayant fait, il va ensuite s'ingénier à nous (dé)montrer qu'il s'agit là d'un simple moment à passer ; par des mécanismes de multiplication d'investissement, de revenu, et finalement d'épargne, nous retrouverons au bout du compte l'équilibre entre l'investissement et l'épargne... Ainsi, Keynes lui-même n'a pu se soustraire à la promesse de l'équilibre

en final, qui est au fond le point de rencontre le plus tenace entre tous les penseurs différents.

Où en est-on aujourd'hui ? Les critiques de l'équilibre viennent surtout de disciplines extérieures à l'économie, des mathématiques et de la physique en particulier à travers les théories du chaos, de la cybernétique et de la biologie aussi, mais l'essentiel vient surtout des situations vécues à travers la recherche de l'équilibre. Si l'attrait de l'équilibre reste indiscutable en raison des garanties de sécurité et stabilité offertes, sa valeur *in fine* se juge dans les conséquences des actions économiques simples ou lourdes qui tendent à l'instaurer durablement.

L'étonnant résultat de la poursuite de l'équilibre

Au stade d'évolution où elles se trouvent, les organisations économiques confrontées à des déséquilibres jugés insupportables finissent toujours par trouver leur équilibre en éliminant des hommes et des activités.

Comme l'observation vaut aussi bien pour « mon » plombier (qui a trouvé son équilibre en éliminant deux employés et me fait attendre en conséquence...) que pour les méga-entreprises mondiales (qui pour montrer des comptes équilibrés suppriment des pans entiers de travail et d'activités...), je propose d'appeler cet effet récessif de l'équilibre « le syndrome de l'équilibre par le vide » !

Dans un jeu économique idéalement souple et respectueux de la valeur des acteurs, qui anticipe les évolutions et les prépare par la reformation des hommes, trouver son équilibre en éliminant les

éléments jugés inadaptés ou non rentables dans une situation donnée n'empêcherait pas les individus et les activités remis sur le marché de trouver rapidement preneurs... Or, dans notre monde économique, ni la « main invisible », ni l'intervention étatique, ni le tempérament actif des entrepreneurs n'ont jusqu'à présent permis de faire en sorte que les déversoirs des comportements d'équilibre soient efficacement compensés par l'absorption créative. D'où le chômage, l'inactivité et la précarité (qui n'est pas la mobilité) persistantes, y compris dans les pays les plus dynamiques, et ce malgré l'immensité des besoins négligés, des choses à faire et à refaire.

Plus précisément, il se crée une pénurie des spécialités et des domaines à la mode, et un excès de ceux qu'on abandonne par manque de formation, de liens, de relation au monde tel qu'il devient et dont on a toujours l'impression – l'ayant trop peu anticipé – qu'il nous tombe dessus ou qu'il marche sur la tête... Bref, dans la plupart des cas, l'équilibre trouvé par les uns se traduit par des déséquilibres externes qui n'ont rien de moteur et qui, dans un système circulaire comme celui de l'économie, ont toutes les chances de produire un effet boomerang vers ceux qui les ont déclenchés. On ne peut d'un côté trouver son équilibre en éliminant des hommes et des activités, et de l'autre pester contre la faiblesse de la consommation ou le coût de l'insécurité !

L'économie classique a probablement un peu vite, et en regardant trop les valeurs du monde ancien, minimisé les effets pervers, les dysfonctionnements cruels de la recherche et de l'atteinte de l'équilibre.

Lorsqu'une entreprise, après avoir baigné dans les déséquilibres, trouve enfin une position d'équilibre, a-t-elle envie

d'investir ou d'embaucher ? Et si une organisation se trouve spontanément en équilibre, a-t-elle envie de se remettre en cause et de tenter quelque changement qui la déstabiliserait ? Le spectacle même des structures qui « dégraissent » n'incite-t-il pas à ne rien entreprendre, ce qui génère une ambiance de frilosité et d'attente ?

On le voit, le débat sur l'état d'équilibre, jusqu'alors absent, mérite bien d'être engagé. Atteindre des points d'équilibre est sûrement nécessaire pour faire le bilan et souffler un peu. Mais vouloir des surfaces d'équilibre transforme l'équilibre stable en statisme et la tranquillité en immobilité. On comprend ainsi mieux pourquoi les racines de cet attachement à l'équilibre nous viennent du monde ancien, peu sujet à l'innovation ou au simple mouvement, arc-bouté sur des certitudes intangibles, plus encore sur une conception du sens de l'histoire menant inexorablement vers un état stable ou stationnaire, comme le voyait Malthus... Vision pessimiste ? La pensée classique s'en défend et invoque plutôt le réalisme. Réalisme d'une histoire qui regarde avant tout le passé, de cycles où rien ne se modifie profondément, de révolutions qui ne sont que des cercles vicieux... Une partie de la vie économique reste arrimée à ce socle. La sagesse populaire vient d'ailleurs en renforcer l'assise, lorsqu'elle évoque avec respect la réussite de celui qui « a fait son trou » ! Suprême récompense de l'effort classique, mais qui n'y verrait pas aujourd'hui de façon tout aussi réaliste celui qui « creuse sa tombe » ?

C'est donc une tout autre face de la réalité qui fonde l'existence de l'économie évolutive.

Le déséquilibre comme force motrice

L'économie évolutive, plus proche des réalités qui bougent, des situations qui se transforment, des êtres et des organisations qui cheminent ailleurs et autrement, part fondamentalement du fait que tout mouvement – physique ou humain – prend nécessairement naissance dans un ou plusieurs déséquilibres.

Le déséquilibre n'est plus l'état des choses ou du monde à éliminer ou à fuir, mais au contraire l'état caractéristique de la vie en mouvement, qui nous réveille autant qu'elle nous fatigue, et peut nous briser, ou en tout cas nous priver de toute épaisseur. C'est le fameux « pierre qui roule n'amasse pas mousse » que nous impose à nouveau le dicton populaire, nous renvoyant inmanquablement au loup libre de courir, mais décharné, de la fable... Sauf que ces images de légèreté et de mobilité n'ont plus les connotations négatives qu'elles avaient autrefois.

La réalité dérangeante d'aujourd'hui ne permet pas de traiter le déséquilibre seulement comme un mal nécessaire, une malédiction, un écart qu'il faut ramener à l'équilibre. Certains déséquilibres sont moteurs ou vitaux ; d'autres bloquants, voire mortels, surtout si on les laisse fuir. L'action nécessaire contre les déséquilibres doit nous motiver, nous faire « nous lever tôt et nous coucher tard », mais pas nécessairement pour aboutir à un équilibre. Il s'agit plutôt de parvenir à contrôler les déséquilibres, les empêcher de fuir au-delà d'un niveau qui les rendrait catastrophiques et maintenir notre éveil et notre vigilance de déséquilibre en déséquilibre, tout en rencontrant ou utilisant ici et là quelques points fugitifs d'équilibre.

Dans les pratiques économiques quotidiennes, le contrôle réussi du déséquilibre n'équivaut pas franchement à un équilibre, il est seulement une condition de poursuite du mouvement, des transactions et des négociations risquées, auxquelles les « pentes » économiques nous soumettent.

Pour réfléchir à la pertinence de la notion de déséquilibre en économie, une comparaison peut s'avérer féconde : celle de la pratique du ski. Après tout, le langage de l'économie classique a depuis longtemps intégré les termes de « jeu économique », « compétition », « sport à (haut) risque »... Alors pourquoi pas ?

La comparaison pourrait être d'autant plus justifiée que l'économie classique a souvent raisonné comme si les acteurs se trouvaient en terrain plat, sur lequel ce qui compte est la position de l'un par rapport à l'autre ; un terrain où l'on peut faire son trou, édifier des pyramides, des cathédrales, mais aussi des chaumières durables, un terrain où les chênes prospèrent mieux que le chiendent... Un terrain où la rationalité, l'information et les stratégies ne risquent pas d'être emportées sur des pentes abruptes, au-delà du contrôle des acteurs.

Or, les acteurs économiques n'ont plus le sentiment aujourd'hui d'être sur un terrain plat ; ils se voient en terrain glissant ou sur des pentes. Sur des pentes à gravir ou à descendre, avec parfois l'impression de s'y comporter comme des Sisyphe poussant leur rocher, mais ces pentes conjuguent des doses de découverte, d'apprentissage, de connaissance, d'incertitude et d'insécurité, qui caractérisent la pratique des activités économiques de notre temps.

Au milieu du 20^e siècle, quand les acteurs et les théoriciens économiques découvrirent les phénomènes de croissance

continue et s'habituerent à vivre dans l'ambiance nouvelle qu'elle produisait, l'image la plus utilisée pour rendre compte du contrôle du déséquilibre était celle de la bicyclette et du cycliste. La comparaison s'orienta, soit en direction du moyen de locomotion lui-même – la bicyclette ne pouvant tenir en équilibre que dans le mouvement des pédales –, soit vers le sujet du cycliste censé trouver son équilibre dans l'obligation de donner des coups de pédales continus, et pour lequel tout arrêt devenait fatal... C'était la voie royale du « contrôle du déséquilibre par la fuite en avant », et l'on peut mesurer aujourd'hui l'ampleur des dysfonctionnements générés par une telle vision, dans les relations entre nations ou régions, dans les relations de travail, de même qu'entre le système économique global et son environnement naturel.

La comparaison est autrement moins dangereuse dans le cas du ski, où il ne s'agit pas de fuite en avant, mais de connaissance du terrain et d'accrochage à ses caractères, à ses particularités. C'est le lien entre le jeu et l'adaptation au terrain, donc le respect du second qui prime.

Dans le ski, comme en économie, le déséquilibre est la condition du mouvement. Dans l'apprentissage du ski, les humains habitués au terrain plat ont souvent le réflexe de refuser la pente. Ils ont alors tendance à raidir leur jambe aval comme pour retrouver un semblant de terrain plat, et c'est dans une telle posture qu'ils risquent l'accident grave, beaucoup plus que s'ils font « corps avec la pente », comme le voudrait le moniteur... Mais pour cela, il faut un minimum de technique, d'apprentissage, de chutes acceptées et d'état d'esprit positif permettant de vaincre l'appréhension et de se lancer dans le jeu.

C'est parce que les champions, comme les enfants, sont capables de prendre le déséquilibre maximum possible, et de le contrôler par des points techniques mais très fugitifs d'équilibre, qu'ils sont en mesure de jouer le jeu pleinement, et en même temps de minimiser les risques corporels de l'acteur. Pourtant, les gens qui regardent descendre les champions ou les enfants prodiges ont généralement le réflexe de crier admiratifs : « Quel équilibre ! », et non pas : « Quel contrôle du déséquilibre ! »

Le jeu auquel nous nous livrons ne va pas jusqu'à réclamer une maîtrise du déséquilibre, car ni le champion ni l'enfant ne maîtrisent véritablement le déséquilibre qui conditionne leurs mouvements et les entraîne dans le parcours. Tout au plus peuvent-ils contrôler leur prise de déséquilibre et ses conséquences (vitesse, position...) par un apprentissage exigeant et un état d'esprit volontaire, qui excluent la prétention d'une maîtrise souveraine. C'est au fond une belle leçon de modestie dont l'avantage majeur est de ne pas réserver le contrôle du déséquilibre à une élite, mais de le mettre à la portée d'un plus grand nombre.

Par quels détours culturels, accumulés tout au long de l'histoire, les organisations et les êtres humains ont-ils fini par nommer « équilibre » ce qui est un « contrôle du déséquilibre » ? Mesure d'économie ? Tic de langage ? Manipulation des réalités ? Chacun peut mesurer le travail de re-connaissance à entreprendre si un jour l'homme parvenait à employer les termes « contrôle du déséquilibre » et non plus « équilibre » pour qualifier la majorité des actions économiques fertiles.

Il ne s'agit pas d'une simple question de langage, car, en introduisant la fiction de l'équilibre à propos de réalités

dynamiques, on se prive de travailler dans deux directions primordiales pour l'évolution économique :

- On évite le travail de connaissance et d'analyse des déséquilibres moteurs, de ceux qui nous font bouger, jouer et vivre, avant peut-être de devenir mortels si on les ignore. Ce travail devrait constituer la première marche de toute entreprise économique.
- Dans le même temps, on occulte le travail de contrôle de ces déséquilibres ; pour éviter d'être entraînés dans une dynamique brutale ou un écart devenu irréductible, comment et avec qui les contrôler ?

La jonction permanente de ces impératifs est loin de s'imposer spontanément aux organisations humaines – non seulement celles qui restent obsédées par l'horizon d'équilibre, mais aussi celles qui en prennent brutalement le contre-pied !

Le passé nous a fréquemment donné à voir des hommes, des organisations, des États même (pensons aux « dragons » asiatiques des années 1990), lassés de l'immobilisme ou excités par la perspective du mouvement, se jeter à corps perdu dans le déséquilibre, sans la moindre recherche de contrôle. Et que dire de l'évolution de la sphère financière qui, depuis la crise de 1929 jusqu'à celle de 2008, s'est périodiquement engouffrée dans le déséquilibre incontrôlé, avec l'invention de produits grisants générateurs d'une ambiance « casino » ? On se trouve alors placé devant un syndrome inverse de celui de l'équilibre – que nous avons nommé « syndrome de l'équilibre par le vide » –, un syndrome du « raider ou trader fou », de la « fièvre asiatique » ou de celle des pays émergents, de la débâcle du spéculateur...

Un peu à la manière du skieur qui, se lançant dans la pente sans une égale préoccupation du mouvement et du contrôle, sortirait violemment de la piste, les hommes et les organisations qui sont acquis au versant du déséquilibre se laissent souvent entraîner vers un chaos qui devient avalanche pour tous ceux qu'il emporte.

Nous devons donc nous garder de sombrer dans deux syndromes opposés, et la difficulté d'affronter et d'utiliser le déséquilibre moteur vient de là. Au fond, tout se joue en termes de seuils.

Il existe un seuil « inférieur » de déséquilibre en dessous duquel les acteurs économiques stagnent dans la routine, conjuguent la somnolence et l'immobilité ; et il existe aussi un seuil « supérieur » de déséquilibre, plus ou moins proche du premier selon les hommes et les organisations, au-delà duquel le déséquilibre devient incontrôlable.

L'expérience d'une vie économique durable se joue entre ces deux seuils, dont la connaissance et la pratique ne sont pas intuitives.

On comprend mieux ainsi pourquoi des masses d'êtres humains peu éduqués aux nuances du mouvement économique se portent plus naturellement vers la sécurité d'un état d'équilibre dans l'immobilité, que vers la pratique du déséquilibre sur lequel plane le risque de basculement dans un chaos mortel.

Tant que l'on ne dépasse pas l'un et l'autre des deux syndromes que nous offrent les tenants de l'équilibre statique et ceux du déséquilibre incontrôlé, il subsiste peu de chances d'évoluer vers une vision et des pratiques économiques qui seraient plus proches d'une bioconduite patiente que d'une lutte contre la seule rareté matérielle émaillée d'une mécanique de rapports de force.

On peut ici encore revenir à l'image du skieur, bonne pour les conditions et les règles du jeu économique – pente, utilisation et contrôle du déséquilibre –, mais critiquable aussi, car trop individualiste. En économie, on est au moins deux – sauf à croire que l'on pourrait bâtir une économie sans échange... Le rêve de l'autosuffisance, de se construire tout seul, a animé bien des êtres et des nations, mais s'est toujours mal terminé pour les entêtés. L'échange demeure une réalité incontournable en économie, à condition qu'il mette en jeu des acteurs avertis, ayant acquis les principes et les moyens de jouer.

C'est pourquoi le ski coordonné représente finalement la parabole la plus adéquate : chaque acteur connaît et contrôle son propre mouvement, mais tient compte dans sa trajectoire et son itinéraire du mouvement de l'autre. Chacun surveille et prend soin de son jeu, sans oublier celui de l'autre ; bien plus, chacun se doit de coordonner ses mouvements et son parcours avec ceux de l'autre, pour l'efficacité partagée ou pour l'esthétique de la chorégraphie d'ensemble... Quel programme engageant pour une économie s'extrayant de ses rugosités primaires !

Première partie

LE DOMAINE DE L'IMMATÉRIEL

Avant de parler d'économie immatérielle, il convient de s'entendre sur le domaine de l'immatériel censé donner un corps, des biens, et éventuellement une âme, à une économie qui lui est propre.

Sans lui être opposé, l'immatériel économique ne recoupe pas exactement l'immatériel philosophique, ni celui du langage courant. L'immatériel économique est porteur du caractère actif

de l'économie ; son existence est tributaire d'une pratique dont il doit pouvoir rendre compte. Ainsi l'immatériel économique ne saurait exister sans être créé, produit par des acteurs et des « facteurs » de production. Sa pratique donne lieu à des échanges, à des investissements, elle permet de poursuivre et d'atteindre certains types ou pôles de valeur... Bref ! Se retrouvent ici les ingrédients majeurs d'une vraie vie économique.

La notion d'activité immatérielle finalisée est capitale : c'est une pratique exigeante qui ne saurait longtemps rester machinale, répétitive, « industrielle ». À l'inverse, elle ne saurait être uniquement spontanée sans végéter et s'étioler. En ce sens, l'immatériel économique trouve des connexions importantes avec la « philosophie de l'action » et les questions qu'elle soulève autour de l'éthique et du rapport entre les moyens et les fins.

Si l'on ajoute que ce n'est pas l'immatériel dans l'individualité qui nous importe, mais l'immatériel qui résulte du « on est au moins deux », tel que le postule toute existence économique, on aura compris que ce sont avant tout les activités de relation, qui mettent en jeu les hommes et les choses, qui occupent une position centrale dans notre propos.

Ceci nous conduit à prendre de la distance avec la désignation courante de l'économie immatérielle. Le langage économique classique a intégré le terme pour caractériser le domaine du non-tangible, du non-palpable qui, pourtant, intéresse l'économie puisqu'il a acquis une valeur marchande : de la musique, de la parole ou de la pensée vendables, un fonds de commerce négociable, une idée brevetable et susceptible d'être valorisée... On peut y ajouter ces activités non palpables mais payantes, comme les services de transport, d'assurance, de sécurité, de nettoyage, de banque, de e-business... La liste est longue, dès lors

que l'économie classique a intégré l'immatériel « seulement par sa texture », en le détachant simplement du domaine physique, de ces choses que l'on saisit et que l'on soupèse pour être sûr de leur valeur...

Il importe donc d'insister sur une distinction capitale, à laquelle ne nous habitue pas l'information courante dans ses discours incantatoires sur « l'économie de l'immatériel » censée former la nouvelle richesse des nations. Les médias confondent généralement l'économie immatérielle avec l'économie *de* l'immatériel. Or nous nous devons ici de les séparer nettement.

L'économie immatérielle comprend tous les ingrédients et les attributs qui forment une économie à part entière, tandis que l'économie de l'immatériel signifie couramment : « faire du business avec les biens et les services qui ne se touchent pas du doigt », trouver de nouvelles sources de développement et de profit (matériel !) avec les produits non palpables.

La conception de l'immatériel dans l'économie et les pratiques classiques est ainsi fort peu révolutionnaire : elle se contente de classer les biens et les activités selon leur consistance, et de les admettre dans le domaine économique en fonction de leur justification ou de leur aboutissement matériel. L'économie immatérielle n'a pas d'existence propre hors du matériel et elle se trouve en conséquence subordonnée aux résultats tangibles qu'elle génère ou promet de générer, comme nous l'avons vu dans le cas de toutes les révolutions économiques.

Si cette position a le mérite d'être claire, en laissant l'économie là où sa première histoire l'a placée, elle se révèle néanmoins inopérante, voire trompeuse, pour rendre compte de la

complexité et du mouvement des entreprises et des organisations économiques actuelles.

Il est vrai qu'une partie de l'imagination, des sentiments, de l'expression et des relations qui animent les milliards d'êtres se levant tôt et se couchant tard pour leurs besoins et ceux de leurs entreprises, est irrémédiablement perdue quand le matériel n'est pas au rendez-vous ; mais cette partie peut-elle, dans la diversité des transactions et des situations immatérielles, définitivement nous cacher le côté qui continue à vivre sans l'exigence, le secours ou le support du matériel ?

Combien de recherches, de rencontres, de discussions, de paris, de jeux... persistent au-delà des considérations matérielles au sein d'organisations et d'acteurs à la réputation pourtant fort mercantile ? C'est le riche mécène qui se prend au jeu de la vraie connaissance, le vétéran à celui de la transmission de son savoir-faire, le manager pressé et stressé qui prend le temps d'écouter et de parler vrai... alors que rien ne les y oblige et qu'ils n'y ont pas d'intérêt immédiat. C'est aussi ceux qui refusent de quitter une entreprise ou un groupe alors que des ponts d'or leur sont proposés ailleurs... Ce sont des organisations internationales et même des États qui, avec des plus riches ou des plus pauvres qu'eux, jouent le jeu d'investissements relationnels (accueil d'étudiants, mise en œuvre d'études ou de projets...), peut-être à fonds perdus...

Et ce tableau immatériel positif a aussi son envers : ces haines qui se maintiennent alors même que l'on gagne de l'argent ensemble, ces cloisonnements ou ces replis sur soi pour préserver des images de pouvoir ou de différence, cette distance pour cultiver le goût du secret, ou encore ces rumeurs dont les traînées

de poudres explosives se moquent de causer au monde matériel le meilleur ou le pire...

Le champ occupé par l'immatériel dans nos organisations économiques, et qui prend sa liberté par rapport aux déterminants matériels, acquiert progressivement une dimension visible avec des effets marquants sur les bioconduites des acteurs. Déjà dans le court terme, et *a fortiori* lorsqu'on le dépasse, la toute-puissance du matériel s'avère limitée et contrainte.

Au début du 21^e siècle, les soubresauts de la réalité socio-économique viennent confirmer cette tendance, car le retour en force apparent des considérations matérielles, la reprise en main du pouvoir par l'actionnaire et la brutalité des décisions découlant de la seule logique financière semblent davantage s'apparenter à une sorte de réaction de bête blessée qu'à un réel pouvoir de coercition durable. Devant l'évidence de la montée d'une immaterialité non soumise au matériel, l'arrogance financière ressemble à une tentative pour battre le rappel et exprime un ultime retour aux sources d'un capitalisme premier qui se sait dépassé, et dont on peut penser que l'énergie faiblira inexorablement. La tourmente financière de la fin 2008 en est sans doute un signal catastrophique.

Si l'on fait un retour à la fin du siècle précédent, on se souvient que des centaines de milliers d'emplois avaient été sacrifiées sur l'autel de l'équilibre classique dans toutes les activités qui avaient marqué leur temps : sidérurgie, construction navale, armement, textile, automobile, mais aussi transport, banque... ; ces charrettes humaines, comme on les appelait, avaient déclenché les cris des militants irréductibles ou des âmes sensibles, vite étouffés

par l'alibi du progrès, la fuite dans la technologie et la promesse de l'abondance ou d'un bien-avoir déguisé en bien-être...

Mais dans la période suivante, les grandes entreprises qui ont annoncé des licenciements brutaux et sans préparation ont et continuent de soulever des réactions de réprobation grandissantes et tenaces, comme si cette pratique était plus que jamais devenue intolérable, et ce malgré l'emprise et la force apparente d'une finance éloignée des hommes. Dans ce registre les pays émergents, dont on souligne le plus souvent le mépris à l'égard des hommes au travail, peuvent aussi agir brillamment : Naresh Goyal, le patron de la compagnie indienne Jet Airways, a décidé de réembaucher les 1 900 salariés(!) qu'il avait licenciés (le plus important licenciement de l'histoire de l'aviation indienne, octobre 2008). Entre sa « conscience » et l'« arithmétique », il a déclaré choisir la première, et pour rendre son choix viable, il a décidé de s'allier avec un concurrent de poids (Kingfisher) et de faire un effort énorme de négociation avec le gouvernement.

Cela a certainement quelque rapport avec l'immaterialité montante. En intégrant une part d'économie immatérielle, nul ne peut plus confondre économie et finance (arithmétique...). Dans le système économique devenu global et complexe (au sens où nous l'avons entendu), les différentes versions de la finance doivent fatalement composer avec les autres mélanges de neuf et d'ancien : ceux du commerce plus ou moins électronique, de la recherche plus ou moins appliquée, des transactions culturelles, des échanges mettant en présence des hommes et leurs motivations, souvent aux antipodes de l'exigence du coût minimum... On se demande si la crise des *subprimes* serait advenue si chaque directeur d'agence bancaire avait pris le temps

de recevoir chacun des demandeurs de crédit, avait examiné avec lui les différents scénarii en fonction des évolutions prévisibles, et s'ils avaient bâti en commun la somme des réponses adaptées aux risques personnels et globaux... Au fond, rien d'autre que l'échange normal qui sied à toute activité économique digne de ce nom. Au lieu de quoi, il fut seulement question de faire « avaler » à la multitude de clients des « prêts-fabriqués » du même modèle mathématique dupliqué des centaines de milliers de fois : vive la (re)production et adieu l'échange !

1

L'immatérialité en économie ?

S'en tenir à la texture immatérielle des activités, c'est donc se situer à l'écorce des choses. C'est seulement faire référence à une immatérialité « première » ou « primaire », peu significative pour le vécu économique comme pour le bon sens commun : demandez aux gens si le cinéma, la publicité ou les grands médias sont immatériels, vous récolterez rires et sarcasmes ; et argumenter sur la texture immatérielle de ces activités n'arrangera pas beaucoup les choses...

L'immatérialité première est tout au plus un point de départ qui doit rapidement nous conduire à un cul de sac ou, au contraire, à ouvrir la voie à une vie économique immatérielle véritable.

Dans un monde économique fortement marqué par les critères matériels ou matérialistes, le destin de l'immatérialité première de tous ces biens qui ne se touchent pas du doigt peut être rapidement scellé.

Dans l'entreprise, comme dans le monde ambiant, les structures matérielles sont un substrat déterminant, un socle incontournable pour qui veut pratiquer des activités ou échafauder une action future. Dans l'organisation classique, on trouve des bâtiments, des installations, des matières premières, du mobilier, de l'argent, des êtres humains... Dans l'entreprise « virtuelle », beaucoup moins de structures, mais tout de même des téléphones, des ordinateurs, du papier, de l'argent « scriptural », quelques individus...

Vue sous l'angle de la quantité et de la forme, l'entreprise pourrait être perçue comme un simple agrégat matériel faisant voisiner ou se mélanger différents « états de la matière » plus ou moins travaillés, l'homme lui-même correspondant à un « état particulier d'avancement de l'organisation de la matière », comme le voudraient les sciences positives !

L'immatériel serait donc ce qui se différencierait de cette matière, peut-être même ce qui parviendrait à y échapper ou à s'y soustraire.

Si l'on dit qu'il faut un autobus pour transporter un groupe d'individus, mais que le service de transport est un bien immatériel non réductible à l'outil de transport (l'autobus), on opère une première distinction possible entre matériel et immatériel à travers la notion de « stock » et celle de « flux ». Le stock de véhicules est matériel, et le flux qui en résulte comme

service de transport est immatériel. À première vue, la distinction paraît nette, d'autant que l'immatériel est strictement dépendant du matériel : pas de véhicule en état de marche, pas de transport ; alors que l'absence de transport, par mauvais temps par exemple, n'éliminera pas les véhicules. La variabilité et l'incertitude liées à l'immatériel semblent bien plus prononcées que dans le cas des choses matérielles, et cela apparaît comme une première justification de la subordination de l'immatériel, ainsi que de l'attachement historique des humains à la lourdeur sécurisante de l'avoir.

De nouvelles complications nous attendent quand on interroge les utilisateurs sur le caractère immatériel du service. Certains mettront immédiatement en avant le prix à payer : « Immatériel ? C'est une plaisanterie. Vous avez vu le prix ? » ; d'autres, qui ont payé le même prix, mettront plutôt en avant leur satisfaction ou leur angoisse : « Un beau voyage, très détendant... », « Trajet pénible, stressant... », ce qui pourrait vouloir dire que ce sont les satisfactions ou les angoisses retirées des biens qui sont immatérielles.

Enfin, si l'on questionne les gens sur le service lui-même : « Quel service ? Le conducteur était obsédé par sa montre, sûrement pour faire le maximum d'allers et retours dans la journée... » ou, au contraire : « Service parfait : bien installés, bonne ambiance, on nous informait des choses à voir... » Ici, il semble que l'immatériel s'attacherait plutôt à la qualité perçue qu'à la quantité reçue (le conducteur a livré tant de kilomètres par heure).

Prenons un autre exemple : dans l'entreprise comme ailleurs, l'union étant censée faire la force, nous constituons une équipe de

vendeurs devant couvrir le marché par leur complémentarité intellectuelle et géographique. Dans un premier temps, l'ensemble se met à fonctionner admirablement : les ventes augmentent et se renouvellent, la relation avec la clientèle se développe positivement, l'équipe gagne de l'argent et la bonne entente règne. Sur la matérialité réussie semble se développer une immatérialité non moins réussie. Mais, dans un second temps, le terrain paraît s'épuiser, les positions s'effritent face à la concurrence, la rentabilité des activités commerciales chute...

Deux types de situations contrastées sont alors observables à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise.

La situation externe la plus répandue affecte les relations avec les clients, et plus largement avec les différents partenaires : tensions, méfiance, attitudes négatives... Au contraire, mais plus rarement, les relations peuvent étonnamment ne subir aucune dégradation, même si les clients reviennent moins souvent, faisant comprendre à l'entreprise, sans animosité, qu'il serait bon de baisser les prix, d'accroître la qualité, de développer une communication pertinente...

À l'intérieur de l'entreprise, le climat entre les membres de l'équipe devient le plus souvent détestable, chacun essayant de rejeter le mal sur l'autre, de faire cavalier seul, attitudes qui se maintiennent même si des éclaircies reviennent... L'inverse est plus rare : l'équipe reste soudée, parfois davantage que dans la réussite matérielle, et fait front ou mouvement face à l'adversité.

Dans les deux cas, nous voyons la relation suivre la pente de la matérialité déclinante ou, au contraire, lui résister de façon surprenante.

Ces différentes situations et la multitude de celles, micro ou macroéconomiques, que l'on imagine à partir de ces exemples, peuvent nous permettre de cerner et de saisir la vraie notion d'immatérialité – du moins en économie. Dans ce domaine, où ce qui est dit ou pensé nécessite une pratique pour être validé, encore faut-il que les productions et les échanges ne se consomment pas dans l'instant, mais trouvent un avenir, un suivi, une pérennité.

Dans l'exemple du transport, le cas strict du déplacement contre argent, ou de la quantité de kilomètres parcourus durant le temps de trajet, ne saurait être qualifié d'immatériel. C'est un service très matériel, car rien ne vit dans cette transaction en dehors ou au-delà de l'argent et du déplacement physique. En revanche, la satisfaction ou l'angoisse qui se maintiendraient au-delà de la transaction et de ses déterminants matériels peuvent être considérées comme une immatérialité positive ou négative. Pour cela, il faut que ces sentiments puissent prendre une liberté et « vivre leur vie » par rapport au bien ou au service qui en ont été les supports. Le véhicule, le trajet, le fait d'aller d'un point à un autre en payant sont des conditions nécessaires mais totalement insuffisantes pour rendre compte de l'intégralité de la situation créée. Il manque les émotions, les sentiments qui sont nés durant le voyage et qui résisteront au temps, les relations peu prévisibles qui se sont instaurées et ont des chances de durer au-delà de la transaction matérielle... Qui pourrait dire, même au regard de l'économie la plus mercantile, que ces éléments sont sans importance ? Cette part immatérielle qu'on a longtemps négligée en économie – pour au mieux la rejeter vers d'autres disciplines, comme la psychologie, la philosophie ou

l'anthropologie – s'avère capitale. Elle conditionne en effet l'appréciation des activités, l'estimation de la valeur des biens en cause, ainsi que les comportements futurs des acteurs.

Dans l'exemple du transport, les passagers choisiront-ils de revenir ? Utiliseront-ils le même moyen de transport ? Voyageront-ils seuls ou en groupe ? Autant d'éléments capitaux pour les productions et les échanges entre acteurs, qui ne dépendent pas uniquement du prix, mais mettent en jeu l'analyse et les ressorts de la sphère immatérielle. Non seulement les sentiments et les relations créées agiront sur la poursuite ou l'arrêt de l'activité matérielle, mais ces « biens » immatériels nécessiteront pour être « produits » de façon durable l'utilisation de facteurs rares, la combinaison d'énergie, d'information, de temps, comme matrice de leur économie propre. N'étant pas inépuisables, ces facteurs, qui interviennent à la fois dans les productions matérielles et immatérielles, seront fatalement soustraits à leur utilisation dans l'économie courante. C'est en ce sens qu'à la fin d'une journée riche en relations et peu portée sur l'activité marchande, les acteurs peuvent pourtant se sentir vidés... Vidés, mais au bout du compte satisfaits ou frustrés de cette « dépense », tout autant que s'ils s'étaient dépensés pour vendre, fabriquer des marchandises ou investir sur les marchés boursiers...

Rappelons qu'il nous paraît réducteur de penser que la satisfaction ou l'angoisse issues des biens sont forcément immatérielles, parce qu'elles le sont par leur texture. Si la satisfaction ou l'angoisse sont totalement liées aux caractéristiques matérielles du bien, qu'elles naissent et meurent avec lui, nous ne dirons pas ici que satisfaction et angoisse sont

immatérielles. Par exemple : supposons que je sois satisfait de la taille, de l'image et des performances comparatives de ma voiture et que, en même temps, le risque de vol ou de sanction policière provoque mon angoisse chaque fois que je l'utilise... Mais je constate que ce couple de la satisfaction et de l'angoisse s'effondre dès que je vends mon véhicule. Je ne dirais pas que satisfaction et angoisse sont, dans ce cas, « immatérielles », tant elles sont liées et dépendantes du matériel qui leur a donné naissance et mort. En revanche, si je continue à avoir des satisfactions persistantes (et aussi beaucoup d'angoisses) avec ma vieille guimbarde, dont je ne me résous pas à me séparer, c'est qu'il s'est créé entre elle et moi une relation qui a largement pris sa liberté par rapport aux déterminants matériels (bien que le support, ici le châssis, soit toujours là), une relation qui vit sa vie dans la durée pour d'autres raisons que matérielles.

Dans tous les cas où l'immatériel par texture ne survit pas à l'absence ou à la chute du matériel, comme dans notre exemple de l'équipe de vente dont les revers de fortune font que les constructions humaines se brisent (à l'inverse de la situation où la relation positive se maintient malgré les difficultés), et dans toutes les transactions de simple service contre argent, la notion d'économie immatérielle est dénuée de signification, éventuellement trompeuse (apparence immatérielle, réalité matérielle). C'est un cul-de-sac de l'immatériel qui n'ouvre aucun champ nouveau, qui ne crée rien, ce qui justifierait peut être de l'appeler l'« immat-rien »...

Tous les services devenus « par la force des choses » un peu trop industriels, depuis le plus vieux métier du monde jusqu'aux formes sophistiquées du e-business, peuvent s'enfermer

progressivement ou rapidement dans l'impasse de l'immatériel vide. En revanche, des activités qui ont toujours été considérées sous un aspect totalement matériel, comme la vente ou le travail à la chaîne, peuvent partiellement y échapper et voir une part d'elles-mêmes rejoindre l'immatériel, le vrai.

Vers l'économie immatérielle véritable

Si tout ce qui nous entoure peut, d'un point de vue scientifique, c'est-à-dire selon la croyance en la suprématie des forces de la matière, être considéré comme matériel, et si les êtres humains eux-mêmes tombent sous cette règle, où l'immatériel peut-il donc se trouver, se construire ?

L'immatériel réside logiquement dans l'espace restant, dans l'espace laissé libre par les structures matérielles. Il est constitué des rapports entre les différents états de la matière. Principalement, les rapports entre les êtres humains dans les diverses organisations qui les regroupent, et, accessoirement, entre les êtres et les biens qui les entourent. L'immatériel se construit par la relation qui les lie, une relation non finalisée par des considérations matérielles, une relation qui peut vivre même si la matérialité ne l'exige pas ou plus.

L'immatérialité est ainsi constituée de la multitude des relations qui vivent en elles-mêmes et pour elles-mêmes, de ces relations qui ne visent ni l'argent, ni la grandeur ou la miniaturisation des choses, ni la consommation ou le développement matériel, mais

qui durent alors que le matériel est tout au plus un support ou une conséquence, jamais un but.

L'immatérialité véritable, c'est au fond la relation pour la relation, ou mieux, la relation pour la valeur de la relation. Et c'est cette notion de valeur qui ouvre le champ de l'économie immatérielle, qui peut ainsi être appelée « économie de la relation ».

C'est parce que la relation – positive ou négative – comporte, pour ceux qui en sont les pôles ou les termes, une valeur susceptible d'être atteinte, qu'elle a toutes les chances de survenir, d'être produite et de donner lieu à des échanges en incitant ses acteurs à l'effort, donc à supporter le coût qui en résulte.

Dans toutes les organisations humaines, l'activité de relation pour la valeur de la relation elle-même est importante, et les organisations économiques, avec au premier rang d'entre elles l'entreprise, n'y font pas exception. Dans cette dernière, la relation créée et échangée au-delà des considérations matérielles, est un produit aussi caractéristique de l'entreprise que ses produits matériels et marchands. Les productions relationnelles, qui prennent leur liberté par rapport aux déterminants matériels, conditionnent la culture (née de l'intérieur), l'identité (conférée à l'organisation par l'extérieur), l'ambiance du milieu de vie de l'entreprise. Songeons, par exemple, aux constructions relationnelles feutrées des grandes banques et comparons-les à celles, bruyantes, de la grande distribution, à celles, bcbg ou faussement négligées de la pub ou de l'univers médiatique..., et pour autant positives ou négatives, avec une part matérielle et l'autre immatérielle, chez les unes comme chez les autres !

Nous reviendrons longuement sur la distinction entre relation positive et relation négative et sur les facteurs d'économie relationnelle que l'une et l'autre mettent en jeu. Pour l'instant, la distinction est seulement là pour préciser que les relations constituant l'économie relationnelle sont des « relations de connexion » qui font intervenir principalement des êtres humains percevant, choisissant, jugeant, s'engageant ou quittant de façon consciente le jeu relationnel. Dans l'entreprise, comme dans les autres structures économiques plus modestes (le ménage) ou plus ambitieuses (l'Europe élargie, l'Alena : accord de libre échange nord-américain devant s'étendre vers le Sud...), les êtres s'engagent dans des relations par choix individuel ou par solidarité avec un groupe, et les vivent avec toute la gamme des sentiments et des rationalités qui vont de l'amour à la haine, et de la logique mathématique à la rationalité sentimentale.

Les pays qui en Europe, et particulièrement le Royaume-Uni, n'ont pas fait le choix de l'euro, se sont-ils déterminés en fonction des critères de l'économie matérielle ou du sentiment et de la vision qu'ils ont de leur propre histoire et de l'Europe ? Et dans le projet d'Union pour la Méditerranée, les calculs liés à la balance commerciale sont envahis de considérations et de rationalités multiples, comme c'est aussi le cas pour l'élargissement de l'Europe vers l'Est ou vers la Turquie. En revanche, il faut souligner l'étonnante rapidité de la conversion de l'Allemagne à l'euro, alors qu'on la pensait viscéralement et définitivement liée au mark. Mais dans ce cas aussi, le calcul n'était certainement pas délié des attrait d'une solidarité européenne affirmée. Les économistes les plus honnêtes savent comme tous les gens de bon sens que, pour infléchir leurs choix, les Britanniques, les

Allemands, les acteurs méditerranéens, doivent voir le projet européen sous un angle neuf, d'un autre œil que par le passé. C'est-à-dire qu'ils établissent avec le projet un tout autre type de relation. Ce travail apparaît alors comme un facteur plus déterminant pour l'économie que toute autre considération ou calcul matériel, et c'est en ce sens que l'économie de la relation a maintenant acquis dans la maison entreprise, dans la maison Europe et dans la maison monde, un droit de cité, un « droit d'ingérence », qui lui fut historiquement refusé, ou au mieux renvoyé vers d'autres disciplines.

Rappelons-nous que le mot économie signifie en grec « la règle de la maison » ; la règle de la maison comme milieu de vie, espace de travail de groupe, qu'il serait caricatural de réduire à ses seuls composants matériels, un peu comme si l'anatomie était privée de biologie... Quant aux limites géographiques de cette maison, on conçoit qu'elles puissent être bornées par la rue, le secteur ou le village devenu planétaire, selon le type de relation que nous sommes capables d'y faire vivre. La mondialisation n'est en ce sens aucunement une fatalité destructrice de la maison, si toutefois l'effort relationnel est à la mesure du défi des distances.

Revenons au contenu de l'économie immatérielle : accessoirement, mais sans en minimiser la portée, l'économie de la relation intègre aussi les productions et les échanges de relation entre les êtres et les objets, avec ici encore toutes les gradations de la perception et de la sensibilité humaines. Au-delà de l'utilité, je peux progressivement aimer ou détester un objet, une structure matérielle dans laquelle je vis ou je travaille. Des groupes, voire des collectivités, peuvent aussi entrer dans un tel canevas, en créant et entretenant avec des objets une vraie relation durable,

qui engendrera des coûts et des satisfactions propres, à la mesure de l'intensité relationnelle : les liens aux monuments, aux reliques, aux objets et aux sites sacrés ou ordinaires constituent un immense espace d'immatérialité quotidienne.

Quand l'économie n'est destinée qu'à assurer la subsistance d'une collectivité, qu'elle n'est qu'un moyen à la disposition ou au service de fins qui lui sont supérieures, comme la religion, la guerre, la conquête de territoires..., l'approfondissement d'une telle réflexion peut paraître superflu. Mais si l'économie devient un phénomène majeur dans l'organisation des sociétés, règle les jours et les nuits des êtres en les dotant ou les privant d'emploi du temps, assure à ceux qu'elle intègre une identité, un parcours social et une évolution, alors qu'elle les refuse à ceux qui en sont exclus, le travail sur l'économie de la relation n'est plus un luxe. Car l'économie matérielle est d'autant plus envahissante qu'elle est « totalitaire » dans sa conception du champ de son activité. Au fond, et paradoxalement, la limitation des excès de l'économie classique ne passe pas par la réduction du domaine économique, mais au contraire par son extension au-delà du matériel.

L'analyse du cheminement de l'économie de la relation et la mise en lumière de sa bioconduite peuvent nous aider à mieux situer l'ensemble des facteurs qui animent ou freinent les êtres impliqués, contribuant ainsi à leur recherche d'un compromis équitable entre les deux sphères de l'activité économique.

La bioconduite de l'économie de la relation

À l'origine de la bioconduite de l'économie de la relation, on trouve la dynamique des déséquilibres relationnels. Ces situations de déséquilibre vont, dans leur variété et dans leur ampleur, donner naissance à différentes phases dont les enchaînements et le contenu forment la consistance de l'économie relationnelle.

Ces étapes clés concernent l'action productive, les choix, la poursuite de certaines valeurs et leur partage, qui forment la trame de toute activité économique. Regroupés dans un cheminement global issu des déséquilibres, ils représentent la justification ultime de la notion d'économie de la relation pour caractériser l'activité immatérielle des organisations humaines.

Dans le domaine matériel comme dans celui de la relation, un déséquilibre est un écart, une distance ou une disproportion. Les déséquilibres qui intéressent l'économie en tant que système d'activités (qui se distingue d'un système d'idées) représentent des écarts ou des disproportions entre différents types de *situations* pratiques. Il s'agit particulièrement des écarts entre les situations voulues, parfois même rêvées ou idéalisées par les acteurs, et les situations subies. Viennent s'y ajouter, plus accessoirement, les écarts entre les situations théoriques, apprises ou imaginées par les acteurs, et les situations réelles.

Si l'on se place dans une situation ponctuelle ou théorique d'équilibre, tout écart ou toute distance par rapport à l'équilibre se traduit soit par une situation de manque, soit par une situation d'excès ou de surabondance.

Dans le domaine relationnel, nous dirons donc que les déséquilibres sont perceptibles, soit dans des situations reconnues et exprimées de manque de relation désirée ou pertinente, soit, au contraire, de surabondance de relation non pertinente. Nous entendons par pertinente : étroitement appropriée aux attentes – modestes ou extrêmes – des pôles de la relation.

L'expression des raretés et des surabondances relationnelles, qui a connu un fort développement dans la seconde moitié du 20^e siècle, ne paraît pas devoir fléchir de nos jours. Ce constat s'explique par la manière dont l'économie classique a jugé et traité l'expression relationnelle, et par le décalage progressif qui s'est instauré entre les fictions théoriques ou réglementaires et les

réalités vécues. Ce décalage a favorisé l'éclosion des déséquilibres relationnels, d'abord de façon informelle ou « souterraine », puis carrément au grand jour.

Un bref regard historique sur l'entreprise, les idéologies économiques qui l'enserrent, la philosophie, l'éthique ou le cynisme dont elle peut faire preuve, devrait nous aider à saisir les phases caractéristiques du statut de la relation et des déséquilibres relationnels sous-jacents dans les organisations économiques.

L'entreprise qui conduira progressivement à celle que nous connaissons aujourd'hui prend naissance avec la révolution industrielle. Dans sa phase embryonnaire, de la fin du 18^e siècle au début du 19^e siècle, elle contient toutes les survivances des organisations passées corporatistes et hiérarchisées, ainsi qu'un immense espoir de progrès matériel censé transformer le monde. Elle réunit ainsi la formule basique de la complexité, les ingrédients d'une collision entre le silence humain et le bruit du machinisme, dont on observera les explosions successives.

Durant les deux derniers siècles, la relation interne et externe de l'entreprise a d'abord été absente, puis inutile (voire néfaste), progressivement moyen d'action, et enfin miroir de connaissance. Elle est donc passée d'un état essentiellement marqué par le manque, à des situations qui, paradoxalement, combinent manques et surabondances.

Les périodes marquées par le manque

L'entreprise qui émerge de la révolution industrielle est ambitieuse : elle veut rompre avec le monde ancien, surtout avec

les pouvoirs ancestraux ; elle ne cherche pas à s'adapter au monde tel qu'il est, elle veut « transformer le réel ». Elle se fonde pour cela sur une croyance absolue dans les prodigieuses avancées de la technique et d'une science devenue applicable. Elle s'impose comme le creuset et le laboratoire de l'évolution. C'est en son sein que naissent et se développent les vocations d'entrepreneur, que sont mis en lumière les ressorts de l'intérêt et du risque, pour extraire la création économique des schémas fatalistes ou corporatistes.

Mais ce rôle révolutionnaire de l'entreprise pour l'action et les résultats matériels s'accompagne d'un conservatisme absolu sur le plan des rapports humains internes et de la relation de l'entreprise avec l'extérieur.

La période de la relation absente

L'entreprise reproduit parfaitement en son sein les schémas historiques et culturels de séparation entre les hommes : d'un côté ceux qui ordonnent, de l'autre ceux qui exécutent ; ici ceux qui savent, là ceux qui ignorent...

Chacun occupe sa place en conformité avec la classe sociale dont il est issu, et y reste le plus souvent volontairement : l'ouvrier de la Cité de Londres est un être fier qui ne recherche pas le contact avec le patron et ne songerait en aucune façon à porter un regard sur les affaires de l'entreprise ; le patron, lui, affiche un comportement de distance parfaitement similaire, auquel vient s'ajouter la constante croyance en l'absolue contradiction entre ses intérêts et ceux de ses employés. Personne

ne s'est encore jamais risqué à évoquer publiquement l'hypothèse d'une possible convergence « gagnant-gagnant ».

À côté de ce modèle de séparation ou d'ignorance mutuelle entre classes sociales, l'émergence d'un management paternaliste dans plusieurs entreprises minières et manufacturières est une variante significative de la transposition du schème familial rigide. En prenant en charge tous les aspects et les moments de la vie des employés, l'entreprise s'assure, contre un coût maîtrisable, du contrôle et de l'obéissance de ses membres.

L'ordre social trouve ainsi à l'intérieur de l'entreprise un terrain d'expression qui accentue ses traits et ses normes, et dicte à l'organisation, sans recherche ni pragmatisme, ses schémas de fonctionnement humain.

Au regard de l'extérieur, il n'est pas du tout dans les préoccupations des premières entreprises de chercher à se donner une image et de cultiver un lien travaillé en profondeur avec le public ou d'éventuels partenaires. Les biens que ces entreprises transforment, produisent ou vendent, paraissent amplement suffire à leur notoriété dans un monde qui a toujours eu faim. Les biens « parlent » d'eux-mêmes, ils parlent pour l'entreprise, ils parlent à la place des hommes...

La relation n'est ainsi ni prescrite par l'histoire, ni à l'ordre du jour ; elle n'apparaît pas dans l'ordre des choses ou des êtres, et l'entreprise, à bien des égards transgressive par rapport aux habitudes du monde ambiant, se garde bien de changer quoi que ce soit dans le domaine de la relation. Les déséquilibres relationnels, s'ils existent dans l'absolu, ne sont ni exprimés ni reconnus et, en ce sens, ils ne peuvent intéresser l'univers économique. La notion même de manque de relation, dont on

peut seulement imaginer qu'il est ressenti, devient contestable, puisque ce manque ne donne pas lieu à l'émergence d'une véritable demande. L'entreprise est au fond persuadée de pouvoir atteindre ses objectifs matériels à partir des formes relationnelles existantes.

La suite lui donnera raison dans un premier temps, mais sans doute de moins en moins clairement au fil de l'histoire.

La relation inutile ou néfaste

Au cours du 19^e siècle et au début du 20^e siècle, si la question de la relation commence à poindre, elle sera toutefois rapidement déclarée inutile ou néfaste, le plus souvent par l'entreprise elle-même, qu'accompagneront plusieurs voix idéologiques convergentes.

La situation est cependant significative par rapport à celle de la relation absente de la première période. Si les organisations ressentent la nécessité de réagir à l'éclosion de la relation montante, cela veut certainement dire que les déséquilibres relationnels parviennent à montrer d'étonnants signes d'éveil, d'expression, peut-être une véritable volonté d'émergence et de reconnaissance, que l'entreprise envisage plutôt comme une menace. Elle entrevoit à travers ces signes la limite de son premier modèle, dont elle n'a spontanément aucune envie de sortir. Les tentations de renforcer le modèle paternaliste, nombreuses, fournissent effectivement l'occasion d'actions d'aide ou de soulagement de la misère et de la pénibilité du travail. Mais ces mesures ne peuvent à elles seules répondre à l'étendue et à la

diversité de la demande de relation qui s'éveille. La question de l'évolution relationnelle devient maintenant incontournable.

L'entreprise peut-elle caresser plus longtemps le rêve de réunir des hommes et des machines pour transformer le monde, de proposer des biens et finalement un mode de vie à une collectivité, tout en conservant, sans bruit, l'ordre relationnel établi ?

La réponse est induite par la réalité des activités que l'entreprise met en place, plus que par de péremptoirs théories sociales ou politiques. Lorsque les êtres construisent des objets nouveaux, livrent des services, achètent des produits, ils finissent toujours par parler et se parler, même s'ils sont étroitement surveillés. Ils interrogent, ils proposent, ils critiquent, ils approuvent... Les langues se délient dans tous les domaines : sur les conditions de travail et les rémunérations, sur les relations hiérarchiques, sur le jugement des personnes, sur la qualité des produits, sur le lien entre la vie personnelle et la vie au travail... Les romans de Balzac ou de Zola nous rendent l'ambiance de cette période d'ouverture aux questions et au dialogue difficile entre les catégories sociales, mieux que ne saurait le faire n'importe quel manuel d'économie. Les transactions internes et externes qui se développent inexorablement rendent l'univers de l'entreprise plus diversifié, plus incertain, plus complexe. Fantastique ouverture, mais probablement trop neuve pour que l'entreprise en retire à ce stade un embryon de « bioconduite » relationnelle.

Devant l'émergence d'une expression humaine multiforme, la réaction première de l'entreprise fut, comme nous l'avons évoqué, prudente, souvent méfiante. Plus par réflexe hérité des périodes

passées que par réflexion, l'entreprise choisit d'abord d'ignorer la relation montante. Elle voulut plutôt rechercher un surcroît d'ordre, qu'adopter une attitude exploratoire de la relation praticable.

Il faut lire les « règlements intérieurs » des entreprises de cette période pour se rendre compte de la volonté d'ignorance ou de répression de l'expression humaine et des relations qui peuvent se nouer entre les êtres. Plus que de couper court aux revendications salariales ou aux mouvements de groupe sur les lieux de travail, il s'agit d'une véritable chasse à la parole et aux attitudes libres ou naturelles.

À l'intérieur de l'entreprise, on croit alors que si les hommes parlent, ils ne travaillent pas... La relation interne devient ainsi l'ennemie du travail productif. Elle est aussi pourchassée pour le danger qu'elle porte en elle de remise en cause des pouvoirs établis ; et c'est précisément dans la négation de la relation que l'un de ses facteurs clés, l'information, va apparaître comme un attribut de pouvoir. L'information est avant tout une matière première de la relation et de l'action, mais en ne circulant pas, elle deviendra un enjeu de pouvoir s'accumulant dans des poches hiérarchiques – que l'histoire mettra longtemps à vider !

L'idéologie économique ne restera pas silencieuse. Dans cette phase d'éveil et de multiplication des possibilités de relation entre les acteurs, l'idéologie libérale sera intraitable : tout dialogue entre les acteurs, et *a fortiori* toute relation durable, représente une interférence, un « bruit », une interaction coupable de troubler le jeu de la libre concurrence ; et en cela elle doit être proscrite, éventuellement condamnée par la loi. L'idéologie libérale ne

saurait admettre qu'il puisse exister entre acteurs concurrents des relations qui soient vertueuses, mobilisatrices.

En particulier, il est idéologiquement inconcevable que l'on puisse honnêtement communiquer et rester réellement concurrent. Toute pratique relationnelle est fatalement collusoire, donc répréhensible. En affirmant un tel postulat, l'idéologie libérale renforcera de fait les jeux souterrains et clandestins des pratiques anti-concurrentielles ; puisque aucune relation sainement construite ne peut apparaître au grand jour sans être suspectée de collusion rampante, alors... vive les relations de l'ombre !

C'est aussi dans le droit-fil de ce postulat qu'est affirmée la nécessité d'une « neutralité sentimentale » dans la vie économique : ni amour ni haine entre les acteurs, et aucun jugement moral susceptible d'entraver le cours de l'activité. L'idéal serait que l'économie ne soit ni morale ni immorale, mais tout simplement amoral... *dismal science* (littéralement « une science à vous couper l'appétit ») diront les humanistes anglais du 19^e siècle !

L'alternative offerte par la critique marxiste n'ira pas dans le sens d'une ouverture ambitieuse à la relation entre les différents acteurs économiques. Il est d'abord clairement admis que les relations entre les « bourgeois » capitalistes ne peuvent être que manœuvrières ou guerrières (c'est la célèbre formule marxiste du « bourgeois qui est son propre fossoyeur »). Le principe d'une dure réalité de la concurrence pure et parfaite entre les acteurs majeurs du système, qui est tant souhaité par les tenants du libéralisme, est donc étonnamment réaffirmé par leur adversaire radical, mais cette fois sans neutralité sentimentale et avec l'espoir

de voir la relation négative entre capitalistes précipiter la chute du système.

Sur l'autre terrain d'affrontement, entre patrons et ouvriers, la « lutte des classes » empêche l'occurrence de toute relation positive durable. Dès lors, la relation interne à l'entreprise autant que la relation externe apparaissent impossibles et inutiles.

En revanche, la relation entre prolétaires est, comme le voudrait le sens de l'histoire, « spontanément positive » ; elle ne nécessite de ce fait aucun travail construit en ce sens.

Cette absence de travail relationnel, conséquence de l'assertion qui rend la relation inutile, parce qu'acquise dans l'ordre des choses, est aussi partagée par d'autres courants éloignés du libéralisme. D'inspiration religieuse ou simplement humaniste, on trouve ceux qui font de la solidarité entre les classes une donnée supérieure aux divergences d'intérêts forcément ponctuelles ; on peut y ajouter les courants utopistes, dans lesquels la vie en communauté ou en « phalanstères »⁵ induit naturellement une relation vivace entre ses membres, qui n'a nul besoin de la mise en œuvre consciente et patiente d'une « économie de la relation »...

Au fond, les déséquilibres relationnels sont considérés soit comme des écarts définitifs, soit comme des situations transitoires, résolues lorsque les conditions changent, et ne sont en aucun cas un appel à un travail persévérant et déterminé de construction de la relation.

Finalement, l'entreprise classique n'est que peu sommée d'évoluer sur le plan relationnel : les conservateurs n'y voient que

⁵ Selon Charles Fourier, ce sont des lieux où les communautés de travailleurs donnent libre cours à toutes leurs expressions et passions.

désordre, les révolutionnaires ne croient pas un seul instant à la transformation de la relation existante, mais à sa destruction – éventuellement créatrice d'autres modèles. Quant aux hommes de cœur, ils réservent la « vraie » relation pour la vie extérieure à l'entreprise et à l'économie. L'entreprise peut ainsi continuer à stagner dans ses schémas relationnels passés, autant à l'intérieur que par rapport à son environnement.

À l'extérieur de l'entreprise, le client, qui se trouve progressivement confronté à davantage de biens et services, commence à prendre conscience d'un monde matériel en mouvement et à exprimer ses satisfactions, ses incertitudes et des désirs qui vont au-delà des besoins classiques. Étrangement, il représente lui aussi un facteur de désordre, tout au moins un facteur d'influence risquée.

Dans cette période, que certains ont appelé « économie de production », où l'offre continue de régner en maîtresse devant une demande jeune, peu avertie et souvent fascinée, l'entreprise se permet des « caricatures » de relation externe. En s'appuyant sur des hypothèses de rareté ou de retour à la rareté, qui font toujours mouche quand traîne le souvenir des famines passées, l'entreprise va abuser de la pratique du choix orienté. On se souvient de la boutade cynique de Ford sur le client ayant le choix entre « toutes les couleurs de voiture – tant que c'est du noir » ! Et bienheureux seront ceux qui auront la chance d'être servis... Dans ces conditions, fuir une relation approfondie avec la clientèle est plus qu'un réflexe issu des habitudes ; c'est un impératif de contrôle pour le management.

Peut-on imaginer schéma plus propice lorsqu'il s'agit de déclarer la relation inutile ou néfaste ?

La confusion des manques et des surabondances

Au cours du 20^e siècle, et avec les qualités de pragmatisme qu'elle va progressivement acquérir, l'entreprise ne s'entêtera pas à nier la montée des déséquilibres relationnels, dont une bonne part d'ailleurs ne sont que des effets induits de son mode de management et de son action sur le marché. Sa pratique de la relation interne (en particulier hiérarchique) et de la relation avec la clientèle va faire naître quantité de besoins et de désirs d'une relation mieux ajustée ou plus pertinente.

La relation, moyen d'action

L'entreprise va accepter de regarder l'émergence parfois explosive des écarts relationnels, mais pour chercher à les canaliser selon ses valeurs et ses objectifs. Sa préoccupation première sera donc d'opérer un tri subtil pour définir la part des déséquilibres susceptibles de créer une dynamique profitable. Ce faisant, l'entreprise amorce une action relationnelle, mais elle est encore loin d'une bioconduite qui la projetterait dans un rapport d'échange vital avec les différents pôles des déséquilibres relationnels : ses salariés, ses fournisseurs, ses clients, ses partenaires, ses interlocuteurs publics...

La part de déséquilibre retenue et instituée comme une nécessité d'action impérative prendra généralement le nom de « communication », sans chercher en faire une catégorie distincte de la relation durable ou de la simple information. Au moment où la demande de relation enfin construite devenait pressante, l'entreprise conquérante allait progressivement admettre la

communication interne et externe comme un moyen d'action nouveau et « stratégique ».

Cependant, l'entreprise met ici le bout du doigt dans un engrenage dont nul ne sait s'il n'emportera pas la main et le corps tout entier. À la différence de l'argent, des murs ou des machines, un tel moyen se manie avant tout avec de l'expression et de la participation humaines ; ses enjeux et ses finalités, surtout s'ils ne sont pas clairement exprimés dans une phase embryonnaire, prêtent alors fatalement à confusion, au moins pour une frange de ses acteurs et de ses spectateurs.

Ainsi apparaissent, au milieu du 20^e siècle, des hypothèses sur l'entreprise considérée comme un « système humain » ou « social » ; une véritable « école des relations humaines » se crée, d'abord aux États-Unis, puis essaima dans le monde entier... L'entreprise devenant communicante était-elle en train de s'engager sur un chemin qui progressivement la rendrait réellement « communicative », soucieuse de missions dépassant son rôle initial, assumant un défi citoyen, parfois même altruiste ?

Avec la franchise qui la caractérise aussi, lorsqu'elle sent que ce qui l'avantage peut bientôt la dénaturer, l'entreprise de la seconde moitié du 20^e siècle sut majoritairement répondre que la communication restait un « moyen », un outil fascinant et prometteur, mais ne remettant cependant pas en cause les finalités classiques de l'organisation. Durant les décennies 1960 et 1970, quand les discussions avec les acteurs de l'entreprise prenaient un peu trop de hauteur humaine ou « philosophique », le retour aux réalités se faisait dès qu'émergeait la phrase clé : « Ici, nous ne sommes pas des philanthropes ! »

Ce sursaut de réalisme était d'ailleurs d'autant plus judicieux que les schémas relationnels, que l'on nomme « communication », allaient devoir se plier aux règles qui régissent l'utilisation classique de tous les moyens à la disposition de l'entreprise ; en particulier, l'obligation de se soumettre au coût minimum comme garantie du meilleur profit possible...

Cette règle, féconde dans le monde matériel de l'entreprise lorsqu'elle utilise des quantités limitées de matières premières, de machines et d'espace, pouvait-elle s'appliquer avec la même efficacité dans le champ relationnel ? L'entreprise l'a sûrement espéré dans sa logique initiale. Et cela nous a permis de tester avec clarté et à grande échelle l'hypothèse de schémas relationnels « sous contrainte de coût minimum ». Les résultats de l'action de l'entreprise menée en ce sens sont édifiants.

Si l'entreprise veut soumettre la relation produite aux critères du coût minimum, elle doit en contrôler les facteurs de production, comme c'est le cas pour les productions matérielles. Or, pour produire de la relation interne ou externe, il lui faut développer un mélange adapté d'informations et d'énergie. De l'information sur ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle vit, ce qu'elle recherche..., et une bonne dose d'énergie pour supporter tout cela, une énergie qui est le véhicule dynamique de cette information, qui la porte vers les autres.

Nous reviendrons ultérieurement plus en détail sur ces facteurs de production essentiels qui alimentent l'économie relationnelle.

Si nous nous contentons pour l'instant de porter un regard sur les exigences humaines de la relation, nous observons que le mélange d'information et d'énergie doit être particulièrement travaillé pour être durable. De l'information traitée, renouvelée,

diversifiée, soutenue par une énergie sans faille, est l'ingrédient impératif de l'adaptation à la mouvance des perceptions, des sensations, des connaissances. C'est ce travail qui permet de réagir aux agressions ou au confort de l'environnement, aux examens critiques, aux synthèses trop rapidement closes et aux défaillances de la mémoire du vécu.

Mais un tel travail a, semble-t-il, coûté beaucoup trop cher aux entreprises qui ont eu le courage de s'y risquer. Peu d'entre elles ont pu, dans cette troisième phase, s'y tenir aussi pleinement qu'elles l'auraient souhaité. Dans les années 1970 et 1980, des entreprises pionnières et des associations (Entreprise et Progrès, ETHIC [Entreprises à Taille Humaine Industrielles et Commerciales], le Centre des jeunes dirigeants naissant...) se sont pourtant montrées particulièrement actives pour soutenir ce travail relationnel. En France, Leroy-Sommer sous la présidence de Georges Chavannes, Danone sous la présidence d'Antoine Riboud, ou en Europe (particulièrement en Europe du Nord) des entreprises comme Volvo, alors dirigée par Peel Gyllenhammer, ABB sous la présidence de Percy Barnevik, et toutes celles qui se reconnaissent dans les premières tentatives de porter, seules ou en groupe, la préoccupation relationnelle authentique au niveau des préoccupations matérielles, ont dû finalement composer avec des logiques moins humaines, « par la force des choses ».

Comment, en effet, devant l'impératif du coût minimum, résister à la tentation de répéter ou d'exclure ? Répéter le slogan publicitaire qui a fait mouche, les mots qui ont marqué une réunion, toute une équipe, voire toute une époque ; répéter les attitudes qui ont été payantes, les sourires, les gestes, les regards, les signes oraux ou écrits qui ont atteint leur but. Les répéter au

point qu'ils ne coûtent plus rien en comparaison de leurs coûts initiaux... C'est alors la porte ouverte à la surabondance.

Et en même temps exclure : exclure la question, la nuance ou le détail qui sont « de trop ». Le manque relationnel – le sentiment d'insatisfaction d'une partie des acteurs – retrouve alors son acuité. Manque et surabondance commencent à cheminer ensemble.

La logique de production de relation par l'entreprise est d'abord passée par là. Cela ne signifie pas que l'innovation relationnelle a été inexistante. Mais si l'on s'en tient à la relation comme moyen d'action – la « communication » –, l'innovation intervient seulement quand l'on est sûr qu'il n'y a plus rien à retirer des messages antérieurs, un peu comme les produits matériels lorsqu'ils ont épuisé leur cycle de vie. La relation apparaît bien en ce sens comme un « produit » de l'entreprise, dont la similitude avec ceux du monde matériel est cependant un peu trop prononcée.

Devant ce qui a pu apparaître à certains comme un leurre, la question lancinante : « Communication ou manipulation ? » n'a pas tardé à se poser. Les attentes humaines très profondes ne se laissent pas facilement enfermer dans une logique caricaturale. L'homme sait rappeler qu'il est l'un des termes ou des pôles de la relation à l'entreprise, pour laquelle il est inventeur en même temps que récepteur. Il sait aussi montrer qu'il garde une mémoire des relations passées et qu'on ne saute pas d'une relation à une autre comme d'un avion à un autre, pas plus qu'on ne change de relation comme de chemise... Bref ! il sait de mieux en mieux faire la part entre la pseudo-relation et celle qu'il définit comme vraie ou authentique par l'implication qu'on lui accorde.

Qu'elle soit immédiatement praticable ou non, la relation authentique représente dans l'entreprise, comme dans les autres organisations économiques, une revendication d'autant plus pressante et générale qu'elle est issue de déséquilibres liés à des relations progressivement déshumanisées, qui se sont vidées de leur sens en rejoignant le monde des outils.

Les acteurs des organisations économiques, comme leurs clients ou leurs partenaires extérieurs, ont, au terme du 20^e siècle, été contraints de faire une distinction de plus en plus claire entre l'accumulation d'une relation banale et surabondante qu'ils subissent couramment et la valeur qu'ils accordent à une construction relationnelle véritable, certes coûteuse par ses exigences, mais de l'avis de tous, rare, trop rare !

L'entreprise pourrait considérer que ces déséquilibres dépassent largement par leur ampleur et leurs méandres le spectre de ses compétences et de ses finalités, les négliger ou s'en moquer. Mais compte tenu de ce qu'elle réclame de l'être humain (et maintenant de ce que l'être humain lui réclame), peut-elle finalement se contenter d'une relation à faible coût, mais trop visiblement monotone et sourde à la qualité ?

Il semble qu'à la fin du 20^e siècle et pour la période qui suit, des efforts convergents cherchent à instaurer d'autres réalités.

La relation, miroir de connaissance

Les tendances que nous avons décrites dans les différentes périodes de l'entreprise – qui ont conduit à celle que nous connaissons aujourd'hui – ne se sont pas éteintes avec le temps. Elles connaissent toutes des prolongements jusqu'à nos jours, et

si la relation « absente » ne se rencontre plus qu'exceptionnellement, il n'en va pas de même pour la relation « inutile », « néfaste » ou « moyen d'action ».

L'entreprise d'aujourd'hui opère des allers et retours entre des réflexes rappelant les premières phases de son histoire relationnelle et un travail sur des terrains de relation nouveaux et plus exigeants, mouvement qui exprime une fois encore le champ de la complexité. Le passage de la phase d'ignorance à la phase de reconnaissance de la valeur de la relation avait représenté une étape décisive, dont beaucoup, acteurs ou observateurs, pensaient qu'elle serait définitive, une sorte de « fin de l'histoire » puisque l'entreprise semblait en mesure de maîtriser la relation comme un moyen de cohésion interne et d'expression externe. Or, sauf à rendre la relation plate ou inutile – ce qui nous fait inexorablement opérer un retour en arrière, mais cette fois à l'encontre de la volonté de l'entreprise –, il semble que la pratique de la relation pousse l'entreprise dans un mouvement spiral qui ne se prête à aucune forme de maîtrise durable.

Peut-être est-ce pour cela que quelques entreprises et leurs dirigeants choisissent encore de s'exclure de la dynamique relationnelle, mais en prenant des risques grandissants. Nous trouvons ponctuellement des êtres et des organisations qui cultivent le secret et le silence interne et externe, mais s'ils peuvent se le permettre et apparaître comme des exceptions, c'est justement parce qu'une multitude d'acteurs se plie à la règle de l'ouverture, au moins apparente.

Pour faire valoir leur personnalité, leurs atouts ou leurs attraits, jusqu'à leur droit et leur devoir de cité (en se référant à la notion d'« entreprise citoyenne »), les acteurs doivent montrer en quoi

leurs expériences, leur culture, leur potentiel et leurs projets réagissent, ou mieux, interagissent avec la dynamique de connexion aux autres. L'entreprise peut continuer à maîtriser un budget de communication, des outils ou des axes de communication, mais elle ne peut pas maîtriser ce que la relation suggère et développe dans les têtes de ceux qui la construisent, y participent ou la reçoivent.

Plus profondément, le rêve éventuel que nourrirait une entreprise de contrôler parfaitement la relation dans laquelle elle est impliquée supposerait une connaissance parfaite, et surtout préalable, du type, de l'intensité, du rythme des relations qui seraient bonnes pour elle. Or l'un des caractères majeurs de la relation est justement d'être exploratoire, prospective, et de faire valoir ses qualités seulement par son apprentissage.

D'autre part, un parfait contrôle obligerait l'entreprise à dominer totalement le comportement de ses acteurs internes et de ses partenaires extérieurs, qui deviendrait ainsi prévisible. Il ne serait plus alors question de la règle du « on est au moins deux », et la notion même de relation serait réduite à néant !

Ainsi, la maîtrise de la relation s'avère intrinsèquement impossible : elle exige de passer obligatoirement par la maîtrise du comportement de l'autre ; mais si l'on y parvient, il n'y a justement plus de relation... C'est probablement ici que l'on comprend la différence capitale qui existe entre la maîtrise de l'information, qui reste à la portée de l'entreprise, et celle de la relation, qui relève des fantasmes du pouvoir.

Cette réalité peut être dissimulée par des formes de manipulation subtile : par exemple les *cookies*, ces petits mouchards qui sont placés sur nos ordinateurs pour connaître

nos centres d'intérêt ou nos manies, ces recoupements et ces calculs ingénieux qui, aux caisses des supermarchés, détectent nos goûts et nos pulsions et donnent à l'entreprise le sentiment de « tenir » le consommateur entre ses mains. Mais finalement, la manipulation, et peut-être la maîtrise de l'autre « à un moment donné », ont aussi leur limite, car elles ne jouent pas en faveur de l'évolution, de la découverte et du risque créatif pour celui qui maîtrise l'autre très ponctuellement, et ne voit pas que le temps joue contre lui.

À l'inverse, l'entreprise qui suit le cours de la relation et se laisse emporter vers des terrains imprévus finit par constater qu'elle y trouve, au-delà de l'incertitude, un « miroir de connaissance ».

Par la relation à laquelle elle participe, elle apprend à connaître et à se connaître, au-delà des caricatures qu'impose la règle du coût minimum. L'entreprise ne peut plus faire circuler à l'intérieur d'elle-même ou vers l'extérieur une information monolithique, dont le coût serait certes progressivement de plus en plus faible, mais qui ferait aussi de plus en plus clairement douter ou sourire... Songeons aux efforts colossaux qu'ont dû entreprendre toutes les organisations traditionnelles pour arriver à « parler vrai » et surtout à donner le sentiment qu'elles sont sincères. Mais au fait, pourquoi ont-elles été contraintes à adopter de tels comportements ?

L'entreprise d'aujourd'hui n'évolue pas de gaieté de cœur hors des schémas classiques. Tant que sa préoccupation majeure est de reproduire des biens et des services plutôt que de les créer, elle peut s'en tenir à des schémas relationnels monolithiques. Il existe toujours aujourd'hui des « poches » d'économie de production,

où la manipulation de la rareté autorise des comportements de relation primaire ou inexistante. Mais lorsqu'il s'agit d'inventer ou de promouvoir des idées neuves, de faire ce que d'autres n'ont pas encore fait, la force principale devient l'agilité relationnelle, avec son potentiel d'exploration et de découverte, auquel se joignent tous les risques de refus du mouvement, de rejet ou d'oubli des expériences acquises et de contestation des pouvoirs en place.

Les organisations économiques et leurs acteurs apprennent à regarder et à admettre la relation comme un « outil de vérité ». Les unes et les autres ont pu tenter de se parer de moyens ou de vecteurs de communication, de se charger de messages et d'images choisis, jusqu'à éventuellement disparaître derrière eux... Et ils s'aperçoivent aujourd'hui que la relation n'est pas un moyen de se meubler ou de se vêtir, mais se traduit par une « mise à nu » de ceux qui en sont les pôles ! Ce n'est certainement pas Richard Branson, le créateur de Virgin, qui nous démentira, lui qui sut employer et fort bien orchestrer médiatiquement sa propre mise à nu dans son sens le plus vrai... Et l'image vaut évidemment pour tous les dirigeants des entreprises qui se trouvent volontairement ou non sous les feux des projecteurs ou devant des épreuves de « vérité ».

À l'évidence, l'élément capital d'une progression relationnelle véritable est que cette mise à nu ne soit pas trop sélective. On se prend à rêver d'un tel comportement des dirigeants d'entreprises auprès de *tous* leurs types de partenaires, jusqu'aux plus humbles fournisseurs ou sous-traitants... Quitte à montrer aux uns et aux autres la facette de soi qui est pertinente, celle qui leur parle. Après plus de cent ans d'existence, Michelin a

finallement dépassé l'austérité et le secret qui faisaient partie de sa culture, en ouvrant les portes de ses usines au public... Et dans la foulée, l'entreprise va même jusqu'à entrouvrir celles de son centre de recherche ultraprotégé près d'Almeria, dans le Sud de l'Espagne !

La relation qui vit ne peut laisser dans l'ombre les déterminants caractéristiques de l'organisation et de sa conduite ; elle en montre rapidement le visage réel, les traits harmonieux, les défauts, les contraintes et les ouvertures. Garantir la diversité de son image pour ne pas prêter le flanc aux caricatures réductrices est maintenant devenu un facteur clé de la pérennité de l'entreprise. Pour cela, élargir le nombre de ceux qui la regardent, parfaire la qualité de leur vision, susciter une pluralité de jugements sont autant d'actions qui guident l'entreprise dans une sorte de version relationnelle judicieuse attentive à ne pas mettre tous ses « flux dans le même filet »...

En entrant dans une spirale d'exigence, de franchise et d'honnêteté, une relation authentique produit donc en final un « miroir » pour les organisations. Devant un tel miroir, les brusques volte-face, les retours en arrière sont possibles. On peut ne pas supporter son image et ses exigences, comme la « mauvaise reine » de Blanche Neige qui préfère briser le miroir !

L'entreprise Microsoft, qui avait dans un premier temps réussi à construire une image vraie de sésame pour l'humanité numérique tout entière, a cru, une fois parvenue au faite de sa gloire, pouvoir éviter de se préoccuper d'une autre image : celle de l'emprise tentaculaire qui allait inexorablement naître de son succès. La suite nous a montré que, malgré sa toute-puissance, l'entreprise n'a pu échapper à la nécessité de trouver des

compromis avec ses adversaires, puis de recomposer une image de vérité auprès de tous ceux qui l'avaient portée au sommet – acceptant au passage de ne plus être la seule... Microsoft a été contraint de conclure des accords avec plusieurs associations de consommateurs qui l'accusaient d'abus de position dominante. L'entreprise s'est engagée à verser des sommes impressionnantes (en argent et en logiciels) destinées à des écoles de quartiers défavorisés. Même si Microsoft devait un jour y retrouver son compte, et de toutes façons n'avait guère le choix face aux développement des logiciels *open source*, il faut saluer un tel aboutissement de la part d'un dictateur économique. L'histoire non économique nous a en effet peu habitués à voir ses tyrans, dictateurs et autres despotes prendre le risque de transformer leur image en entrant dans un échange réel aux retombées incertaines !

Ainsi, il semble que l'attitude la plus réaliste devant la relation-miroir ne puisse faire l'impasse du courage et de la modestie. Pour rester sur des exemples du secteur de l'informatique, il faut rappeler qu'IBM et Apple avaient aussi été contraints en leur temps à des révisions et des virages draconiens de leur image et de leur conduite ; et la leçon vaut pour tous ceux qui se sont trop rapidement imposés dans l'univers de la net-économie ou du téléphone portable. Apple est probablement l'exemple phare de la poursuite et de l'enracinement d'une telle attitude ; au delà de l'évolution du Mac, le saut vers l'iPod et l'impressionnante réussite de l'iPhone témoignent d'une « fraîcheur inventive » et d'une profonde culture du mouvement qui se joue des rapports de force et qui touche les hommes autant que les structures.

La relation vraie, construite ou reconstruite et qui ne craint pas la remise en cause, est contrainte au respect d'une profondeur éthique, à l'acquisition d'une largeur de vue et au renoncement de la part de ses acteurs à la facilité des habitudes, des modes ou des situations de connivence.

À l'issue des diverses phases que nous venons d'évoquer et de l'entrelacs de leurs effets qui conjuguent finalement manques et surabondances, les déséquilibres relationnels ont aujourd'hui atteint un stade de maturité qui se manifeste par la conscience, l'expression et une analyse plus « décomplexée » des difficultés qu'ils provoquent et de l'attention qu'ils exigent.

Cependant, de la conscience à l'action, il subsiste une distance sur laquelle nous devons nous interroger : existe-t-il une réelle volonté grandissante d'agir à l'encontre de ces déséquilibres ?

Volonté d'agir ou adaptation passive ?

Devant le manque de relation attendue ou désirée, et la surabondance de relation non pertinente, les acteurs peuvent adopter deux types de comportement : s'adapter parfaitement à la situation telle qu'elle est, ne pas chercher à la modifier de quelque manière que ce soit ou, si l'on préfère, en prendre leur parti – ou, au contraire, manifester la volonté de s'opposer aux déséquilibres relationnels, tenter de les réduire, voire de les éliminer, par la création de conditions et de produits relationnels adaptés.

Les deux comportements peuvent être qualifiés d'intelligents, mais un seul, en l'occurrence le second, est économique, avec une probabilité d'ouverture à l'économie de la relation.

L'adaptation passive

Quoi de plus intelligent, en effet, que de s'adapter au monde tel qu'il est ? Le premier type de comportement nous dit que les organisations et les êtres concernés acceptent le monde relationnel existant comme une donnée peu sujette à variation profonde. Peut-être même considèrent-ils, consciemment ou non, que toute action visant à transformer ces conditions existantes finirait par mener à une situation pire que celle dont elle prétend sortir.

Dès lors, l'attitude la plus intelligente consiste avant tout à s'adapter aux schémas relationnels tels qu'ils sont, à y trouver sa place et finalement son compte, en dehors de tout espoir ou pari risqué de changer les flux entre les hommes, voire les hommes eux-mêmes.

Cette première attitude conjugue plusieurs types de vision, de croyance ou d'éducation. Elle est proche des représentations d'un ordre naturel dont les harmonies seraient supérieures aux constructions humaines. Elle se montre aussi sensible au respect des acquis, à moins que ce soit simplement le résultat d'une certaine paresse, d'une aversion pour l'effort relationnel. Animée par l'un ou l'autre de ces ressorts, une telle attitude se retrouve assez fréquemment au sein des différents types d'organisation humaine, depuis le couple et la famille où l'adaptation parfaite à la

rareté de la relation pertinente peut au fil du temps devenir monnaie courante, jusqu'aux organisations mondialisées où l'alibi des distances culturelles et géographiques est souvent invoqué pour expliquer l'adaptation aux déséquilibres relationnels.

De son côté, l'entreprise constitue ici encore un extraordinaire terrain d'observation et d'interrogations, car dans la partie de ses membres qui s'adapte aux raretés ou aux surabondances relationnelles, on trouve autant de décideurs que d'exécutants, autant de créateurs que de « suiveurs ». Il est courant de voir des êtres prêts à tous les efforts pour réduire les raretés matérielles, supporter avec une facilité apparente la rareté de relation pertinente, et de façon symétrique, ceux qui pourchassent les coûts et gaspillages matériels de l'organisation s'adapter aux surabondances de relation indésirable.

L'attitude d'adaptation est-elle assez spontanément naturelle, ou résulte-t-elle d'un travail souterrain substantiel ? En tout cas, la distinction bien établie en économie matérielle entre ceux que l'on nomme les « battants » et ceux qui se comportent en « tire-au-flanc » ne nous offre plus ici de repère. Quand, par exemple, l'entreprise ou la ville sont victimes d'une catastrophe, plusieurs de ces tire-au-flanc se réveillent spontanément pour voler au secours de leurs semblables avec une ardeur que beaucoup d'entrepreneurs déclarés ont du mal à suivre. Dans le même registre, on est souvent étonné de découvrir l'action importante menée dans des associations, des groupes ou des clubs, par des êtres que la sphère matérielle laisse froids... La question première concerne la pérennité de ces attitudes relationnelles énergiques. Les actions « feu de paille » ou celles qui, selon le dicton, relèvent de « l'occasion qui fait le larron » existent, mais elles sont loin de

couvrir l'ensemble de l'espace occupé par ceux qui refusent l'adaptation aux déséquilibres relationnels.

Il faut se rendre à l'évidence : la passivité ou l'action face aux déséquilibres relationnels remettent en question les jugements et les classifications sur les aptitudes de l'homme à se mettre en mouvement et les conditions qu'il exige pour cela. L'homme actif en relation n'est pas nécessairement bien payé ou bien nourri, il n'est pas forcément sensible aux gratifications ou aux valorisations, et il est clairement efficace sans avoir besoin pour cela des critères de productivité ou de rentabilité. Beaucoup plus que le don de soi, c'est probablement toute la gamme de l'échange externe et intérieur qui le porte et l'anime. Nous y reviendrons.

Une précision d'importance doit encore être introduite : l'adaptation parfaite au manque de relation n'est pas exactement similaire à celle qui concerne les surabondances.

Les situations de manque de relation pertinente ou désirée, si elles ne sauraient être considérées comme naturelles, ont cependant quelque chose de commun avec les états de manque généralisé dont ont souffert les êtres humains au cours des siècles. L'homme a longtemps manqué de tout, et le manque de relation, malgré ses spécificités, s'inscrit dans une ambiance similaire, une sorte d'air connu de l'état du monde... Du coup, l'attitude d'adaptation au manque rejoint un comportement qui fut particulièrement répandu dans l'histoire des hommes confrontés à la rareté. C'est un peu comme si ce comportement disposait d'une génétique induisant des réflexes qui échappent à la volonté et à la réflexion construite.

Sans considérer cette explication comme une manière d'excuser l'inaction ou de légitimer le fatalisme d'un ordre naturel postulant la pénurie relationnelle, c'est sans doute un facteur déterminant du penchant à l'adaptation parfaite au manque relationnel.

Pour réagir à un tel penchant, il semble qu'une éducation poussée soit nécessaire. Que l'on songe à l'éducation par le vécu autant que par l'enseignement, qui s'est avérée et qui reste incontournable pour réagir aux raretés matérielles et ne plus chercher à s'y adapter : le monde s'y emploie peu à peu, même s'il est encore loin de présenter sur ce plan un front cohérent, que ce soit dans les pays pauvres ou dans les pays industrialisés. Rien de tel n'a encore été entrepris au sujet des raretés relationnelles... Peut-être leur niveau apparaît-il encore supportable. Peut-être semblent-elles moins vitales.

Les situations de surabondance de relation banale ou inadéquate offrent une tout autre perspective car, à la différence des manques, elles n'apparaissent pas de façon spontanée, elles ne sont jamais le fruit du hasard. Elles sont le résultat de l'action organisée supposée intelligente, ou en tout cas rationnelle.

Et il semble que plus les êtres se sont organisés, plus ils ont poussé loin les systèmes de production de relation conforme aux buts de l'organisation, plus la surabondance de relation sans qualité s'est imposée au quotidien. Les normes constamment reproduites de réponses aux questions (quand ce n'est pas aux objections), de prise ou de temps de parole, de langage, de signes et de sigles, d'attitudes convenues, parviennent alors à occuper l'espace de l'entreprise dans une tentaculaire codification des transactions humaines.

Devant cette réalité, l'adaptation parfaite des acteurs de l'organisation prend une autre signification et un tout autre aspect que lorsqu'il s'agit des manques. En effet, les surabondances étant sans racines profondes, il n'est plus question de succomber à un réflexe ou de suivre une génétique historique. Elles résultent avant tout de la reproduction par les moyens modernes des organisations de schémas de relations conformes et modelées. Les individus qui s'adaptent à la surabondance de ces relations en sont tous, à des degrés divers, à l'origine ; ils ont participé à la reproduction menant aux surabondances, même s'ils en récusent un jour ou l'autre la valeur finale. Et c'est probablement pour cela qu'ils ne s'opposent pas à la surabondance, préférant souvent la considérer comme normale. Les êtres y succombent d'autant plus qu'ils ont pu avoir dans un premier temps le sentiment euphorisant de gagner un combat contre la rareté relationnelle antérieure, avant que les dysfonctionnements des reproductions de relation codifiée ne deviennent patents. Les bonnes réunions ne sont pas tombées tout de suite dans la réunionnité, les bonnes adresses et les rencontres pertinentes dans le fichier numérique ; les paroles sensées ne se sont pas immédiatement noyées dans la logorrhée, et les correspondances bien ciblées dans la « mailingite » !

Pour ne pas succomber à l'adaptation parfaite aux surabondances, il ne suffit pas, comme dans le cas des manques, d'une éducation menée par les faits ou par l'esprit. Il faut d'abord passer par une contre-éducation pour inverser les choix et les schémas antérieurs, pour sortir d'un monde organisé et s'ouvrir sur une nouvelle éducation, une éducation de la relation reconstruite.

L'investissement pour y parvenir est fortement dépendant de l'ambiance qui règne dans l'organisation, selon que cette dernière admet ou non de regarder en face les surabondances à l'origine desquelles elle – éventuellement avec d'autres – se trouve. Les cloisonnements, la délation, la chasse aux sorcières et la désignation de boucs émissaires supposés être à l'origine du mal font à l'évidence perdurer les surabondances de relation qui ne conduisent nulle part et favorisent les comportements d'adaptation passive. En revanche, la reconnaissance du partage des responsabilités dans le développement des surabondances, la mise en commun des dysfonctionnements qui pénalisent l'ensemble, et l'incontournable humour ou dérision sur les travers qui lui sont propres aident l'organisation à s'avancer sur la voie de l'action à l'encontre des déséquilibres.

La volonté partagée d'agir

Parvenir à échapper au penchant ou aux forces qui poussent à l'adaptation parfaite aux déséquilibres relationnels est, on le voit, rarement spontané. C'est à travers une somme d'efforts, un travail persévérant, que s'opère la réaction des êtres ; et ce travail n'est entrepris que si émerge une volonté suffisante de se lancer, de s'engager. S'agit-il de la volonté de tous ceux que concernent les déséquilibres, ou faut-il l'intervention d'un guide, d'un leader qui serait capable d'entraîner les autres ? Cette volonté doit-elle être également partagée ou peut-elle souffrir des écarts visibles entre les acteurs ?

Si les déséquilibres relationnels sont suffisamment exprimés et reconnus, et si la trappe de l'adaptation parfaite ne piège pas toute action à leur encontre, la question majeure devient en effet de savoir *sur qui* repose l'action, qui propose ou impose de s'engager dans l'effort de réduction des manques ou de gestion des surabondances de relation ?

Avant même de se demander quels types d'efforts seraient adéquats, il s'agit bien de faire le point sur les acteurs concernés et leur volonté – forte, faible ou nulle – de lutter contre les déséquilibres.

La solution du leader ?

Une première voie s'impose presque naturellement, compte tenu de l'histoire et de son empreinte quasi génétique sur les organisations humaines : la nécessaire intervention d'un guide, d'un être (voire d'une institution) bien décidé à faire bouger l'ensemble, une sorte de locomotive qui entraînera ou à laquelle s'attacheront tous ceux qui sont susceptibles de suivre. Un bref regard sur les expériences acquises nous montre qu'un tel guide peut se présenter sous des aspects forts différents : du dictateur (éclairé ou non) à l'être providentiel et à toutes les facettes du leader. Quant aux institutions, sans tomber dans les caricatures des États totalitaires où l'on a vu fleurir des ministères de la fraternité ou de la haine, il est devenu courant pour les entreprises de chercher à construire des départements de la relation positive interne ou externe..., qui ne dédaignent pas non plus des actions ciblées de déstabilisation, voire de délation, dans leur stratégie concurrentielle. Quoi qu'il en soit, la mission confiée ou

autoproclamée de ces guides est de réveiller la conscience et l'énergie des êtres, battant ainsi en brèche les attitudes d'adaptation passive ; mais leur action cherche aussi à garantir la continuité et la cohérence du travail relationnel selon leur vision ou l'objectif visé.

Ainsi se sont développés à toutes les échelles, depuis le couple et la famille jusqu'aux entreprises et aux États, des flux abondants de relation positive ou négative allant de la sympathie et la méfiance jusqu'à l'amour et la haine durables, qui tous répondaient à des déséquilibres flagrants. Les grands courants religieux prosélytes et les sectes ont fait de la mise en avant d'un prophète ou d'un être providentiel leur schéma directeur ; mais dans des espaces plus restreints, des entreprises conquérantes, ou simplement très centrées sur elles-mêmes, ont tenté de se construire une « culture maison » inébranlable à travers des formes de relation marquées par un leader charismatique, animant selon les cas une immatérialité plutôt dictatoriale ou plutôt paternaliste. L'histoire économique américaine ou européenne foisonne d'exemples de ces êtres d'exception, dont l'empreinte sur les marques, les mentalités et finalement le mode de vie de ceux qui les ont suivis ou côtoyés, reste vivace des générations durant.

C'est bien là en effet que se situe la question essentielle de la constitution d'une économie relationnelle dépendante de la volonté prépondérante d'un leader. À grande échelle comme à l'échelle modeste de l'entreprise, de la famille et même du couple, l'immatérialité résultante est constituée de relations dont la liberté de mouvement et d'évolution est toujours imparfaite.

C'est cela que j'ai appelé immatérialité « dictatoriale »⁶ ou, dans une version plus douce, quoique contraignante, « pater (ou mater)naliste ». J'ai dans mes précédents ouvrages insisté sur les rapports d'opposition et de lutte quasiment dialectique entre matérialité et immatérialité dans l'histoire. Il apparaît que la matérialité s'organisant a représenté une menace majeure pour toutes les formes d'immatérialité dictatoriale instituées par les guides des mondes anciens ou féodaux, et ce à un tel point qu'on peut dans un premier temps considérer la matérialité montante comme libératrice, avant que de la voir elle-même basculer dans des formes de dictature, lorsqu'elle s'installe et triomphe...

Ainsi, l'image du guide ou du leader, sa personnalité et son emprise ne parviennent qu'exceptionnellement à garantir le respect de la règle relationnelle basique du « on est au moins deux »...

La situation n'est évidemment pas la même selon que le guide relationnel prend des allures de dictateur ou qu'il apparaît sous les traits d'un leader librement reconnu. Mais même dans ce dernier cas, sans contester l'implication et la volonté d'agir de tous ceux qui s'engagent sur la voie tracée, il est difficile de soutenir que leur expression est totale, va jusqu'au bout de sa richesse, en tout cas de son sens critique.

Le lecteur voudra bien nous pardonner cette juxtaposition : que l'on se trouve en présence de Martin Luther King, du révérend Moon ou de Joseph Goebbels, nous sommes confrontés à des formes d'économie relationnelle d'une immatérialité qui peut prendre de réelles distances avec l'économie matérielle. Mais

la façon dont le pôle suiveur répond au pôle leader est trop préméditée, trop prédéterminée pour laisser à l'observateur extérieur la sensation ou l'image d'une relation réellement construite à partir de flux d'échanges entre les deux pôles. Le caractère de relation authentique (positive ou négative) s'en trouve, à notre sens, fortement affecté. D'ailleurs, nous en avons une démonstration dans l'épreuve de la durée : lorsque le guide disparaît ou passe la main, la construction relationnelle s'effondre ou s'effiloche, laissant place à des schèmes où nul ne reconnaît ses petits... Cette remarque est de nature à alimenter l'optimisme (et parfois la naïveté) de tous ceux qui espèrent le réveil et le revirement de peuples qui ont durablement suivi ou aimé leur dictateur.

Si l'on s'éloigne de l'économie relationnelle qui cherche à s'installer sur de grands ensembles humains, et que l'on regarde maintenant celle qui concerne couramment notre quotidien, dans le couple, la famille ou l'entreprise, nos réflexions sur la pertinence de l'émergence d'un guide ou d'un leader relationnel s'enrichissent d'exemples vécus par tout un chacun et confirment sans doute notre jugement sur l'apport et les limites du *leadership*. Que se passe-t-il dans un couple si l'inconscience des déséquilibres relationnels ou l'adaptation passive des deux conjoints ne trouve pas un jour une porte de sortie dans le réveil et l'impulsion de l'un d'eux ? Mais que devient progressivement la relation qui les lie, si celui qui a permis l'évolution en devient le leader immuable, quand bien même ce serait avec le consentement de l'autre ?

Qu'arrive-t-il à une famille dans laquelle le rôle de « sauveur » ou de « garant » de la relation désirée, raisonnable ou souhaitable,

⁶ Voir *L'Économie désargentée*, op. cit. p. 71-82, et *Le Prix du rêve*, Economica, 1988, p. 59-70.

échoit toujours à la même personne ? Peut-on soutenir que la richesse potentielle d'un jeu relationnel dans lequel chacun prendrait le risque de la différence serait maintenue ? C'est, à quelques détours affectifs près, la même situation qui prévaut dans l'entreprise, quand les équipes s'en remettent à un leader pour les faire sortir de la léthargie relationnelle dans laquelle ils baignaient : le chœur relationnel ne donne pas toute l'intensité de sa voix !

Il reste que les multiples situations de la vie courante installent ou font perdurer un véritable néant relationnel, à défaut de l'intervention d'un leader ; et c'est probablement la raison pour laquelle la demande de leader devient pressante pour tous ceux qui souffrent de ce néant. On pourrait en induire que l'action du leader serait justifiée pour donner les premières impulsions, lesquelles devraient être rapidement reprises dans une ambiance de couple ou de groupe...

La volonté de tous ?

Si nous ne pouvons parvenir à une telle configuration, faut-il alors soutenir que l'action envers les déséquilibres relationnels ne saurait réellement exister sans la réunion préalable des volontés partagées de *tous* les acteurs concernés par ces déséquilibres ?

L'engagement de tous les acteurs offre une perspective évidemment séduisante. Il n'est pas exclu que nous puissions la rencontrer dans la réalité, mais à coup sûr dans des espaces restreints ou sur des durées limitées. Prenons par exemple le cas des actions concertées pour sortir du silence hiérarchique dans l'entreprise : des groupes d'expression des salariés, des groupes de

projet, certains « cercles de qualité » ont donné leur pleine mesure grâce à la volonté partagée et sans faille de tous leurs membres. Le bilan historique de ces expériences a cependant conclu à la rareté de ces réussites totales et, en revanche, assez clairement établi que la désaffection progressive à leur égard résultait d'une volonté de faire très peu partagée et de la solitude croissante des leaders de groupe ou des individus très engagés.

Dans tous les projets relationnels – modestes ou ambitieux – que nous cherchons à vivre en commun, l'espoir de voir se conjuguer les volontés de tous les participants n'est jamais absent, mais sa réalisation reste hypothétique.

Prenons l'Europe dans sa construction progressive : on a longtemps cru qu'il lui fallait une locomotive pour avancer, et l'Allemagne (la RFA) puis le « couple » franco-allemand ont d'abord paru tout désignés, avant que l'on réalise combien il était dangereux de s'engager sur un modèle créant un centre dominant et une périphérie à la remorque... La volonté également partagée par tous les membres de la construction européenne de lutter contre leurs déséquilibres matériels ou relationnels devenait une évidence.

Cela étant acquis, le passage de l'intention dans les faits s'avère difficile. Pour chaque type de manque et de surabondance, il y a les pays motivés et les tièdes. Devant les manques de connaissances et de savoir-faire partagés, les petits pays sont probablement plus volontaires que les grands, ainsi que dans la dynamique de développement des échanges culturels. De la même façon, l'effort de gestion des surabondances de procédures, de règlements, de paperasserie est plutôt poussé par les nouveaux venus que par les membres historiques qui en ont été à

l'origine... En revanche, les poids lourds de l'Europe sont beaucoup plus volontaires que les autres dans l'action pour réduire les déséquilibres relationnels avec le reste du monde, en particulier en direction des Américains et des Asiatiques, ainsi qu'avec les instances et les organisations internationales.

Dès lors, s'il fallait attendre que la volonté soit partagée par tous pour se lancer dans l'action, cette dernière serait constamment retardée ; les plus chauds manifestent donc leur énergie et entraînent les plus tièdes, si tant est que d'éventuels très froids ne bloquent pas l'ensemble (après l'Angleterre, puis la France et la Hollande, la « modeste » Irlande joue aujourd'hui ce rôle avec son « non » au traité de Lisbonne).

Ce même schéma se retrouve au sein de toutes les organisations qui ont fait le choix de la décision et de l'action collectives, où sont fatalement confrontées les forces d'adaptation passive et celles de l'action volontaire en conflit ouvert ou latent. Devant tel manque de relation pertinente, une partie du groupe est prête à s'engager, tandis que l'autre se satisfait d'une adaptation passive au manque. Souvenons-nous en France du syndicat CFDT face au dilemme de l'ouverture à une relation partenariale avec ses interlocuteurs, ou au contraire le maintien de rapports de lutte ou de distance, même dans l'hypothèse où ils deviendraient stériles. La situation paraît similaire au sein des partis politiques confrontés aux choix de l'ouverture, de la refonte de leur appareil ou au contraire de l'accentuation de leur marquage antérieur...

Et en revenant vers des organisations plus modestes, lorsqu'il s'agit de gérer la surabondance de relation qui ne conduit plus nulle part – comme la sempiternelle réunion du lundi matin –,

on se retrouve souvent en situation contrastée. Ceux-là mêmes qui s'adaptent au manque de relation quotidienne se réveillent pour agir, alors que les présidents et organisateurs habituels de ces réunions y restent attachés et glissent vers l'adaptation passive... Laquelle des deux attitudes fera pencher l'action, ou l'inaction, de son côté ?

La volonté d'une frange déterminante de l'organisation

Finalement, aucune des deux voies extrêmes, celle de la volonté dominante du guide relationnel et celle de la volonté partagée par tous, ne paraît garante d'une construction relationnelle authentique et durable.

La voie praticable se trouve probablement dans l'émergence d'une volonté d'action à l'encontre des déséquilibres, partagée par une frange déterminante de l'organisation.

Comment juger du caractère déterminant d'une partie de l'organisation ? Faut-il s'en remettre à la règle classique de la majorité ? Ce serait admettre que les phénomènes relationnels durables se plient à une logique numérique, croyance qui se traduit par d'évidentes déconvenues dès que l'on recherche un souffle et une implication relationnelle réelle des acteurs. Songeons par exemple à ce que deviennent les décisions d'animation d'un groupe, de partenariat, voire de mariage, lorsqu'il a fallu recourir au verdict de la majorité pour tenter de les instituer... Et songeons aussi à la variabilité des votes majoritaires, quand par exemple on cherche à faire se prononcer les peuples de l'Europe sur leur monnaie, sur les normes

écologiques à adopter ou sur l'élargissement du nombre des participants !

L'itinéraire de la relation durablement attirante réclame une touche humaine plus affirmée que le principe de force majoritaire. Une frange de l'organisation devient déterminante, et sa volonté est capable d'emporter l'ensemble, quand elle est capable de créer une « ambiance » de réaction aux déséquilibres relationnels qui invite les hésitants à entrer dans l'action et qui inhibe ou marginalise les tenants de l'adaptation passive.

Avant de traiter des facteurs et des moyens à mettre en œuvre pour créer une telle ambiance, observons-la d'abord dans ses manifestations.

L'amorce d'une économie relationnelle dépend clairement de l'ambiance qui est instaurée par les (pro)moteurs de la volonté d'agir, qui ne sont que rarement majoritaires. Pour revenir à l'Europe, ce n'est pas parce que plus de la moitié des membres se prononceraient pour la lutte contre les manques d'échanges culturels, alors que les autres s'y adapteraient passivement, que l'on pourrait considérer cette majorité comme déterminante et gagnante ! Car l'issue du combat contre la réduction des manques serait trop incertaine si les minoritaires, puisque dominés, subissaient la loi des gagnants en traînant les pieds... Ces minoritaires seraient à coup sûr un poids mort beaucoup trop lourd, faisant peser un coût trop important pour ne pas compromettre l'efficacité de l'ensemble... À défaut d'être moteurs, au moins convient-il qu'ils deviennent des « suiveurs consentants », parce qu'une ambiance somme toute engageante les aurait entourés.

C'est d'ailleurs cette question d'ambiance de groupe qui, consciemment ou non, alimente le débat sur l'extension de l'Europe à de nouveaux membres pour lesquels les critères traditionnels de l'économie classique et du système politique ne sont pas probants. Le bon sens primaire fait remarquer que s'il est déjà difficile de s'entendre en nombre restreint, il est inconcevable que l'on puisse y parvenir en étant plus nombreux ; mais l'intuition de ceux qui parient sur l'ambiance créatrice de situations et de liens inédits les pousse à espérer que « plus on sera de fous, plus on rira », s'éloignant ainsi de la version sélective pour laquelle plus on est entre nous, plus on trie, plus on élimine ou exclut ! Avec le recul dont nous disposons, on remarque que l'élargissement de l'Europe produit à la fois une stimulation de l'ambiance positive par la création de nouveaux courants d'activités, d'échange et de rencontre, et l'extension des courants froids du scepticisme ou de la déception. Traduisons : l'élargissement stimule les hypothèses d'action, mais rend alors le groupe très dépendant des opportunités d'agir offertes par l'environnement. Dès que des menaces de crise, de baisse ou d'impossibilité d'activité se font jour, l'effet sur les courants froids est décuplé, avec un développement induit des tentations de repli ou de sécession.

Dans l'entreprise, comme dans les rencontres sportives, les fêtes nationales ou familiales, les bals populaires ou les soirées privées, ce ne sont pas les moyens matériels, le luxe des équipements ou des nourritures qui font la réussite, mais la propension des uns et des autres à se mettre dans le bain ou à entrer dans la danse... Et il est rare que cette propension soit spontanée pour le plus grand nombre ; il importe avant tout de

« chauffer » l'ambiance et, pour cela, une seule personne ou un couple isolé fait rarement l'affaire (sauf pour donner le *la* ou la première impulsion).

C'est quand une frange des participants se lance, donne le ton, ouvre le bal, que le test de la réussite ou de l'échec est probant. Ou bien la tentative se limite à quelques-uns et s'étiole, ou bien cette frange devient déterminante par sa capacité à créer une ambiance dominante dans laquelle les autres se glissent ou s'abandonnent, et par son aptitude aussi à faire taire ou à couvrir les éventuels récalcitrants, les briseurs d'ambiance.

Si l'ambiance obtenue n'est pas le résultat direct des moyens matériels investis ou dépensés, elle est toujours, en revanche, le fruit de multiples flux et fils de relation qui constituent progressivement un tissu ou un maillage perceptible par tous les acteurs potentiels. Encore faut-il rappeler que ce tissu n'est pas nécessairement constitué de connexions positives dominantes. Nous savons qu'il peut se créer une ambiance détestable, dans laquelle la proximité des êtres et un début de connaissance ou d'interaction entre eux produiraient plutôt de la répulsion, tout au moins de la distance. On comprend dès lors que les multiples touches qui constituent le maillage de l'ambiance se doivent d'intégrer la connaissance des attentes des uns et des autres, une souplesse de réaction aux moments défavorables, une énergie savamment dosée selon la disponibilité de chacun, pour avoir des chances de tendre vers le positif. Il s'agit au fond d'un mélange de conditions propices à l'obtention d'un dosage adapté d'information et d'énergie, qui constitue la formule basique de toutes les productions relationnelles.

C'est ce que nous allons maintenant analyser.

Production de relation et échange

Quand les déséquilibres relationnels sont suffisamment pressants pour être exprimés et que se construit en face d'eux une volonté suffisamment partagée de les réduire ou les gérer, la question du contenu de l'action à mener se pose. Il paraît clair que la lutte contre les raretés, voire les famines relationnelles, passe par la création de véritables biens relationnels ; quant à la gestion des surabondances de relation, elle réclame elle aussi la création de relations nouvelles, différentes et éloignées de celles qui ont meublé les périodes antérieures. Mais que faut-il produire ? Quand faut-il s'y mettre et comment ? Des choix concernant les biens relationnels s'imposent autant dans le domaine de leur production que dans celui de l'échange auquel ils donnent lieu, et renforcent la pertinence de la notion d'économie relationnelle⁷ pour rendre compte de la réponse adéquate aux déséquilibres.

Cela dit, la spécificité de ces choix empêche de verser dans une analogie triviale avec ceux de l'économie matérielle.

Pour une rationalité composite

Les classifications acquises étaient commodées : les choix économiques résultant d'un calcul intéressé étaient donc rationnels, tandis que les choix spécifiquement humains, comme par exemple le choix d'un conjoint par amour, se situaient sous l'emprise de l'irrationalité... Nous découvrons peu à peu que les

⁷ Rappelons que les tenants de l'économie classique considèrent leur discipline comme « la science des choix rationnels ».

choix économiques soutenus par des calculs poussés ne sont pas toujours aussi rationnels que le laissent penser les calculs sur papier. Songeons par exemple aux fusions entre Time Warner et AOL, Vivendi et Universal, Daimler et Chrysler..., au refus d'Air Liquide d'accepter l'offre « maritale » de Suez, à la rupture en son temps entre Renault et Volvo... Et à l'inverse nous découvrons aussi l'étonnante diversité des motivations et des réflexions soutenant les choix spécifiquement humains qui, si elle n'exclue pas des zones ou des moments d'irrationalité, est loin d'y être aussi subordonnée qu'on l'a cru...

Entendons-nous d'abord sur la distinction entre rationnel et irrationnel.

Est rationnel tout comportement, toute démarche, tout choix qui est étayé par la raison, ou mieux, dont l'auteur est à même de fournir les raisons. En restant dans une perspective relationnelle, encore faut-il ajouter que ces raisons doivent être comprises et dans une certaine mesure admises par celui ou ceux qui les reçoivent, leur conférant ainsi une légitimation sociale.

Dès lors, est irrationnel tout choix ou comportement qui ne serait soutenu par aucune forme de raison, à l'appui duquel ni l'acteur du choix ni le sens commun ne peuvent fournir de justifications. Et, relativement à un groupe, une raison qui serait invoquée par l'auteur du choix, mais qui ne pourrait être comprise ou admise par au moins un autre, resterait dans l'espace de l'irrationalité sociale.

Dans le discours classique et dans sa traduction économique, la rationalité choisit la voie de la rationalité logique, dont le cheminement est conscient, réfléchi, et reste proche d'un raisonnement mathématique. Par exemple, penser : « La rue est

barrée, je n'y vais pas » est un choix et une démarche classiquement rationnels. La rationalité est mathématique, car le taux de probabilité de passer est faible ; elle est aussi soutenue par une raison sociale : je fais confiance aux raisons de ceux qui ont barré la rue, à ceux qui ont affiché l'information... Enfin, quant à ma motivation consciente, si je n'habite pas là et que je ne cherche pas à visiter la rue ou y commercer, il est rationnel de n'y faire que passer...

Ainsi, il apparaît que le choix inverse : « La rue est barrée, j'y vais » est totalement irrationnel quand la seule intention ou la seule préoccupation est de passer. Si l'on sort de ce schéma, beaucoup de raisons fort défendables peuvent étayer ce dernier choix : la curiosité, la découverte des causes de l'incident, l'intérêt pour l'image ou le ressenti d'une rue sans trafic... Il n'y a là rien d'irrationnel, à ceci près que la rationalité qui s'exprime n'est pas mathématique, mais bien émotionnelle, imaginative, exploratoire... En tout cas, elle a ses raisons !

Cette rationalité bigarrée est caractéristique de tous les choix humains, et il n'est nullement abusif de considérer que la rationalité mathématique, celle qui d'une manière ou d'une autre se réfère au calcul, se trouve baignée dans une rationalité humaine beaucoup plus globale dès que les choix dépassent le stade du calcul égoïste ou mécanique.

Sur le terrain de l'économie relationnelle, l'élargissement de la rationalité des choix s'avère capital. D'abord parce que la démarche relationnelle est souvent exploratoire ; elle parie sur des liens rarement expérimentés ou testés dans des situations comparables. Elle met en jeu une dimension des individus beaucoup plus large que celle historiquement exigée par

l'économie matérielle. Elle doit ainsi trouver un contour et une conception auxquels l'économie classique nous a peu habitués. Sous l'impulsion de l'un de ses prix Nobel, Herbert Simon, l'économie a intégré la notion de choix à « rationalité limitée », reconnaissant ainsi les contraintes (principalement humaines et informationnelles) qui pèsent sur les décisions et leurs auteurs. Mais on voit combien cette dénomination est profondément choquante : elle postule l'existence d'une seule forme de rationalité logique et pure, qui serait malheureusement contrainte par des facteurs humains nous éloignant d'un absolu ou d'un idéal. Les réalistes en feront une donnée à prendre sans état d'âme, les autres salueront comme un progrès tout silence humain qui ferait progresser la rationalité !

C'est pourquoi nous avons besoin d'un concept plus adapté à la réalité de l'économie évolutive et en particulier à celui de l'économie de la relation. Je propose que nous intégrions le concept de « rationalité composite ». La rationalité qui s'observe et qui se vit dans les situations relationnelles contient et combine une part de rationalité mathématique, une part de rationalité émotionnelle ou affective, et une part incompressible d'irrationalité. C'est le mélange des trois, et souvent leur collision, qui confère aux choix de l'économie relationnelle leur complexité, en même temps que leur liberté prospective et souvent créatrice.

Pour illustrer la rationalité composite, en prenant un nouvel exemple issu de la pratique du ski, nous pouvons évoquer le « paradoxe du forfait gratuit ». Dans plusieurs stations de ski pyrénéennes, l'usage veut que le premier jour d'ouverture de l'année soit gratuit. Les réactions les plus courantes qui en découlent ne sont pas celles que prédit la rationalité classique.

Dans la situation habituelle, la personne qui a acheté son forfait au prix en vigueur cherche, comme l'on dit, à « l'amortir au maximum », c'est-à-dire à faire le plus de remontées possibles dès l'ouverture et jusqu'à la fermeture (il est supposé que ses moyens physiques le lui permettent), et c'est pour cela qu'il peste contre toute file d'attente... Nous nous trouvons ici parfaitement en accord avec le calcul de maximisation du résultat obtenu sous contrainte du prix payé, de la rationalité classique.

Quand le forfait est gratuit, le rapport entre le résultat obtenu et le coût supporté devient très important (pour la précision mathématique, il ne devient cependant pas infini car le coût supporté au dénominateur n'est pas nul ; il inclut au minimum le coût du déplacement vers les remontées). Dès lors, il est surprenant de voir que les réactions des skieurs se répartissent en deux tendances. Une partie, mais c'est la moins importante, se lance à corps perdu sur les pentes du matin au soir, se pliant bien au principe de maximisation du résultat face au coût minimum supporté. Mais la part la plus importante prend son temps. Elle arrive largement après l'ouverture des pistes, savoure le paysage ou plus largement l'environnement montagnard, se prête volontiers à des comportements de courtoisie, plie bagage avant la fermeture... Bien sûr, il y a derrière cela une rationalité particulière, faite de raisons qui ont trait aux relations que les individus ou les groupes établissent entre eux et avec le milieu ambiant à l'occasion de cette journée de gratuité, et qui dépassent largement la rationalité calculatrice. Alors, pourrait-on dire, « on vous le paie et cela ne vous incite pas à profiter à plein du service offert » ? Ne tient-on pas là une preuve de l'irrationalité humaine ?

Une dose d'irrationalité, d'absence totale de raisons, pourquoi pas ? Mais la vérité est ailleurs. Elle se trouve dans l'intervention des rationalités alternatives et concurrentes de la rationalité calculatrice, qui produisent des comportements parfaitement explicables de recherche de satisfaction aux facettes multiples. La gratuité du forfait ne produit pas seulement la consommation plus accessible d'un service de remontées mécaniques, mais elle ouvre aussi au plus grand nombre un univers de relation à (ou dans) la montagne, qui se traduit par un éventail de comportements allant de l'attraction sportive à la contemplation béate des paysages, et dont la rationalité est composite.

Aucun des ingrédients de la rationalité composite n'est à sous-estimer ou à évacuer – ni la part du calcul ni celle de l'irrationalité –, et c'est bien ainsi ! Nous ne pouvons en effet ni observer ni vivre la moindre activité de relation sans recourir au mélange des trois composantes d'une rationalité humaine plus complexe que celle des modèles théoriques. De façon plus ou moins consciente, nous choisissons entre deux ou plusieurs types de relation en fonction des satisfactions, des angoisses et des coûts prévisibles que nous vaudront leur existence, mais aussi des images et des souvenirs qu'ils suscitent. La rationalité investie dans la relation n'est pas plus imparfaite que dans le domaine matériel pur. Dans les deux cas, les défauts, les asymétries d'information, et surtout les différences d'interprétation de l'information dont disposent les acteurs, viendront éliminer une supposée perfection.

La notion d'économie de la relation peut contribuer à faire monter la conscience de ces choix, et permettre ainsi de les orienter plus volontairement sur ce que l'on peut appeler sans analogie triviale les « marchés » de la relation. Peut-être ce dernier

terme est-il trop marqué, trop connoté d'histoire mercantile ? Mais si un marché doit montrer ce qui s'offre et ce qui se demande ou se désire, il n'est pas inutile de rappeler que le nombre de réflexions et d'actions entreprises sur l'offre et la demande de relations humaines est largement supérieur à celui des modèles économiques matériels... Si le prix à payer pour initier, vivre et faire vivre une relation n'est pas un rapport de force ou de duperie, mais un rapport d'échange entre ce que chacun des partenaires apporte et ce qu'il reçoit, rien n'empêche de voir dans le prix de la relation un moyen de communication alimentant la connaissance mutuelle des partenaires.

Cela oblige-t-il nécessairement les acteurs à perdre leur spontanéité dans la relation ? Peut-être ! Comme nous pouvons l'observer sur les marchés courants de l'économie matérielle, la spontanéité n'est jamais totalement absente des transactions d'affaires, et peut en tout cas brusquement se réveiller. Dès que les grands décideurs acceptent d'entrer dans les détails de leurs négociations les plus difficiles, ils nous dépeignent des moments d'intimité étonnants, où l'on s'aperçoit que les êtres les plus guindés se laissent spontanément aller à des traits d'humour ou des ruptures de rythme, à des intuitions artistiques ou des comportements imprévisibles qui tranchent sérieusement avec la préméditation des calculs classiques. Pour ne citer que des hommes aujourd'hui disparus, Jimmy Goldsmith, Robert Maxwell, Howard Hughes étaient coutumiers de ces traits de spontanéité... dans lesquels d'aucuns ne voient que calcul subtil au second degré !

Et c'est probablement là que la spontanéité se raccorde à notre concept de « rationalité composite ». La spontanéité n'a rien à

voir avec la paresse et l'absence de raison. Derrière la spontanéité, il existe au départ un travail considérable de l'inconscient et, chemin faisant, une perception progressive de ses ressorts.

Ce travail se traduit par des choix, sinon la spontanéité s'exprimerait sans tenir compte de l'instant, de l'objet, de l'être ou du lieu ; or l'observation montre que la spontanéité est toujours sélective, sous peine de verser dans la prolixité ou l'exubérance. Pas de calcul conscient dans la spontanéité ? Sûrement, mais une vive perception des ouvertures offertes par les autres ou le milieu, sans quoi nous ne connaissons pas de spontanéité qui ne finisse par s'effriter devant les portes ou les visages fermés...

Finalement, le risque subsiste de voir la spontanéité s'évanouir par la prise de conscience d'une économie relationnelle dépendante d'efforts volontaires et de choix à rationalité composite, mais il ne saurait être exagéré. La conscience peut aussi dynamiser l'aptitude ou le penchant à la spontanéité. Des vendeurs savent rester spontanés alors qu'ils ont consciemment raisonné tous les maillons du processus de vente ; le calcul mercantile ne parvient pas à occuper dans l'esprit du vendeur tous les espaces de curiosité et de découverte dans sa relation avec l'acheteur. Nous rencontrons fréquemment des artistes dont le jeu est spontané, même après l'avoir décortiqué et répété des centaines de fois, et le constat est identique pour nombre de médecins, avocats, professeurs, hommes publics, qui retrouvent devant leurs patients ou clients ce que l'on pourrait appeler des « acquis spontanés » débordant largement les normes de contact fonctionnelles habituelles.

Produire de la relation

Employer le terme de production au sujet de la relation est à la fois gênant et nécessaire.

Gênant, car les réalités de l'économie matérielle ont vidé la notion de production de la primauté de l'implication humaine, la liant aux machines et la rendant de ce fait « machiniste » et « machinale »... Progressivement, ce sont les processus de reproduction qui ont pris la place de la production, laissant entendre que toute production réussie et utile se doit un jour ou l'autre de basculer dans une industrialisation où la répétition est non seulement la règle, mais aussi la clé du profit lié à la baisse du coût marginal... Nous savons à quel point, dans l'économie évolutive d'aujourd'hui, cette réalité se trouve battue en brèche, mais toutefois pas suffisamment pour arracher les êtres aux schémas ou aux réflexes de reproduction en série de tout ce qui paraît « marcher ». Les errements imitatifs des activités phares des technologies de la communication nous l'ont encore rappelé.

Quoi qu'il en soit, s'il est vrai que la relation n'est pas à l'abri des phénomènes de répétition, ou duplication, il reste que la relation vraie, ressentie comme authentique, se situe fondamentalement sur le versant de la création et ne saurait être produite en série !

Et si l'on admet que la relation créée est un bien, il est tout aussi capital de l'éloigner de toute connotation de bien de consommation.

Prenons l'exemple des biens culturels. Certains d'entre eux ne prennent sens et vie que dans la relation établie avec eux par celui qui en jouit. On ne consomme pas une œuvre musicale, un

tableau que l'on admire ou un musée que l'on visite ; on les consomme d'autant moins qu'il y a toujours dans la notion de consommation un relent de mort ou de destruction progressive des objets consommés. Au contraire, je donne vie aux œuvres culturelles en me reliant à elles – dussé-je payer pour cela. C'est en ce sens que tout bien relationnel est un « bien de participation ». En effet, un peu à l'image de ces biens culturels vivants qui ne sauraient se plier à une logique de consommation, on ne consomme pas les biens relationnels, mais on y participe ! On accompagne leur création, leur parcours et leur évolution.

La production retrouve ainsi ses racines, à la fois grecque, où la *poiësis* (poésie comme création originale) est la source du mot, et latine, où le *pro-ducere* oblige à la conduite attentive des ingrédients premiers ou des facteurs de production vers un résultat neuf exprimant la volonté, l'effort et la créativité du « producteur » qui reste toujours un artisan.

L'originalité des productions relationnelles dépend de l'attitude des acteurs de la relation dans leur réponse aux déséquilibres relationnels, de l'interprétation qu'ils ont de leur relation qui se construit, de la valeur qu'ils lui accordent. On retrouve la condition de l'immatérialité : la relation pour la valeur de la relation elle-même. Imaginons quelqu'un qui, ayant réussi un instant une production d'humour, chercherait à la reproduire en série... Qu'en serait-il aussi dans le cas de l'amour ? Et qu'en est-il dans le cas de la haine ?

Les éléments qui entrent dans la composition des relations positives ou négatives vont sûrement nous aider à expliquer les quelques sourires et aussi les craintes qu'évoquent ces interrogations.

Juste avant, écoutons Roland Barthes exprimer ses intuitions sur l'originalité créatrice dans la relation⁸ : « Je devine que le vrai lieu de l'originalité n'est ni l'autre, ni moi, mais notre relation elle-même. C'est l'originalité de la relation qu'il faut conquérir... » Un peu avant, ne disait-il pas pour stigmatiser toute volonté d'imitation ou de reproduction : « À la différence de la force de travail matérielle, la force amoureuse ne peut se déplacer, se mettre entre les mains d'un interprétant... » Mais en contrepartie, « le sujet amoureux n'a à sa disposition aucun système de signes sûrs »... C'est certainement là le prix de la liberté de la création originale.

Regardons pour notre part du côté de ces signes, qui, à défaut d'être sûrs, peuvent tout de même être éclairés.

Les facteurs de production de la relation

Dans la création relationnelle, tout commence par des signes ou des signaux qui sont un appel à la prise en compte de l'autre ou des autres. Pour être effective, cette prise en compte est tributaire d'une rencontre entre un signal extérieur à l'individu ou au groupe, et une ouverture, une attente intérieure du second, qui favorise la perception et la compréhension du signal externe, ainsi que l'expression d'une réponse, d'un signal en retour.

Appelons ces signaux de l'« information » dans son sens le plus large possible, c'est-à-dire l'ensemble de ces signes transmissibles qui attirent l'attention, font connaître ou font savoir, déclenchent des réactions dépendantes de la signification dont ils sont porteurs. Les paroles, les écrits, les gestes, les attitudes, les sons,

⁸ Roland BARTHES, *Fragments d'un discours amoureux*, Paris, Seuil, 1977.

les silences... sont autant d'éléments caractéristiques de ces signes qui fondent et forment le domaine de l'information possiblement génératrice de relation. Mais encore faut-il que ces signaux soient perceptibles, ce qui suppose que les pôles de la relation – les êtres ou les organisations qui y sont impliqués – disposent des organes de perception adéquats : des yeux, des oreilles, des sens éveillés, mais aussi des moyens matériels et organisationnels, des téléphones, des ordinateurs, des logiciels, des techniques d'acquisition des connaissances, l'autorisation de disposer des messages, des notes...

Si cette perceptibilité des signaux est une condition nécessaire à l'existence d'une information porteuse de relation, elle reste toutefois insuffisante : en effet, les signes perçus doivent aussi être significatifs.

Disposant de la technique de la lecture, un enfant de huit ans peut lire Kant dans le texte ; ces signaux écrits sont pour lui perceptibles, mais il est souhaitable qu'ils ne soient pas significatifs ! Admettons que pour cet enfant, la relation au philosophe ou à son système de pensée soit remise à plus tard... Cependant, pour toutes les relations à construire, la double condition d'une information à la fois perceptible et significative s'avère obligatoire. L'information significative pour les différents pôles de la relation ajoute donc la nécessité d'un code commun de compréhension des signes, d'un langage donnant une signification identique ou semblable à toutes les facettes des signes d'information. Il est rare que la mise au diapason des acteurs de la relation dans un décodage commun soit le fruit du hasard ou soit obtenue spontanément. C'est encore un travail en profondeur qui est à l'œuvre, qui résulte de phénomènes positifs

(ambiance d'échanges amicaux) ou de situations conflictuelles (tensions entre groupes antagonistes), pour aboutir à ce que chacun des protagonistes saisisse clairement la signification que l'autre attache aux signes auxquels il est confronté.

Ainsi, les impulsions qui nous poussent vers l'autre ou nous dissuadent d'aller vers lui sont au fond de l'information construite, séparable des données générales (dont la perception et la signification sont souvent insuffisantes), au même titre que les messages que nous transmettons parce qu'ils sont inclus dans nos rôles, nos fonctions ou nos objectifs relationnels. De la même façon, les résultats en temps réel de nos activités relationnelles, ou ceux dont on prend conscience au cours de bilans périodiques, constituent autant de signaux qui confirment ou infirment la nature et le sens pris par les relations vécues ; le souvenir auquel elles donnent lieu participe lui aussi au flux d'information, avec la particularité d'être une source située dans le passé, susceptible de se montrer déterminante dans la production de relation tout à fait actuelle... Ce qui, avec les filtres du temps, réclame de la part des acteurs un surcroît d'attention perceptive et de travail de décodage pour rendre le souvenir acceptable pour tous les partenaires... La relation entre générations successives, la transmission des haines ou des amours séculaires, ainsi que l'évolution des relations affectives capables de résister à l'épreuve du temps sont particulièrement sensibles à cette information à la fois rétroactive et anticipatrice.

Une telle situation est assez rare dans l'économie matérielle : certains facteurs de production, en particulier du capital ou des matières premières, peuvent avoir été acquis dans le passé et durablement stockés avant de participer à des productions

matérielles, mais c'est de moins en moins fréquent ; quant au facteur humain, il est quasiment impossible de le faire revenir des situations passées pour l'utiliser dans des productions présentes ! À l'exception notable du tour de main artistique – si toutefois l'art en question revient à la mode...

Au contraire, le phénomène n'est pas exceptionnel dans l'économie de la relation, où le souvenir participe très couramment aux créations relationnelles, les contraignant à tenir compte de cette racine exigeante et à dépenser une énergie conséquente si le choix était fait de l'effacer.

Au-delà de ces diverses considérations, un élément majeur se doit d'être mis en relief : l'information reste dans la relation une « matière première » et ne saurait représenter autre chose, sous peine de fausser la conduite et le sens de l'économie relationnelle.

Or le travail requis autour de l'information, la rareté des signaux pertinents, l'impatience de voir l'information atteindre son but, et les enjeux de pouvoir qui peuvent émerger, font que l'information peut glisser de son rôle de matière première vers une sorte de « produit fini », de fin en soi se substituant à la relation qui devait en naître. Ayant transmis la (bonne) information, le bon signal, l'acteur peut considérer que l'essentiel du travail relationnel est fait.

Information et relation seraient plus qu'inséparables ; elles se superposeraient, finiraient par s'identifier l'une à l'autre, et la maîtrise du jeu de l'information garantirait l'accession normale à la relation...

Malheureusement, la maîtrise de la meilleure information qui soit, de son contenu autant que de son mouvement, n'a jamais à elle seule fait une relation. Qui d'entre nous n'a pas supporté des

heures durant le discours ou simplement le cours du professeur, sans que naisse la moindre relation pédagogique entre le maître et l'assistance ? L'information énoncée par l'orateur a beau être parfaite, le savoir dispensé relever d'un haut niveau de science ou de culture, le passage de l'information à la relation pédagogique paraît bloqué.

Que dire aussi des interminables échanges d'information – pourtant intrinsèquement significative – dans les dialogues de sourds qui ponctuent la vie quotidienne de toutes nos organisations ? Et enfin de ceux que l'on trouve dans les « chats » sans fin sur MSM ou ailleurs ? On a le sentiment que l'information est une condition nécessaire, mais totalement insuffisante pour engendrer une relation ; il manque au moins un facteur, un facteur de dynamique, de mouvement, qui supporte l'information, la porte vers l'autre avec détermination et l'empêche de s'assoupir dans les amphithéâtres, les salles de classe ou de réunion, quand ce n'est pas dans le parcours d'une vie commune...

Cet autre facteur qui doit venir se combiner à l'information pour que nous pénétrions dans l'univers de la relation est le facteur « énergie ». C'est en effet un mélange *dosé* d'information et d'énergie qui va permettre aux flux relationnels d'occuper de façon adaptée l'espace entre les pôles de la relation. Il faut prendre l'énergie au sens très physiologique du terme : l'énergie qui sert nos fonctions vitales, qui rend possible le mouvement, est la force qui nous permet d'aller vers l'autre, de soutenir des paroles, un regard, un sourire... ou de garder les mâchoires serrées ! Et cette force transparaît clairement même au niveau de

nos moyens de communication, téléphones, ordinateurs ou écrans...

Nous savons que l'énergie ou l'absence d'énergie est contagieuse : une vive énergie exprimée, dépensée ou investie par A aura une forte probabilité de stimuler celle de B, et inversement pour les énergies maintenues à un niveau minimal, qui favorisent la léthargie relationnelle et l'endormissement des acteurs potentiels.

On comprend dès lors l'importance du dosage dans la combinaison entre information et énergie – un dosage étroitement relié à la perception par chacun des acteurs des attentes et des disponibilités de l'autre.

Les nombreux défauts d'attention à un tel dosage adapté, fruits de comportements égoïstes plus ou moins conscients chez les partenaires, se traduisent par une somme de situations parfois cocasses, mais qui sont toutes des impasses relationnelles.

Si l'information prend le pas sur l'énergie, soit de façon naturelle, soit par le choix d'une stratégie délibérée, on se trouve placé dans une situation aux multiples facettes velléitaires, où le foisonnement des hypothèses de relation s'effondre sur la faiblesse du passage des signaux aux actes réels. Au fond, on envisage de faire tellement de choses, que finalement on ne fait rien, se complaisant dans un état d'«ultrastabilité» (stabilité par le trop), proche de l'incompétence relationnelle dans laquelle l'information elle-même finit par être vidée de son sens ; la tendance qui aurait pu émerger des savoirs ou des signes sera bloquée par l'intendance ! Les relations qui (se) traînent entre des individus, des entreprises ou des nations sur des grands projets de recherche ou d'union sont de cette veine-là.

Si c'est l'énergie qui prend le pas sur l'information, on retiendra l'image de l'agitation qui veut ressembler à de l'action. Les êtres compensent leurs carences ou leurs défauts d'information par un surcroît de dépense énergétique : les états d'incertitude sur les déterminants de la relation, et d'insuffisance sur le contenu des flux, sont de nature à fortement peser sur le devenir relationnel.

Dans le domaine des relations privées, les deux cas précédents peuvent faire penser à la distinction que les Grecs anciens savaient opérer entre le *pothos* et l'*himeros*. Le *pothos* désignait le désir de l'être absent (que l'on peut supposer inséré dans une relation « spirituelle », où l'information est largement dominante et l'énergie réduite). De son côté, l'*himeros* désignait le désir de l'être présent (donnant lieu à une relation dans laquelle l'énergie semble maximisée). Mais dans un cas comme dans l'autre, les êtres se trouvaient soumis à des excès sentimentaux peu compatibles avec la création d'une relation pérenne.

Dans les stratégies visant la manipulation des relations, l'utilisation de combinaisons d'information et d'énergie fortement déséquilibrées en faveur de l'un des facteurs constitue la pierre angulaire du « trafic » menant au résultat visé. Dans les relations hiérarchiques, chefs et subordonnés disposant de l'information qui leur convient peuvent choisir de la combiner à une énergie minimale pour produire entre eux un lien d'une tranquillité remarquable, garantissant l'absence de vagues et de coup de pieds dans la fourmilière... Au contraire, si l'information leur fait défaut, ils chercheront à compenser ce manque par le recours à une énergie additionnelle. Et c'est alors l'agitation, la réprimande ou les marques ostensibles de sympathie lorsqu'il s'agit de

maintenir le type de relation convenu et son intensité. Il est bien connu que lorsqu'il n'a plus d'arguments (information), le contremaître ou le *pater familias* se mettent à crier (énergie) ! Le vendeur dont on boude les arguments essaiera de compenser par des démonstrations « énergétiques » la faiblesse informationnelle ; le report sur l'un ou l'autre des facteurs est sans nul doute la trame basique du jeu relationnel courant.

Évidemment, un tel trafic dans les proportions des facteurs est incompatible avec la notion ou la revendication d'une relation authentique qui semble croître dans les organisations. Une façon d'explicitier la relation authentique apparaît ici clairement : ce serait la relation non susceptible de trafic sur les proportions de ses facteurs de production, ou tout au moins une relation qui cesserait d'exister en dessous d'un minimum requis des deux facteurs, une relation où l'on ne peut pas compenser la faiblesse d'un facteur par le recours démesuré à l'autre.

La communication et la relation

Information et énergie combinées selon un dosage qui convient aux moyens et aux attentes des partenaires nous ouvrent la voie vers la relation. Nous pourrions dire que les deux matières premières conduisent à une sorte de « produit final » qui serait la relation. Un produit final, mais non pas un « produit fini », car la relation est un aboutissement, le résultat d'un travail constamment remis en cause et susceptible d'évolution tout au long de sa vie.

Mais, entre information, énergie et relation, où se placent le concept et la pratique de la communication ? Peut-on considérer

que de la matière première au produit final, la communication soit une sorte de « produit en cours » réalisant le trait d'union et contribuant à éclairer les réalités relationnelles ?

La vision la plus répandue admet que la communication dépasse l'information et l'assimile à un échange d'information.

Évidemment, l'échange d'information est une condition nécessaire à la communication mais, une fois encore, elle n'est pas suffisante. Si donc il nous paraît judicieux de parler d'échange de combinaisons d'énergie et d'information produites par chaque pôle relationnel, il est évident que la simple notion d'échange ne garantit pas la communication.

L'échange peut en effet s'en tenir à un aspect technique, à une mécanique de flux qui circulent de l'un à l'autre sans réel apprentissage de la communication. Ce n'est pas à cause de l'incompréhension mutuelle de l'information transmise : deux ou plusieurs protagonistes peuvent parfaitement entendre et comprendre l'information qu'ils se transmettent ou qu'ils se jettent énergiquement à la figure... La raison profonde de l'absence de communication est que dans les joutes les plus véhémentes comme dans les échanges froids les plus sereins, il manque la « mise en commun » d'une partie du couple information-énergie échangé.

Toute communication postule une telle mise en commun, et le bon sens sait parfaitement percevoir les échanges qui ont les formes de la communication (par exemple les débats télévisés), mais qui sont loin d'en avoir le fond. À la décharge de la vision courante assimilant la communication à un simple échange d'information, on se doit de reconnaître que la perversion du sens du terme « communication » par la récupération publicitaire

a de quoi troubler la vigilance sémantique. Puisqu'un simple message à sens unique est assimilé à de la communication, obtenir une simple configuration schématique d'échange, à défaut d'une réelle communication, peut apparaître comme un progrès !

À l'autre extrême, un nouveau piège nous est d'ailleurs tendu, car si l'on a admis la nécessité de la mise en commun pour donner un vrai contenu à la communication, pourquoi ne pas soutenir que cette dernière serait d'autant plus effective qu'elle permettrait la mise en commun de toutes les combinaisons d'information et d'énergie échangées ?

Le glissement est tentant, à ceci près que nous quitterions alors le domaine de la communication pour entrer dans celui de la « communion », pour laquelle le meilleur terrain n'est probablement pas celui de la pratique quotidienne des activités économiques, *a fortiori* celles pour qui le déséquilibre représente une force motrice créative. Le sens commun a d'ailleurs fort bien su percevoir qu'il valait mieux réserver la notion de communion au divin, au sacré et à quelques êtres exceptionnellement choisis pour le partage total. Nous savons, en revanche, que la tentation de l'introduire dans les organisations humaines a rarement produit autre chose que des schémas sectaires et totalitaires : l'enfer, en tout cas l'enfermement final, a pu être au départ pavé de bonnes intentions.

La communication sait ainsi ne réclamer la mise en commun que d'une partie des combinaisons entre information et énergie échangées. En maintenant cet écart avec la totalité, elle reste parfaitement en accord avec l'optique du déséquilibre moteur, qui

n'est rien d'autre qu'un écart portant au mouvement, et s'inscrit de ce fait profondément dans l'économie évolutive.

Il reste à nous interroger sur un nouvel écart : celui qui sépare la communication de la relation. D'où provient la distance ? de l'espace ou du temps ?

La communication la plus authentique qui soit peut en effet rester ponctuelle : je peux communiquer pleinement avec un individu ou un groupe durant des heures, avant que nous nous séparions à la fin de la journée. La mise en commun d'une partie des combinaisons entre information et énergie a parfaitement fonctionné, le sentiment et l'existence d'une communication réelle se trouvent justifiés. Au moment de nous séparer, doit-on dire que nous sommes désormais en relation ? Ou qu'une seule chose est sûre : nous avons été en communication.

D'où vient le lien de l'une à l'autre ?

Il faut sûrement le rechercher du côté du temps, de la durée. La relation naît bien évidemment de la communication, mais cette dernière reste, comme nous l'avons dit, un produit « en cours » ; dès lors, la relation est de la communication maintenue dans la durée, « capable de résister à l'espace et au temps ».

À l'espace et au temps, car il est possible qu'en nous séparant à l'issue de réels moments de communication, l'éloignement géographique nous empêche de nous rencontrer ; et l'on sait que l'on est en relation si l'intensité du lien (positif ou négatif) se maintient de telle sorte que se rencontrant effectivement des mois ou des années plus tard, nous aurions l'impression de ne pas nous être longtemps éloignés. La relation nous dit « loin des yeux, pas loin du cœur ou de la tête », pour le meilleur et pour le pire !

La relation est ainsi un aboutissement de la communication, une sorte de produit final, comme nous l'avons dit, mais qui n'a rien de figé, de fini. La relation va vivre dans l'espace et le temps avec une évolution qui dépend autant de ses caractères intérieurs que des influences et de l'imprévisibilité externes. La pratique de la relation apporte en effet, à ceux qui en sont les pôles, de l'information nouvelle venant à la fois de l'intérieur des flux relationnels et du milieu ambiant. L'information neuve, combinée à de l'énergie, renouvelle la communication, qui à son tour réalimente la relation, et ainsi de suite... Une sorte de système se crée, qui va des facteurs de production à la relation dans une « boucle d'évolution » qui fait la vie de la relation.

Avec la notion de durée et de résistance au temps, les exigences relatives à l'information, à l'énergie et à leur combinaison s'accroissent. En particulier, l'information sans racines, sans causalité ni devenir, cette information qui fait le quotidien et le sensationnel des médias courants, est exclue des ingrédients de la relation véritable. Progressivement, l'information qui construit et se construit dans la relation forme un tout qui admet la nuance mais pas la cacophonie ou la totale dissonance. Les signaux s'agrègent progressivement et se complètent ; ils construisent une relation de confiance ou de méfiance qui se fonde sur une continuité et la perpétue.

De son côté, l'énergie acquiert un débit et un rythme dont les fluctuations acceptables par les partenaires s'inscrivent dans des limites reconnues et exprimées (ou expérimentées) par eux. Il est inconcevable que l'on puisse, dans une relation vraie, passer sans raison d'une exubérance folle à une léthargie prononcée. Des réactions énergétiques egocentrées ne peuvent trouver leur place

dans les exigences relationnelles, à moins qu'elles ne soient justement un appel, un signal rejoignant ainsi l'information, pour un nouveau réglage des flux d'énergie mutuels.

Les combinaisons entre information et énergie qui sont à l'origine des premiers moments de communication forment un arrière-plan, que la relation qui prend progressivement forme respecte et fait évoluer. Les brutales ruptures de pondération de ces combinaisons sont incompatibles avec la vie de la relation.

Ainsi, redonner un sens vrai et fort à la relation éloigne de toute tentation de confondre, comme le fait souvent le langage courant, un simple contact et une relation. Je ne peux plus me laisser aller à dire que, parce que je viens de rencontrer quelqu'un avec le bon *feeling*, je suis « en relation » avec lui.

La relation à l'épreuve du coût minimum

L'observateur extérieur pourrait avoir beaucoup de difficulté à qualifier de positives ou de négatives les relations qui font l'immatérialité des rapports entre les êtres, ou entre les êtres et les objets ; les risques d'arbitraire ou de dualisme élémentaire semblent élevés. Mais, pour une fois, la diversité des histoires humaines et des civilisations paraît aboutir à des images plutôt convergentes qui nous facilitent la tâche. La plupart des époques et des sociétés s'accordent à retenir comme positives les relations allant de l'attention mutuelle bienveillante jusqu'à l'amour, en incluant la sympathie (étymologiquement « capacité à souffrir ensemble »), la solidarité, l'humour..., et comme négatives les relations allant de la méfiance à la haine violente, en passant par la jalousie, le ressentiment, l'aversion...

Entre les deux, l'indifférence représente aussi un type de relation, et non pas une négation de la relation, comme on le croit souvent ; l'homme est naturellement porté à entendre, voir, sentir, toucher, exprimer... Si à un moment donné, il ne voit, dit ou ne ressent plus rien, c'est qu'il a fait, consciemment ou non, un travail de barrage ou d'inversion de ses sens... Dans tous les cas, l'indifférence n'est aucunement spontanée ; elle résulte d'une volonté ou d'une éducation : un travail sur l'information, sur l'énergie, sur leur combinaison que l'on présente ou oppose aux autres. Il s'agit bien là d'une construction relationnelle à part entière, qui peut soit aboutir à un état stable d'indifférence par le travail d'élimination des sollicitations externes, soit évoluer vers l'un ou l'autre des deux premiers types de relation, avec une tendance marquée vers la relation négative, pour les raisons que nous allons examiner.

Considérer que toute relation, positive ou négative, est produite par une combinaison d'énergie et d'information, peut éclairer d'une manière particulière l'idée ou le sentiment très répandu selon lequel la relation d'amour serait très proche de la haine... Si tel est le cas, c'est que leur ressemblance provient du facteur « énergie », qui intervient avec une intensité forte et comparable dans les deux cas (alors qu'il s'affaiblit considérablement dans la relation d'indifférence).

Se pose maintenant la question de leur différence. Si la relation résulte de la combinaison de deux facteurs fondamentaux, et que nous avons identifié le facteur de ressemblance, c'est que la différence trouve sa source dans l'autre facteur, l'information.

L'observation et l'expérience dans la durée montrent que plus l'information est diversifiée, c'est-à-dire plus elle intègre

d'éléments différents, significatifs et ouverts à l'évolution, plus elle a de chances de permettre la production de relation positive, en constituant par la richesse du contenu mis en jeu un barrage à la relation négative.

À l'inverse, plus l'information est monolithique, concentrée sur un seul tronc ou une seule voie canalisatrice, autour desquels doivent s'agréger les divers éléments qui s'y conforment, alors que sont éliminés tous les chemins de traverse ou bruits parasites, plus elle tend à favoriser la production de relation négative.

Pour asseoir la pertinence de cette analyse, ce que l'on appelle parfois l'« alchimie » des relations privées doit en être le témoin tout autant que les grands mouvements relationnels qui affectent l'existence des organisations ou des sociétés globales.

Or que remarque-t-on dans les expériences vécues par tout un chacun, de passage d'un amour à une haine, ou tout au moins d'une relation positive à une relation négative ? Pour qu'un tel passage soit effectif, il est nécessaire que l'information large ou en tout cas ouverte dont on disposait à l'égard de l'autre se rétrécisse, se ferme, se « monolithise » progressivement. Il faut concentrer l'information sur les caractéristiques haïssables de l'individu ou du groupe anciennement appréciés, et faire en sorte que toute information nouvelle vienne se couler dans ce canal en éliminant la diversité parasite. Quant à l'information ancienne, elle est aussi soumise à un tri sévère : si un bon souvenir nous revenait en mémoire, il serait impitoyablement chassé, terni, minimisé... pour ne laisser place qu'aux images conformes au ressentiment. Depuis le couple jusqu'aux plus grandes organisations humaines, ce modèle connaît une vitalité surprenante, avec comme élément central une simple caricature

de l'autre en lieu et place de l'image diversifiée qu'on pouvait ou pourrait en avoir. La caricature primaire (qui n'a rien à voir avec la subtilité de celle qui sait en un seul trait produire une avalanche d'informations diversifiées) est l'un des archétypes majeurs de l'information monolithique et de la relation qu'elle induit.

Pour faire bonne mesure, il faut tout autant s'expliquer sur le coup de foudre, censé représenter une manifestation caractéristique de l'amour, et qui semble pourtant très proche de l'information monolithique. L'analyse dans la durée nous apporte une clé de compréhension : le coup de foudre est toujours d'apparition brutale, il nous « tombe dessus » sans prévenir. Mais de quel type d'information s'agit-il ?

Il se peut en effet qu'il soit de l'information monolithique : j'ai été séduit par le seul profil d'un individu ou d'un groupe, une parole, une attitude saisie au vol, un discours qui « tombait » bien... Et le temps va faire son travail, me montrer progressivement les autres facettes, me faire découvrir les faces cachées ; le coup de foudre était à l'évidence de l'information monolithique. Au début, je ne veux pas voir, je ne veux pas admettre, je recule pour exploser plus fortement (énergie) en final. La relation n'était que pseudo-positive, et la forte énergie couplée à une information devenue clairement monolithique produit bien au bout du compte une relation négative, confortant le refrain qui voudrait que « les histoires d'amour finissent mal, en général », mais qui montre surtout qu'on ne peut pas jouer avec les fondements requis pour une relation positive.

Et fort heureusement, la réalité offre aussi des exemples constructifs : je n'ai saisi brutalement qu'un profil, qu'une parole, qu'une attitude, mais il se trouve qu'était contenue en eux une

foule d'éléments dont je n'ai eu au début qu'une perception très fugitive, mais dont je vais, dans la relation avec l'individu ou le groupe, bâtir et retirer progressivement la richesse. Le coup de foudre est dans ce cas porteur d'une information diversifiée, qui se trouvait en germe dans le premier instant et qui, couplée à une énergie conséquente, mettra le temps d'une vie relationnelle à s'exprimer. L'analyse de la gestation d'une relation positive se trouve ici vérifiée.

Une telle analyse s'avère fondamentale du point de vue de l'économie de la relation, car l'information monolithique coûte dans sa production et son utilisation beaucoup moins cher que l'information diversifiée (en temps passé, efforts de décodage, de recherche, d'élargissement, de remise en question...). En particulier, l'information monolithique, une fois mise au point et intégrée, est susceptible de reproduction à l'identique sur de grandes séries, et son coût s'abaisse, voire tend vers zéro, quand les signes d'information deviennent réflexes.

Il apparaît presque normal que des organisations humaines durablement éduquées au principe du coût minimum dans l'économie matérielle classique en viennent très naturellement, si l'on ne les éclaire ou ne les « dérouté » pas, à produire de la relation négative plutôt que de la relation positive. Et cette tendance est encore amplifiée quand l'économie matérielle, en raison de ses crises ou de sa mécanique interne, libère du temps pour la relation.

La relation négative progresse parce qu'elle se révèle être une relation du moindre effort informationnel, au même titre que la relation d'indifférence qui est celle du moindre effort énergétique, et dont l'information progressivement monolithique peut

l'amener à pencher vers la relation négative. Ce n'est pas un hasard si les « indifférents » se découvrent souvent méfiants, antipathiques et finalement haineux.

Les implications pour les organisations humaines

L'analyse que nous venons de faire fournit aux organisations une grille de lecture des relations qu'elles génèrent et font vivre au travers des transactions humaines qui les animent, mais elle les place aussi devant un choix : celui d'exprimer ou de masquer le type de relation qu'elles produisent, ainsi que les actions volontaires ou naturelles qu'elles soutiennent pour aboutir à des versants relationnels positifs ou négatifs.

En raisonnant sur les combinaisons d'information et d'énergie, nous ouvrons la voie à une possible gestion des phénomènes relationnels, différente de celles vers lesquelles nous portait l'approche traditionnelle de la relation par les affects. La difficulté d'appréciation et de connaissance des affects de chacun a eu souvent pour effet de conférer à la relation un caractère insaisissable, parfois mystérieux, et en tout cas peu propice à l'action consciente et durable. Notre analyse, loin de s'opposer à la première, ne part pas seulement des impulsions positives ou négatives qui viennent de l'intérieur des êtres, elle met aussi en avant les signaux et les facteurs extérieurs aux êtres (à la fois informationnels et énergétiques) qui leur parviennent des hommes et des organisations qu'ils côtoient et qui les réunissent.

C'est précisément dans la rencontre entre ces flux extérieurs et les flux d'affects personnels que se nouent et s'expriment les perceptions, significations, supports, et finalement la vie de la

relation. Cette dernière est alors susceptible d'être influencée par l'action volontaire de l'un ou l'autre des partenaires, qui peut espérer faire bouger les choses en agissant sur l'information, sur l'énergie, sur un dosage modulé selon les déséquilibres et les circonstances, et non pas seulement attendre ou s'en remettre à la toute-puissance des affects de l'autre.

Il en résulte plus largement que si les organisations sont soumises à deux économies (matérielle et relationnelle) dont il importe de régler les rapports, elles ont aussi à prendre parti sur le sens de l'économie relationnelle qu'elles font émerger. Dans les organisations internationales, comme dans l'entreprise ou dans le couple, le coût à supporter pour construire et alimenter une économie de la relation positive est élevé. Aucun des réflexes acquis au sein de l'économie matérielle ne porte spontanément les acteurs à assumer un tel coût. En pratique, ce sont souvent les impasses auxquelles nous conduisent les logiques du coût minimum transposées dans l'économie relationnelle qui paraissent avoir quelque vertu éducative. À condition toutefois que ceux qui parviennent à s'extraire de l'univers des relations négatives ou indifférentes du moindre coût conservent suffisamment de force et de motivation pour se réinvestir dans une logique différente. Dans l'économie de la relation positive, c'est plutôt la dépense, tout au moins la générosité en information diversifiée soutenue par une énergie conséquente, qui assure l'avenir.

Quand on observe, par exemple, les activités auxquelles se consacrent les retraités qui ont été durant toute leur vie active soumis à une pression dominante de l'économie matérielle, on obtient un tableau contrasté : une partie d'entre eux s'enferme

dans des repliements égoïstes, qui favorisent la génération des relations négatives, tandis que la part restante s'adonne enfin à toutes les activités relationnelles dont elle a été privée. Cette seconde partie se développe d'autant plus que des structures de vie relationnelle (associations, clubs, groupes informels aux objectifs les plus variés, etc.) constituent son environnement normal, ce qui, compte tenu du développement continu en ce sens, devrait nous inciter à l'optimisme... et à faire en sorte qu'il ne soit plus nécessaire d'attendre l'automne de sa vie pour vivre et faire vivre l'économie de la relation !

Nous reviendrons dans la seconde partie sur cette vie partagée et difficile de l'économie relationnelle, particulièrement dans les entreprises où l'évidence de l'émergence de l'économie de la relation semble maintenant acquise, mais provoque des réactions brutales de l'économie matérielle, et laisse la porte ouverte à l'économie de la relation négative.

Pour l'heure, disons encore quelques mots sur l'importance de la notion d'échange et de sa pleine signification dans notre économie immatérielle.

L'échange vrai plus fort que le don

L'économie immatérielle telle que nous l'avons définie peut enfin permettre de réparer une partie des torts et des suspicions que les situations d'économie matérielle primaire ont fait subir à la notion d'échange. Si l'échange est forcément mercantile dans son sens le plus vil, sacrifiant au principe de toujours livrer le moins possible en obtenant le maximum de l'autre côté, ou s'il ne consiste qu'à

se renvoyer la balle (désignation de l'échange au tennis) avec pour conclusion un gagnant et un perdant issus du maniement de la technique, de la force ou de la ruse, alors le « don » apparaît comme la seule alternative pour tous ceux qui veulent pratiquer et conserver une part d'humanité.

Et de fait, la fréquence des marchés de dupes, leur impact en termes de méfiance, l'attraction des gains rapides et de l'exploitation des proies faciles ont propulsé au firmament des valeurs altruistes la notion et la pratique du don, au point de masquer les cruels dysfonctionnements qui en sont issus quand s'installe durablement la croyance en la supériorité du don. Nous excluons évidemment ici tout ce qui peut concerner le don « cérémoniel » des sociétés primitives, dont l'approche et les angles d'analyse diffèrent du propos présent⁹.

L'économie immatérielle repose autant sur les choix de production relationnelle que sur l'échange dans la relation ; dans cette économie, on ne donne pas l'information, on ne donne pas de l'énergie, on ne donne pas « sa » confiance, mais on échange. La relation est échange, et sauf à considérer que toute relation est par nature porteuse de trafic et d'inégalité recherchée, il nous faut réexaminer les vertus respectives de l'échange et du don dans l'action relationnelle.

Le don est au cœur des « confusions fréquentes entre sentiment exprimé et relation ». L'amour, la haine, l'affection, la méfiance sont-ils des sentiments exaltés ou des relations ? Nous savons qu'ils peuvent relever des deux registres ; mais le

⁹ De Marcel Mauss à Marcel Henaff, les analyses du don renferment cependant quantité de situations transactionnelles qui font partie de ce que nous appelons ici « échange ». Voir par exemple Marcel HENAFF, *Le Prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie*, Seuil, 2002.

raisonnement sur les situations d'échange, comparées à celles de don, peut nous offrir une piste de clarification.

Par essence, le don « pur » est désintéressé, il n'attend aucun retour, d'aucune sorte. Ceux qui affirment avec honnêteté et générosité qu'ils donnent leur amour ou leur affection expriment en fait l'inéluctabilité de leur sentiment à l'égard du destinataire, sans qu'il soit besoin d'être payé de retour. C'est là précisément que devrait se situer la noblesse du sentiment, la grandeur de son désintéressement... Mais l'amour ou l'affection ne sont pas alors considérés comme des relations, ce sont des flux sentimentaux qui se présentent volontairement à sens unique – tout au moins au départ ; et la question se pose alors des décalages, des dérives possibles, finalement du devenir de ces flux.

Le décalage le plus évident concerne l'inadaptation du sentiment émis aux attentes de ceux qui le reçoivent. Ceux qui donnent sans compter, sans calculer leur apport, sont-ils bien sûrs de livrer un flux qui corresponde aux besoins ou aux désirs de l'autre ? Ne faut-il pas pour en être convaincu se soumettre au retour de l'autre, et si retour il y a, sous quelque forme que ce soit, ne sommes-nous pas dans une configuration d'échange ?

Le don qui non seulement n'attend rien mais ne veut rien en retour ne se condamne-t-il pas à plus ou moins brève échéance à une sorte de fuite en avant presque aussi aveugle et sourde que celle des êtres qui ne donnent jamais rien ? Les bonnes âmes diront qu'on connaît suffisamment les besoins de l'autre à travers ses paroles ou ses attitudes – criées ou non dites – pour ne pas avoir à opérer de vérifications en retour... Ce serait oublier les mauvaises surprises que nous réservent toutes les analyses faites au sujet des dons les plus généreusement accordés : les sans-logis

qui nous surprennent dans leur critique du logement qui leur a été donné, les pauvres, ou plus largement les déshérités du monde, dans leur inadaptation à ce qu'ils reçoivent, voire leur rejet des dons extérieurs, et simplement la masse des êtres ordinaires qui ne trouvent aucun intérêt aux sentiments et aux assurances qu'on est censé leur donner... Nous pourrions évoquer ici toute la gamme des flux affectifs qui s'expriment ou jaillissent sans réellement prendre en considération ceux à qui ils sont destinés, comme tous les cris de souffrance des amoureux ignorés ou éconduits, mais un regard vers l'entreprise sera encore plus édifiant pour étayer notre propos.

D'une certaine manière, le don est loin d'être absent de l'univers de l'entreprise, du moins dans plusieurs de ses procédures organisationnelles où il est établi que tel employé doit donner ceci à tel autre ; le don peut aussi figurer dans le mode de gestion ou même l'éthique de l'entreprise dans laquelle il est précisé que le manager donne sa confiance à ses subordonnés, leur donne les moyens de progresser... Ces dons sont fréquemment évoqués dans les transactions et les relations de travail, et le plus souvent de façon plutôt négative : « Débrouillez-vous, moi je vous ai donné l'information ! » « Vous ne m'avez pas donné les bonnes informations ! » « Vous n'êtes pas à la hauteur de la confiance que je vous ai donnée ! » « On ne m'a pas donné une formation adaptée ! »

Devant l'ampleur de ces dons qui tombent mal et qui sonnent faux, on se sent pressé de faire un effort de langage et de réalités vécues pour se rapprocher de vrais flux d'échange qui sonneraient le glas de ces générosités fort peu convaincantes.

Dans l'entreprise, on peut avoir l'impression que la faillite du contenu du don provient de l'institutionnalisation de procédures répétitives entre donneurs et récepteurs, ce qui fait disparaître la fibre humaine et engagée du don choisi, du don militant.

Mais même si on s'éloigne des terrains où le don obéit à des injonctions mécaniques, et si on lui redonne ses ressorts humains et ses vertus morales, on n'évite pas ses écueils.

Le don se doit d'être spontané, certes ! Mais alors, comment en garantir la continuité soutenue ? D'un côté le « donneur » peut souffrir de hauts et de bas dans ses dispositions à donner, et dès lors, le don peut trouver sa suffisance et se transformer en aumône : l'exigence de liberté et de qualité du don ne fait qu'accroître la rareté relationnelle ; de l'autre côté, le « récepteur » acquis aux vertus et à la pratique du don peut être progressivement gagné à l'idée que le « don lui est dû » ; il s'enferme alors dans des attitudes d'attente ou de réclamation qui renforcent elles aussi la rareté...

Las ! la notion et la pratique de l'économie relationnelle obligent à la volonté de sortir de la rareté des relations de qualité, sans pour autant basculer dans les surabondances de relation banale.

Et pour cela, nous n'avons pas encore trouvé mieux que les formes de contrat tacite ou explicite vers lesquelles nous porte l'échange. Entrer dans l'échange, c'est s'obliger à en suivre le rythme ; le jeu des apports et des retours permet l'adaptation mutuelle des acteurs et fait naître une sorte de « spirale cumulative » de relation qui se forme dans la durée.

Notons aussi qu'il n'existe pas dans l'économie relationnelle ces différences d'accumulation de moyens, ces écarts dans les

richesses ou les dotations initiales entre acteurs qui rendraient les contrats et les échanges forcément chargés de toutes les inégalités irréductibles que l'on observe dans l'économie matérielle. L'économie de la relation ne postule évidemment pas l'égalité parfaite des moyens ; à n'en pas douter, nombre d'acteurs apprécieraient sûrement d'être beaucoup plus riches de capacités relationnelles que d'autres, mais le fait est que l'on ne parvient pas à « stocker » de la sympathie, de la confiance, ou du ressentiment d'ailleurs, comme l'on stocke de l'or ou des immeubles... Et c'est cela qui, au-delà des intentions malveillantes ou des bons sentiments de chacun, protège fondamentalement les acteurs de la relation.

Ainsi, de même qu'il faut réfuter l'idée tenace selon laquelle tout échange est animé par une volonté de gagner plus que l'autre ou de prendre sur lui, il importe aussi de montrer que l'intention partagée du don prend finalement la forme d'un échange ; le don à double sens, c'est de l'échange ! Et c'est le seul schéma de don qui soit compatible avec l'économie relationnelle.

L'échange ne porte pas nécessairement sur des biens de même nature : donner des biens matériels et accepter de recevoir en retour une « reconnaissance sans limite » est une intersection possible entre économie matérielle et relationnelle, et c'est de l'échange ; il en va de même pour le « don d'amour » recevant un retour matériel... Mais l'échange relationnel « pur » est bien entendu l'un des fondements de l'économie de la relation. Le langage courant a d'ailleurs su fort bien saisir des moments caractéristiques comme « échanger un regard », des « paroles », un « sourire », des « plaisanteries », mais aussi des « sarcasmes » ou des « coups » pour la relation négative... Peut-on trouver meilleur

appui que ces expressions pour imager l'échange des multiples combinaisons de signes d'information et d'énergie, tantôt débordantes d'information (comme certains regards), tantôt d'énergie (l'échange de coups comme signal...), qui constituent le tissu de l'économie relationnelle ?

Si l'on admet le caractère incontournable de l'échange, la question se pose maintenant de savoir quels sont les échanges susceptibles de durer ? Faut-il dire, comme le voudrait le sens commun, que ce sont les échanges parfaitement équilibrés ? Que deviendraient alors nos réflexions précédentes sur le déséquilibre comme fondement de l'économie évolutive ?

Des échanges équilibrés ?

Dans une relation, les échanges à équilibre parfait recouvrent deux sortes de réalités. Ce sont d'abord des échanges qui en permanence se préoccupent du rapport étroit entre ce que les acteurs livrent dans la relation et ce qu'ils reçoivent.

Comme variante, ce sont aussi des échanges qui se contentent de viser un équilibre dans les bilans périodiques que l'on fait de l'action relationnelle, équilibre qui se confirme au bout de celle-ci et qui laisse à chacun de ses acteurs le sentiment de ne pas avoir été abusé par l'autre.

Cependant, dans un cas comme dans l'autre, la dynamique de ces échanges est bloquée par la surveillance ou l'atteinte de l'équilibre.

Que remarque-t-on, en effet, lorsque la préoccupation de chacun des acteurs de la relation est de ne jamais s'éloigner, dans ce qu'il offre, de la valeur ou de la teneur de ce qu'il reçoit des

autres ? On assiste à une sorte de « résurgence de la rationalité classique » dans le domaine de la relation : l'observation de l'autre, le calcul comparatif prennent l'ascendant sur toute autre préoccupation. Chaque pôle de la relation va porter un jugement quasiment comptable sur la combinaison entre information et énergie en provenance de l'autre. La valeur, ou la teneur, de cette combinaison ajoute à une perception qualitative le souci d'une quantité minimale requise (nombre de rencontres, durée, quantité de signes émis et reçus...). La considération des moments relationnels opportuns, ou au contraire inconvenants, prend une importance inhabituelle dans l'appréciation des combinaisons d'information et d'énergie qui peuvent tomber au bon ou au mauvais moment...

La volonté d'échapper à une quelconque forme de déséquilibre pousse les acteurs à ne prendre aucun risque sur des propositions ou des attitudes qui les mettraient en position défavorable. Se montrer plus disponible qu'à l'accoutumée, offrir de nouveaux espaces de relation, ce serait ouvrir la voie au bon vouloir ou à la boulimie de l'autre. Plutôt que de chercher à développer des opportunités de projet commun, les membres d'une collectivité, d'une équipe ou d'un couple, préféreront alors s'en tenir seulement à des attitudes de réponse ou à l'émission de simples hypothèses d'action relationnelle qui resteront au stade velléitaire.

Nous savons ce qu'il en résulte : progressivement, les partenaires s'habituent à en faire le moins possible ; moins ils se voient, moins ils se parlent, et plus l'équilibre établi leur semble garanti. L'attentisme et la stagnation s'installent. Des situations de somnolence relationnelle apparaissent dans des formes d'échanges lents et tièdes qui maintiennent l'équilibre et la

tranquillité des acteurs, dans une sorte d'accord tacite qui « économise », au sens très malthusien du terme, les facteurs mis à contribution dans la relation.

Nous ne connaissons pas d'échange relationnel, dont la préoccupation majeure d'être « parfaitement équilibré » ne conduise ses acteurs à sombrer un jour ou l'autre dans un état de léthargie ou d'atonie prononcée.

Il en va clairement de même pour les échanges qui visent l'équilibre comme but à atteindre, car chaque fois que les partenaires sont convaincus de l'avoir atteint, ils soufflent non pas pour attiser les braises relationnelles, mais plutôt pour en éteindre les étincelles aux trajectoires imprévisibles. Une fois l'équilibre atteint, sa préservation supplante largement l'intérêt risqué de nouvelles situations de découverte.

Des échanges déséquilibrés ?

Faudrait-il alors soutenir que les bons échanges relationnels sont ceux qui sont déséquilibrés ? La complexité de l'économie relationnelle impose à coup sûr davantage de précaution et de nuance.

À l'évidence, des échanges totalement et durablement déséquilibrés nous ramènent vers les impasses de l'échange mercantile le plus classique. Livrer, et en l'occurrence « se » livrer, le moins possible, tout en cherchant à obtenir des autres toujours plus de flux relationnels, tenter d'institutionnaliser cet écart dans une sorte de jeu gagnant-perdant ou de rapport de domination sont des comportements couramment observables, mais qui n'ont

qu'une chance infime de donner naissance à des flux persistants d'économie relationnelle.

Dans la plupart des cas, nous assistons à des ruptures, des cassures relationnelles plus ou moins brutales ; le partenaire dominé se retire dès que, pour lui, la lourdeur du déficit relationnel devient supérieure à la valeur de toute autre considération de proximité, telles que la force de l'habitude ou du sentiment de sécurité.

Quand la rupture est effective, il est clair que le partenaire qui a le plus à perdre est celui qui a été durablement dominant, ce qui pourrait apparaître comme une sorte de justice finale, tout au moins comme un moyen de, finalement, rétablir un équilibre... mais encore une fois un équilibre de cessation d'activité ou de vie relationnelle. Habituellement, le partenaire dominant réagit à une rupture imposée en mettant en avant la réalité ou la fiction d'une abondance de remplaçants supposés prendre la suite du partenaire défaillant... Toutefois, un tel cas de figure est évidemment plus facilement observable du côté des pseudo-relations que des relations authentiques.

En fait, l'échange irrémédiablement déséquilibré aboutit toujours, comme sa structure même le postule, à la non-relation ; et s'il arrive que l'on soit étonné de voir dans des couples ou des groupes, des partenaires persister dans d'apparents déséquilibres flagrants, c'est soit parce que la « dernière goutte » n'a pas encore fait déborder le vase, soit parce qu'il s'agit d'un mode d'échange beaucoup plus subtil que ne le laissent voir les apparences, dans lequel chacun trouve finalement son compte.

Des échanges alternativement déséquilibrés

Quels sont donc ces fonctionnements relationnels, ces types d'échange subtils qui, sans éliminer l'apparence ou la réalité de déséquilibres, font vivre des relations solides et durables ? Ce sont toutes les formes d'échange «alternativement déséquilibré».

En effet, si d'un côté on échappe aux pièges de l'équilibre spontané ou à celui de l'équilibre atteint, qui poussent à restreindre le champ de l'échange par crainte de sa remise en cause, et si l'on parvient aussi à éviter les situations de déséquilibre immuable qui conduisent inéluctablement à la rupture, il reste la découverte et la pratique des situations dans lesquelles le déséquilibre change de camp au fil des moments et des thèmes relationnels.

Pour rendre l'échange vivant, chacun des partenaires ne doit-il pas prendre le risque du déséquilibre ?

Proposer de choisir et de réaliser tel parcours ou tel projet avant que l'autre ne s'y livre, offrir sa disponibilité ou son sentiment sans attendre d'avoir recueilli celui de l'autre, c'est se placer dans une position d'écart, de déséquilibre, que les règles classiques de prudence, d'observation et de calcul veulent généralement exclure. C'est pourtant la seule façon de conférer une dynamique à l'échange, de le sortir de sa léthargie, de l'empêcher de se fourvoyer dans un rapport de force. Car celui qui prend le risque du déséquilibre, et qui accepte de « payer » plus que l'autre au départ, sait que la probabilité de rééquilibrage, voire de nouveau déséquilibre, en sa faveur n'est pas négligeable. Il le sait d'autant plus que le « surplus » qu'il apporte au départ

dans la relation a été travaillé de telle sorte qu'il devrait attirer la réponse, ou du moins une réaction de l'autre.

Si une combinaison d'information et d'énergie bien dosée et tombant au bon moment souligne bien dans un premier temps un effort supérieur de la part de l'émetteur, sa qualité même fournit toutes les chances de susciter un effort en retour plus grand encore du récepteur, etc. L'acceptation de se lancer dans une spirale de déséquilibre, dont on travaille suffisamment les flux pour que ce déséquilibre soit alternatif, permet finalement un mouvement d'allers et retours « au centuple » qui, non seulement justifie les efforts consentis, mais assure à la relation continuité et adaptabilité.

Que l'on se place au niveau de pays, d'entreprises ou de relations entre individus, le principe et surtout la pratique d'échanges alternativement déséquilibrés semblent toujours garantir l'échange durable. L'Europe a pu paraître en déséquilibre définitif avec les États-Unis au milieu du 20^e siècle et on ne donnait pas cher à l'époque de la continuité d'une vraie relation entre eux, avant que de s'apercevoir des multiples situations d'échanges alternativement déséquilibrés (crises économiques, politiques, guerres classiques et nouvelles, mouvements culturels...) qui ont alimenté et en grande partie solidifié leur échange dans la seconde partie du 20^e et au début du 21^e siècle. À l'intérieur même de l'Europe, le phénomène a été semblable entre la France et l'Allemagne (dont on croyait les échanges définitivement déséquilibrés avant la réunification), ou entre les pays du nord de l'Europe et ceux du Sud... C'est encore la force des échanges alternativement déséquilibrés qui explique le

renouveau et les dents de scie des liens entre la Russie et les États-Unis au début du 21^e siècle.

En revanche, les échanges qui semblaient définitivement déséquilibrés avec l'Afrique et de nombreux pays du tiers-monde se sont soldés par des ruptures profondes, dont les conséquences sont loin d'être uniquement matérielles.

Quant aux échanges « parfaitement équilibrés », on pourrait citer ceux qui existent entre Israël et l'Égypte, depuis la reconnaissance de pure forme du premier par la seconde, où l'observation tatillonne de chacun des partenaires, la préoccupation constante de ne pas être dépassé par l'autre et de ne faire quoi que ce soit qui puisse remettre en question le *statu quo* en font un échange à équilibre glacé..., qui nous rappelle à bien des égards l'échange entre le Japon et la Chine ou celui qui pourrait s'instaurer entre la Russie et l'Europe et, à une autre échelle, celui en son temps entre Peugeot et Citroën, ou entre Toulouse et Bordeaux !

Au fond, et pour toutes les raisons que nous avons précédemment évoquées, ce n'est pas au travers du don mais par le biais de l'échange alternativement déséquilibré que nous découvrons ce qui semble être la véritable voie réaliste et praticable pour les penchants et les valeurs de générosité dans la relation.

Dès que je me sais engagé dans un échange, je ne juge plus l'expression des valeurs humaines dans ce que je suis disposé à donner et dans ce que l'on me donne avec un total « désintéressement », mais dans le déséquilibre que je suis prêt à supporter en ma défaveur pour initier ou alimenter un mouvement d'échange, dont j'espère évidemment des retours qui

réduiront ou inverseront le déséquilibre créé, dans un processus évolutif et cumulatif de relation.

Ainsi, aucun des partenaires ne saurait dans les allers et retours relationnels retirer un bénéfice susceptible de se répéter, sans qu'il en soit de même pour les autres ; cela en évitant de tomber dans le travers qui consisterait à vérifier si le cumul des bénéfices périodiques de l'un est bien strictement égal au cumul que pourraient effectuer les autres, ce qui nous entraînerait à nouveau vers les impasses des calculs d'équilibre...

Au-delà de ce qu'en retirent les partenaires, les notions de générosité alternative et de déséquilibre alternatif se portent aussi au niveau de la relation elle-même, qui grandit, s'adapte, se développe, entraîne ses acteurs autant qu'elle se trouve entraînée par eux et peut servir d'exemple à tous ceux qui la côtoient ou l'observent.

La satisfaction des besoins et des désirs relationnels

La production de biens relationnels associée à l'échange dans la relation permet aux acteurs de s'opposer aux situations de déséquilibres que sont les manques de relation attendue ou désirée et les surabondances de relation de faible valeur reconnue.

Quand les partenaires disposent de ces biens relationnels, peut-on soutenir sans nuances que leurs besoins et désirs relationnels sont satisfaits ou du moins en voie de l'être ?

La satisfaction apparaîtrait alors comme la contrepartie normale de l'effort consenti dans les productions et les échanges relationnels, et nous serions à nouveau très proches de la rationalité classique.

Mais ici encore, les réalités vécues de l'économie de la relation nous offrent des cheminements plus complexes, qui ont trait d'abord à la place des besoins et désirs relationnels dans l'univers des besoins humains, et à la course-poursuite que se livrent la satisfaction et l'angoisse retirées des biens relationnels au fur et à mesure de leur existence.

De la pyramide à l'hélice des besoins

Dans un précédent ouvrage¹⁰, j'ai indiqué en quoi la notion de « pyramide des besoins », à laquelle on a attaché le nom d'Abraham Maslow, ne me paraissait plus pertinente dans une perspective d'économie évolutive. D'abord parce que les réalités des déséquilibres moteurs ou bloquants réclament une conception beaucoup plus dynamique des besoins, et ensuite parce que l'« écodiversité » des pratiques et des cultures nous fait découvrir des parcours d'expression et de réponse aux besoins qui chamboulent complètement l'ordre et la hiérarchie des besoins primaires, secondaires et supérieurs.

En renvoyant aux arguments et aux exemples de l'ouvrage cité, j'ai proposé de remplacer la représentation de la pyramide par celle de l'« hélice des besoins ».

Pour en donner une simple image, disons que, en arrêtant le mouvement des êtres et des organisations et en considérant leur hélice des besoins comme stagnante à un instant donné, chacune des trois pales de l'hélice est porteuse, l'une des besoins primaires, l'autre des besoins secondaires, la dernière des besoins supérieurs. Ces différents types de besoins sont bien, comme le pensait Maslow, séparables les uns des autres, et requièrent des analyses et des réponses selon leurs particularités. Mais, outre le fait que la représentation en hélice ne les hiérarchise pas, il est clair que la vie des êtres et des organisations ne laisse que très rarement l'hélice statique. Et quand l'hélice tourne, emportant ou accompagnant le mouvement des êtres et des organisations, on ne peut plus différencier les pales !

C'est ce qui génère, chez tous les acteurs qui cherchent à saisir les besoins de leurs clients ou de leurs partenaires et éventuellement d'y répondre, ce sentiment de complexité dans la collision des demandes contradictoires ou désordonnées qui leur parviennent. Et c'est aussi ce qui façonne cette obligation grandissante de répondre dans le même temps à plusieurs sinon à tous les compartiments des besoins, avec le sentiment d'une tâche jamais achevée, de retours fréquents au point de départ se conjuguant avec des avancées imprévues ou inespérées... Bref ! offreurs et demandeurs semblent les uns et les autres ne pas suivre la progression d'une pyramide reposant sur une base forte, sûre et servant d'appui pour l'ascension, mais bien être emportés par le mouvement de leur hélice respective. Et pour rester dans le symbolique en se gardant des analogies de mauvais aloi, on a réellement le sentiment que la vie relationnelle évolutive se trouve

¹⁰ *Sortir de la préhistoire économique*, Paris, Economica, 1997, p. 160 et suivantes.

gouvernée par l'action d'une « double hélice » des besoins, celle qui anime l'offre et celle qui agite la demande.

La consistance économique de cette double hélice s'analyse de la façon suivante.

Du côté de ceux qui offrent des biens, biens matériels complexes et *a fortiori* biens relationnels, la nécessité progressive de présenter aux partenaires une offre globale n'est pas issue d'une mode récente, mais trouve son fondement, sa justification profonde, dans l'existence d'une hélice des besoins en mouvement. Tant que l'on croit à la pyramide des besoins (l'état d'évolution ou de conscience des partenaires, voire d'une société globale, peut éventuellement nous y autoriser), l'offre segmentée et fragmentée, celle dont on dit des fois qu'elle nous laisse le temps de « voir venir », est la règle. Les entreprises et les individus ont largement pratiqué ce type d'offre, avant de se rendre compte qu'il répondait de plus en plus imparfaitement à l'étendue, à la variété et à la variabilité des besoins des clients ou partenaires.

Ce n'est certainement pas de gaieté de cœur que les entreprises fortement dépendantes d'une offre spécialisée ont vu arriver des logiques concurrentes fondées sur une offre élargie, puis globale. Pour beaucoup d'entre elles, il s'agit là d'une contrainte encore insurmontable mais, pour les plus souples et les plus imaginatives, la contrainte a été transformée en vision stratégique et en vecteur de changement. Que l'on songe par exemple à l'offre globale que les sociétés de travail temporaire proposent aujourd'hui dans tous les compartiments de la gestion des ressources humaines et de l'accompagnement des hommes. Et mesurons le saut réalisé par rapport à l'époque où ces sociétés n'étaient que des « marchands d'hommes »... C'est en se fondant sur l'hélice des besoins de

leurs clients et de leur matière première humaine que ces entreprises ont pu opérer un tel saut dans l'étendue et la qualité de leurs prestations.

Plus généralement, les entreprises qui s'étaient habituées à n'offrir que des biens matériels industriels ou agricoles sont maintenant soumises à l'insistante pression, voire à la sommation d'y adjoindre du ou des services. Nous disions dans notre approche de l'immatérialité que le service est certainement l'archétype des biens immatériels, à condition de lui conserver son caractère profond de relation « sur mesure », qui ne saurait donc entrer dans des schémas d'industrialisation. Et c'est bien ce qui rend si difficile l'offre globale des entreprises. Quand les industriels concurrents finissent par produire des biens tellement ressemblants qu'ils se voient dans l'obligation de développer des services, ils ne sauraient les rentabiliser en tentant, selon leurs méthodes antérieures, de les reproduire en série ; ils sont contraints de proposer du sur-mesure, en espérant que le respect de l'hélice des besoins de chacun de leurs clients exigeants ne les entraînera pas trop loin, à moins qu'ils parviennent à faire percevoir et payer par le client les avantages de la vraie personnalisation... Dans l'univers informatique, Dell Computers a su le faire mieux qu'IBM, lequel a finalement choisi de vendre sa division PC au chinois Lenovo. Bien que le niveau de prestation individualisable soit variable selon les activités, aucun des services qui sont aujourd'hui liés à l'automobile, pas plus que ceux qui ont trait à la qualité et à la labellisation des produits agricoles, ou encore au bâtiment, ne sont susceptibles d'industrialisation en série. Une relation plus authentique mettant en jeu les différentes pales de l'hélice des besoins concerne

désormais le mouvement de ceux qui roulent et font rouler, de ceux qui mangent et font manger, de ceux qui habitent et ceux qui construisent...

Regardons justement du côté des consommateurs, ou plus largement du côté de la demande.

Dans les biens relationnels, chacun est alternativement, et parfois en même temps, offreur et demandeur. La pression des besoins et des désirs qui pousse à formuler une demande ne se plie pas à un ordre pyramidal allant des tripes à la tête, mais conjugue et met en boucle ce que l'on considérerait comme les différents niveaux ou « étages » de besoins. La conscience et l'expression conjointes de besoins et de désirs qui conservent une composante primaire (centrée sur la physiologie) en y ajoutant des composantes secondaires (des revendications de confort), ainsi que des aspects supérieurs (relevant de la psychologie), confèrent aux demandes un fond et une forme qui se réinventent fréquemment, interdisant la reproduction de réponses stéréotypées.

Revenons un instant aux besoins culturels, d'art ou de spectacle. La conception classique qui les considérerait comme supérieurs induisait une réponse à ces besoins relativement simple : il fallait agir sur la « tête » des demandeurs... Mais c'est oublier que la vision d'un tableau qui me ravit ou l'écoute d'un chant qui m'émeut finissent par me donner faim, au sens très physiologique du terme, ou, si l'on préfère, aiguise mon appétit sur tous les plans ; vision et écoute artistique me donnent aussi envie de m'installer confortablement pour goûter davantage encore le charme très intellectualisé qu'elles me procurent. Et c'est finalement dans le confort d'un excellent fauteuil en

grignotant des victuailles appétissantes, que je profite pleinement de la jouissance supérieure des œuvres artistiques ou lyriques !

Il serait inutile de vouloir continuer à soutenir qu'il faudrait d'abord manger ou s'installer confortablement avant d'écouter, comme le postule la pyramide des besoins. Le monde occidental a largement abusé de la croyance en ces « ventres affamés » qui n'auraient « point d'oreilles » ; en l'occurrence, il est aussi fréquent de voir une écoute attentive générer la faim de nourritures terrestres que l'inverse. Pour preuve, le bon sens a fort bien su montrer du doigt les spectacles ou les tirades propres à nous couper l'appétit ! Et dans tous les cas, nous savons bien que dans la plupart des représentations qui en appellent à l'esprit, c'est à l'entracte que se consomment les sucres-salés !

Dans un autre registre, ma demande d'ordinateur regarde évidemment ses performances basiques, mais me porte aussi à rêver d'un ordinateur qui obéirait au doigt et à l'œil, me pousse à être sensible à son esthétique, me presse davantage encore si je le ressens comme agréable au toucher, m'oblige à demander des garanties sécurisantes dans la durée, à être suivi par un véritable service... Et je donnerai ma préférence au constructeur qui aura su intégrer toutes ces composantes dans son offre globale.

Quand tous les offreurs concurrents finiront peu ou prou par réunir de façon semblable les diverses composantes, je choisirai alors celui avec lequel une relation authentique paraît devoir se construire, selon les exigences des combinaisons d'information et d'énergie adaptées aux différentes facettes de nos rapports : la profondeur de l'écoute mutuelle, la disponibilité, la liberté de parole, l'histoire et l'éthique perçues chez l'autre (songeons à

l'attachement de certains à la marque Apple en raison de son histoire)... L'économie relationnelle prend ici toute sa dimension.

Loin de nous situer au-delà des préoccupations des mondes de la pauvreté, de ceux qui souffrent pour assurer leur minimum vital, l'exemple que nous venons de prendre devrait plutôt nous en rapprocher. Car l'homme préhistorique, pas plus que l'Inuit, le Tibétain ou l'Africain pauvre d'hier et d'aujourd'hui, n'a attendu d'avoir le ventre plein pour exprimer son besoin et sa capacité à créer de l'art, de la philosophie, du rêve ou du spectacle. À l'inverse même, il arrive que l'accession au « bien-avoir » matériel ait été pour ses bénéficiaires tellement prenante et arrogante, qu'elle élimine une part de besoins et de capacité à se transporter au-delà, dans l'art, les philosophies ou les spectacles authentiques ; heureusement que Gandhi et tous ceux qui lui ressemblent n'ont pas attendu d'avoir le ventre plein pour se mettre à penser et à pratiquer l'altruisme ! Heureusement que les Africains n'ont pas attendu d'avoir le ventre plein pour vibrer au son de la musique, et que les Chinois ont su inventer une cuisine dont les raffinements en appellent avant tout à l'esprit et absolument pas à la quantité, laquelle fut parfaitement adaptée aux situations de grands nombres et aux périodes ou aux espaces de pauvreté matérielle !

Plus globalement, j'avais tenté de montrer comment la pyramide des besoins, se fondant sur le nécessaire dépassement des besoins primaires pour accéder à la satisfaction de besoins supérieurs, conduisait à de graves impasses localement ou mondialement dans un *habeo ergo sum*¹¹ caricatural et subissant la

loi des rendements décroissants : outre le décalage matériel briseur de relation entre individus, groupes et nations, le parcours du « j'ai donc je suis » finit par occulter une réalité majeure, c'est que le ventre est extensible ! Dès lors, on n'en a jamais fini avec l'accumulation de l'avoir pour, enfin, passer à l'être... Si l'on préfère, chaque supplément d'avoir ne se traduit que par des suppléments d'être décroissants, et finalement hypothétiques.

Las ! pour toutes ces raisons qu'il est inutile de développer ici plus avant, c'est la représentation de l'hélice des besoins qui nous guide dans notre travail d'économie relationnelle, autant pour l'adaptation de ce qu'il convient d'offrir lorsque l'on est en position de créateur de relation, que lorsqu'il s'agit d'exprimer la complexité d'une demande de relation dont il semble maintenant acquis qu'elle « veut tout ».

Satisfaction, complexité et déséquilibre

Les biens relationnels censés répondre aux besoins et désirs de relation ne sont pas, comme nous l'avons dit, de simples contacts, ni même de la communication réelle mais éphémère ; ce sont des biens durables. Dès lors, la satisfaction issue de ces biens conjugue pour chacun des partenaires des niveaux variables au fil du temps, mais qui ne peuvent être considérés comme indépendants les uns des autres. La complexité de la satisfaction est d'abord liée à la variété de ses niveaux, à cette confrontation entre les niveaux actuels et anciens qui, cependant, se doivent de former une continuité et de projeter une image de la satisfaction future. La simplification des relations aimerait bien, comme l'on

11 « J'ai, donc je suis » Voir Maurice OBADIA, article paru dans *Le Monde* du 30 juin 1984, et *Le Prix du rêve*, Economica, 1988, p. 70-72.

dit, faire table rase du passé ou, au contraire, occulter le présent... Mais à chaque période, le niveau de satisfaction conserve une mémoire des niveaux antérieurs, si bien que la satisfaction qui s'accumule tout au long de la vie des biens relationnels présente un profil ascendant assez libre, dont les pentes sont variables et entrecoupées de paliers. La Figure 1 peut en donner une illustration.

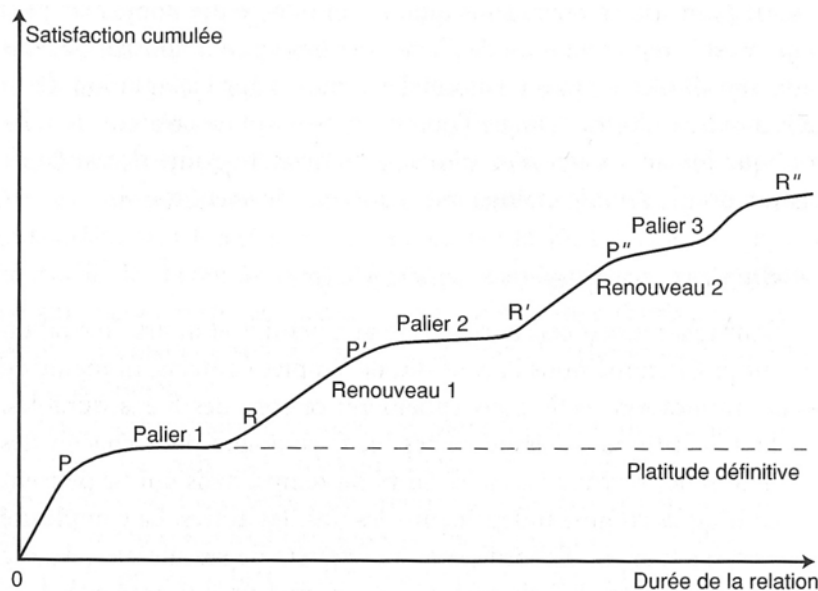


Figure 1 La courbe de satisfaction cumulée

La courbe de satisfaction « cumulée » donne un aperçu de l'évolution des niveaux de satisfaction qui s'agrègent au cours du temps et qui restent compatibles avec la notion de vie de la relation.

Depuis le point O, point d'origine de la satisfaction issue de la naissance du bien relationnel, et jusqu'au point P, la satisfaction

est croissante. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'elle est plus forte chaque jour (puisque nous raisonnons en cumulé), mais seulement que chaque jour, chaque semaine, ou chaque année (cela dépend du type de relation considéré) apportent un supplément de satisfaction.

Dans notre schéma, nous ne prenons pas parti sur la pente de la courbe ; si chaque jour apporte une satisfaction de plus en plus grande, la pente de OP devient de plus en plus forte (exponentielle), mais le maintien de cette tendance ne paraît pas très réaliste dans la durée. Si l'on se souvient des exigences de la rationalité composite, la satisfaction ne saurait s'accroître durablement seulement sous l'impulsion de facteurs irrationnels ; elle doit aussi être soutenue par une dépense conséquente en facteurs de production de la relation. Une courbe de satisfaction dont le profil serait exponentiel devrait mettre à contribution une combinaison d'information et d'énergie dont le potentiel n'est pas illimité. L'oublier comporte un risque sérieux d'épuisement des acteurs...

Si nous supposons alors que chaque moment relationnel apporte un niveau de satisfaction comparable, la pente de OP affiche un profil croissant régulier (à 45° diraient les puristes...) ; ici encore on objectera que les réalités humaines se prêtent peu aux régularités linéaires.

Enfin, si l'on admet qu'une certaine fatigue, du moins un tassement, pourrait se manifester avec le temps, la courbe présenterait une pente progressivement décroissante menant plus ou moins rapidement à un palier.

C'est ce dernier profil qu'adopte notre schéma : à partir du point P, la satisfaction atteint un palier. La satisfaction trouve un

point ou une zone d'inflexion, mais sa courbe ne plonge pas, car le raisonnement en cumulé garde la mémoire des niveaux antérieurs qui se sont agrégés jusqu'au point P, et que la complexité oblige à ne pas renier. La satisfaction n'augmente plus, elle marque le pas, mais elle n'oublie pas l'ascension qui l'a conduite à ce plateau... Pour que la courbe de satisfaction cumulée redescende, il faudrait qu'une satisfaction négative, une sorte d'antisatisfaction, se manifeste à partir du point P, et si tel était le cas, l'histoire de la relation s'arrêterait sûrement en ce point en raison d'une rupture avérée ou imminente du lien.

Si, au contraire, nous supposons une continuité de la relation, une double voie se dessine : la prolongation indéfinie du palier atteint (ligne en pointillé), ou bien une reprise, un redémarrage, un renouveau de la satisfaction au point R.

La prolongation indéfinie du premier palier est évidemment possible, mais est-elle compatible avec la notion de *vie* du bien relationnel que nous impose l'abscisse de notre schéma ? Si aucun supplément de satisfaction n'est perceptible ni attendu sur une durée pertinente pour le type de relation considéré, il est probable que les partenaires mettront fin à leur relation. La rationalité composite ne saurait se satisfaire d'une platitude éternelle !

C'est donc la seconde voie qui est la plus compatible avec la durée. Si la relation doit continuer à vivre, c'est qu'à plus ou moins brève échéance, la satisfaction doit reprendre, trouver un nouveau départ, à charge alors pour nous d'admettre qu'elle atteindra par la suite de nouveaux paliers (P', P''...), de nouvelles reprises (R', R''...), et ainsi de suite, tant que l'on supposera ou affirmera la vie de la relation.

Il subsiste encore un point capital : le problème de la convergence ou de la divergence des courbes de satisfaction des différents pôles de la relation.

Chacun des partenaires vit sa propre courbe de satisfaction cumulée avec des pentes plus ou moins raides, entrecoupées de paliers ; peut-on supposer l'existence d'une totale divergence entre les profils des courbes respectives des acteurs de la relation ? Que se passe-t-il si le niveau de satisfaction de l'un est fortement ascendant, tandis que celui de l'autre stagne durablement ?

Ponctuellement, une divergence dans le niveau de satisfaction des partenaires est évidemment fréquente. Si cet écart, dès qu'il est perceptible, donne lieu à discussion, explication, échange entre les acteurs, il a quelque chance de se résorber ou, au contraire, de conduire à une rupture rapide.

Dans tous les cas où l'écart entre les niveaux de satisfaction se maintient et perdure, cela veut dire soit que les acteurs ne communiquent pas sur leur ressenti de la relation, soit que la conscience de l'écart n'entraîne pas de leur part d'attitude ou d'action corrective... Autant dire que dans ces cas de figure, c'est la notion même de relation qui s'effondre. Dans une relation véritable, la satisfaction de l'un ne saurait être indépendante de la satisfaction de l'autre. Si je retire d'une relation un fort niveau de satisfaction et que je m'aperçois qu'il n'en est pas de même pour l'autre, je découvre une information qui a toutes les chances de réduire ma satisfaction !

Pour chacun des partenaires, prendre brutalement ou progressivement conscience de l'existence d'un écart dans leur satisfaction respective est sûrement une information qui pousse à

travailler à la réduction, ou tout au moins au contrôle de l'écart. Si bien que dans une relation qui mérite son nom, nous avons une forte probabilité de voir les courbes de satisfaction, sinon se superposer, du moins se rapprocher au fur et à mesure de la continuité de la relation. Et nous pouvons clairement en induire que le maintien d'une divergence durable dans les profils de satisfaction des partenaires traduit simplement l'existence d'une relation apparente mais non réelle, trahit une non-relation avouée ou rampante.

Notre tableau resterait incomplet si nous ne nous en tenions qu'à la complexité de la satisfaction dans son aptitude à traverser le temps sans écart irréductible entre les partenaires. Car, comme nous l'avons annoncé, la satisfaction est aussi soumise au principe de déséquilibre et baigne dans des situations où l'incertitude (particulièrement l'incertitude liée aux partenaires) entraîne la naissance de sentiments qui lui sont étrangers, voire contraires.

Toute relation authentique (positive ou négative) est en effet un bien complexe, dont aucun des partenaires ne peut maîtriser totalement l'ensemble des caractéristiques, à moins qu'il soit en mesure de contrôler parfaitement le comportement des autres, ce qui ferait s'effondrer la notion même de relation... Nous sommes donc contraints d'admettre l'incertitude irréductible liée aux autres, aux êtres dans la relation, et accessoirement une incertitude liée aux choses, aux objets auxquels nous sommes liés, et aux situations relationnelles dans lesquelles nous sommes impliqués.

Si nous considérons que la satisfaction retirée des biens relationnels était pleine, entière, totale, nous pourrions en inférer l'atteinte d'un équilibre pour les acteurs de la relation. L'être qui

baigne dans une satisfaction totale y trouve généralement un état d'équilibre qu'il cherche à stabiliser. Dans les relations approfondies avec ses clients, il est de bon ton pour l'entreprise d'affirmer la recherche, voire l'atteinte, d'un client « totalement satisfait »... Au-delà du slogan médiatiquement correct auquel il est difficile de se soustraire, les entreprises les plus franches reconnaissent combien il est dangereux pour elles d'avoir des clients qui ont trouvé leur équilibre dans une totale satisfaction.

En effet, un client totalement satisfait est un client qui endort l'entreprise en la persuadant qu'elle peut se reposer sur ses lauriers, et plus généralement, c'est un client avec lequel plus aucune discussion de fond ne peut s'engager. Pour maintenir la stabilité de l'équilibre de son client, l'entreprise se devra de vider ses réponses et ses attitudes de tout élément perturbateur... Autant dire que le décalage avec l'univers en mouvement qui est le sien deviendra progressivement intenable. Il le devient, soit parce que l'entreprise est en permanence poussée à offrir une « surqualité » dont elle ne peut maîtriser le cours, soit parce qu'elle joue le jeu d'endormir à son tour le client sur toute question de fond. Et quand une influence externe viendra sonner le réveil, l'infidélité sans avertissement sera de règle...

Le schéma est semblable dans les relations privées, quand la satisfaction totale des partenaires les entraîne dans un équilibre stagnant qui les coupe du monde extérieur. Et dans les relations entre pays ou groupes de pays, les seuls équilibres stables qui ont su totalement satisfaire les tenants des régimes antagonistes ont toujours été les équilibres de « terreur »... Il se trouve encore aujourd'hui beaucoup de monde pour déplorer la rupture d'un tel équilibre entre les États-Unis et l'ex-Union soviétique au profit

d'un monde ouvert, mais sujet à des incertitudes bien plus angoissantes.

À partir de ces exemples qui, on s'en rend compte, concernent autant les micro que les macro-relations, nous pouvons mettre en relief le lien entre l'incertitude qui se loge dans les relations et la génération d'angoisse. L'incertitude fondamentale de la relation, liée à l'existence même de l'autre, ne produit pas de l'insatisfaction qui, si elle devenait stable, équivaldrait elle aussi à un état d'équilibre ; elle produit des états de doute, de crainte, de perception de dangers ou de risques à venir, qui façonnent chez les individus et les groupes concernés des sentiments que nous pouvons regrouper sous le mot « angoisse ».

Ainsi, toute relation qui vit, dure et se développe dans des situations courantes mêlant connaissance et incertitude, se trouve aux prises avec la réalité de la satisfaction et celle de l'angoisse issues du bien relationnel. La génération d'angoisse introduit un écart par rapport à la courbe de satisfaction ; cet écart empêche l'installation d'un équilibre stable issu de l'atteinte éventuelle d'une satisfaction totale des partenaires. Satisfaction et angoisse vont voisiner, opérer une sorte de course-poursuite dans le temps, susceptible d'entraîner le dépassement durable de l'une par l'autre.

La course-poursuite entre l'angoisse et la satisfaction

Tant que le décalage paraît favorable à la satisfaction, on peut admettre, sous nos conditions de rationalité composite, que la vie relationnelle suit son bonhomme de chemin. Mais qu'en est-il si

c'est l'angoisse qui prend durablement le pas sur la satisfaction ? Faut-il s'en remettre au laisser-faire, ou bien l'analyse des cheminements de la satisfaction et de l'angoisse doit-elle nous inciter à une gestion des déséquilibres, nous donner des signaux permettant de contrôler les écarts dangereux pour la vie de la relation, sans pour autant prétendre les annuler ?

Pour en traiter, ajoutons à notre représentation précédente de la courbe de satisfaction une nouvelle figure montrant ce que pourraient être au cours du temps relationnel les cheminements respectifs des courbes de satisfaction et d'angoisse cumulées (voir Figure 2).

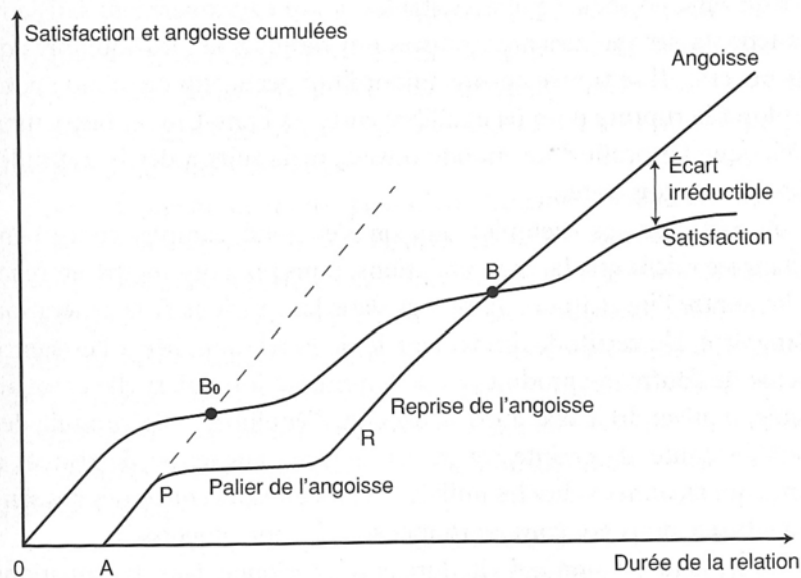


Figure 2 Angoisse et satisfaction cumulées

On peut tout d'abord admettre un décalage dans le temps (la distance de O à A) entre la naissance de la courbe de satisfaction et celle de la courbe d'angoisse.

Si avant de s'engager dans une relation, la probabilité de satisfaction est inférieure ou équivalente à celle de l'angoisse, les partenaires tendent à rester dans l'expectative ; ils hésitent à l'initier réellement. Toujours sous nos conditions de rationalité, s'ils décident de donner effectivement naissance à une relation, c'est que la probabilité de satisfaction a triomphé (peut-être momentanément) de celle d'angoisse : nous voilà donc au point O.

En ce point d'origine de la relation, l'angoisse n'est généralement pas anéantie, elle est affaiblie, limitée, recouverte

par l'imminence de la satisfaction. Du point O au point A, l'angoisse peut se manifester de façon très fugitive, lorsque des étincelles d'incertitude viennent troubler le cours de la satisfaction, mais insuffisamment pour en faire un phénomène construit et durable.

Au démarrage de la relation, la domination de la courbe de satisfaction s'apparente souvent au sentiment répandu du « tout nouveau, tout beau » : la curiosité, la découverte de l'autre ou des autres et les ouvertures offertes par la relation occupent l'espace et le temps relationnel en masquant l'incertitude, qui cependant va progressivement prendre forme. En effet, c'est à partir d'un début de connaissance mutuelle, de l'atteinte d'un sentiment de prévisibilité partielle du comportement de l'autre, et du contrôle imparfait des situations relationnelles, que les partenaires commencent à prendre conscience de l'immensité de ce qui leur échappe, et du caractère probablement irréductible de cette maîtrise imparfaite.

C'est alors qu'au point A naît ce qui va devenir une réelle courbe d'angoisse.

Selon les types de relation, le délai s'écoulant de O à A est très variable : très raccourci dans les relations impulsives (celles qui se sont construites au *feeling*), il s'allonge dans les relations plus cérébrales, ainsi que dans les relations professionnelles qui sont, par exemple, sécurisées par des contrats et des garanties solides ; mais en contrepartie, lorsque ces contrats ou ces garanties sont proches de leur échéance, l'incertitude et l'angoisse induites peuvent exploser brutalement. Enfin, le délai devient très incertain, mais s'allonge parfois démesurément, dans les relations affectives entre les êtres et les choses : l'affection pure qu'un

individu peut porter à son village, à sa terre ou à ses monuments, est beaucoup moins agitée par des courants d'incertitude générateurs d'angoisse que celle qui met en présence des partenaires humains...

Remarquons incidemment que notre schéma fait apparaître le point A, alors même que la satisfaction cumulée continue d'augmenter. Il pourrait être concevable d'inscrire le démarrage de l'angoisse au niveau du palier de la satisfaction, en arguant du fait que l'angoisse a toutes les chances de se manifester au moment où la satisfaction marque le pas, ce qui laisse davantage émerger l'incertitude... Mais dans le cas le plus général, l'ascension de l'angoisse se conjugue avec la persistance de la satisfaction.

Regardons maintenant le profil de la courbe d'angoisse.

Comme nous le voyons sur le schéma, l'angoisse peut, dès qu'elle prend consistance, se développer avec une forte pente, mais comme elle est dépendante de l'incertitude, elle est aussi susceptible de trouver un palier (au point P), si de bons signaux ou de l'information construite viennent réduire cette incertitude. C'est surtout le cas lorsque les partenaires se rendent compte qu'ils ont eu tort de s'inquiéter de l'incertitude liée à l'autre ou à la situation relationnelle. Quand, par exemple, le client voit s'approcher la fin du délai de garantie et que s'accumulent pour lui les questions sans réponse sur les risques au-delà de l'expiration, il est normal que sa courbe d'angoisse soit excitée. De la rapidité de réaction de l'entreprise, et surtout de l'anticipation dont elle a pu faire preuve pour traiter cette éventuelle explosion d'angoisse, dépend la durée de A jusqu'à P. L'atteinte du palier d'angoisse peut être très rapide si l'entreprise

est claire et présente (« Ai-je été bête de m'inquiéter, j'ai face à moi un partenaire sûr », reconnaîtra le client) ; dans le cas contraire, il n'est pas rare de voir la courbe d'angoisse continuer sur sa lancée et couper la courbe de satisfaction en un point B₀, proche de l'origine et lourd de menaces pour l'avenir de la relation.

Il est clair que dans les relations de service personnalisé, *a fortiori* dans les relations privées, l'analyse est identique : la présence des acteurs et la pertinence des réponses « sur mesure » sont seules capables de briser la dynamique de la courbe d'angoisse et de calmer les partenaires.

Évidemment, le calme et le palier atteint par l'angoisse sont temporaires. Plus l'environnement des acteurs est ouvert, plus la circulation d'information est animée, et plus les sources d'incertitude sont foisonnantes. Le paradoxe de la multiplication de signes d'information, pourtant perceptibles et significatifs, mais générant plutôt que réduisant l'incertitude, est tellement répandu qu'il est devenu trivial.

Si, dans notre exemple précédent, l'entreprise et le client ont réussi à gagner un premier combat contre l'angoisse dans leur relation contractuelle, d'autres sources d'incertitude bien moins maîtrisables se profilent. En effet, à peine le client se trouve-t-il rassuré sur les extensions de ses garanties au-delà du délai officiel, qu'il est assailli d'une foule de propositions alléchantes sur des garanties plus étendues encore, que les concurrents offrent à peu de frais... Et de proche en proche, ce ne sont évidemment pas seulement les garanties qui sont concernées par le tourbillon d'information, mais les produits éventuellement en jeu, les services offerts ou acquis, l'environnement relationnel, et

finallement l'image du partenaire lui-même ! Tous sont soumis à l'incertitude de représenter ou non un « bon choix », voie ouverte au doute sur leur pérennité...

Ainsi, quand bien même l'angoisse marquerait des paliers, elle est, par la croissance des incertitudes d'un monde ouvert, poussée vers une reprise (au point R), et peut à plus ou moins brève échéance se diriger vers un point B, rejoignant puis dépassant la courbe de satisfaction. Au-delà, et si rien ne vient perturber le mouvement, nous pourrions atteindre une zone où l'angoisse cumulée aurait à ce point pris l'ascendant sur la satisfaction que l'écart deviendrait irréductible.

En cet écart irréductible, le rapport défavorable entre angoisse et satisfaction céderait probablement la place à ce qui pourrait alors être réellement une insatisfaction définitive, sorte d'équilibre de stagnation irréversible ; la rupture de la relation serait alors, sous nos conditions de rationalité composite, inéluctable.

Il nous reste à nous intéresser à la différence de pente entre les deux courbes. Dans notre schéma, la pente de la courbe d'angoisse est plus forte que celle de la satisfaction. Peut-on en donner une explication convaincante ?

Pour cela, demandons-nous ce qui soutient une satisfaction durable, et faisons de même pour une angoisse durable.

La satisfaction durable n'est pas du plaisir momentané que l'on aurait additionné bout à bout. Elle se doit d'être reliée à des fondements solides, capables de résister à l'analyse et à l'épreuve du temps, lesquels ne seraient pas nécessaires pour de simples moments de plaisir éphémère procurés par une relation. À la différence du plaisir fugace, la satisfaction durable est toujours reliée à la raison, elle est sous l'emprise de la raison.

Les partenaires qui poursuivent une relation dont ils se disent satisfaits sont à coup sûr capables d'en donner les raisons : respect des termes des contrats ou des paroles données, mêmes échelles de valeur, avantages partagés, patient travail de confiance, visions compatibles de l'avenir... Plus il se trouve de raisons à l'origine de la satisfaction, et plus l'ascendance de sa courbe paraît soutenue. La satisfaction durable passe inmanquablement par « la tête », et c'est ce qui à la fois la rend sûre et la limite.

Au contraire, une tout autre réalité est perceptible au niveau de l'angoisse. Car l'angoisse puise justement sa force à l'« absence de raisons ». C'est bien ce dans quoi nous confine l'incertitude.

Comme nous le voyons sur la courbe, il est possible que, trouvant à se raccrocher à la raison ou mettant à jour des raisons inconscientes ou ignorées (comme nous l'a appris la psychanalyse), l'angoisse marque alors un palier. Mais si elle repart, c'est en se nourrissant à nouveau de situations inédites ou récurrentes, marquées par l'absence de raisons, voire la déraison. Nous l'avons évoqué dans le cas de l'angoisse du consommateur confronté à la course aux chimères des manœuvres concurrentielles ; mais pensons à l'inflexion qu'a pu connaître la pente de la courbe d'angoisse dans les relations entre partenaires-acteurs de la situation de la « vache folle », ou de la menace terroriste de l'après 11-septembre 2001. L'incertitude, l'absence de raisons et la part induite de dé-raison donnent brutalement à la courbe d'angoisse une pente foudroyante qui laisse très en arrière ce qu'a pu être la lente progression de la satisfaction au cours de périodes antérieures. Dans ces situations de crise, le risque est réel de voir la relation entre producteurs, vendeurs et consommateurs de viande, ou encore la relation entre une part importante du

« monde occidental » et du « monde islamique », largement dépasser le point B et atteindre une zone où l'écart entre angoisse et satisfaction devient irréductible. On connaît, dans ces exemples comme dans d'autres plus quotidiens et moins brûlants, la difficulté de reconstruire la raison et de trouver de bonnes raisons pour que la dynamique de l'angoisse puisse trouver un palier.

La différence de profil de nos deux courbes tient finalement en cela : l'angoisse échappant au contrôle de la raison affiche une « volatilité » qui tend à la pousser vers le haut ; tandis que la satisfaction suit son chemin tranquille et limité, justement parce qu'elle est sous le contrôle de la raison, laquelle assure son pas, mais l'empêche de s'évader !

Faites le test suivant : supposons que vous soyez particulièrement satisfait de votre automobile ou de votre dernier séjour de vacances et que vous vouliez transmettre une part de votre satisfaction à un ami, pour l'inciter à suivre vos choix. En déployant des trésors de motivation et d'arguments, vous recueillerez au mieux une attention soutenue et un engagement à approfondir la question. Dire que vous êtes parvenu à lui communiquer votre satisfaction est – sauf exception – abusif, car il faut laisser à la raison le temps de faire son travail. Prenons maintenant la situation inverse : vous êtes particulièrement angoissé par le véhicule ou le logement que vous avez acquis, et vous confiez votre angoisse au même ami. Il y a toutes les chances pour que votre angoisse lui soit rapidement transmise et qu'il vibre à l'unisson avec vous, pouvant même au passage en rajouter ! Votre angoisse et la sienne n'étant pas sous le contrôle de la raison, rien n'arrête dans un premier temps leur alimentation mutuelle. Et il faut un sursaut de sagesse hors du commun, ou

attendre que l'excitation et l'énergie partagées retombent, pour retrouver les chemins de la raison canalisatrice...

La rencontre de l'angoisse et de la satisfaction

Le combat n'est évidemment pas perdu d'avance, et le travail pour parvenir à contrôler la course-poursuite entre la satisfaction et l'angoisse mérite d'être livré. Le point capital de notre schéma est bien le point d'intersection entre l'angoisse et la satisfaction, le point B. Dès lors, sa gestion s'impose : il s'agit de couper court à la vivacité de l'angoisse, et de faire remonter le cours de la satisfaction.

Dans les relations privées, économiques ou internationales, les exemples foisonnent de situations dans lesquelles le niveau de satisfaction des partenaires s'est trouvé brutalement rejoint et dépassé par une courbe d'angoisse très « excitée ». Mais la gestion du point B n'est pas toujours à la hauteur des efforts et de la finesse qu'elle exige.

Prenons, par exemple, dans l'univers économique les cas que nous ont offert de ce point de vue des entreprises comme Perrier, confrontée à la découverte de traces de benzène dans ses bouteilles, ou Total-Fina-Elf, mise devant ses responsabilités dans les pollutions aux hydrocarbures et les explosions chimiques... Du côté de structures associatives, nous pourrions méditer sur le « dépassement du point B » entre les fondateurs, les gestionnaires, les donateurs, les adhérents ou les militants dans les multiples affaires qui ont été révélées ou qui ont fait la une des médias ces dernières années (ARC, AFER, Arche de Zoé, etc.), dans la

découverte de pratiques financières ou humanitaires douteuses, couvertes par un président ou des dirigeants dont l'image paraissait intouchable... Enfin, dans un registre un peu différent, nous reviendrons sur ce que fut l'évolution de la relation entre les acteurs économiques européens et ceux de l'économie japonaise durant les deux dernières décennies du 20^e siècle.

Avec beaucoup d'ingéniosité et de sens de la différence attirante, l'entreprise Perrier avait au début des années 1980 réussi à devenir leader aux États-Unis des eaux minérales gazeuses... Elle y était parvenue sans faire d'ombre aux géants et aux symboles de la réussite américaine, tels Coca-Cola et Pepsi Co, et sa percée se traduisait par des phénomènes de mode et de snobisme qui ravissaient la *upper middle class* américaine ; on aurait pu illustrer alors la relation entre Perrier et ses clients américains par une courbe de satisfaction prononcée... À partir du milieu des années 1980, cependant, l'entreprise se trouva naturellement incitée à vanter les mérites diététiques de son eau, qui répondait parfaitement à la lutte contre l'obésité issue du modèle de nutrition américain. Et alors que Perrier n'avait jamais inquiété les maîtres des boissons gazeuses fortement caloriques à base de cola, elle se trouva cette fois directement en position de les défier, en même temps qu'elle bousculait une habitude forte du mode de vie américain... Pure coïncidence ou geste malveillant ? Toujours est-il que des traces de benzène relevées dans des bouteilles de Perrier donnèrent lieu à des déchaînements médiatiques alimentant rumeurs et incertitudes, générateurs d'un phénomène d'angoisse collective, qui se substitua rapidement à la satisfaction antérieure.

Avec beaucoup de courage, de présence et de connaissance de la culture locale, le président de l'époque, Gustave Leven, sut « gérer » l'atteinte et le dépassement du point B. Puisque l'angoisse échappait au contrôle de la raison et se communiquait facilement de l'un à l'autre, il sut casser cette dynamique par des mesures spectaculaires visant à la fois à rassurer et convaincre, en brisant l'incertitude. Après avoir consulté sans tarder ses experts sur la possibilité d'élimination rapide du benzène, il apparut devant les plus grandes chaînes de télévision américaines, reconnut la présence de benzène (attribuable à une pollution accidentelle), promit de retirer immédiatement du marché les 180 millions de bouteilles existantes, et de les remplacer sous un mois par du Perrier en nouvelle formule totalement épurée.

La majorité des Américains salua cette intervention comme l'expression d'un grand dirigeant, d'un vrai leader auquel on pouvait faire confiance. La courbe d'angoisse trouvait ici son palier par la raison réintroduite, tandis que la satisfaction reprenait le chemin ascendant.

Ainsi, Gustave Leven avait donné un coup d'arrêt à la courbe d'angoisse, en même temps qu'il s'était préoccupé de faire remonter la courbe de satisfaction en fournissant des éléments rationnels, des raisons de rester fidèle à la marque.

Malheureusement, le gain d'un palier ne signifiait pas l'atteinte d'une position de tranquillité ou d'équilibre durable : quelque temps plus tard, une autre crise (ou attaque) se manifesta. Le Perrier, qui se proclamait haut et fort « produit naturel », fut à nouveau suspecté, sous prétexte que l'on séparait l'eau des bulles pour l'embouteillage, et que l'on re-gazéifiait ensuite le liquide ! L'angoisse se réveilla avec force, et Perrier sut beaucoup moins

bien gérer l'atteinte d'un nouveau point B, ce qui ouvrit la voie à un combat entre le groupe Agnelli et la firme Nestlé pour le contrôle de l'entreprise. Le rachat final de Perrier par Nestlé mit un point final à l'expérience originale et autonome de Perrier.

Depuis cette période, les courses-poursuites entre les courbes de satisfaction et d'angoisse dans l'ensemble du domaine agroalimentaire ont explosé au grand jour, pour des entreprises isolées confrontées à la suspicion sur leurs produits, comme pour des filières entières de production ou de distribution, mises en question ou sommées de se justifier sur la qualité et la sécurité de leurs produits. Songeons par exemple au désarroi de Carrefour devant l'accusation de commercialisation de viande douteuse, et à ses efforts immédiats pour réduire l'angoisse et faire remonter la satisfaction de fidèles clients et actionnaires quelque peu troublés... Et que dire de l'enseigne Buffalo Grill ? À une plus petite échelle, les fameuses Rillettes du Mans connurent le même sort... La gestion du conflit entre satisfaction et angoisse est progressivement contrainte de s'exprimer au grand jour et de devenir une préoccupation majeure de management dans tous les secteurs susceptibles de concourir à la constitution d'un univers de « mal-bouffe ».

Nous ne saurions faire une description aussi construite de la façon dont l'entreprise Total-Fina-Elf a procédé dans la (non-)gestion de l'atteinte et du dépassement du point B, après la catastrophe du pétrolier *Erika* et les explosions des usines chimiques de la Mède et d'AZF à Toulouse. Dans les deux cas, l'absence de volonté de contrôle du développement de l'angoisse que traduisent les apparitions fugitives et insignifiantes du président, couplées à des annonces indécentes de profits

croissants, montrent un mépris et une dévalorisation de la relation entre l'entreprise et plusieurs de ses partenaires. Ni l'angoisse ni la satisfaction ne paraissent dignes d'être traitées. On a le sentiment d'une ignorance complète de ce que l'économie relationnelle peut représenter pour la pérennité d'une entreprise et ses investissements futurs ; les mirages de la toute-puissance des seuls investissements matériels et de la hausse des cours du pétrole expliquent probablement dans le cas cité cette négligence, mais l'évolution du monde semble de moins en moins autoriser un tel comportement.

Dans le cas des associations que nous avons citées, et de toutes celles qui leur sont semblables, ce n'est pas l'oubli de l'humain mais au contraire le fait qu'il soit placé au premier plan qui génère la brutale montée de l'angoisse lors de la découverte ou seulement de l'hypothèse d'un manquement au respect des êtres ou de l'éthique fondatrice. C'est bien ce qui s'est passé au sujet de l'ARC quand des donateurs, dont la courbe de satisfaction était réelle et vivante, ont été abasourdis par la mise en lumière des détournements de fonds qu'ils croyaient consacrés à une cause noble portée par des êtres incorruptibles. On peut imaginer le développement d'une courbe d'angoisse à profil « exponentiel » !

Une gestion du point B (qui fut atteint avec une rapidité foudroyante) a bien été tentée par des membres importants de l'association dont l'intégrité était indiscutable, avec des mesures drastiques : évictions, recomposition du conseil, transparence totale, communication de reconnaissance de la faute, et d'espoir de renaissance... Par ces mesures, un palier a sûrement été atteint dans le développement de l'angoisse, mais durant une longue période, le lien fut envahi par l'attente, l'expectative ; il fut comme

anesthésié jusqu'à ce que le temps fasse son travail d'oubli. Et peu d'entreprises sont en mesure d'affronter une telle attente.

Il paraît logique que dans ces situations de crise les nouveaux dirigeants se préoccupent avant tout du traitement de l'angoisse, mais ils ne doivent pas pour autant négliger l'action sur le redressement de la satisfaction, par la mise en exergue d'éléments rationnels convaincants sur l'attachement à l'entreprise et sur son avenir. C'est le travail sur les deux axes qui permet de se réinscrire dans la longue durée.

Nous pourrions enfin ajouter une dernière touche au tableau des rapports entre satisfaction et angoisse issues des biens relationnels en revisitant les situations vécues à la fin du 20^e siècle entre le Japon devenu une formidable (ou redoutable) puissance économique et plusieurs pays occidentaux, au premier rang desquels la France.

À l'issue de la Seconde Guerre mondiale, le Japon, qui avait revêtu les habits d'une nation pacifiée, sinon pacifique, jouissait auprès des Européens de ce respect tranquille que l'on accorde à ceux dont l'éloignement géographique ou culturel est trop important pour qu'ils puissent représenter une quelconque menace. L'angoisse éventuelle d'un « péril jaune » s'était largement déviée vers la Chine, et l'image attachée couramment au Japon était beaucoup plus axée sur la pratique et la philosophie des arts martiaux que sur un éventuel leadership économique imminent ou en gestation.

C'est pourquoi l'irruption brutale du Japon dans le jeu concurrentiel des plus grands acteurs économiques mondiaux produisit un effet de surprise considérable, de nature à réveiller les angoisses enfouies et recouvertes par l'image post-guerrière

(mais encore trop récente) de ce pays. Et de fait, au milieu des années 1980, la courbe d'angoisse des Européens, et particulièrement des Français, avait pris son envol et sûrement rejoint en un point B les timides balbutiements d'une courbe de satisfaction naissante issue d'une relation normalisée avec un Japon assagi de l'après-guerre...

Dans quel sens devait s'opérer la gestion du point B avec les Japonais ? Fallait-il attiser l'angoisse collective, si prête à s'envoler sous l'impulsion de la déraison vers un écart irréductible, ou au contraire travailler dans le sens de la raison ?

La première voie fut largement majoritaire. En France, plusieurs dirigeants politiques et économiques (on se souvient des dérapages verbaux d'Édith Cresson, alors Premier ministre, des excès de Jacques Calvet, alors patron de PSA...), relayés par la quasi-totalité des médias, tendaient à accréditer l'idée d'une menace imminente du pouvoir japonais sur nos centres de décision, voire sur nos modes de vie ! Il suffit de relire les journaux de l'époque pour se persuader que nous avions à l'évidence perdu une guerre d'un genre nouveau, et que nous aurions bientôt les yeux bridés... L'effet fut sans surprise : à la fin des années 1980, la relation avec les Japonais s'était vidée de tout contenu de confiance, de pari commun et d'investissement sur l'avenir.

Fort heureusement, ce que nous avons appelé la « bioconduite économique » a continué de faire son travail indépendamment des gesticulations et manipulations déraisonnables. La « menace » japonaise est plutôt apparue progressivement comme un réveil salutaire de nos belles industries endormies... Quant à la prétendue mainmise du modèle japonais sur nos existences, le

temps a rapidement montré que c'était plutôt l'inverse qui s'était produit : les Japonais, envahis par plusieurs aspects des modèles d'organisation et de vie occidentaux, ont été « contaminés » par nos pratiques et se sont enfoncés dans des crises comparables aux nôtres.

Des exhortations alarmistes et xénophobes des années « de plomb » à l'égard des Japonais, jusqu'à l'implantation de l'usine Toyota à Valenciennes et à la reprise de Nissan par Renault, nous pouvons mesurer le chemin parcouru et son aptitude à freiner l'incertitude et la déraison que certains avaient, en apprentis sorciers, voulu exciter... Et comme la gestion du point B requiert en même temps le redressement de la courbe de satisfaction par des facteurs rationnels, nous pouvions aussi retirer des expériences de Toyota et de Renault suffisamment de raisons objectives (création d'emplois, accroissement de la qualité, partage des savoirs...) pour alimenter la satisfaction durable.

Mais cette gestion du point B par la force des faits dans la durée ne saurait nous faire oublier que le cours de la bioconduite économique ne s'arrête pas dans un équilibre rassurant. Au début, Nissan fut « réveillée » par Renault, comme l'avait d'ailleurs été toute l'industrie automobile américaine et européenne par l'irruption japonaise dans les années 1980 ; puis ce fut au tour de Renault de montrer des signes de faiblesse (tandis que PSA, qui s'était abstenue de toute alliance stratégique d'envergure, affichait une excellente santé)... Finalement, aucune n'est préservée de difficultés périodiques ; toutes peuvent alternativement se réveiller, décider de reprendre leur liberté, de former de nouvelles alliances... Toutes sont confrontées à l'incertitude d'un monde qui ignore ce que sera la mobilité du troisième millénaire... La

logique des unions économiques rejoint pour le coup étroitement celle des unions humaines !

Le Japon a mis dix ans (1995-2005) pour sortir de la crise et remédier à la faillite de son système financier, mais à peine avait-il retrouvé le chemin de la compétition et réaffirmé son rang incontesté de seconde économie mondiale, que la montée de la Chine et de l'Inde suscitait plusieurs interrogations sur sa capacité à relever les nouveaux défis concurrentiels... La course-poursuite entre l'angoisse et la satisfaction ne paraît pas devoir s'arrêter, et elle n'est rien d'autre que l'expression de l'économie évolutive. Il est inutile de chercher à exciter artificiellement l'angoisse dans un monde où l'incertitude suffit amplement à déclencher les impulsions génératrices d'une inquiétude venant « taquiner » le cours de la satisfaction – c'est cet ensemble qui produit le mouvement vital de toute relation. En revanche, il est toujours nécessaire de nourrir la satisfaction que l'on veut durable avec des raisons, des arguments rationnels, que les partenaires ne recueillent pas nécessairement spontanément ou facilement.

Valeurs relationnelles et nouveaux déséquilibres

Quelle est la justification de tous les efforts, de tous les coûts que les acteurs de l'économie relationnelle supportent pour lutter contre les manques de relation pertinente et les surabondances de relation banale ? Au nom de quoi vont-ils créer des biens

relationnels adéquats, anticiper et gérer les collisions entre l'angoisse et la satisfaction issues de ces biens ? Au bout des préoccupations, des investissements en temps, énergie, information, quel but, sinon la poursuite de « valeurs », ou tout au moins un sentiment de valeur atteinte, pourrait compenser les efforts consentis, les récompenser, agir comme une contrepartie valant plus ou mieux que la peine nécessaire pour y parvenir ?

Les valeurs dont il est question ici ne sont pas celles de l'économie matérielle. Il s'agit de l'atteinte de valeurs immatérielles, qui, comme nous l'avons mentionné au départ, se trouvent dans la valeur de la relation pour elle-même, la valeur de la relation comme but, pas comme moyen d'une visée matérielle.

Les valeurs spécifiquement relationnelles sont donc l'aboutissement et la justification du cheminement de l'économie de la relation ; et il faut, à cet égard, se garder de tout angélisme. Les valeurs poursuivies s'inscrivent autant dans l'univers de la relation positive que dans celui de la relation négative. Il est évident que ceux qui s'investissent dans la production de relation négative accordent le plus souvent une valeur à ce type de relation en elle-même. Et quand bien même le projet humaniste se proposerait de lutter contre le développement de la relation négative, il devrait, pour y parvenir, comprendre en quoi la haine durable représente pour ceux qu'elle habite ou pour ses tenants une valeur digne d'efforts quotidiens.

Nous sommes ainsi conduits à la nécessité de mener une analyse des éléments, des caractéristiques ou des composantes qui confèrent de la valeur à la relation en elle-même, qu'elle soit positive ou négative.

Les valeurs relationnelles se constituent à partir de deux sources :

- une première source qui confère de la valeur à la relation, simplement parce qu'elle est un lien. C'est le lien en lui-même, quel qu'en soit le contenu, qui forme la caractéristique principale de la source de valeur ;
- une seconde source de valeur qui provient du contenu de la relation, de son sens et de sa portée pour les êtres impliqués.

La valeur de la relation dans le lien en lui-même

Ce premier aspect des valeurs relationnelles réside pour les êtres dans la rupture de l'isolement ou de la solitude. La plupart des acteurs de l'économie de la relation poursuivent plus ou moins consciemment un but de regroupement avec leurs semblables, qui domine, dans un premier temps du moins, toute autre considération. Les êtres vont rechercher la proximité de l'autre ou des autres, la chaleur ou l'ambiance du partenaire ou du groupe, parce que l'établissement du lien à l'autre ou aux autres paraît préférable à l'existence isolée.

Cette prédominance s'explique par un sentiment de moindre exposition au danger, à la vulnérabilité individuelle (« l'union fait la force »), par la capacité de s'opposer à l'ennui, par la sensation de « normalité », d'égalité et de ressemblance suffisantes à une existence en collectivité.

Si les êtres confèrent une valeur à la relation, au point de lui consentir des efforts quotidiens, c'est qu'elle les libère des risques

de l'originalité incommunicable et des sentiments de peur et de crainte qu'inspire la solitude.

Les êtres sont alors prêts à aller vers l'autre ou vers les autres, à condition que ces autres ne représentent pas un « enfer » de différences plus angoissantes que sécurisantes. Quelques petites différences, peut-être, mais sur un socle de similitudes qui permet de glisser de la proximité vers la complicité naturelle, qui fait que les « co-pains » n'ont pas à réinventer chaque jour la formule et la répartition de leurs pains...

Le lien à l'autre est ainsi en lui-même source de valeur, à condition qu'il soit suffisamment sûr et stable, donc potentiellement durable.

À cette condition, il semble que pour une majorité d'êtres la vie en relation soit préférable à la vie solitaire, et pour qu'émerge le dicton qui voudrait faire que la solitude soit meilleure qu'un « mauvais accompagnement », encore faut-il que des expériences de relation à contenu insatisfaisant aient été vécues ; mais pour juger du contenu (ce dont nous traiterons un peu plus loin), encore faut-il que la relation existe ! Et c'est au fond cette réalité incontournable qui confère de la valeur à l'établissement d'un lien, quand bien même il se révélerait sans qualités probantes...

Cette source de valeur dans le lien lui-même peut cependant être abordée de façon radicalement différente, selon que l'on se place du point de vue de la relation positive ou de celui de la relation négative.

La relation positive qui se construit avec ceux que l'on connaît, ceux qui en grande partie nous ressemblent, sont du même bord, de la même lignée, de la même culture – qui pour toutes ces raisons nous rassurent – n'est pas fondamentalement différente

de celle qui se construit avec ceux qui nous sont étrangers. La valeur de la relation comme simple lien aux autres ne fait pas de différence entre la teneur des rapports à ceux qui sont nos semblables et ceux qui sont des inconnus que l'on cherche à découvrir, à comprendre, à aimer... Une famille unie et soudée cherche, tout en renforçant ses propres liens internes, à créer avec d'autres familles des liens d'amitié et de confiance animés de la même authenticité ; les membres d'une association cherchent à créer avec d'autres associations des relations qui rappellent leur propre fonctionnement ; deux entreprises d'un même secteur s'allient en partageant quantité de connaissances et de savoir-faire, mais en préservant une saine émulation entre leurs équipes...

En revanche, rien de tel n'existe dans la valeur du lien pour lui-même dans la relation négative. En effet, si l'on excepte le cas rarissime où un individu isolé détesterait l'ensemble de ses semblables et l'humanité tout entière, la relation négative se construit en deux temps : elle suppose d'abord l'établissement d'un lien en apparence positif avec des *alter ego* (copains, comparses, complices, « frères » ou confrères...), mais ce lien n'existe au fond que pour parvenir, dans un second temps, à construire une relation négative envers tel individu, tel groupe, telle collectivité.

Si l'on se place à l'extrême des relations négatives (de la méfiance jusqu'à la haine), on observe que les « postulants » à la haine vont d'abord construire entre eux une relation d'affinité (ou de pseudo-amour) mettant en avant leur ressemblance ou leur convergence. Mais ils vont le faire au nom de la haine d'un autre ou des autres, dont la différence est inacceptable ou indigeste.

C'est ce double niveau de la relation négative qui fait que la haine de l'autre peut fonctionner comme un lien social constitutif de groupes, de chapelles ou de communautés, durablement attachés à leurs ressentiments séculaires, à leurs haines ancestrales, qui participent de leur mode de vie et, finalement, de leur culture.

Paradoxalement peut-être, la valeur de la relation négative comme lien fonctionne sur les deux niveaux : on conçoit aisément que des êtres puissent se « lever tôt et se coucher tard » pour se retrouver unis face à ceux qu'ils détestent, et savourer d'autant plus la proximité de leurs semblables et de la confraternité... Mais les individus vont aussi s'attacher à leur haine de l'autre, comme si elle avait elle-même acquis de la valeur en tant que lien durable !

C'est ce double foyer de valeur dans la relation négative qu'un groupe (et non pas un individu isolé) manifeste à l'égard d'un autre, qui peut paraître troublant. Si l'on comprend assez bien la valeur attachée à la proximité de ses semblables unis dans un même rejet de l'autre, d'où vient la valeur attachée à la haine que l'on porte à cet autre ?

La voie est probablement à rechercher dans la mise en éveil, en vigilance, en alerte, qu'impose toute relation négative, *a fortiori* la haine.

Ainsi, au bout du compte, les êtres attachent de la valeur à leurs relations négatives en conjuguant la poursuite d'habitudes, de traditions corporatistes, tribales ou familiales, et la sensation d'éveil ou de réveil, de préparation à l'épreuve ou au combat en vue d'une victoire sur l'autre. Sans cette seconde influence, la première risquerait de s'affadir et de sombrer dans la monotonie ; mais à défaut de la première, la seconde pourrait se réduire à des

épisodes de conflit sans repères et sans racines, peu susceptibles de durer.

Alors que, dans la relation négative, la valeur attachée au lien qui nous relie à nos « frères » est totalement disjointe de celle qui nous relie à nos « ennemis », la valeur issue de la relation positive se puise et se ressource sur le même terrain – qu'il s'agisse de nos semblables ou de ceux qui sont différents –, celui de la connaissance. L'approfondissement de la connaissance de son semblable va de pair avec la découverte, l'acceptation, l'intérêt pour l'altérité radicale. La crainte des risques, des dangers liés à l'inconnu, ne résiste pas à la curiosité ou à la volonté de se retrouver « gagnant-gagnant » dans l'effort de connaissance mutuelle. L'investissement pour parvenir à en faire une réalité est sans commune mesure avec celui que l'on doit consentir pour faire vivre durablement une relation négative, dont les protections et les barrières nous protègent à coup sûr des écorchures, voire des blessures, auxquelles nous soumettent toutes les situations d'interdépendance assumée et perpétuée liées à la relation positive.

Pour en traiter plus profondément, nous devons maintenant nous situer du point de vue de la valeur issue du contenu du lien positif ou négatif.

La valeur de la relation dans le contenu du lien

Rappelons ici les éléments majeurs de la production de relation positive et négative, que nous avons développés antérieurement : toute relation positive (à ne pas confondre avec un simple

contact, ni même une communication éphémère) est le produit d'une combinaison adéquate d'information diversifiée et d'énergie conséquente ; tandis que dans la relation négative, une énergie substantielle se combine avec une information monolithique.

Si l'effort ou le coût sont similaires dans les deux cas du point de vue de la dépense d'énergie (c'est ce qui donne l'impression que l'amour est proche de la haine), en revanche, ils diffèrent fortement du point de vue de l'information. L'information diversifiée coûte beaucoup plus cher que l'information monolithique, d'abord pour être construite dans toutes ses composantes, ensuite parce qu'elle ne peut devenir répétitive, être reproduite en série, devenir « réflexe » au point finalement de ne coûter plus rien...

C'est de là qu'apparaît la distinction – ou la divergence – fondamentale entre la notion de valeur issue de la relation positive ou de la relation négative.

Si l'on pense, avec une partie des théories et des pratiques de l'économie classique, que la valeur à poursuivre est celle issue des biens dont le coût est le plus faible (mais qui cependant procurent une satisfaction évidente), alors l'attraction de la relation négative serait la plus forte. Pouvoir « s'agglutiner » avec les siens, se sentir solidaire d'un corps solide, tout en ayant une vision simple de l'ennemi à abattre, ou en tout cas à exclure, comme source du mal, et cela avec un coût faible et de mieux en mieux maîtrisé... fait le délice des adeptes de la haine, et de ses gestionnaires ! Sans aller jusqu'à la haine, les pratiques économiques courantes savent délimiter, dans la production comme dans la consommation, des groupes d'appartenance, construits à partir de signes distinctifs

ou de comportements simplistes, qui se veulent fortement distants des autres, voire antagonistes.

Au contraire, l'économie évolutive sait aussi nous parler de la valeur de la chose travaillée, du bien matériel ou immatériel fait réellement sur mesure, qui a pris le temps qu'il fallait, mais a surtout utilisé ce temps à la remise en cause des acquis, à l'expérience de la découverte, au travail renouvelé sur l'imparfait. On sait que sur ces terrains le coût des biens matériels ou relationnels n'est jamais minimum, mais que la valeur issue de ces biens – pour autant qu'elle soit perçue – sera à même d'être payée au prix fort par ceux qui la recherchent ou la poursuivent.

Tout l'enjeu de l'attraction des valeurs relationnelles se trouve là : les êtres sont-ils prêts à s'engager sur des valeurs de relation positive, alors qu'ils savent que cent fois sur le métier il faudra remettre l'ouvrage, qu'il n'existe pas de repos dans le travail d'amour ou d'amitié, et que toute certitude à l'égard de l'autre se traduit par une chute de l'attention qu'on lui porte ou par des comportements d'appropriation qui détruiront à coup sûr la relation ?

Peut-on poursuivre les valeurs de la relation positive, alors que la satisfaction qui en est issue se trouve toujours teintée d'une angoisse latente ou explosive, en raison de l'incertitude à propos de l'autre, de l'avenir ? Et le peut-on, *a fortiori*, au regard de l'incertitude liée à l'information diversifiée qui, en approfondissant la connaissance de l'autre, nous montre aussi l'étendue de notre ignorance à son égard ?

Cela ne devrait-il pas nous décourager et nous laisser séduire par les attraits de la relation négative ? Là, les certitudes sécurisantes font office de ciment, et l'on peut répéter à l'envi les

mêmes louanges et les mêmes anathèmes que nos prédécesseurs, tout en étant certain de leur pérennité...

Soit ! les freins à la poursuite des valeurs de la relation positive sont nombreux et font que cette poursuite n'est pas spontanée, mais résulte d'une éducation qui va dans ce sens : une éducation à la valeur de la connaissance approfondie, partagée quels qu'en soient les risques, et ouverte à la recherche et à l'intégration de l'information neuve. Cette éducation se forge nécessairement dans une ambiance de groupe (familial ou sociétal) porteur d'une éthique de la relation positive. Et une telle éthique résulte soit de traditions ancestrales dont les raisons initiales ne sont pas toujours présentes à l'esprit de ceux qui les perpétuent, soit au contraire d'une réaction très raisonnée aux méfaits avérés de la relation négative.

Arrêtons-nous un instant sur ce dernier point. La simplicité apparente de la relation négative et son attirance ne sont pas toujours garantes d'un avenir radieux. L'un des écueils les plus remarquables se trouve dans cette relation d'« amour » qui semble relier les membres actifs d'un groupe pratiquant l'exclusion ou la haine. Avant de revenir sur des terrains plus quotidiens, souvenons-nous qu'un lien formidable paraissait unir les membres des SS nazis, des Chemises noires fascistes, et qu'il en est de même de tous les groupes militaires, politiques ou syndicaux, qui clament leur fraternité en criant leur rejet ou leur haine des autres. L'histoire nous a montré que la suite pouvait ne pas confirmer la prétendue teneur de ce lien de fraternité.

Tant que les succès et les adhésions sont au rendez-vous, la relation positive paraît rayonnante et claironnante, mais devant les revers militaires, politiques, sociaux ou simplement locaux, la

relation qui paraissait si solide s'effiloche et se rompt rapidement. C'est à qui abandonnera le plus vite le navire – faudrait-il pour cela écraser le « frère » d'hier... Il est alors difficile de continuer à dire des relations observées qu'elles sont positives !

L'amour ou la complicité obtenus au nom de la haine, de la défiance, ou de la vindicte sont des pseudo-relations positives. Pourquoi ? Parce que ces relations n'ont pas été le produit de ces combinaisons d'information diversifiée et d'énergie conséquente dont nous avons souligné la difficulté, mais ont été obtenues à partir d'une énergie, certes forte, mais qui se trouve combinée à une bien pauvre information.

Les êtres ne se sont pas reliés parce qu'ils avaient des raisons profondes de le faire et sur un patient travail de complémentarité, mais ils se sont reliés à la va-vite, superficiellement, sur leur seul point commun évident : la peur, la défiance, la haine de l'autre. Le travail patient de relation positive ayant été escamoté, il est normal que la pseudo-relation d'affinité revienne avec le temps à sa racine véritable, celle de l'information monolithique qui, couplée à une forte énergie, tend inexorablement, lors des réveils douloureux, vers une relation négative.

Ces phénomènes sont parfaitement présents et agissants dans la vie économique en général, notamment dans les situations d'entente entre d'anciens concurrents en vue d'en éliminer d'autres : « l'amour » entre les membres du cartel ne résiste pas à la défaite, ni à la réussite d'ailleurs, puisque beaucoup sont prêts à s'enfuir avec la caisse ou les honneurs ! Mais admettons que, dans cet exemple, la relation était d'emblée totalement piégée par l'économie matérielle, et que l'immatériel apparent n'était comme nous l'avons nommé, que de l'« immate-rien »...

D'autres situations plus complexes relèvent d'une analyse plus subtile, mais qui ne permet cependant pas d'échapper à la rupture d'une relation que l'on montrait comme positive. Il s'agit de ces partenariats qui, tout en prenant leur distance avec les ententes caricaturales (*a fortiori* celles qu'on déclarerait illicites), ne parviennent pas à se constituer sans jouer sur la crainte ou le rejet de l'autre. Ce peut être ces alliances entre sociétés américaines qui se forment par opposition aux concurrents européens, et réciproquement ; ou encore ces alliances entre entreprises d'un même secteur en vue de la « guerre » avec les entreprises qui restent en dehors : dans l'automobile, la pharmacie, les télécommunications, les médias... les exemples sont particulièrement frappants.

Or que remarque-t-on dans ces alliances de type « moderne » (notamment parce qu'elles tentent souvent sans succès de conjuguer communication et concurrence) ?

Quand l'alliance voit le jour – qu'il s'agisse d'une alliance entre États par le biais de leurs compagnies nationales comme dans le cas d'Airbus Industries, ou d'alliances d'entreprises multinationales comme Daimler-Chrysler –, une sorte d'*a priori* de relation positive entre les participants est posé comme fondement initial. Un lien positif est censé s'installer naturellement. La complémentarité des différents acteurs a été analysée « sur le papier » et l'union est généralement hâtée par la mise en avant de menaces ou de manœuvres réelles ou supposées des adversaires. Ce sont ces menaces externes qui, dans un premier temps, soudent les énergies (et les langues) pour donner l'impression d'un corps uni qui se met en ordre de marche.

Le travail en profondeur sur les affinités, les convergences, les valeurs communes, mais aussi la mise en évidence et le contrôle des écarts ne sont que rarement ébauchés. Or, si on se relie davantage au nom de la menace externe que parce que des complémentarités réelles nous donnent la volonté de le faire, il faut s'attendre à devoir faire plus tard et plus difficilement ce qu'on a cru pouvoir éviter au départ.

Dans le cas du consortium aéronautique européen, l'évidente menace d'hégémonie américaine définitive a précipité (quasiment au sens chimique du terme) la constitution d'une alliance qui apparaissait à tous égards comme un modèle. Dix ans plus tard, cependant, les questions de fond qui avaient été écartées au départ dans la relation de complémentarité franco-allemande se sont posées avec plus de passion et de difficulté : pourquoi ne pas installer une chaîne de montage en Allemagne, pourquoi ne pas entreprendre de nouvelles études en France, quelle place réserver aux autres partenaires, etc. ? Une relation que l'on veut réellement positive ne peut se contenter d'une vision schématique ou figée (monolithique) du profil et des capacités de l'autre, même si elle se justifiait au début, et était alors sans conséquence. Pour rester sur le cas d'Airbus Industries, on peut soutenir qu'un travail plus rapidement approfondi de relation positive aurait permis d'éviter quantité de problèmes de pouvoir et de management à l'origine des difficultés rencontrées par la suite dans les affaires boursières (délits d'initiés) et dans les retards de livraison.

Le cas de Daimler-Chrysler est assez différent, la relation positive initialement supposée ayant très vite montré son caractère inauthentique. La menace de la concurrence externe était moins évidente, en tout cas moins partagée par l'ensemble

des acteurs en cause, que dans l'exemple précédent. La « soudure » des êtres par la vision de l'union qui ferait la force n'est jamais parvenue à s'imposer et à masquer une autre réalité de menace, celle de la mainmise allemande sur les Américains : il ne s'agissait plus alors d'une alliance mais d'une absorption ! Cette vision, sans doute elle aussi monolithique, prit la place de celle du départ et alimenta alors une relation négative entre « assaillants » et « assaillis », qui, lorsqu'elle finit par éclater au grand jour, généra conflits, départs, brouilles entre actionnaires et gestionnaires, illisibilité stratégique..., et finalement divorce.

Nous pouvons, en nous référant à ces exemples tirés du contexte économique autant qu'à ceux qui concernent la réalité globale des sociétés humaines, douter de la capacité de résistance de ces relations pseudo-positives obtenues sans réel travail de liaison en profondeur. Il semble que le destin de ces relations soit bien de rejoindre un jour ou l'autre le schéma de la relation négative, dont elles ne sont finalement que l'une des parades extérieures, une sorte d'incantation, ou de danse, destinée à exciter et harmoniser le ressentiment de tout un groupe à l'égard d'un autre, voire d'un prétendu adversaire imaginaire ou mythique.

Mais une fois la période d'excitation passée, les fondamentaux de la relation négative reprennent leurs droits. Si bien que l'on assiste fréquemment à des trahisons et des combats fratricides entre les supposés alliés initiaux, dès que des revers ou simplement l'usure du temps deviennent pesants. Nous l'avons vérifié dans toutes les guerres, et la vie économique nous en donne des exemples quotidiens dans les luttes entre factions ou « tribus » rivales de l'entreprise, dans les accusations de trahison,

ainsi qu'à travers les déboires de groupes ou d'entités qu'on avait cru pouvoir marier trop vite.

Finalement, la valeur poursuivie à travers la relation négative revient, malgré le double niveau évoqué (relation apparemment positive avec ses semblables et expressément négative avec les autres), à l'attraction qu'opère sur les êtres le simplisme d'un rapport dénué de tout questionnement. Cette attraction est le fruit de trois éléments : l'affirmation de repères stables sur la vision de ceux qu'il faut aimer et de ceux qu'il faut rejeter ; la permanence de l'image de soi et de celle des autres ; et enfin la répétition sans l'ombre d'une remise en cause de slogans et de discours convenus et sécurisants.

Une telle conjugaison garantit à la poursuite des valeurs issues de la relation négative un présent solide et un avenir assuré.

Nouveaux déséquilibres

Soit ! les valeurs relationnelles que l'on peut atteindre à travers toutes les gradations de la relation positive ou négative font en sorte que des êtres se « dépensent » quotidiennement pour en jouir, justifiant par là même l'ensemble des préoccupations et des coûts supportés... Mais ce faisant, peut-on soutenir que les valeurs poursuivies restent sans modification une fois qu'elles sont atteintes, et que les êtres en profitent ? N'y a-t-il pas une sorte d'« amortissement » des valeurs relationnelles, lorsque l'on acquiert la certitude de les vivre ?

Pour en discuter, reprenons le fil conducteur qui nous a conduits de la lutte contre les déséquilibres relationnels à l'atteinte des valeurs issues de la relation positive ou négative.

Cherchant à réduire des manques de relation désirée (positive ou négative), ou à contrôler des excès de relation banale, les individus ou les groupes mettent en œuvre une démarche d'économie relationnelle plus ou moins raisonnée. Avec des combinaisons particulières d'information et d'énergie, ils produisent des biens relationnels qui leur procurent des satisfactions soumises à la vivacité de l'angoisse, et leur permettent finalement de profiter de valeurs de solidarité, de connaissance, de protection ou, au contraire, de rejet, d'exclusion et de vindicte, qui caractérisent tous les types de relation...

La question est alors la suivante : la valeur de connaissance que l'on poursuit dans la relation positive à l'égard d'un autre ou la valeur que l'on attache au rejet de l'autre dans la relation négative peuvent-elles traverser le temps sans faiblir, sans s'affadir ?

Il apparaît qu'à défaut d'une « alimentation » périodique et adaptée au contexte du lien positif ou négatif, la réponse serait clairement négative. Les valeurs attachées à l'affinité ne parviennent à traverser le temps qu'en se prêtant à une discussion ouverte et permanente entre ses acteurs, et à un réexamen ou des bilans périodiques de l'itinéraire suivi en commun. Dans tous les cas, cette démarche d'ouverture est un test redoutable : ou bien elle aboutit à un plafonnement, à une limite infranchissable de la connaissance mutuelle, et elle annonce alors cet amortissement, cette déperdition progressive de valeur de la relation qui paraît inéluctable ; ou bien elle fait sans cesse apparaître de nouveaux espaces, de nouveaux champs inconnus liés à l'autre, et toute

forme de déperdition de valeur s'éloigne, si toutefois l'on veut bien faire l'effort supplémentaire de connaissance.

Dans les deux cas, les acteurs se trouvent placés devant de nouveaux déséquilibres, en l'occurrence de nouveaux manques. Dans une relation privée, comme dans une relation d'entreprise, nous pourrions résumer ainsi ces manques : ayant le sentiment d'avoir « fait le tour » des personnes, de ma fonction ou de l'entreprise, je ressens davantage le manque lié au désir de découverte d'autres personnes, d'autres missions, d'autres milieux ou entreprises, que je ne connais pas encore... Ou, au contraire, en connaissant cette part des autres, ce versant pratiqué de ma fonction ou de l'entreprise, je ressens d'autant plus le manque de ce je n'ai pas encore découvert en eux.

Nous nous trouvons placés devant deux types de manques nouveaux, deux sources de déséquilibre capables de susciter un nouvel élan d'économie relationnelle, si toutefois une volonté suffisamment partagée d'agir permet de dépasser l'optique de la seule volonté individuelle et d'entrer dans l'ambiance du « on est au moins deux ». L'ensemble de la démarche que nous avons décrite s'enclencherait alors de nouveau, non pas dans un cycle identique, mais dans une sorte de spirale de la vie relationnelle, où les déséquilibres et les biens vécus seraient à chaque période renouvelés.

Si maintenant nous observons la pérennité des valeurs de la relation négative, il est sûr que leur amortissement ou leur affadissement se manifestent chaque fois qu'elles sont abandonnées à la monotonie. C'est pourquoi, s'ils ne se manifestent pas spontanément, des conflits, des accrochages, des guerres sont délibérément provoqués par les promoteurs ou les

garants de la relation, pour en réveiller le sens négatif, pour resserrer les rangs, pour transmettre le ressentiment dans le temps.

Évidemment, les tentatives de pérennisation de la relation négative connaissent des fortunes diverses : des antipathies ou des haines se transmettent de génération en génération, mais lorsque tel est le cas, c'est que l'« ennemi » reste visible, peut-être menaçant, et qu'il impose la vigilance ; sinon, la pauvreté de l'information monolithique sur l'adversaire finit par tomber dans l'oubli, laissant alors le champ libre à de nouvelles pistes, à de nouveaux champs de relation négative plus engageants... Le cas de l'affadissement de l'antisémitisme européen traditionnel à la fin du 20^e siècle et de la résurgence d'une « judéophobie »¹² sous couvert d'antisionisme au début du 21^e siècle témoigne d'un mouvement caractéristique d'endormissement de la relation négative qui retrouve rapidement de la vigueur sous de nouvelles couleurs.

Mais il se peut aussi, quand on observe le côté optimiste de l'évolution, que se créent des ouvertures vers des relations positives. N'est-ce pas, au fond, ce à quoi nous avons assisté dans les relations entre la France et l'Allemagne ? Durant plus d'un siècle, une relation de rejet, de menace et de haine violente, alimentée par une information mutuelle très pauvre et caricaturale, de surcroît transmise de père en fils, a cédé la place en une génération à une relation plutôt positive ; le même phénomène est-il en train de se produire entre les Américains et les Russes ? Pour l'instant les espaces de positivité et négativité se succèdent au gré des humeurs des dirigeants et des crises

¹² Selon l'expression de Pierre-André Taguieff, 2002.

internationales... Et l'on se prend à imaginer que la même chose pourrait arriver entre une majorité d'Israéliens et de Palestiniens, ce qui serait déjà un progrès.

Même si les réalités de l'entreprise sont moins brûlantes, les évolutions y ont pourtant été significatives : des fonctions qui se sont toujours tenues à distance avec une grande méfiance mutuelle ont compris au fil du temps l'inutilité des guerres de position. Il ne subsiste plus aujourd'hui (sinon très ponctuellement) d'oppositions viscérales entre les fonctions techniques, financières, commerciales, telles que l'on pouvait les observer de façon quasi générale dans les structures « en râteau » des entreprises du 20^e siècle, où chacun défendait son territoire ou son école. En revanche, une multitude de relations négatives locales se développent en fonction des personnes, des intérêts et des process mis en place, indépendamment des spécialités et de toute tradition ou « génétique » historique.

Ici encore, nous pouvons dire que l'atteinte des valeurs de la relation négative d'une époque se traduit progressivement par la découverte de nouveaux manques, ou bien par le basculement dans des excès, des surabondances de relation qui ne conduisent plus nulle part.

En réaction à ces nouveaux déséquilibres peuvent alors naître de nouveaux flux d'économie relationnelle, qui confirment les tendances de la relation initiale ou, au contraire, s'en éloignent, sous les conditions que nous avons précédemment évoquées. Les luttes de pouvoir et les conflits d'intérêt dans l'entreprise d'aujourd'hui ne reproduisent pas l'opposition classique du capital et du travail, mais plutôt celle des fonctions « nobles » ou qui ont le vent en poupe, par rapport à celles qui sont dépassées.

Les coopérations entre les fonctions antagonistes d'hier se créent sur fond d'efficacité raisonnée, après que les passions de supériorité ont produit leurs ravages, ce dont témoignent les liens enfin effectifs entre ingénieurs et vendeurs dans l'aéronautique, l'automobile, les télécommunications... À quand le lien entre les financiers « purs » et les managers d'équipes humaines ?

La spirale de l'économie de la relation s'engage ainsi autant à partir de la régénération des déséquilibres provenant de l'atteinte des valeurs de la relation positive, que de celles de la relation négative.

Si nous formons le projet de faire triompher les premières sur les secondes (faire en sorte que les valeurs de la relation positive parviennent à surpasser les autres, sans jamais prétendre les éliminer), l'analyse que nous venons de faire peut apporter un éclairage particulier sur la démarche, les étapes, et les coûts qui nous paraissent nécessaires pour qu'un tel projet ne relève pas uniquement de l'incantation.

Seconde partie

L'ÉCONOMIE IMMATÉRIELLE EN ACTION

L'économie immatérielle existe. Nous la rencontrons tous les jours dans la multiplicité des tissus relationnels qui jalonnent l'existence des hommes et de leurs organisations, mais elle ne se

manifeste évidemment pas partout avec la même constance, la même intensité, la même signification.

Un constat similaire vaut d'ailleurs depuis toujours pour l'économie matérielle, qui connaît des heures d'ouverture et de fermeture sur la plupart de ses marchés et qui, malgré l'emprise dont elle fait preuve, ne craint pas de fermer momentanément ses portes ! Les marchés de l'immatériel ne sont pas fondamentalement différents de ce point de vue-là. Ils sont eux-mêmes soumis à des désirs ou des obligations de fermeture pour le nécessaire repos de leurs acteurs, dans la récupération de la dépense d'énergie et d'information nécessaire aux constructions relationnelles... Signe des temps, on objectera peut-être que les marchés qui se « dématérialisent » (comme ceux de la Bourse ou des petites annonces...) peuvent rester ouverts en continu ; ils échappent ainsi aux contraintes du Vieux Monde et révolutionnent les rythmes et les modes de vie. C'est un point à retenir quand on se représente l'étendue de la relation sans interruption, dont les perspectives nous sont ouvertes par les nouvelles technologies. Est-ce la liberté ou, au contraire, l'emprise relationnelle qui en sortira renforcée ? Que l'intuition de chacun puisse pencher d'un côté ou de l'autre rend impératif d'avancer dans l'analyse et la grille de lecture de ce que nous trouvons dans l'« immatériel » et le « relationnel » au quotidien.

Lorsque l'on évoque la révolution de l'immatériel ou la révolution « par » l'immatériel, l'une des difficultés provient du fait que l'immatériel concerne autant les phénomènes en apparence les plus simples dans la relation entre deux individus ou deux « pôles », que le développement en réseau des activités immatérielles permises par l'évolution technologique. La distance entre eux est-elle aussi grande qu'il y paraît ? Ce que nous

promettent les nouvelles activités économiques, et qui fait une grande part de leur attraction, c'est justement la possibilité de développement de la relation sous toutes ses dimensions.

L'ouverture d'une telle perspective pose au moins deux questions.

Le développement relationnel qui se joue des dimensions doit-il inexorablement passer par le biais mercantile ?

D'un autre côté, l'aspect « révolutionnaire » de l'immatériel est-il relié à la constitution de gigantesques réseaux (*networks*) « surhumains », ou bien réside-t-il dans la construction d'une relation interhumaine finalement libérée de ses entraves et qui parviendrait à rester ou mieux à devenir *simple* ?

Dans l'action quotidienne, l'économie immatérielle recouvre deux types de réalités : la première est celle très couramment admise de l'immatériel primaire, et du business portant sur des biens non palpables ; la seconde réalité – plus exigeante, donc plus rare – construit, consciemment ou non, mais en tout cas patiemment, des activités immatérielles de relation authentique, pour lesquelles le matériel peut être un support ou un accompagnant, mais jamais un but.

Nous allons examiner tour à tour chacune de ces réalités.

L'immatériel primaire

La culture économique acquise autour de la centralité des valeurs matérielles autorise aujourd'hui nombre de déviations, de manipulations ou de trafic dans la sphère de l'immatériel. Une grande confusion accompagne la notion et les pratiques de l'immatériel qui se cantonne à la seule texture des choses qu'on ne touche pas du doigt – ce que nous appelons l'immatériel « primaire ».

Il y a certes fort longtemps que des êtres sont prêts à payer en monnaie sonnante les enseignements d'un précepteur, les soins d'un guérisseur, les chants d'un troubadour ou les services de sécurité d'un garde du corps... Mais ce qui est très nouveau, en revanche, c'est que l'on peut assigner à l'immatériel payant la mission de sauvetage et, plus profondément, d'aboutissement inéluctable de l'économie matérielle.

Si l'immatériel devait être l'avenir de l'économie acquise, peut-on réellement penser que c'est en singeant les pratiques

mercantiles et au moyen de *business models* d'un classicisme assommant qu'il se réaliserait dans ce sens ?

Quoi qu'il en soit, dans les déséquilibres incontrôlés du début du 21^e siècle, les fantasmes de l'argent en quête de nouveaux espaces continuent de jeter leur dévolu sur le champ d'action de l'immatériel primaire. La seule évolution par rapport à la fin du 20^e siècle consiste en une sélectivité plus grande des zones et des projets à suivre. Nous sommes dès lors contraints de nous interroger sur l'étendue du phénomène, sur ses bonnes surprises ou ses dysfonctionnements éventuels.

Face aux chemins surchargés et aux impasses de l'économie matérielle, la fuite vers l'économie des services, vers une économie *de* l'immatériel chargée de nouveaux services visant en particulier une « économie du savoir » (avec une confusion forte entre savoir et information), est souvent décrite comme le stade avancé de la « richesse des nations ».

Nous avons déjà vu que cette réalité ne semblait en rien représenter un champ novateur d'économie humaine, et pourtant elle existe. Et s'il faut en montrer les limites, c'est que l'entretien d'une croyance dans le progrès des sociétés développées par le biais du développement de l'immatériel primaire et marchand est porteur d'un réel danger.

En effet, la pente naturelle de l'économie immatérielle piégée par la matérialité tend inexorablement à l'« *industrialisation* des services » ! L'expression, alléchante, a fait fortune... Or, où aboutit-elle ? L'industrialisation de l'information de masse, des transports, des loisirs, voire de l'éducation scolaire, prive ces services de tout caractère de service, c'est-à-dire de relation réelle !

Quand ils s'industrialisent, les services deviennent des biens de consommation (et s'éloignent de ce qui les porte à être des biens de « participation ») ; ils sont traités comme des marchandises inlassablement reproduites pour être distribuées, des biens obligatoirement éphémères, appauvris et appauvrissants parce que privés, sinon de leur composante humaine, du moins de l'implication humaine que sous-entend un service...

Je ne crois pas que les êtres se soient définitivement résignés à cette réalité d'une sphère immatérielle totalement dominée par les schémas mécanistes qui ont fait la fortune première de la sphère matérielle. La situation vécue est loin d'être la résultante d'une réponse à des besoins exprimés en ce sens. Elle est plutôt le fruit du désarroi des acteurs devant les voies sans issue de l'économie courante, et de la confusion entretenue par les pseudo-relations auxquelles nous soumettent les entreprises qui veulent vendre leurs services au plus grand nombre. La mise en lumière des conditions qui favorisent l'émergence de cette économie de l'immatériel primaire à la recherche de profits convaincants devrait rendre plus claire la conscience de ses limites pour les êtres humains.

Une réponse à l'angoisse d'un monde matériel « bouché »

Quand les crises que subit l'économie matérielle se révèlent durables et profondes, elles font resurgir l'hypothèse d'une fin

possible ou probable de l'histoire du monde matériel classique, et en tout cas de son modèle économique. En ce qui concerne le 20^e siècle, ce fut à l'évidence le cas pour la crise de 1929, mais aussi pour les crises qui ont suivi les chocs pétroliers et financiers de la fin du siècle et mis en doute l'avenir ou la pérennité du système. Le 21^e siècle emboîte de ce point de vue le pas du précédent, en y ajoutant une dimension encore plus alarmante dans les grandes masses mis en jeu et les défis écologiques.

Dans ces périodes, où l'espace économique présent paraît « bouché » et sans perspectives d'amélioration pour le plus grand nombre, les êtres s'installent naturellement davantage dans l'angoisse que dans l'imagination créatrice.

La ruée vers l'immatériel primaire pour sortir de « la » crise ?

Si on laisse de côté les solutions qui s'en remettent au laisser-faire de l'« ordre naturel » ou aux idéologies antiéconomiques, les réflexions et les actions sur les sorties de crise empruntent deux grandes voies : une voie socio-politique qui insiste sur les nouvelles régulations ou les nouveaux contrats supposés nécessaires entre les acteurs (régulation financière, nouvelles règles de partage de la valeur créée, nouvelle répartition des biens, de l'emploi ou des temps de travail...), et une voie qui en appelle davantage à des facteurs de dynamique économique.

Lorsqu'il s'agit de ce que nous appelons la « ruée » vers l'immatériel primaire, la seconde voie est davantage susceptible de retenir notre attention.

Les économistes ayant le mieux analysé les crises et les moyens dynamiques d'en sortir – au premier rang desquels Joseph Schumpeter et John Maynard Keynes – ont insisté sur la capacité de l'« innovation » ou de l'« investissement » à nous tirer d'affaire.

L'innovation, qui comporte ce caractère ambigu de « destruction créatrice », selon l'expression bien connue de Schumpeter, agit en même temps comme une déclaration de guerre au passé, aux pesanteurs et à la crise, et comme le vecteur de création d'un monde neuf.

De son côté, l'investissement privé ou public n'est pas nécessairement relié à l'innovation. Dans son aspect curatif, il est surtout envisagé comme une accumulation de capital productif, générateur de revenus et de dépenses dynamisant le « circuit économique » et les anticipations de ses acteurs...

Il paraît cependant évident que ni la vision de Schumpeter, ni celle de Keynes, ni celle de leurs émules n'ont intégré ou simplement imaginé que l'immatériel pourrait un jour représenter une planche de salut, *a fortiori* en prenant appui sur des innovations technologiques impressionnantes. Or la question du rapport entre matériel et immatériel dans l'activité économique acquiert progressivement une importance majeure, dans le domaine des choix comme dans celui des facteurs déterminant l'orientation des forces économiques. Du matériel ou de l'immatériel, lequel devient alors le moyen ou le but ? Lequel constitue le socle d'appui pour l'autre ? Lequel commande à l'autre ?

La révolution des technologies de l'information ou de la communication et la toile mondiale d'Internet donnent une large assise à ces questions et renforcent la difficulté de trancher.

Car la réalité de ce gigantesque mouvement d'agitation (mais aussi d'action) autour de l'économie immatérielle ne trouve pas seulement sa source dans la fascination pour la nouveauté. Il résulte de la certitude de pouvoir accéder à la combinaison d'une somme de services révolutionnaires et d'une multitude de services courants « rénovés » par des avancées technologiques remarquables. Plus précisément, ces avancées semblent rendre possible la réalisation de vieux rêves ou de caprices humains inassouvis et fortement partagés.

S'il devient « techniquement » possible de faire du commerce, des affaires ou des voyages sans se déplacer, de parler nommément à une multitude de clients, de lier contact avec le monde entier, d'apprendre, de se former ou de se cultiver « à distance », d'avoir le sentiment de vivre les événements en « temps réel », de changer de peau ou de vie, en tout cas d'en avoir une seconde, grâce au web 2.0 ou à *Second Life*..., alors le vieux monde matériel cristallisé et enfermé dans ses logiques rigides ne paraît plus limité. Ses blocages et ses crises ne sont pas résolus en tant que tels, mais ils sont dépassés par la perspective d'un monde nouveau dont l'accès semble à portée de quelques clics.

Exit le monde de l'économie classique, où les profits substantiels sont dépendants de la lourdeur calculée et raisonnée des investissements ; ici, il devient apparemment possible de vendre et d'acheter du « vent », de ne plus faire de distinction entre travail et loisir, entre lieu de travail et chez soi, non seulement de vivre mais de s'enrichir d'amour et d'eau fraîche, à condition de maîtriser l'information... Au fond, l'immatériel donnerait droit de cité dans l'économie marchande et profitable à

des désirs et des penchants humains tenaces et répandus, mais jusqu'à présent fermement exclus, tels que la proximité, la légèreté, l'instantanéité, la virtualité, la facilité, voire la paresse !

On comprend dès lors l'attraction dont peut être porteur l'immatériel primaire, soutenu par la technologie et ses atouts en forme d'ouverture vers un monde de « relation » non encore exploré ; on comprend aussi mieux les naïvetés, les débordements et les manipulations qui ont accompagné la phase de prise de conscience et d'excitation ayant marqué la fin du 20^e siècle et le début du suivant.

Toute une sphère d'économie immatérielle est maintenant « techniquement » à l'œuvre, et c'est bien ce qui pose problème, ce qui fait resurgir la question de la technique face à la volonté et la conscience humaines. Plus précisément cette fois, c'est la question du rapport entre avancée technique et relation véritable qui devient pressante ; c'est l'interrogation sur l'aptitude de la technique à représenter et à rester un « simple support » d'une relation qui mérite son nom. Ne faut-il pas redouter la fascination que la technique innovante a toujours exercée sur les humains, au point de leur faire oublier les perspectives ouvertes à la relation humaine ?

Il ne s'agit plus ici de spéculation philosophique, car nous disposons maintenant de suffisamment de recul pour juger des faits qui ont accompagné ce tropisme vers l'immatériel et qui continuent de forger notre réalité « immatérielle ». Chaque consommateur est maintenant confronté à des entreprises qui promettent tout l'univers de l'immatériel sous condition marchande, et vont sans aucune hésitation sur des terrains aussi sensibles que la facilité à s'acheter l'amour vrai (Meetic, Be2...) !

Du côté de l'offre, et quel que soit leur secteur d'activité, la plupart des entreprises est acquise à l'idée que seul le « service » peut permettre de « gagner de l'argent » ; le discours ambiant (ou d'ambiance !) ne jure que par la proximité, la sécurité, la facilité, le caractère ludique... des prestations. Alors qu'en est-il ?

L'écrasante domination des outils

De la période d'excitation qui a marqué la fin du siècle dernier demeure un résultat incontestable : les entreprises et les « ménages » ont été obligés de suivre le mouvement, contraints de s'équiper en ordinateurs et nouveaux moyens de communication, sous peine d'apparaître ringards et dépassés. Hormis quelques cas isolés, les investissements réalisés pour travailler et vivre autrement n'ont pas été des dépenses de simple apparence ou des dépenses somptuaires : ils ont permis une réorganisation souvent radicale des modes de travail et de vie, particulièrement dans l'entreprise.

Les outils d'information et de communication ont sensiblement amélioré la gestion de la production, la minimisation des stocks, la gestion de trésorerie, l'administration des ressources humaines. Ces outils ont rendu possible la connexion à la toile mondiale (web) et les connexions internes généralisées dans l'entreprise (Intranet) ; ils ont apporté des schémas et des modèles pour un monde en réseau... et pourtant le problème de la rareté de la relation authentique, dans l'entreprise comme ailleurs, reste entier !

C'est un peu comme si la multitude et l'immensité des réseaux ne parvenaient pas à s'habiller de l'étoffe humaine, à se nourrir de

la composante humaine, *a fortiori* à s'effacer derrière la présence humaine. Car la réalité est la suivante : nous avons été capables d'acheter des outils, de renouveler des procédures et des *process* vieillots, mais nous n'avons que très ponctuellement su en profiter pour mettre en avant la relation comme valeur phare.

Après tout, s'il s'agissait seulement de trouver une sortie de crise, le chemin suivi peut sembler adéquat : les achats massifs d'équipements et l'excitation autour des valeurs technologiques ont su donner l'illusion, pendant les cinq dernières années du 20^e siècle, d'avoir révolutionné le monde de l'économie acquise... Et au prix du temps actuel, cinq années, ce n'est pas rien !

Mais cette « révolution », située aux limites de la sphère matérielle, a dans son discours fait référence constante à l'atteinte d'un monde immatériel séduisant, dans lequel l'explosion de la connaissance et de la communication sans frontières devenait réalité. Les images d'échanges multipliés et chargés de sens ont laissé entrevoir ce que pourraient être les contours d'une immatérialité non déguisée, et de ce point de vue, le compte n'y est pas, car, pour un *Wikipédia* enrichi d'échanges, combien d'impasses, de faux-semblants, de leurres, et de temps perdu !

L'émergence des services en ligne a ouvert la perspective d'une gestion de la relation clientèle quasiment personnalisée, d'une autonomie des êtres dans l'entreprise, voire dans la société, de l'élaboration de choix éclairés dans une transparence enfin atteinte... La réalité de tout cela échappe largement aux êtres qui en sont les artisans ou les supports ; la seule certitude dont nous disposons n'est pas celle d'une « réalité immatérielle » en gestation, mais la simple évidence de la possession d'outils fascinants censés la construire.

Le saut qualitatif vers la « terre » de la relation promise s'est pour l'instant trouvé entièrement absorbé par l'adaptation des hommes à leurs nouveaux outils, à leur nouvel environnement de travail ou de consommation, sans qu'il soit encore possible de dire s'il s'agit là davantage d'un asservissement que d'une libération en vue des tâches nobles, mais encore hypothétiques, de relation.

Producteurs et consommateurs sont, devant leurs machines « intelligentes » ou derrière leurs écrans, bien plus occupés à saisir ou à se dépêtrer de la féerie des possibilités offertes par la technique que préoccupés de la profondeur et de la pérennité des relations à portée des outils acquis.

Séduction, manipulation, fuite dans l'éphémère

Les entreprises créatrices ou utilisatrices qui parient sur le devenir salvateur du monde de l'immatériel – fût-il primaire – ne se sont pas appliquées sérieusement à la recherche d'un dessein supérieur de la relation authentique. Elles n'ont pas accroché leur char à une étoile de ce genre... Trop modestement peut-être, elles s'en tiennent pour l'instant à la génération d'un chiffre d'affaires et éventuellement d'un profit ou d'un retour sur l'investissement technologique plus rapide que prévu. Et cette perspective très classique ne s'introduit dans l'univers de l'immatériel qu'avec une bonne dose de séduction et de manipulation.

La séduction est à la relation positive ce que l'odeur ou la vue sont à un mets : facilitante au départ, elle se révèle rapidement frustrante si l'on s'en tient là ! Quant à la manipulation, son

principe est toujours de faire en sorte que les êtres aient l'impression d'aller librement là où l'opérateur veut les mener.

Séduction et manipulation peuvent être mises en œuvre séparément ou dans une sorte de « couple » fertile. Voyons de quelle façon les entreprises se sont jusqu'ici comportées sur ces terrains.

Le point majeur des actions de séduction, de manipulation, et de leur couple éventuel, se trouve dans l'aptitude à présenter les activités immatérielles récentes sous une image moderne et futuriste, tout en maintenant en profondeur le modèle classique de l'économie matérielle.

Le commerce en ligne

Prenons d'abord le commerce électronique ou « e-commerce », à travers les sites d'information ou sites marchands qui sont les siens. Dans l'optique d'une nouvelle économie immatérielle, quand on annonce au consommateur qu'il va pouvoir largement dépasser les limites de son quartier ou de ses habitudes, le e-commerce en appelle avant tout à la curiosité, à une déambulation sur la toile, éloignée de la préoccupation immédiate d'achat. Par la suite, quand l'achat est effectif, le problème pour les acteurs marchands consiste à guider le consommateur dans sa promenade vers de nouveaux achats, avec la subtilité suprême de le maintenir dans la peau d'un promeneur, mais d'un promeneur qui dépense tout en lisant et mémorisant de la publicité !

En effet, rien n'est plus dangereux pour les sites marchands qu'un consommateur qui sait précisément ce qu'il veut, et comment y parvenir. Il évite ainsi tous les messages publicitaires

qui jalonnent les chemins de traverse... L'« idéal » pour le site marchand est que le consommateur potentiel se retrouve dans une position identique à celle de l'acheteur perdu dans un hypermarché, obligé d'arpenter tous les rayons avant de trouver celui pour lequel il était venu, et remplissant au passage son caddie... L'image pourrait être aussi celle du circuit obligatoire, avec marquage au sol, que se doivent de suivre les visiteurs et les clients de certains magasins (Ikea par exemple), sous peine de ne plus trouver la sortie ! L'imitation des modèles de grande consommation est ici parfaite, mais le procédé peut échapper pour un temps à la conscience de l'internaute trop passionné par le voyage sur la toile...

De façon quasiment cynique, mais particulièrement édifiante pour notre réflexion, le langage du web désigne par le terme de « lien profond » le circuit direct qui permet au visiteur de se diriger directement vers ce qui l'intéresse, en évitant ou « sautant » les passages inutiles. Ce lien profond a fait l'objet de querelles et a même donné lieu à des démêlés judiciaires sous prétexte qu'il tendrait à favoriser l'accès gratuit au contenu de certains sites, particulièrement des sites d'information journalistique... Faire de la notion de lien profond une sorte de bête noire à pourchasser est à mon sens très significatif de l'aversion de l'économie de l'immatériel primaire et marchand pour l'économie de la relation, où les liens, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont justement « profonds » !

Si, de surcroît, on ajoute que seule l'économie de la relation paraît contenir des ingrédients susceptibles d'offrir un contenu véritable à l'immatérialité, on mesure la distance et la contradiction qui existent entre la conception pratiquée de

l'immatériel primaire et celle que nous défendons ici... Mais revenons à la vie des organisations prises dans les nécessités contradictoires de faire du commerce tout en développant l'immatériel.

La volonté d'éviter le lien profond oblige les entreprises qui s'estiment menacées par lui à des contorsions et à des alliances, qui mettent inexorablement en lumière l'objectif matériel d'une prétendue économie immatérielle. Le lecteur qui se porte sur le site d'information de son journal ne doit plus être guidé par la seule recherche de nouvelles ; il « doit » être sensible à plusieurs autres services payants, promus par le journal. L'immatériel redevient ainsi le simple vecteur qu'il a toujours été : celui qui conduit au but matériel. Et la révolution Internet se réduit alors à la seule réalité qu'elle a été capable de mettre en place jusqu'à présent : une transformation impressionnante des outils, rien de plus.

Le risque ne tient pas seulement dans le constat du maintien des déterminants matériels dans la sphère réputée immatérielle, mais plutôt dans le renforcement de la contrainte subtile et apparemment indolore qu'ils font peser sur l'immatériel véritable. En évitant de heurter la réceptivité des lecteurs, les bannières publicitaires ont rapidement envahi les pages d'accueil des sites Internet de la plupart des journaux ; parfois les propositions commerciales semblent complémentaires à la lecture – livres, disques, spectacles... – mais elles s'évadent aussi aisément vers d'autres univers – ventes aux enchères, voyages, placements financiers... Bref ! le lecteur qui voulait s'en tenir au contenu rédactionnel de son journal est conduit et guidé dans de véritables galeries marchandes. Les alliances que cela suppose entre des

entreprises de nature et de culture différente conserveront-elles une dimension d'éthique relationnelle ou vont-elles se laisser dominer par les seules considérations mercantiles ?

Pour l'heure, l'unique frein à un tel risque d'envahissement ne relève pas de la vigilance humaine, mais simplement du fait que les titres et le commerce en ligne tardent à être rentables ! Si par exemple, quelques éditeurs de presse quotidienne sont devenus rentables en ligne aux États-Unis, après plusieurs années d'existence, la situation en France est beaucoup plus floue. S'il en est ainsi, c'est bien que les activités immatérielles sous-jacentes ne se laissent pas facilement enfermer dans des finalités matérielles classiques. Quand c'est la relation à la culture, à la lecture, la volonté de discussion approfondie, ou simplement le plaisir de flâner sur la « toile » qui préoccupent les individus, alors l'attraction des invites du monde matériel reste faible. Cela retarde d'autant pour les vendeurs la réalisation des promesses mirobolantes des *business plans*, et laisse peut-être le temps nécessaire pour trouver un compromis entre l'emprise matérielle des nouveaux modèles de communication et le respect de la valeur de la relation pour elle-même.

Dans les secteurs traditionnellement plus commerciaux que la presse ou la culture, en particulier ceux de la distribution et des grands magasins, on met plutôt ce temps à profit pour inventer des outils de séduction qui visent à transformer le promeneur ou le « surfer » sur Internet en acheteur véritable. L'entreprise Business Lab, par exemple, avait été la première à adapter au monde du web le merchandising des magasins traditionnels en le transformant en « netchandising »... Et son exemple a bien été suivi depuis. Ici pas de spéculation sur la notion de l'immatériel :

tout ce qui ne « se touche pas du doigt » est clairement mis au service de la vente réelle. Grâce à des webcams, on offre au client, dans le magasin et autour des produits, des effets visuels, des animations et une ambiance, comme s'il y était ! La promiscuité et les attentes aux caisses en moins... L'un des créateurs de l'entreprise pionnière l'avait dit sans ambages : « Internet m'est toujours apparu davantage comme un nouveau marché que comme un nouveau média », et il l'avait largement fait savoir en exergue à son site Internet.

Cette déclaration, parfaitement en accord avec la pratique de ce type d'entreprise, a le mérite de mettre un terme – pour ces acteurs-là au moins – à la confusion entretenue au sujet de l'immatériel primaire. Elle suggère aussi, à travers l'expression « nouveau marché », deux réalités possibles du e-commerce : représenter l'énième moyen de manipulation des consommateurs par l'illusion de la nouveauté ou, au contraire, tracer un chemin pour parvenir à d'autres conceptions praticables d'une relation commerciale plus authentique, plus proche de l'immatérialité véritable. Mais cette seconde hypothèse, si elle est réellement voulue, nécessite d'emprunter des voies différentes de celles suivies par l'économie classique.

Regardons des fragments de ces deux réalités.

Les situations de renforcement de la manipulation foisonnent tandis que, parallèlement, des signes de transgression de l'enfermement commercial classique pointent timidement leur nez.

Prenons d'abord l'offre de services « en ligne ». Ce qui est frappant dans les pages d'accueil des grands acteurs commerciaux, c'est la pléthore de propositions, une véritable

inflation de sollicitations. La raison de cette inflation vise un seul but : captiver (capturer peut-être) l'attention du « promeneur » ou du client potentiel, séduire et retenir ses *eye balls* (globes oculaires), selon l'expression américaine. Comme chacun des vendeurs opère de la même façon en feignant de se montrer original, on atteint très vite des états de surabondance : c'est la concurrence sauvage, acharnée... mais dans la similitude !

Comment se sortir de cette impasse ?

Pour l'instant, c'est plutôt la fuite en avant qui domine : les entreprises font de la surenchère, dans la surabondance et dans la similitude. Elles proposent toujours davantage de biens ou de services nouveaux, afin de rassembler le plus possible de monde sur leur nom et déboucher inéluctablement sur un pourcentage statistique de ventes. C'est la stratégie classique du « dragueur macho » de toutes les époques, qui, ni beau ni moche, sait de toute façon que s'il aborde cent femmes chaque jour, il doit normalement en séduire au moins une... Et généralement, il y arrive !

Plus sérieusement, mais encore assez rarement, cette concurrence dans la similitude pousse à inventer de vraies différences : la plus grande « librairie planétaire », Amazon, propose d'adjoindre au quantitatif un vrai qualitatif. À côté de l'achat de livres, les clients peuvent disposer de critiques en provenance de sources multiples, de forums de discussion et d'informations littéraires... L'utilisation en profondeur de ces services reste malheureusement faible. Quelle proportion de gens dispose du temps et du goût pour s'y attarder ? C'est encore la facilité de l'acte d'achat individuel dépouillé de toute recherche qui constitue la force d'attraction principale.

On se rend compte que l'action séductrice, voire manipulatrice, de l'entreprise n'est pas la seule à mettre en cause lorsqu'il s'agit d'expliquer le glissement vers la facilité du simple achat ; l'entrée dans l'univers de l'économie relationnelle impose un investissement considérable en temps et une disposition d'esprit qui, comme nous l'avons dit plus haut, relève d'une éducation solide en ce sens.

Cela dit, l'univers du commerce en ligne comporte quelques ouvertures à l'immatérialité véritable. À côté d'une évolution franchement commerciale dans la vente de produits qui ne faisaient pas partie de son catalogue initial (informatique, photo...), Amazon a su aussi constituer un vrai réseau de relation, apparemment non dictatorial, avec quantité de petits éditeurs et libraires indépendants. On peut ainsi trouver en un temps record l'ouvrage rare qui correspond à des désirs si personnels ou particuliers qu'il eût été bien improbable de l'obtenir dans la sphère classique. Le prix payé pour l'ouvrage n'a alors plus qu'un lointain rapport avec le bien acquis ; ce qui est en cause, c'est la valeur de la relation à l'objet en elle-même, et il est intéressant de voir un ruisseau du e-commerce permettant d'atteindre un fil d'immatérialité véritable.

On a souvent insisté sur la dimension humaine du commerce traditionnel, sur l'importance de la rencontre physique entre commerçants et clients, qui maintiennent un lien humain ou social véritable... et dans de nombreux cas ce lien est bien réel. Pas au point, cependant, de nous faire oublier que dans le petit commerce comme dans le grand, les paroles mielleuses du marchand ou le sourire stéréotypé de l'hôtesse n'ont souvent rien à voir avec un lien humain, et ne sont là que pour notre argent !

Le commerce électronique, lui, en nous éloignant de la présence humaine, nous met aussi à l'abri des fausses attitudes de bienveillance ou de sympathie.

Quoi qu'il en soit, puisque la rencontre entre l'attraction matérielle et la disponibilité relationnelle ne va pas de soi, elle exige que l'on se repose les questions de fond sur l'élargissement des choix des individus, leur rationalité, le mouvement de leur « hélice de besoins »... dans les situations créées par les nouvelles activités qualifiées d'immatérielles.

L'élargissement des choix du consommateur ou du promeneur sur la toile mondiale est une réalité. Nous savons qu'elle se traduit davantage par une désorientation des individus que par le renforcement de leur capacité de décision ; d'où la floraison d'une multitude d'acteurs utilisant une panoplie d'outils censés aider à se diriger dans la surabondance, à comparer, à accéder aux offres qui semblent les plus adaptées. Si dans un délai raisonnable ces outils parviennent réellement à atteindre l'efficacité qu'ils nous promettent pour le plus grand nombre, nous ferions alors un pas décisif vers la transgression du monde matériel classique. Car une relation plus authentique entre offreur et demandeur verrait le jour : des partenaires mieux éclairés, des rapports de forces qui s'estompent au profit de rapports de comparaison et de connaissance mutuelle. Pour l'heure, aucune annonce claironnante ne saurait être faite en ce sens ; des concepteurs ambitieux, souvent idéalistes, y travaillent, mais les progrès décisifs ne dépendent pas seulement de la création d'outils performants. Ils résultent de la rencontre et du dialogue délicat entre des concepteurs passionnés, des entrepreneurs à la fois

visionnaires et garants d'une éthique, et des utilisateurs partagés entre habitudes, réalisme et désir de nouveautés avantageuses.

Beaucoup d'efforts devront être déployés pour que le schéma classique de « distribution » soit profondément déstabilisé, et qu'au lieu de chercher à écouler une production déjà faite et pensée pour vous, on en vienne à des lignes inverses. Plus que le besoin « individuel » (qui est en général très largement partagé), ce serait la demande individuelle qui constituerait le point de départ pour réaliser le produit. En informatique, par exemple, tous les petits assembleurs savent employer cette méthode dans l'espace restreint de leur quartier ; bravant l'espace mondial, l'entreprise de micro-ordinateurs Dell Computers a sérieusement secoué le marché en introduisant la démarche « à la carte » sur une grande échelle, et un nombre croissant d'acteurs de multiples secteurs lui emboîte le pas dans l'univers Internet. Après quelques années difficiles dans un paysage qu'il avait lui-même contribué à définir dans ses lignes maîtresses, Dell retrouve une place de n° 2 mondial juste derrière Hewlett-Packard, ce dernier étant lui aussi parvenu à se réinventer au cours des dix dernières années. Grands et petits pourraient donc y retrouver l'authenticité du travail de l'artisan et du « sur-mesure »... La démarche paraît beaucoup plus réalisable sur le terrain des nouvelles activités économiques que dans le cadre classique. Elle a notamment été évoquée dans le domaine de l'automobile, et on peut imaginer l'excitation produite à l'idée de faire réaliser des voitures à partir de la demande individuelle mais, pour des raisons techniques et environnementales autant que managériales et financières, la démarche est pour l'instant mise en sommeil. Ce qui fait plutôt

prosperer les solutions de partage, voire de renoncement à l'automobile.

Persévérer dans un sur-mesure « coopératif » avec le demandeur supposerait que les organisations renoncent aux notions d'appropriation de leurs structures, de leurs circuits ou de leurs clients. Face aux configurations historiques, chaque offreur peut aujourd'hui, non seulement « externaliser » telle ou telle fonction dont il était propriétaire, mais aussi sortir des circuits traditionnels qui ont dominé son environnement, en s'éloignant des fausses croyances en l'existence d'un prétendu « capital » de relation-client qui se serait accumulé au cours du temps.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, la relation ne s'accumule pas, ne donne pas lieu à des stocks, mais seulement à des flux. Les notions de « capital de confiance » ou de « capital-client », qui voudraient que l'entreprise se soit durablement approprié le lien tissé, sont vides de sens et dangereuses. Le « capital-client » avait pourtant été la notion phare de la rationalité classique lorsqu'elle avait tenté de valoriser les nouvelles pousses de la première phase de l'économie d'Internet... Notion fort heureusement largement abandonnée depuis, comme si on finissait par comprendre que la relation de confiance est un flux qui se reconstruit à chaque rencontre ; la fidélité étant le résultat – constamment rejoué – de ce travail, et non pas un acquis sur lequel on se reposerait et on « capitaliserait », comme le dit encore sans précaution le langage mercantile.

Du coup, l'exigence de vérité dans la personnalisation des relations économiques devient primordiale. Or l'industrialisation des services, rendue galopante par les prouesses de la technique, va jouer à l'encontre de cette nécessité. Dans la majorité des cas,

la personnalisation prend les allures d'une manipulation individuelle, à visage personnalisé !

L'un des exemples les plus « parlants » est probablement celui qui concerne les opérateurs de téléphonie mobile. Leur pratique d'une personnalisation industrielle à travers des offres supposées adaptées au profil de chacun est truffée d'opacité et de pièges dans la tarification nationale et internationale, dans les termes des contrats, les conséquences des signatures arrachées à la va-vite... Comme pour exorciser la réalité de dupes à laquelle sont soumis leurs clients, l'une de ces entreprises avait même poussé le cynisme jusqu'à annoncer qu'avec elle, « vous ne serez pas qu'un simple numéro » ! Mais les preuves qui pourraient corroborer une telle affirmation restant désespérément absentes, l'affirmation s'est discrètement mais totalement éclipsée.

L'unique consolation qui pourrait surgir de l'insistante irruption d'immatérialité primaire et marchande réside dans cette obligation progressivement impérative pour les entreprises concernées de se créer une apparence d'attention à leur environnement et de respect de ce dernier. Ces entreprises ne peuvent plus se soustraire au mouvement qui les pousse à afficher un début d'éthique (transparence, protection des données personnelles, comportement citoyen...), pas plus qu'elles ne sauraient affirmer de prétention à servir des millions de clients sans respecter au moins des conditions de forme.

Le terrain s'avère ainsi plus propice au débat et aux paris sur la transmission de la forme au fond, sur la transformation des apparences de personnalisation en réalité relationnelle.

Ces observations nous conduisent en tout cas à approfondir la question de leur impact sur le fonctionnement économique global et son évolution.

La pyramide de Maslow, que nous avons revisitée dans la première partie, ne se trouve pas épargnée par la pratique de l'immatérialité – fût-elle primaire. Sur Internet, acheteurs et promeneurs ne cherchent pas d'abord à satisfaire leurs besoins primaires avant de se préoccuper des autres besoins. Les premiers constats sur les « cyber-pratiques » nous ont plutôt guidés sur une voie inverse : les internautes ont semblé d'abord vouloir satisfaire leurs besoins supérieurs... Avec un peu de recul, on s'aperçoit qu'il n'y a pas d'ordre de succession, mais simultanéité de l'expression des besoins de tous les « étages », ce qui rend bien le mouvement de l'hélice des besoins. L'achat de produits culturels va de pair avec l'écoute, la lecture, éventuellement la méditation, le jeu, le piratage (!), l'achat de marchandises basiques, de produits à fort contenu technologique, de produits financiers...

L'achat, et surtout le processus d'achat, est beaucoup plus excitant, séduisant ou amusant que dans la sphère ordinaire. Se connecter avec les grands nombres, transgresser l'espace connu, suivre des enchères sans perdre d'information, se sentir acteur... La tête et les tripes, indissociablement à l'œuvre, favorisent autant la cupidité que l'exaltation et la créativité des participants.

Mêler commerce, discussion, connaissance, échanges au sens large, voilà bien l'une des exigences de l'hélice des besoins, et la galaxie Internet a de ce point de vue permis l'émergence d'entreprises originales, dont certaines ont résisté au temps.

Parmi elles, souvenons-nous du cas de Xoom, car ce fut un pionnier de première importance pour les pratiques de

comparaison et de sollicitations qui se sont maintenant rependues. Cette entreprise, dont le nom suggère le regard rapproché, a su prendre plusieurs virages stratégiques pour survivre, tout en tentant de concilier forums de discussion et commerce. À l'origine, en 1996, l'entreprise se proposait seulement de vendre aux internautes l'accès à des logiciels par abonnement ; l'affaire démarrant mal, les dirigeants décidèrent de rendre le site gratuit, tout en ouvrant des forums de discussion autour des centres d'intérêt des internautes en même temps qu'un service de e-commerce (*buyers club*). L'originalité de la formule résidait dans le pari d'atteindre à travers cette jonction une personnalisation non déguisée des offres intéressantes.

Xoom sélectionnait les produits dont le rapport qualité/prix était supérieur à celui du marché courant, et envoyait par e-mail des propositions aux abonnés (qui avaient préalablement informé Xoom de leur hélice de besoins...) susceptibles de les acheter. L'entreprise affirmait avoir ainsi séduit et fidélisé des millions d'abonnés, en respectant une éthique relationnelle : aucun « matraquage » ou sollicitation contraire au désir de l'abonné ; et aucune offre indécente, aucun produit ou service à caractère violent, pornographique ou encore manipulateur (toutes considérations laissées à l'appréciation des responsables de l'entreprise).

Après avoir été une valeur phare et convoitée du Nasdaq, l'entreprise avait survécu à la crise des valeurs Internet, et sa résistance s'explique sûrement par la vérité de son modèle personnalisé et de ses méthodes respectueuses de l'individu ; en quelques années, il s'était construit une réelle relation de confiance entre l'entreprise et ses abonnés. Au-delà des États-

Unis, l'entreprise s'était étendue à l'Europe ; en parvenant à se montrer durablement convaincante, elle était en quelque sorte passée de la survie à la « vie ». Par la suite, la pertinence du concept de comparaison a attiré des acteurs et des investisseurs d'importance se concentrant uniquement sur les bonnes pistes défrichées par Xoom. Cette dernière a alors préféré se tourner vers une activité mondiale mais très ciblée : le transfert international de fonds par Internet, devenant ainsi le (petit) challenger de Western Union et ne conservant du concept de comparaison que l'affirmation d'une différence de coût substantielle avec ce dernier...

Le jeu et le « monde permanent »

Pour continuer sur le caractère ambigu des activités immatérielles, qui peuvent soit couvrir une matérialité des plus affirmées, soit se glisser dans un univers de relation authentique, on ne peut éviter le domaine du jeu et l'émergence de ce que l'on pourrait appeler « l'utopie du monde permanent ».

Pour beaucoup d'entre nous, et pas seulement pour les très jeunes, la sphère de l'économie immatérielle est avant tout celle du jeu ; celle des « vrais » jeux, et celle de la relation potentiellement planétaire, devenant elle aussi un jeu.

Les nouvelles activités immatérielles ont fait exploser l'univers du jeu, en raison à la fois de son étendue, de ses possibilités dans l'espace, mais aussi de son « mépris » du temps. Entrer dans les jeux en ligne, c'est accéder, si on le désire, au jeu sans fin. Dans ce cas de figure, l'univers du jeu rejoint l'utopie du monde permanent. Cette dernière, comme on le verra, dépasse la sphère

du jeu au sens courant et se montre aussi vivace dans la sphère du travail sans fin (à moins de le considérer comme une simple variante d'un jeu particulier).

Commençons donc par le jeu tel qu'on l'entend couramment, et arrêtons-nous un instant sur un domaine particulièrement actif de l'économie « immatérielle » : celui du jeu boursier. Les outils de l'économie en ligne permettent la réalisation de fantasmes communément répandus sur la fortune rapide et spéculative, avec le sentiment sinon de réduire le risque (ce qui rendrait le jeu moins excitant), du moins de l'affronter avec les armes modernes de la « cyberspéculation » !

Le plus étonnant, c'est qu'ici aussi nous disposons de forums de discussion, mais hormis quelques exceptions, ils n'ont pas grand rapport avec la conception de l'immatériel comme relation authentique et durable. Il s'agit en effet de contacts éphémères qui mettent en rapport les spéculateurs journaliers (les *day traders*) prêts à tout pour faire fortune ou s'effondrer en beauté. Ces forums de discussion, qui sont surtout des sites de confrontation d'information, véhiculent avant tout les modes du moment, les rumeurs, les bruits de couloir sur les valeurs miracles... Souvent, cette agitation informationnelle se pare d'outils d'analyse, de courbes, de ratios, d'évaluations des risques, qui tentent d'impressionner par leur forme « scientifique » ; mais dans ce tourbillon d'informations, le sentiment émergent est plutôt du côté de l'intox que de celui de la connaissance et de la confiance.

Le discours persuasif des bonimenteurs pour pousser les curieux à acheter tel ou tel titre vise surtout des valeurs spéculatives ou des titres dont les promoteurs veulent tout

simplement se débarrasser. Sur ces forums, ce type de contenu est certainement plus fréquent que les conseils avisés.

L'échange d'information dirigée domine largement la discussion éclairante. Il fait ainsi partie intégrante du jeu spéculatif et nous donne un exemple édifiant d'une activité immatérielle totalement investie par le matériel. Le dénouement lamentable d'opérations insensées menées par des acteurs-joueurs employés par des banques supposées respectables, qui ont fait la une de l'actualité, montre jusqu'où cette emprise peut s'étendre.

Continuons dans des univers de jeu peut-être moins absorbés ou obsédés par des objectifs matérialistes, et regardons du côté de ces jeux en « monde permanent », où les joueurs continuent les parties même durant leur sommeil ! Des outils très sophistiqués ont permis de mettre au point des jeux sans fin et sans frontières, dont on peut devenir participant sans sortir de chez soi et sans sélection préalable (à la différence, par exemple, des « jeux sans frontières » déjà anciens programmés par la télévision). Des dizaines de milliers de joueurs se connectent ainsi sur la toile et forment une « communauté de joueurs » dont les membres vont se rencontrer ou s'affronter en ligne.

Dès lors, ces jeux qui fonctionnent sur l'utopie d'un monde permanent ouvrent la voie, soit à de l'immatérialité véritable, soit à un eldorado matérialiste (réel ou supposé) pour les entreprises créatrices, les vendeurs, et même certains joueurs qui revendent leur place !

Mais au-delà des considérations argentées, ces jeux peuvent aussi générer une compétition ou une émulation sportive, qui, parfois dérive vers un affrontement et une relation négative tenace, ou à l'inverse construit des liens de forte empathie. Quand

l'émulation se maintient, une évidente relation positive se développe entre les joueurs, et leur communauté techniquement qualifiée de « virtuelle » devient progressivement réelle. Ainsi, de nombreux joueurs qui se sont rencontrés au hasard de parties captivantes sont devenus des amis véritables ; on dit même que des mariages d'amour en ont été issus... Un bel exemple de réalité immatérielle ! Entre le matériel et l'immatériel, ici rien n'est joué, si l'on peut dire...

À la lisière du jeu et du monde permanent, l'univers de la musique ne se laisse pas facilement enfermer dans les catégories de l'immatériel primaire et marchand, et a su le démontrer avec force sur Internet.

Car la musique comme catégorie immatérielle n'est pas réductible à l'industrie musicale mondiale, bien que cette dernière soit loin de l'admettre et voudrait finir par persuader le monde entier qu'en dehors d'elle, point de musique !

On mesure à nouveau l'importance de la définition de l'immatérialité véritable : la musique comme « relation » ou la musique comme « bien de consommation » ?

Dans le premier cas, la musique rejoint la sphère immatérielle, représente une valeur en tant que relation, et donne lieu à des échanges dont la règle majeure est celle de la gratuité. La rétribution des auteurs ou des créateurs est davantage la reconnaissance que l'argent ; l'argent nécessaire à la vie de l'auteur est un moyen ou une conséquence, pas un objectif ; et les intermédiaires, s'ils existent, n'ont qu'un rôle accessoire de support. La musique est en ce sens une sorte de patrimoine de l'humanité auquel chacun est en droit de puiser, et pour lequel le

paiement éventuel n'est ni la règle basique ni, *a fortiori*, la force motrice ou créatrice.

Dans le second cas, les choses s'inversent : la musique est un produit immatériel parmi d'autres. Sa fabrication dépend d'un processus industriel dont les coûts doivent être rentabilisés par la vente au consommateur, lequel se comportera face à la musique comme bon lui semble : consommateur individualiste et destructeur ou consommateur en groupe et dans la durée... Peu importe, si l'acte d'achat a eu lieu et le prix a été acquitté.

Le débat pourrait être de pure forme, s'il n'avait donné lieu à une extraordinaire réalité d'échange : d'abord l'échange de fichiers musicaux sur Internet, dont l'ampleur a pu donner des sueurs froides, en même temps que des rêves de fortune, aux acteurs mondiaux de l'industrie musicale ; et plus récemment des pratiques d'échange direct entre groupes musicaux ou chanteurs et leur public, qui déplacent à l'évidence l'argent de sa position centrale pour le ramener au rang de moyen variable et librement choisi. Rappelons quelques éléments marquants.

En 1999, un étudiant américain de dix-neuf ans, Shawn Fanning, crée un logiciel permettant l'échange de fichiers musicaux en ligne et lance un site gratuit d'accès à des centaines de milliers de morceaux de musique, Napster. Le succès de ce site fut immédiat. Les évaluations s'accordaient sur des chiffres de 60 à 70 millions de visiteurs par mois, avant que le site soit attaqué par les acteurs de l'industrie musicale. Un tel engouement a démontré l'impressionnant intérêt des internautes pour la musique en ligne « gratuite » ; et il est évident qu'il est loin d'en aller de même pour tous les biens immatériels de nature voisine qui seraient proposés de façon gratuite : les journaux, les écrits,

les discours, les divertissements gratuits connaissent un certain essor, mais pas un tel raz de marée... La musique apparaît ainsi comme *le* bien relationnel sans frontières par excellence, lequel ne se laisse pas facilement enfermer dans un univers monnayable.

On conçoit cependant aisément que la surprenante expérience de Napster ait fait naître chez les « majors » de l'industrie musicale qui n'avaient rien vu venir, outre de la vexation, le sentiment d'un pactole colossal en attente. Il fallait toutefois qu'ils parviennent à mettre en place des règles visant à faire payer, grâce des manipulations attractives, ces millions d'internautes dont l'avidité n'était plus à démontrer.

Le combat livré et les procès intentés contre Napster, en particulier par les grands acteurs de l'industrie musicale, sont finalement parvenus à museler celui qu'ils avaient appelé le « monstre » et dont peu de gens se souviennent aujourd'hui. Nous assistons depuis à tout un ensemble d'actions et de manœuvres de la part des majors, mais aussi de quantité d'autres acteurs du commerce ou de la grande distribution, pour tenter de faire main basse sur ce « marché », en ramenant dans leur giron des sites gratuits, en imposant le paiement « légal » de services, notamment par le biais d'abonnements... La réussite de ces pratiques n'est pas toujours probante, et de nombreux entrants, en particulier ceux de la grande distribution se retirent..

On finit par se rendre compte que les actions virulentes à l'encontre de la gratuité ne sont en rien favorables aux auteurs-compositeurs, aux chanteurs isolés ou aux groupes de musique, et certains d'entre eux ont bien compris qu'il était préférable de prendre leur destin en main par des actions originales de relation directe avec leur public. Ainsi, le groupe de rock britannique

Radiohead a surpris (pour ne pas dire affolé) la communauté d'intervenants sur le marché en annonçant en octobre 2007 que leur dernier disque serait téléchargeable sur Internet à un prix fixé par l'acheteur ! Ce dernier pouvant même décider de ne rien payer (en dehors de moins d'un euro de frais fixes)... « La seule raison de (re)signer avec une major aurait été de récupérer un maximum d'argent. Cela n'a jamais été une motivation suffisante... » précise Ed O'Brien, le guitariste du groupe. Et le chanteur Thom Yorke d'ajouter : « Tous les disques que nous avons sortis ces dernières années ont été piratés et mis sur la toile avant leur parution. Donc pourquoi ne pas le faire nous-mêmes ? De cette façon, on en gardait le contrôle et tout le monde pouvait l'écouter le même jour [...] Un point positif de cette histoire est qu'elle implique seulement une équipe de dix personnes, nous inclus. Nous avons pris un grand plaisir à réfléchir aux conditions de la sortie de l'album. Le téléchargement permet une connexion plus directe avec les gens, d'avoir la satisfaction de finir une œuvre et de la rendre disponible dans l'instant... » Et enfin de rappeler : « Cela se rapproche de la façon dont Peter Buck, du groupe REM, soutenait l'édition de disques pirates de ses concerts, pensant que cela répandrait un peu plus leur popularité [...] On peut voir les choses de plusieurs façons, mais franchement dans cette affaire le cynisme nous est étranger... » Comment mieux illustrer un désir passé dans les faits d'économie de la relation vraie ?

Dans un registre moins ambitieux, mais à portée tout aussi universelle, citons l'exemple de la chanteuse Soko (Stéphanie Sokolinski, bordelaise d'origine) qui, avant même d'avoir enregistré le moindre disque, est devenue un phénomène mondial de la chanson grâce à l'utilisation de pages de *MySpace* pour faire

connaître et diffuser ses chansons. L'histoire prend un départ sérieux quand un DJ danois fait passer sur une radio nationale un titre découvert sur la page *MySpace* de la chanteuse. Le succès est immédiat, et elle reçoit rapidement une première proposition de concert au Danemark ; depuis, et grâce au talent réel de la chanteuse, le schéma a gagné de nombreux pays. Sans support matériel, le public consulte sur Internet les titres et les images des concerts ; la résonance est telle qu'une soixantaine de directeurs de maisons de disques proposent leurs services et leurs labels... Mais Soko veut préserver son indépendance. Elle crée sa propre maison d'édition et de production et ne se montre disposée à signer des contrats de licence qu'avec les pays préservant sa liberté artistique. Elle privilégie ainsi le plus souvent de petites maisons de disques malgré les propositions de multinationales, tout en continuant à vendre elle-même sa musique sur son site. Un tel modèle ne peut que séduire et devenir une sorte de « contrat-type » pour toute une nouvelle génération de musiciens de talent..

Au fond, l'histoire de la musique montre que le public n'a quasiment jamais laissé mourir de faim les auteurs qui avaient su le toucher, tout autant d'ailleurs que ceux qui se produisaient en *live* depuis les troubadours.... Ce qui est sûr, c'est qu'il n'a jamais existé, face à l'immatérialité musicale, de lien ténu entre le prix payé par le public et le service obtenu. Il n'a jamais existé de « comptabilité analytique » du bien musical permettant de relier de façon précise le coût de la musique et le prix payé par les acheteurs ! Généralement, le prix payé pour un disque, un concert, une représentation publique, est, de l'avis des

participants, justifié ou inférieur au service obtenu – sauf dans le cas marginal des sifflets de la foule...

En revanche, pour revenir au débat sur la gratuité de la musique en ligne, la démarche des entreprises dominantes consistant à verrouiller l'espace, en créant des plateformes de diffusion musicale par abonnement, qui rachètent ou passent des accords léonins avec les sites de diffusion, n'est pas parvenue à ses fins de contrôle global.

L'échec de l'ambition d'un tel contrôle illustre bien un phénomène qui alimente la bioconduite économique, dans la capacité de l'économie évolutive à se situer proche des règles du vivant et non pas de celles de la mécanique. L'émergence d'une multitude de nouveaux acteurs dans des conditions de difficulté, de contrainte ou d'instabilité devient déterminante. Petits, souples et inventifs, ils sont présents dans l'univers musical, soit comme des clones du pionnier Napster, soit comme des innovateurs qui utilisent l'évolution d'Internet et de ses moyens pour préserver leur liberté de création, de mouvement et d'échange.

La vitalité des pratiques musicales sur la toile mondiale de la part d'acteurs modestes autant que de groupes reconnus, montre que le problème de la gratuité de la musique sur Internet est bien plus qu'un débat juridique d'économie matérielle. L'originalité des nouveaux acteurs de l'offre et la persistance de la demande renvoient plus fondamentalement à un fragment de l'économie de la relation : celui des biens relationnels musicaux irréductibles aux équations matérielles.

Regardons maintenant un autre aspect des mondes permanents ouverts par les nouveaux outils du web : les transformations de la vie de travail dans ses codes, ses frontières et ses contraintes.

Les jeunes experts du web, que les entreprises s'étaient arrachés à prix d'or au moment de la « folie Internet » et dont les compétences avaient continué d'être prisées au-delà de la crise, affichaient un comportement particulièrement significatif à l'égard du travail. Leur entrée dans la vie active apparaissait comme un prolongement naturel de leur vie étudiante et du côté ludique de leur compétence sur le web. Le travail devenait ainsi une sorte de « super-jeu » sans horaires fixes, sans règlement intérieur ou hiérarchie pesante, sans code vestimentaire... Mais si les entreprises ont initialement toléré le phénomène, c'est qu'en définitive ce dernier pouvait s'avérer bien plus profitable que les conventions acquises. En ignorant les horaires, en court-circuitant les pesanteurs hiérarchiques, en ne perdant pas de temps sur les formes, cette jeune génération avait consenti à s'investir largement, fournissant à l'entreprise un temps, une disponibilité et une énergie considérables, avec une seule condition : être placée dans une ambiance de confiance à la fois « sympa » et active.

Progressivement cependant, cette génération de « technomades » et de « technocieurs » pour qui la veille devant un ordinateur faisait partie de la vie normale, a vu son énergie et son mode d'existence canalisés par des process d'organisation de plus en plus contraignants. La conscience grandit, même chez les passionnés, de la dépendance face à l'entreprise, face à ses règles incontournables et à ses hiérarchies pesantes... Si bien que la redécouverte de la vie personnelle, du chez-soi inviolable par les contraintes du travail, a opéré un retour en force. On assiste ainsi aujourd'hui à un tableau contrasté entre l'attraction de l'action illimitée et celle de la fuite des contraintes.

L'état d'esprit du travail en monde permanent, s'il est caractéristique, n'est pas seul en cause ; les techniques qui rendent le réseau mondial praticable et attractif sont évidemment à l'œuvre pour renforcer les attitudes décrites. Tout va dépendre de la capacité à maîtriser l'utilisation des outils offerts ou de la tendance à se laisser dépasser par leur pente vers la surabondance.

Le courrier électronique, en particulier, peut d'abord donner le sentiment que l'on peut échapper à la contrainte du temps et de la disponibilité. En envoyant des e-mails à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, je peux imaginer que je parviens à joindre le destinataire même s'il est indisponible à ce moment-là... Ce qui me libère des horreurs musicales de l'attente au téléphone ! Mais cette « libération » est aussi la cause de mon emprisonnement progressif dans la surabondance d'e-mails qui s'installe aussi sûrement comme un monde permanent... Concernant l'espace, j'ai aussi le sentiment de passer au-dessus des fuseaux et des décalages horaires et de me trouver en rendez-vous permanent avec l'ensemble de la planète. La visio ou téléconférence me dispense de l'obligation de déplacement physique. Elle conforte ma paresse ou mon aversion pour la dépense énergétique, sans me donner une once de culpabilité, bien au contraire : je suis libéré des pratiques archaïques, mais progressivement je m'habitue à croire que je peux bien connaître les autres sans les rencontrer physiquement. Dans le cadre du travail, il y a là tous les ingrédients d'un jeu auquel je m'attache réellement ou auquel je feins de croire, de la même manière que dans d'autres espaces plus classiquement ludiques.

Dans la vie privée, ces merveilleux moyens que sont *Skype*, pour l'échange écrit ou le téléphone mondial, de même que

MySpace ou *Facebook*, agissent toujours dans le sens du dépassement de la modeste dimension humaine et locale... et aussi parfois de la modestie... L'entreprise Fon, dont s'occupe activement une équipe espagnole et cosmopolite, s'est déjà fortement impliquée dans le projet d'un wi-fi mondial volontaire et interactif, où la seule condition est de mettre à la disposition de tous son point d'accès personnel pour bénéficier de tous les points d'accès alentour...

Un véritable multiplicateur de puissance, à la fois physique et intellectuel, se trouve donc à portée de main, mais il peut s'inverser dans la surabondance de données et d'hypothèses de contact ; en réalité, ce supplément de « couverture » ne concerne dans le meilleur des cas que de l'information et pas autre chose.

Ces contacts multiples, libérés des exigences de forme littéraire et grammaticale (les e-mails et plus encore les SMS sont des modèles de liberté d'écriture), insensibles à la présence humaine et à la durée, ne sont pas encore de la communication. Ils sont simplement plongés dans l'utopie de la permanence et « en attente de réponse ». Si cette réponse tarde ou ne vient pas, la contrainte du temps « retrouvé » se manifestera doublement : par la répétition du message (encore la surabondance) et par la crainte d'une nouvelle attente – porte ouverte à l'incertitude génératrice d'angoisse. Il se peut même que naisse le doute sur l'efficacité finale des moyens du « modernisme ».

La révolution produite par les outils renvoie les plus lucides d'entre nous au point de départ : de bonne grâce ou non, il faut périodiquement revenir à l'homme, à sa capacité de réaction, à son ingéniosité en situation critique... et refaire le chemin en

revalorisant la présence ou l'intervention humaine, en remettant la valeur de l'outil à sa juste place.

Si l'on dépasse le niveau de l'entreprise et de l'activité économique pour se porter sur des terrains touchant à la stratégie politique ou militaire, le schéma de fond d'une utopie de monde permanent soutenue par la fascination des moyens d'observation ou de guerre modernes se maintient de façon étonnante.

Après les attentats terroristes du 11-septembre 2001 et la guerre menée en Afghanistan, une première polémique de fond était née aux États-Unis sur les limites de la stratégie du général Franks qui avait cru pouvoir diriger l'essentiel de la bataille depuis son QG sophistiqué de Floride. Tant qu'il s'agissait d'atteindre de lourds objectifs, de mener des combats en force, la présence réelle du stratège sur le terrain même des opérations n'avait pas semblé déterminante. Mais lorsque la nécessité s'était faite de passer à des opérations beaucoup plus fines, nécessitant un accrochage au terrain et une connaissance dudit terrain, que nul moyen matériel n'assume mieux que l'implication humaine, alors l'utopie de la présence en monde permanent avait montré ses limites. Nombreux sont ceux qui ont imputé la non-capture de Ben Laden à cette première confusion totale entre proximité virtuelle et proximité réelle... Et, depuis, les développements alternativement favorables et défavorables auxquels nous assistons sont inévitablement dépendants de la connaissance et de l'accrochage au terrain.

Ainsi, tous les acteurs semblent contraints de devoir remettre à sa juste place cette fascination pour les outils censés les libérer des distances et de l'effort d'apprentissage du terrain. Seul un travail en profondeur, construisant le passage de l'information

pure à la relation de connaissance, peut progressivement éloigner de cet asservissement à la magie de l'outil « intelligent » ; et nous avons précédemment insisté sur les coûts et les contraintes inhérents à un tel travail de transformation. Le sentiment de puissance ou de liberté que confère l'hypothèse d'un monde permanent basculerait alors dans une obligation de travail relationnel bien plus exigeante que dans le vieux monde mécaniste. Réveil inattendu et parfois douloureux pour une utopie qui se voulait dégagée des limites humaines.

Les déconvenues des utopies d'un monde permanent ne s'arrêtent pas à la découverte – somme toute encourageante – de l'obligation d'un travail d'accrochage relationnel plus exigeant. Elles concernent aussi l'occurrence d'un asservissement en final au travail tout court, à moins que ce n'en soit l'exclusion pure et simple. Voyons cela à travers l'impératif constamment réaffirmé d'innovation.

L'innovation, destruction créatrice ou abandon créateur ?

Qu'elle soit considérée comme le noble moteur du système économique ou comme une fuite en avant incontrôlable, l'innovation constitue le point central, le phénomène majeur de tout ce qui touche aux révolutions économiques réelles ou supposées, et à la génération des activités nouvelles qui agitent, excitent les acteurs économiques, tout en leur créant ou en leur retirant un emploi du temps.

Dans le monde de l'économie évolutive, et *a fortiori* dans celui de l'économie immatérielle, l'innovation n'est plus exactement, comme le voulait Joseph Schumpeter, une « destruction

créatrice ». C'est plutôt, et dans sa version la plus positive, un « abandon créateur », car le basculement dans l'abandon « pur et simple » n'est jamais loin et demeure une réalité sévère pour les êtres humains.

La notion de destruction créatrice s'applique assez bien au monde classique de l'économie matérielle : les innovations dans les machines, les bâtiments, les installations, se traduisent par la destruction, c'est-à-dire l'élimination physique plus ou moins rapide des outils dépassés par le progrès. Dans le meilleur des cas, cette destruction s'accompagne de la création de nouvelles structures et outils matériels, mais l'histoire nous a aussi montré que le progrès pouvait seulement se traduire par de la destruction pure et simple, c'est-à-dire l'élimination physique de sites, de procédés et de biens industriels, sans que rien ne vienne se créer à leur place... Remarquons enfin que si l'on se place du point de vue de la dynamique d'introduction des innovations, l'inventeur ou l'entrepreneur qui parvient à faire triompher son œuvre en mettant en péril les pratiques existantes opère une création destructrice et non pas une destruction créatrice. Sans jouer sur les mots, l'inversion des termes montre l'état d'esprit et l'éthique même de l'innovation, qui se préoccupe de créer, avant que de détruire. Si les conséquences de l'innovation sont parfois incontrôlables humainement, il importe qu'au moins l'intention qui l'anime aille de pair avec le sens du vivant.

Naissance d'un environnement complexe

Le regard que nous pouvons porter sur les activités « innovantes » visant à développer l'immatériel (primaire ou évolué) est fortement tributaire du sens que nous conférons à l'innovation.

Par exemple, dans les domaines de l'accession à l'information et aux nouveaux moyens de communication, ou dans ceux de la formation et du management des compétences humaines, la notion de « destruction créatrice », avec sa connotation d'élimination matérielle des procédés anciens du paysage ambiant, ne paraît pas adéquate. La notion d'abandon créateur semble plus appropriée : les modes de communication, les compétences ou les hommes eux-mêmes ne sont (heureusement) pas détruits, mais « abandonnés » et transformés. Ils sont rénovés, ou bien remplacés par des procédés, des compétences, des hommes... plus modernes.

Dans le cas particulier des êtres humains eux-mêmes, l'innovation peut se traduire par la re-formation, le remodelage des hommes anciens ; elle peut aussi, malheureusement, se traduire par un « abandon pur et simple » des hommes, ainsi que des structures ou des procédés dépassés par l'évolution dont ils étaient les acteurs.

Il ne s'agit pas là d'une simple précision de langage sans incidence sur le fond des choses. La différence capitale entre l'abandon et la destruction éventuellement créatrice, c'est que dans les situations d'innovation où prévaut l'abandon, les procédés obsolètes et évidemment les hommes sont toujours là, en spectateurs rendus passifs. Ils se situent à côté de ce qui évolue, juxtaposés à l'évolution. Et cela pose en quelque sorte un

problème d'environnement complexe (au sens très précis d'insaisissable synthèse entre le neuf et l'ancien, que nous avons donné à la complexité dans la première partie).

Rien de tel n'est à supporter dans l'avancée de la destruction créatrice, où, en faisant abstraction des hommes, on imagine que tout ce qui est désuet est désintégré, pulvérisé, pour laisser la place nette à la nouveauté conquérante...

Dans l'abandon créateur, les hommes nouveaux se démarquent des anciens, mais ils ne peuvent s'en séparer totalement. S'ils évitent de les côtoyer, ils n'en sont pas pour autant éloignés. Bien que revêtant des habits ou des attitudes modernes, ils conservent la mémoire et le « marquage » génétique du passé. Tout en inventant un monde neuf et des comportements dont l'efficacité intègre la dimension du respect humain ou, au contraire, s'en détachent, les êtres élus ou issus de l'innovation parviennent aussi à renforcer sous des formes nouvelles des tendances du passé.

En particulier, l'enchaînement au travail qui a marqué les débuts de la société industrielle réapparaît fréquemment sous de nouveaux visages chez les hommes re-formés, transformés ou remodelés par l'innovation dans les outils d'information et de management. Avec les capacités informatiques, la répétitivité des tâches, loin de régresser, est au contraire décuplée. Dans les organisations productives, quand il est acquis que telle ou telle personne excelle pour faire un travail, on lui demande avant tout de le refaire ; quand un individu ou un groupe brillent dans un domaine, ils doivent le dupliquer, le démultiplier auprès du plus grand nombre...

Au bout des possibilités des nouvelles technologies, l'hyperproductivisme guette en permanence. Les accros du boulot

ont tous les moyens de démontrer leur surmotivation, ou plutôt, ils n'ont plus d'excuses pour ne pas le faire !

En forçant à l'abandon du monde ancien, et par la nécessité de leur acclimatation dans des organisations qui généralement résistent au changement, les nouvelles technologies coûtent cher, autant elles-mêmes que leur mise en place. Dès lors les êtres élus du progrès sont sommés de prouver qu'ils sont rentables. Pour y parvenir, ils doivent se mettre à contribution sans faux-fuyants, et en même temps faire surgir la ressource humaine que recèlent leurs collègues et leurs collaborateurs. Ainsi, l'usine des débuts de l'ère industrielle, qui cherchait seulement à additionner les énergies contenues dans la « force » de travail, a cédé le pas aux managers organisateurs qui tentent de réunir l'information (incluant le savoir) contenue dans les têtes des membres de leurs équipes et de leurs partenaires.

Ce qui est recherché en priorité dans ce « surgissement » ou cette « extraction » du contenu de la ressource humaine se concentre depuis la fin du 20^e siècle sur l'information. L'information que l'homme aurait la capacité de rechercher, de recueillir, de traiter, de mémoriser, constitue l'élément capital de la « ressource » qu'il paraît en mesure d'offrir à l'organisation.

Dans ce contexte, le manager d'un groupe ou d'une équipe acquiert une nouvelle mission essentielle : celle de relier les différentes sources d'information et d'en faire une synthèse brillante, parce qu'efficace ou rentable. Mais les managers les plus honnêtes et probablement les plus réalistes considèrent maintenant que le surgissement de la ressource humaine n'est pas dans l'acquisition, ni même dans la maîtrise de l'information, mais dans la relation à laquelle elle donne éventuellement naissance

entre les différents acteurs. D'où l'explosion d'une demande de cohésion et de cohérence des équipes, qui se manifeste dans la plupart des entreprises, autant dans les périodes d'expansion que – ce qui est plus dur – dans celles de crise. Face à cette demande, le management de l'information et du savoir (*knowledge management*) apparaît comme une réalité sûrement nécessaire, mais totalement insuffisante à l'expression de la ressource humaine.

À l'intérieur même des entreprises innovantes, où la valorisation des quotients intellectuels est de rigueur, plusieurs managers lucides ont le courage de reconnaître qu'il est finalement préférable de travailler avec des personnes ouvertes à la relation et disposant d'une information et d'un savoir « normaux », plutôt qu'avec des personnes disposant d'informations et de savoirs « exceptionnels », mais incapables d'établir la moindre relation digne de ce nom.

Dans les organisations où règne une ambiance de valorisation excessive de l'individualité performante (ce que fut l'univers des traders d'avant la crise), comme dans celles qui admettent l'existence d'une collusion réelle ou supposée entre information et pouvoir (nouvelles baronnies et corporations), on perd fréquemment de vue les enjeux de l'échange.

Sous prétexte que le lien à l'autre peut empêcher de donner la pleine mesure de soi et soumettre l'individu ou le groupe aux contraintes de l'interdépendance, on escamote le travail d'échange qui bâtirait un « tout » supérieur à la somme des éléments, en freinant la dynamique de l'économie évolutive et le management du déséquilibre qui en est issu.

C'est aussi en ce sens que l'un des problèmes majeurs du management, dans la perspective d'un abandon qui se voudrait

créateur, est le comportement des nouveaux managers qui s'appliquent à faire comme si avant eux rien n'avait existé. Les managers qui se succèdent dans les organisations, et se doivent de promettre une performance toujours plus grande, ne cherchent généralement pas à reconnaître les acquis de leurs prédécesseurs. Et là surgit une injustice criante : si les investissements matériels qui ont été réalisés avant leur venue leur paraissent contestables, ils ne peuvent aisément les ignorer ou tirer un trait sur leur existence, en raison de leur poids, de leur présence palpable. En revanche, les investissements humains peuvent être totalement occultés, voire bafoués ou foulés au pied.

Les managers qui veulent que leur image soit celle du changement et du « nouveau » font peu de cas des investissements en formation et en relation développés dans les périodes antérieures. Partagés entre attentisme et initiatives précipitées, ils tendent à instaurer une hypothétique situation de remise des compteurs à zéro, dans laquelle le risque le plus courant est de passer l'essentiel du temps dont ils disposent à « réinventer la roue ».

Quand un manager nouveau prend les rênes d'une organisation, il ne peut évidemment pas ignorer la culture globale qui s'en dégage. Mais il va souvent s'ingénier à opérer un tri dans les différentes composantes de cette culture, un tri qui soustrait tous les éléments supposés nuire ou altérer l'image novatrice qu'il veut donner de lui-même et de l'action qu'il entend mener.

Or, un comportement courageux de sa part consisterait plutôt, comme ose le faire un trop petit nombre, à affronter la complexité. Le tissu de relations et de savoirs antérieurs est certes une sorte de frein – un frein à la liberté d'action et une contrainte

pour construire une image voulant échapper à toute forme de rétroviseur... Mais chercher à sonder ce tissu en profondeur pour y découvrir des points d'appui n'est pas une démarche vaine : qu'est-ce qui dans la culture acquise peut représenter une sorte de « tradition novatrice », des repères moteurs de la ressource humaine ? Les formations antérieures qui ont marqué les individus et les groupes, les moments clés de leurs épreuves et de leurs succès passés sont des sources de motivation. Respectés et éventuellement dépoussiérés, l'efficacité y gagnerait. En revanche, si le souci du pouvoir est plus fort, il balaie l'utilité de la démarche. Le tri dans les composantes de la culture acquise se traduit ainsi par l'élimination de ce morceau d'immatérialité, de cette part de relations et de savoirs qui attestent d'une vie constructive antérieure. (Nous y reviendrons dans l'analyse des différentes pratiques de management.)

Il y a là un gaspillage de la ressource humaine qui s'apparente à plus d'un titre aux gaspillages que l'on a su dénoncer avec force dans le domaine des ressources naturelles rares de la planète ; la dénonciation du gaspillage de la ressource humaine et l'entrée dans une « écologie » de la relation sans singeries ni faux-semblants est encore loin d'être entamée. Ce sera sans aucun doute un thème d'avenir.

Pour l'heure, de timides tentatives intégrant l'utilité des savoirs et des « hommes d'expérience » commencent à être effectives. On les trouve à l'échelle de pays comme les pays scandinaves, où il est devenu normal de réutiliser les anciens dans les entreprises à travers des rôles de conseil et une véritable activité d'accompagnement... Le recyclage de la ressource humaine se fait ici sans complexes ! De façon plus locale, un véritable

fourmillement voit aujourd'hui le jour : des pratiques se répandent dans la gestion d'entreprises, d'associations ou de villes, qui redécouvrent les vertus du mélange des âges, des tours de main et des expériences, pour traiter de questions complexes telles que celles de l'apprentissage, de la formation, de l'emploi du temps, de la sécurité...

Mais le souffle le plus profond d'un éventuel optimisme vient aussi d'une autre source. Il ne se déniche pas seulement dans les sursauts de vieux pays à tradition sociale affirmée, ou dans des structures et des activités qui confèrent à l'expérience des vertus évidentes ; il surprend là où on ne l'attendait pas : au cœur même des nouvelles activités économiques.

Alors que la sphère avant-gardiste du e-business menaçait ouvertement de ringardise tous ceux qui avaient dépassé la trentaine, on a vu assez rapidement naître une étonnante obligation pour les jeunes pousses des activités Internet de se trouver des patrons, des CEO (*Chief Executive Officer*), ou des partenaires dont le parcours et l'image apparaissent marquants à tous les sens du terme. Un pedigree significatif en diplômes et expériences n'est pas vraiment rassurant s'il ne s'accompagne pas de quelques cheveux blancs et de rides qui ne « trompent pas » !

Nouvelle expression de la complexité économique, l'appel inattendu à l'ancien dans le sanctuaire de la modernité économique peut tout autant nous ravir que nous laisser dubitatifs : s'agit-il d'une incontournable nécessité relationnelle, qui se manifeste avec d'autant plus de force qu'on tente de l'ignorer un instant ? Ou s'agit-il simplement d'une parade, de la réponse miracle à la demande de « vieux » investisseurs argentés en quête de minimisation des risques ?

Évidemment, les élus grisonnants de la sphère des nouvelles activités immatérielles ne sont pas choisis sur n'importe quel type d'expérience reconnue. Ils font généralement partie du sérail des pionniers, ont pour la plupart travaillé dans des entreprises informatiques prestigieuses, et ne brillent pas nécessairement par une originalité immatérielle. On peut même dire qu'ils sont plutôt les garants de l'orthodoxie des règles d'économie matérielle basique... Il n'empêche que le contact, parfois la collision, entre les anciens et les jeunes loups produit périodiquement de vraies découvertes et de vraies relations qui transgressent le monde des simples apparences et assurent la pérennité des organisations qui ont la chance d'en être le creuset. Le cas de Google, dans lequel les jeunes fondateurs ont assez rapidement fait venir aux commandes un « senior » manager chevronné, est devenu un exemple banal et reconnu dans son efficacité, autant dans les performances d'une entreprise particulière que dans la perspective plus ambitieuse de l'équilibre global des sociétés humaines et de leurs comptes sociaux... Choc culturel salubre pour toutes les parties en cause !

De l'abandon créateur à l'abandon pur et simple

La collaboration autrefois impensable entre jeunes fougues et « rides d'expériences » paraissant prendre un tour plus affirmé, mais restant malgré tout limitée aux bonnes compétences reconnues, nous devons revenir à la question de l'innovation, lorsqu'elle signifie pour les êtres, non pas un abandon créateur, mais un abandon pur et simple. C'est alors la voie de l'exclusion qui s'ouvre pour ces êtres-là, le plus souvent chassés par

l'introduction des technologies qui fondent les nouvelles activités immatérielles.

Devant l'abandon pur et simple, on mesure l'importance de la conception de l'immatérialité comme relation irréductible pour tenter de prévenir l'exclusion. Quand l'exclusion s'installe, elle met en avant le problème de la privation relationnelle, laquelle induit parfois une demande de relation positive, mais provoque à coup sûr la génération de relation négative.

Prévenir les souffrances et les conséquences de l'exclusion, impose de revenir sur son fil conducteur. L'exclusion, et la pauvreté qui en est issue, touchent tous ceux qui ne peuvent s'insérer dans les règles et les rythmes des réseaux, tout au moins des schémas relationnels, qui se construisent dans le travail et autour de la notion plus large d'« activité ».

Le problème peut être posé de la façon suivante : pour que l'activité d'un individu existe au-delà d'une dimension strictement personnelle, et qu'elle puisse entrer dans la sphère économique (matérielle ou immatérielle), il faut qu'elle soit reconnue par au moins un autre acteur (homme ou organisation), prêt à *payer* pour son existence, et garantissant de ce fait la survie de son auteur. Sans cela, la notion d'échange s'effondre, et avec elle la valeur de tout apport qui ne serait pas reconnu par au moins par un acteur voulant jouer le jeu.

Si l'on suit cette piste, toutes les activités et les hommes soumis à l'abandon pur et simple se retrouveraient exclus, dès lors que plus personne ne repérerait un quelconque apport de leur part susceptible d'être « payé »... Une telle assertion expéditive est sans aucun doute tributaire d'une méconnaissance ou d'une ignorance plus ou moins volontaire. Une ignorance, sinon des

activités (il existe en effet des activités totalement condamnées par l'histoire), du moins des possibilités d'évolution des êtres humains, avant qu'il ne soit trop tard.

L'exclusion des hommes traduit toujours un défaut ou un mépris de l'anticipation de ce qu'ils devraient ou pourraient devenir, au moment où les virages sont encore possibles.

Mais pour qu'une volonté d'anticipation soit à l'œuvre, il faut qu'elle trouve le concours d'actions de deux ordres : des actions de formation et des actions de relation.

De la nécessité de formation élargie et poursuivie tout au long de la vie, on a déjà dit beaucoup de choses, mis en place des lois et des droits. Néanmoins, avec un recul substantiel de plusieurs décennies, il est impossible d'affirmer qu'elle représente un barrage efficace à l'exclusion.

La raison majeure est que la formation reste encore profondément accrochée à la logique de l'économie matérielle, et qu'avant de représenter une chance, une opportunité, un pari sur le futur, elle représente avant tout, dans la comptabilité classique, un « coût » à supporter. Certitude absolue des coûts et doutes sur les retours futurs des actions, il n'en faut pas plus pour évoquer tous les prétextes d'incertitude ou invoquer les contextes de crise, afin de toujours remettre à plus tard les investissements en formation.

La formation qui peut un jour empêcher l'exclusion nous crie désespérément que « deux *tu l'auras* » vaut mieux qu'« un *tiens !* », mais la vision à court terme reste sourde à cette règle pourtant basique de l'investissement. Quand la partie de l'économie dite moderne semble garder son dynamisme, quand les révolutions économiques et leurs cortèges de nouvelles activités tiennent les

feux de la rampe, qui se soucie de ceux qui quittent le bateau, ou mieux, le réseau ? Pourtant un simple raisonnement systémique peut faire prendre conscience à la majorité des acteurs ayant une longueur d'avance qu'ils ne peuvent durablement s'enrichir sur un cimetière qui irait en s'élargissant... Avant même de rejoindre des préoccupations éthiques, c'est de la pure logique mathématique !

À la différence des idéologies totalitaires, qui font de l'élimination de la diversité la première condition du règne des dictateurs, en garantissant l'immutabilité des valeurs, des dogmes et des discours, l'économie évolutive n'a pas d'autre choix que de parcourir le chemin inverse. Bien qu'elle ne soit pas mue *a priori* par des idéaux humanistes, et qu'elle n'exclue pas de se montrer dictatoriale à l'encontre des individus trop statiques, l'économie évolutive sait qu'elle ne peut progresser qu'en composant avec la diversité, l'impertinence pour les choses acquises, et en jouant sur les inégalités « tant qu'elles sont motrices ».

Mais si par excès, l'inégalité entre les acteurs – *a fortiori* entre les acteurs et ceux qui sont exclus de l'activité – devenait une sorte d'écart irréductible, alors l'inégalité motrice se changerait en inégalité bloquante, selon la conception essentielle du déséquilibre, non contrôlé cette fois, sur laquelle j'ai particulièrement insisté dans la première partie. La pauvreté d'une masse croissante d'exclus annoncerait à terme celle de ceux qui paraissent tirer leur épingle du jeu.

Cette évidence systémique basique, qui a tant de mal à pénétrer l'esprit de ceux qui sont envahis de principes d'économie primaire, est déjà fort heureusement à l'œuvre dans le fonctionnement des équipes que l'on dit « synergiques ». Si des responsables de telles équipes ont pu dans le passé ressentir

quelque plaisir à régner sur une troupe d'esclaves, ils ont compris dans la durée qu'il valait mieux perdre un peu de pouvoir et s'enrichir de la progression des collaborateurs... À charge pour eux d'accepter un risque de compétition accru.. L'histoire des maîtres et des *pater familias* heureux ou courroucés d'être dépassés par leurs disciples ou leur propre descendance se réécrit dans l'économie évolutive, et plus encore dans sa partie immatérielle.

Ici s'affirme l'importance d'adjoindre à l'anticipation d'évolution des êtres par l'action de formation la mise en œuvre d'actions de relation censées les insérer dans le maillage de l'organisation, éventuellement les y retenir.

Leurs employés participent-ils au tissu relationnel que les organisations font vivre à l'intérieur et autour d'elles ? Participent-ils aux manifestations en direction du public ou des partenaires, sont-ils invités aux dîners, aux sorties, aux séminaires de réflexion organisés par la hiérarchie, ou en sont-ils majoritairement exclus ? Dans ce dernier cas, doit-on redouter que cette réalité soit un prélude à une exclusion plus radicale, privant de relation un tant soit peu élargie tous ceux ne figurant pas dans l'échelle hiérarchique ?

La seule porte de sortie se situerait alors dans l'hypothèse de permettre à un grand nombre d'individus d'intégrer le tissu relationnel en rejoignant cette échelle hiérarchique et en gravissant ses échelons... Hypothèse souvent manipulatrice – en tout cas peu convaincante –, car qui pourrait croire que l'aplatissement actuel des lignes hiérarchiques, en vue de réduire les coûts de structure, laissera suffisamment d'espace et de chances à tous les postulants ?

L'ensemble du personnel d'une entreprise ne peut évidemment pas être invité à toutes les manifestations de son réseau relationnel interne et externe, mais il peut néanmoins ne pas être coupé de son ambiance. L'effort pour que chacun puisse, à un moment ou un autre, faire partie des représentants de l'entreprise à l'occasion des événements qui jalonnent sa vie publique n'est pas exagéré. L'attention portée à l'« appropriation » de la stratégie par les équipes qui travaillent sur le terrain du quotidien parvient à donner aux êtres le sentiment qu'ils ne sont pas coupés des décisions déterminant leur action et leur devenir ; une telle attention n'est pas en elle-même très coûteuse. Elle est cependant négligée par crainte de voir les personnes porter des jugements critiques ou « discuter » sans fin sur les décisions prises... On sait pourtant que le sentiment d'appartenance et l'envie de faire ensemble un parcours d'entreprise dépendent d'un tel échange.

Quand on interroge les membres des entreprises, la demande, sinon de participer à l'élaboration de la stratégie, du moins d'en comprendre les déterminants leur indiquant la voie à suivre, revient constamment. La généralité et la persistance du phénomène empêchent de l'assimiler à un simple phénomène de mode informationnelle. C'est beaucoup plus sûrement une revendication d'appartenance et d'efficacité, qui dépasse sciemment les conventions hiérarchiques, en même temps qu'une garantie de résister aux aléas des crises et d'une éventuelle exclusion induite.

Vingt ans avant la fin du 20^e siècle, certains pays comme la Suède ou le Japon semblaient avoir fait de l'économie relationnelle une de leurs préoccupations essentielles. Leurs pratiques d'intégration des salariés, de leur participation aux

décisions, et leur refus de l'exclusion dans l'entreprise et dans la cité, caractérisaient leur modèle social. En s'intégrant à l'Europe, le modèle suédois paraît avoir perdu de son originalité initiale et de sa dynamique relationnelle interne. Dans ce domaine, au début du 21^e siècle, on évoque plus volontiers les avancées de la Hollande ou de la Finlande... Les petits nombres semblent demeurer plus propices à la préoccupation relationnelle. Mais regardons plus en détail quel chemin a suivi de son côté le Japon.

Retour sur l'exemple japonais

Le Japon a largement contribué à la création des outils qui ont permis l'émergence des nouvelles activités immatérielles, et il continue de se situer à l'avant-garde des innovations dans les technologies de l'information, le mariage du téléphone portable et d'Internet, les jeux en monde permanent, etc. Son modèle de société n'a cependant pas résisté à la combinaison de ces évolutions et des schémas relationnels qui furent porteurs de l'efficacité passée.

À l'époque du « miracle » japonais, il était à peu près acquis que tous les membres des entreprises nippones, les plus conquérantes comme les plus protégées, étaient parties prenantes, depuis le bas jusqu'en haut de l'échelle, aux décisions et à la stratégie. Jeunes et vieux restaient accrochés au tissu relationnel de l'entreprise avec, en contrepartie de leur attachement indéfectible, la garantie de l'emploi à vie et d'un « repérage social » inattaquable. Ce modèle de relation, s'il paraît aujourd'hui dépassé, n'a toutefois pas empêché la suprématie des entreprises japonaises dans le domaine des méthodes de production (imitées par tous les industriels du

monde), de même que l'utilisation des technologies informatiques les plus avancées.

C'est probablement cette combinaison étonnante de neuf et d'ancien en provenance du Japon qui avait provoqué à la fin du 20^e siècle un véritable big bang organisationnel à l'échelle mondiale.

Grâce à son efficacité inattendue, cette combinaison a d'abord surpris les modèles occidentaux dans lesquels le jeune ou le vieux s'excluaient mutuellement. L'extraordinaire capacité d'innovation japonaise et la rationalisation du modèle productif qui l'accompagne n'ont pas été générées par des pionniers aux dents longues, mais par un peuple au tissu relationnel serré et ancien. C'est ce composé qui, au-delà de la surprise, a précipité l'effondrement des modèles matériels et relationnels occidentaux dépassés, et ainsi entraîné l'exclusion de nombreux employés des entreprises européennes et américaines.

Mais comme la bioconduite économique ne s'arrête jamais, ce fut ensuite au tour des employés du modèle japonais d'être bousculés et sortis de leurs liens historiques, dont la solidité – fût-elle protectrice au départ – a progressivement pris les allures d'une contraignante rigidité. Concilier un tissu relationnel qui a fait ses preuves dans une première phase de progrès avec l'ouverture au monde, la mobilité des hommes et des structures, la rencontre des informations et des savoirs, n'est pas chose aisée. Les Japonais se trouvent devant un problème typique, non pas de destruction créatrice, mais d'« abandon créateur », avec en permanence le spectre de l'abandon pur et simple en embuscade.

Un tel défi, qui n'est pas propre aux Japonais, concerne le monde de l'économie évolutive dans son ensemble. Le problème

de l'abandon pur et simple des êtres ou des modes de relation dépassés se pose à toutes les sociétés qui bougent, et si nul n'a de solution miracle, une chose est claire : le coût du laisser-faire, de l'abandon pur et simple, est loin d'être nul. Outre la catastrophe qu'il représente pour les pauvres, l'abandon pur et simple fait un jour ou l'autre rejaillir son coût sur les riches. Si chacun n'en est pas également éclaboussé, tous en pâtissent, ne serait-ce que par l'accroissement des risques politiques, sociaux et économiques qu'il génère...

L'affaiblissement du modèle japonais, pour en revenir à lui, constitue un signal important dans les rapports entre économie matérielle et économie relationnelle, de même que pour les exigences de la seconde.

Cet affaiblissement met en relief le poids qu'une économie matérielle florissante fait peser sur les schémas relationnels existants. Quelques-uns (peu nombreux) qui avaient souffert de l'invasion japonaise ont pu s'en réjouir de façon revancharde. Mais un tel sentiment ne résiste pas longtemps. D'abord parce que les difficultés du Japon sont une sorte d'écho à l'effondrement des modèles relationnels européens issus des mondes ruraux, quand ils ont été bousculés par les injonctions de l'économie matérielle conquérante ; ensuite parce que l'hypothèse d'un appauvrissement du Japon est cette fois perçue par un nombre d'acteurs beaucoup plus important qu'auparavant comme un facteur de notre propre appauvrissement ; enfin parce chacun sait que la rupture d'un modèle relationnel n'appelle pas le néant relationnel, mais au contraire la nécessité de recréer, de reconstruire un tissu relationnel plus adapté, plus résistant aux tiraillements et aux rythmes de la modernité. Il n'est jamais exclu

que ce renouveau relationnel doive être à dominante négative par rapport à l'extérieur, ou encore la proie d'idéologies rigides et violentes.

Dans l'abandon créateur qui touche la quasi-totalité des activités du Japon, comment faire en sorte que la productivité retrouvée aille de pair avec une éthique de l'humain, qui était prégnante dans la culture acquise ? Le Japon nous montre, à une échelle bien plus convaincante que celle d'une organisation modeste, les dangers issus d'un triptyque particulièrement répandu dans les constructions relationnelles qui, après avoir été pertinentes, n'évoluent plus. Ce triptyque met en jeu le lien entre « solidarité », « interdépendance » et « obsolescence » de la façon suivante :

La solidarité qui relie les membres d'une organisation les conduit à des schémas d'interdépendance qui, s'ils deviennent structurels et quasiment culturels, tendent à stabiliser des attitudes, des demandes et des activités, qui refusent de reconnaître leur obsolescence ou carrément leur usure lorsqu'elles surviennent. La plupart des familles, des entreprises et des pays trop étroitement soudés dans leurs rouages essentiels illustrent bien cette idée.

C'est l'alchimie du classique barrage à l'innovation de tous les groupes humains qui n'ont pas été forcés à la remise en cause de leur schéma relationnel, qui n'est pas pour autant dépourvu de sentiments élevés et de bien-être. Une grande partie des pleurs et des regrets de toutes les époques sur les âges d'or révolus (d'un village de campagne comme d'un empire) proviennent de ce décalage entre la mémoire de la chaleur relationnelle du passé et la difficulté de sa reconstruction dans un univers différent.

Le Japon n'a pas échappé à ce décalage, malgré son aptitude à l'innovation. La solidarité interne de ses entreprises faisait écho à celle que l'on pouvait observer au niveau de ses conglomerats industriels (les *Keireitsus*) dont le réseau relationnel mettait en boucle fournisseurs, sous-traitants, donneurs d'ordres, banques, distribution... soumettant les uns et les autres à une dépendance mutuelle peu propice à l'évolution nuancée et aux virages réactifs.

Dans les périodes de conquête économique, ces conglomerats étaient impressionnants par leur masse et leur image de force cohésive. Les nations qui se sentaient menacées par le Japon ne voyaient qu'un aspect du triptyque, celui de la solidarité, comme elles l'avaient d'ailleurs fait au sujet de l'Allemagne (ou plutôt de la RFA) et de sa « cogestion » efficace d'après-guerre. Mais les rapports d'interdépendance entre les acteurs majeurs de ces modèles se sont cristallisés au fil du temps, et ont produit des effets de dysfonctionnement dus à l'aversion pour le mouvement, et de recherche d'une sorte d'ultrastabilité. Et c'est là que se trouve la limite majeure de ces modèles relationnels, dans des réalités changeantes et à économie matérielle moins favorable.

Au début du 21^e siècle, le Japon a découvert que l'un des handicaps évidents de son modèle relationnel est la « lenteur ». Le processus de décision interne des entreprises, censé aller du bas vers le haut, est apparu finalement trop coûteux en temps même si, une fois la décision prise, son application se fait de façon plus harmonieuse, puisque l'ensemble de la « chaîne » hiérarchique y a contribué. Toutefois, cet ultime gain de temps ne parvient plus, semble-t-il, à surcompenser la perte initiale. La lenteur des transactions internes (particulièrement celles dont le but est de pousser à l'innovation managériale) a miné l'efficacité des

Keireitsus. On en prend la juste mesure quand on songe à l'hétérogénéité de ces conglomérats – des financiers, des industriels, des commerçants, etc. – dont les cultures se spécialisent et dont les activités connaissent des rythmes d'évolution fort différents, obligés de vibrer au même diapason et de cheminer du même pas... Les cassures sont inéluctables. Sans doute la fuite dans l'innovation et l'excellence technologiques offrent-elle alors un refuge à des talents bridés par la lenteur organisationnelle.

Ici, l'économie de la relation peut jouer un rôle essentiel. En effet, ce que nous dit le travail de construction relationnelle, c'est que l'investissement nécessaire au départ en temps, information et énergie, pour bâtir une relation capable de s'adapter à l'espace et de résister au temps, est « récupérable ».

De fait, lorsqu'il faut inventer un mode relationnel pour sortir du silence, ou abandonner un mode ancien de relation, les essais, les tâtonnements et les erreurs sont la règle. Il faut alors des heures pour pouvoir se comprendre et s'expliquer sur les moindres choses. Mais au fil de l'effort, le temps se réduit et, si l'on pousse le travail jusqu'au bout, on finit par se comprendre à demi-mot !

C'est l'un des aspects de la performance relationnelle qui justifie – s'il en est besoin – l'expression « économie de la relation ». Son contenu semble ainsi pertinent dans le cas d'un pays en quête de reconstruction relationnelle tout autant que dans des espaces plus modestes d'entreprises ou de cités.

Des « macro » modèles relationnels aux réalités « micro »

Ce qui est peut-être le plus difficile, c'est de devoir renoncer à la notion même de « modèles relationnels » au fur et à mesure de leur effondrement dans les grands comme dans les petits pays du monde industriel. Le modèle relationnel japonais n'était pas imitable, mais il était une sorte de référence qu'on avait crue résistante, en tout cas compatible avec la modernité matérielle. Ce modèle était d'autant plus respectable qu'il semblait avoir réussi à « exclure l'exclusion » durant une longue période, sans que cela ait empêché le pays d'être efficace et innovateur, au sens d'un réel abandon créateur, pour les structures matérielles comme pour l'humain.

Son « abdication » remet les sociétés et les organisations sur la ligne de départ. Il faut simplement passer de la notion de « modèle relationnel » à celle de « tissu relationnel », c'est-à-dire découvrir la relativité de chaque création relationnelle et s'en contenter, admettre la nécessité d'adaptation des relations à chaque contexte sans espoir de passage dans tel autre.

À l'échelle de grandes collectivités (pays, régions...), il serait donc plus juste de parler d'une somme de tissus relationnels qui, ayant abandonné la généralité et la couverture d'un modèle global, ne créeraient pas nécessairement à la périphérie de chacun d'eux des zones d'abandon pur et simple, des zones d'exclusion.

C'est ici que les principes fondamentaux de création d'une relation d'équipe, d'une relation unissant les membres d'une collectivité et les collectivités entre elles, deviennent essentiels. C'est là aussi qu'il faut savoir faire la différence entre les facteurs qui conduisent à la création d'une relation positive et ceux qui

nous entraînent vers une relation négative... Nous avons insisté sur ces fondements dans la première partie, et les défis issus de l'effondrement des schémas relationnels établis confèrent à ces points d'appuis conceptuels davantage encore d'importance dans chaque type d'organisation.

Quand les macroéconomies relationnelles issues de l'histoire, et parfois teintées d'immatérialité dictatoriale¹³, montrent leurs limites, c'est aux situations microéconomiques de prendre le relais. Après tout, quand on se représente la difficulté et le patient travail qu'il faut mettre en œuvre pour créer une simple ambiance sereine dans un petit groupe d'hommes, il n'y a là rien de dévalorisant, et le jeu continue d'en valoir la chandelle.

Mais pour y parvenir, il importe que les organisations, et au premier rang d'entre elles les entreprises, ne soient pas démunies de réflexion et de concepts praticables dans leurs microréalités relationnelles. La suite dira si la teneur des échanges entre les multiples organisations agissantes parviendra ou non à générer des tendances à une ample cohérence.

Une voie ouverte au refuge et aux expérimentations

Revenons aux raisons et aux effets de la ruée vers l'immatériel primaire quand elle est plus qu'un simple moyen de sortie de crise.

Soutenir que le tropisme vers l'immatériel primaire s'apparente à une fuite vers des valeurs refuges peut sembler paradoxal. Pourtant, ces activités qui ne se touchent pas du doigt attirent

¹³ Voir la définition que nous en avons donnée dans la première partie, section « La solution du leader ».

bon nombre d'acteurs et de capitaux qui ne savent plus à quel sein s'alimenter. Après plusieurs expériences décevantes dans la recherche de la bonne fortune matérielle, après avoir parcouru les places financières de la planète à la recherche d'un quart de point d'intérêt supplémentaire, ceux qui doutent d'un avenir accueillant pour l'économie matérielle se prennent à accepter l'hypothèse d'un futur qui verrait le triomphe de l'immatériel ; de l'immatériel payant, de l'immatériel qui rapporte.

Cette réalité fait d'abord apparaître l'immatériel comme une réponse à la surabondance d'argent « baladeur » ; elle accrédite ensuite la substitution de la légèreté à la lourdeur : la légèreté de flux payants contre la lourdeur de stocks coûteux. Plus globalement, elle contribue au rêve de la mobilité *versus* la fixité des immobilisations. Avec le temps, les « bonnes affaires » de l'immatériel deviennent nombreuses et tentantes pour des aventures spéculatives : en effet, comme la valeur marchande de nombreuses activités immatérielles reste incertaine par nature, la possibilité d'achat à bas prix et de revente rapide en faisant de mirifiques bénéfices a ponctué l'histoire du début du 21^e siècle.

Mais la voie de l'immatériel – fût-il primaire – n'est cependant pas qu'un refuge face aux défaillances et aux désillusions de l'économie matérielle ou une aventure spéculative ; elle est aussi un appel, une invitation à essayer de faire ce que d'autres n'ont pas encore fait – en tout cas pas de la même façon. Elle est une ouverture aux expérimentations d'entreprises originales et d'aventures humaines significatives. Ce second aspect comporte une différence fondamentale avec celui de l'« immatériel refuge » : les reliquats des expériences qui, ayant fortement parié sur l'humain, échouent ou se terminent, sont chargés d'un contenu

sensiblement plus fort que lorsqu'il n'est question que de bénéfices ou de pertes matérielles.

Examinons successivement les deux types de réalités.

Un refuge face à la surabondance d'argent baladeur

À l'origine de la ruée vers l'immatériel primaire, il y a bien sûr tous les réflexes acquis dans l'économie matérielle, réflexes d'autant plus conditionnés qu'ils subissent la pression des incertitudes d'un monde matériel en crise.

L'atmosphère de « ruée vers l'or immatériel », même si elle est appelée à être dépassée, est plus qu'un désir violent et éphémère. Elle est significative d'un véritable besoin de fuite, un besoin d'échapper aux contraintes et aux perspectives du matériel ; et en ce sens, cette atmosphère peut resurgir dès que les conditions d'abandon créateur et de croyances partagées qu'elle suppose se trouvent réunies.

L'un des phénomènes les plus caractéristiques de la période d'euphorie immatérielle que nous avons vécue au tournant des années 2000 concerne l'ouverture qu'elle a pu constituer pour ces masses d'argent en quête de placement enfin rémunérateur. Ces masses instables, mais pas nécessairement heureuses de l'être – puisque à la recherche d'un espace introuvable où se fixer – se sont donc prises au jeu du financement de la sphère immatérielle marchande en vogue : celle d'Internet et des start-up engageantes. Les « capital-risqueurs » ou *business angels* ont été les acteurs de cette hypothèse de stabilisation et d'ancrage de la *hot money* dans le port d'attache de l'immatériel.

Les gens réputés les plus sérieux se sont mis de la partie. De multiples associations financières ont vu le jour, regroupant des chefs d'entreprises, des cadres de haut niveau, des hommes d'affaires ou de riches particuliers en quête de projets d'avenir... Chose étonnante, les fournisseurs d'argent se sont dans la première phase autant enthousiasmés que les créateurs « fous » ; les tripes et la tête des uns et des autres paraissaient prises dans le même tourbillon, vibrer au même diapason. Une fois encore, la pyramide de Maslow différenciant le primaire du supérieur se trouvait mise en échec au profit de l'hélice des besoins. Quant aux distinctions sociales établies entre le raisonnement froid des financiers censés n'utiliser que l'hémisphère gauche de leur cerveau, et celui des êtres sensibles et créatifs centrés sur leur hémisphère droit, elles ne résistaient pas non plus à l'euphorie et cet état de grâce qui emportaient les uns et les autres...

J'en induis pour ma part qu'il n'y a pas de fatalité catégorielle, et que ces situations prouvent qu'une économie relationnelle peut voir le jour entre financiers, entrepreneurs et managers du quotidien, à condition de faire ressortir que la pérennité du projet qui les rassemble passe par la valeur de la relation en elle-même, conjointement aux valeurs matérielles poursuivies.

Faut-il douter de la possibilité de cette jonction, sous prétexte que, dans une seconde phase, l'évolution observée a conduit à une professionnalisation des capital-risqueurs ?

Ce serait abusif. Car s'il est vrai que l'on a assisté, après cinq années euphoriques (1997-2001), à la fin de l'état de grâce et à une évidente rationalisation du comportement des acteurs financiers, cette rupture a exactement coïncidé avec le début du déclin de l'engouement pour les nouvelles activités immatérielles.

De plus, cette rationalisation ne s'est généralement pas faite du haut de chapelles financières adoubant ou excluant les prétendants, mais en descendant dans l'arène. Les *business angels* se sont regroupés et ont essayé d'utiliser leur expérience des affaires ou du terrain économique ; ils ont tenté de prodiguer des conseils aux créateurs, tout en restant eux-mêmes légers et souples dans leurs structures, ce qui n'est pas le cas de la finance classique...

Ces comportements financiers d'un type nouveau, loin de fuir l'économie relationnelle en se drapant de ratios financiers, ont pu au contraire contribuer à la poursuivre sous d'autres formes. En particulier, beaucoup d'investisseurs, qui au départ ne voyaient que l'opportunité de réaliser une bonne affaire financière en se tenant à distance, ont fini par se persuader que l'action concertée et leur participation sur le terrain contribuaient à éclairer la voie à suivre.

Chaque fois qu'une rencontre effective a eu lieu entre les capital-risqueurs et les créateurs, elle est apparue comme déterminante, et il suffit d'un « je ne sais quoi » ou d'un « presque rien » pour que la multitude des expériences originales entre financeurs et financés débouche sur des schémas relationnels innovants et transmissibles... De nombreux financiers partenaires se sont pris au jeu de l'économie réelle et ont cherché à participer au développement des affaires en véritables entrepreneurs. Pour les plus persévérants, le résultat matériel ou comptable n'est plus nécessairement l'objectif des projets poursuivis, mais leur conséquence.

Il faudra à l'évidence de nombreuses expériences durables, et probablement renouer avec une ambiance de sortie de crise, pour se prononcer clairement sur l'émergence d'une véritable

composante d'économie relationnelle entre financiers, créateurs et managers dans le développement des activités immatérielles.

En attendant, la course-poursuite entre novation et classicisme perdure, et la mise en avant des traits porteurs de changement possible dans les rapports entre les fournisseurs d'argent et les créateurs de « jeunes pousses » n'exclut en rien la persistance des pratiques financières courantes qui utilisent simplement l'outil Internet pour renforcer les tendances passées. Les rencontres sur Internet entre offreurs et demandeurs d'argent ont le plus souvent toutes les allures des mariages d'intérêt au sens le plus strict, avec en prime l'attrait de la réduction des coûts de transaction qui doivent être supportés dans la sphère classique. Si les annonces des sites spécialisés, de plus en plus fréquentées, sont à l'origine de véritables « unions » entre partenaires avisés, elles représentent aussi des traquenards pour investisseurs inexpérimentés ou entrepreneurs naïfs. Il n'existe pour l'instant aucune instance de police ou de contrôle – à l'image de l'AMF ou de la SEC (gendarmes des Bourses française et américaine) – qui disciplinerait ou moraliserait ces hypothèses d'échange.

Lorsque la matière première financière s'impose à la fois comme le moyen déterminant et le seul but affiché des projets immatériels, il devient évidemment difficile de discerner dans les services de petites annonces financières sur Internet la moindre source d'économie relationnelle.

Et au delà des acteurs modestes, les impressionnantes opérations d'achat d'activités immatérielles, dont le niveau de valorisation reste marqué par l'incertitude, ont favorisé les tendances ou les tentations de spéculation. On se souvient du prix exorbitant payé par Google en 2006 pour l'acquisition de

YouTube (plus de 1,5 milliards de dollars) ; Newscorp (Rupert Murdoch) n'a pas hésité à en faire autant pour racheter MySpace ; quant à Microsoft, mettre à peine un pied dans Facebook lui a coûté 240 millions d'euros pour 1,6% des parts... La fièvre spéculative a aussi gagné l'économie du livre : les groupes d'édition rachetés et revendus avec de fortes plus-values sont nombreux (Editis racheté par le FondsWendel en 2004 fut revendu à Planeta au bout de trois ans 60 % plus cher), d'autres (comme Flammarion racheté par RCS) retrouvent une bonne rentabilité mais rechignent à en faire profiter les salariés et autres intervenants ; ce qui ne manque pas d'attiser la colère de toute la chaîne humaine de création et production des ouvrages, sur laquelle les retombées sont faibles ou inexistantes et qui se perçoit comme « chair à spéculation »... À côté de tous ceux qui se battent pour faire en sorte que le domaine de l'immatériel soit compris avant tout comme le résultat de l'implication humaine, laquelle mérite à ce titre reconnaissance et rétribution, il reste donc de larges espaces où la relation entre acteurs est mise à mal par les détours de l'économie matérielle.

La légèreté payante contre la lourdeur des stocks

Ces observations nous conduisent à voir dans l'attirance pour l'économie immatérielle une réaction ou même une réponse à l'angoisse progressivement partagée par un grand nombre d'acteurs de l'économie matérielle : l'angoisse de la lourdeur des stocks, de tous les genres de stocks, et pas seulement des « invendus ».

La progression d'un tel sentiment pourrait sembler paradoxale : l'importance des stocks de matières et de produits n'est-elle pas aussi l'expression de la force de l'économie matérielle ? N'est-elle pas porteuse de sécurité, à la fois pour la production et pour le consommateur assuré de trouver ce qu'il demande ? N'est-elle pas, enfin, un signe d'abondance, de victoire sur des raretés, justifiant quelque euphorie matérialiste ? Dans les premières périodes de l'économie industrielle, la réponse à ces questions est sans nul doute affirmative, et aujourd'hui encore les acteurs déterminants des pays en développement, particulièrement des pays émergents, semblent ne pas craindre le poids des stocks. Mais dans les pays anciennement industrialisés, on ne voit plus les stocks du même œil. La vision s'est progressivement transformée et inversée ; les stocks n'apparaissent plus comme une richesse mais comme une somme de coûts. Pour la majorité des acteurs, l'obsession est celle de la légèreté. La « gestion des stocks », c'est avant tout leur réduction, véritable casse-tête pour les gestionnaires mais aussi pour tous les membres des organisations soumis aux invectives de l'impératif de limitation ou d'élimination des différents types de stocks les concernant. Y parvenir devient une source de performance et de « bonheur ».

C'est particulièrement le cas des entreprises industrielles, qui ont longtemps regardé avec envie les entreprises de services, dont la nature de l'activité permettait d'éviter les stocks (entreprises de « matière grise », de divertissement, de contact...). Les entreprises industrielles se sont ainsi résolument lancées sur toutes les pistes possibles de création de services, autour de leur activité initiale et bien au-delà. Le même phénomène s'est produit dans les activités

agricoles qui ont systématiquement recherché tous les services qualitatifs qu'elles pouvaient offrir aux consommateurs (labels, qualité, sécurité alimentaire...) pour tenter d'échapper à la dictature des seules quantités à produire, détenir et livrer, ainsi qu'à celle de la fixation des prix par des instances inter ou supranationales...

Sur cette logique de service, nombre d'entreprises industrielles se sont attachées à ne pas manquer le train de la ruée vers l'immatériel primaire et de sa composante Internet.

Le début du 21^e siècle fut significatif et caricatural de ce tropisme : l'entreprise Valeo, l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile, créait un fonds de 100 millions d'euros pour investir dans les jeunes pousses, son PDG de l'époque déclarant ouvertement qu'il espérait ainsi tomber sur une « mine d'or » ou découvrir « l'AOL ou le Cisco de l'industrie automobile »... La très traditionnelle entreprise allemande Mannesmann annonçait son mariage avec l'une des entreprises majeures de téléphonie mobile, Vodaphone, en vue de participer à la révolution de l'Internet mobile. L'image produite par cette annonce était claire : elle paraissait donner des ailes à tous les stocks d'infrastructures véhiculés par Mannesmann. C'était comme si la légèreté de la jeunesse et l'avenir des nouvelles activités s'alliaient à la lourdeur et à la cristallisation des matières, des outils et des stocks du passé...

Air Liquide, entreprise plus que centenaire, affirmait par la bouche de son PDG : « Internet n'est pas une mode. Les technologies de l'information constituent une vague de fond, au même titre que la mondialisation et les services. » Joignant les actes à la parole, l'entreprise créait un Pôle Services s'appuyant

sur un fonds d'investissement maison (Air Liquide Ventures). En interne, la priorité affirmée de ces services était la vision globale des stocks et leur « optimisation », en même temps que la contribution à l'émergence d'idées nouvelles...

Aujourd'hui ce genre de pratiques est devenu courant et banal ; les solutions techniques existent et fonctionnent bien, mais en revanche ce sont les partenariats qui se font et se défont, les alliances qui marchent ou s'effondrent, et plus généralement la relation imaginative entre acteurs qui s'avère plus déterminante que les systèmes sophistiqués. Pour revenir sur l'histoire récente, la montée des cours de Bourse qui avait au départ salué toutes les initiatives en ce sens, ainsi que l'excitation et les supputations autour de leurs conséquences prévisibles dans les modes de gestion et les connexions des entreprises, étaient des signaux révélateurs de la dimension de rêve qui leur était sous-jacente.

Au-delà des caprices ultérieurs des cours de Bourse et de l'expression des scepticismes bien fondés de la part d'acteurs réalistes (Jean-Martin Folz, alors PDG de Peugeot SA, avait exprimé des doutes sur la profondeur de la révolution Internet pour son secteur d'activité), l'attraction de l'immatériel pour tous les colosses aux pieds d'argile exprimait bien cette quête insistante de souplesse.

Elle manifeste encore aujourd'hui, et malgré l'émergence de nouvelles donnes et de nouveaux acteurs très « lourds » (tels Gazprom, mais dont la puissance reste fragile comme le montre sa sensibilité à la crise de la fin 2008), cet espoir de s'accrocher au mouvement rapide du monde et d'en suivre le rythme... Ce qui désormais paraît accessible sans être contraint de recourir à l'accumulation de moyens matériels et de structures qui furent

jusqu'ici la condition impérative de toute production, et de l'ouverture des voies de communication ambitieuses. On comprend dès lors la charge émotionnelle et onirique que peuvent représenter pour des industriels et grands commerçants du monde occidental des expressions à portée de réalité, telles que les « autoroutes de l'information », les « bureaux nomades », les « ateliers flexibles », la « web-relation » client, les « pas-de-porte virtuels » pour assurer des « déstockages en ligne »... Pour beaucoup d'industriels, si l'économie de la relation existe, elle se doit sûrement de passer par là.

Le refuge de la mobilité contre les immobilisations

En prolongeant le cours du « rêve-refuge » de légèreté et de souplesse des flux censées se substituer à la lourdeur des stocks, on atteint inmanquablement un autre rêve adjacent, lui aussi refuge, et peut-être plus englobant ou davantage mis en avant : celui de la mobilité *versus* toutes les formes et tous les types d'immobilisations qui ont accompagné la structuration du modèle matériel.

On touche ici à la remise en cause de l'un des fondements majeurs de l'économie matérielle. On se souvient de l'importance que les premiers analystes du circuit des richesses, puis du système capitaliste naissant, ont attachée à l'accumulation du capital, à cette « somme de restes » échappant à la consommation et pouvant alimenter les semences nouvelles, le fonds des salaires, les mécanismes de production..., avant que d'être payés de retour par la production effective. On citera volontiers les physiocrates, avec leur analyse du « produit net » de l'agriculture, suivis par les

auteurs libéraux (en particulier Ricardo et Boehm-Bawerk) et leurs adversaires (en particulier Marx et Engels).

Ni les tenants du système dominant ni leurs détracteurs n'ont nié le rôle « capital » des immobilisations ; ils se sont seulement affrontés sur leur appropriation et la répartition de leurs fruits. D'ailleurs, au-delà du ou des systèmes capitalistes, c'est plus profondément la civilisation matérielle telle qu'elle s'est constituée à travers le Néolithique qui se trouve questionnée. S'il est vrai que la sédentarisation et les acquis de l'agriculture ont appelé les premières immobilisations et l'organisation qui mènent aux sociétés actuelles, la question de la supériorité définitive de ce modèle sur celui du nomadisme se pose avec davantage d'acuité qu'auparavant.

Beaucoup d'aspects et d'offres des nouvelles activités économiques militent en faveur d'une redécouverte des vertus du nomadisme, en tout cas d'un nouveau rapport entre les vertus de la sédentarisation et celles du nomadisme. Ce sont non seulement les hommes qui sont invités à redevenir nomades, mais aussi leurs outils évolués. L'une des préoccupations les plus insistantes tend à faire en sorte que les outils d'avenir n'aient plus de « fil à la patte ». La réalité progressive des technologies sans fil qui démocratisent les outils nomades renforce l'hypothèse d'une rupture avec les fondements de l'efficacité sédentaire de la civilisation néolithique. Le progrès véritablement significatif serait celui qui, tout en faisant reculer les contraintes temporelles, nous libérerait aussi des attaches spatiales. Ainsi, l'ordinateur connecté à Internet nous a libérés de l'attache spatiale à des stocks de données, mais les technologies sans fil libéreront Internet de l'ordinateur lui-même ; Internet se logera alors dans

les vêtements ou les tissus les plus aptes à la mobilité... la voie est ouverte pour imaginer la suite.

Certes, se faire livrer chez soi tous les biens désirés, recevoir des nouvelles du monde entier et s'y connecter depuis son domicile, travailler entre sa chambre et sa cuisine ne militent pas en faveur d'une redécouverte du mouvement physique et paraissent plutôt renforcer les tendances casanières. Si ce n'est pas l'immobilisation, c'est du moins un appel à l'immobilité, voire à la paresse... Mais on pourra toujours répondre que les nouvelles versions du nomadisme concernent aujourd'hui autant la tête que les jambes !

Redevenir mentalement nomade, sans sortir de chez soi, est sûrement une perspective séduisante, si toutefois les nouvelles immobilisations qui nous sont imposées par les outils du nomadisme physique ou mental ne se révèlent pas subtilement plus contraignantes que les anciennes. Plus discrètes, plus indolores, souvent plus propres que leurs homologues du monde industriel, les immobilisations du nouveau nomadisme seront aussi plus omniprésentes, comme une sorte d'« implant cellulaire » indélébile.

Une telle perspective n'est pas pour l'instant de nature à faire oublier les raisons qui ont propulsé la mobilité au rang d'un véritable désir, lui aussi aux allures de rêve.

Ces raisons s'appuient sur les contraintes croissantes que les immobilisations lourdes ont fait supporter aux êtres dans l'évolution économique des deux derniers siècles. Alors que les terrains, les murs ou les machines étaient censés représenter la richesse et la sécurité autant pour les propriétaires que pour les employés et les créanciers, ils ont été de plus en plus clairement

perçus, dans leur acquisition et dans leur entretien, comme un coût croissant à supporter, et ce non seulement pour les organisations établies mais aussi pour toutes les créations nouvelles : l'industriel chevronné regarde avec angoisse les lourdes installations qui risquent d'être frappées de désuétude avant même que d'être réellement usées ; et l'employé ne peut plus les considérer comme une garantie de la pérennité de l'entreprise ou de l'emploi. Quant aux projets d'un jeune entrepreneur, ou d'un jeune couple, ils se trouvent largement freinés par la lourdeur des immobilisations à mettre en œuvre...

De là à faire de la mobilité sans charge(s) une nécessité aux allures de rêve, il n'y a qu'un pas.

Le rêve est d'autant plus attirant que l'espace de cette mobilité serait de moins en moins borné par des frontières, elles-mêmes contraignantes. Rêver de la mobilité dans le périmètre restreint des frontières historiques n'est pas très... mobilisateur ! En revanche, l'hypothèse de parvenir à se mouvoir dans un espace mondial libéré est beaucoup plus engageante.

Or rien n'est supérieur à l'immatériel lorsqu'il s'agit de relever le défi d'un parcours ou d'une couverture du monde à moindre coût et à moindre contrainte ; et *a fortiori* pour les acteurs qui, à côté de tous les utilisateurs-consommateurs d'Internet, parviendraient à faire de l'immatériel mondialisé commerce ou profession.

Les cas que nous avons cités des industriels (s')investissant dans la sphère immatérielle marchande sont à mettre en parallèle avec ceux des entreprises de la sphère Internet – par exemple *eBay* (spécialiste des enchères en ligne) – qui considèrent l'espace mondial comme leur terrain d'activité naturel.

Pour eBay, le développement des transactions hors frontières a représenté un défi majeur, car les marchés d'enchères en ligne étaient encore au début du 21^e siècle largement dépendants des frontières nationales. On conçoit aisément que l'élimination de cette contrainte représentait plus qu'une prime au chiffre d'affaires réalisé ; elle devenait une contribution au rêve de la mobilité sans entraves, du souffle immatériel qui balaie les obstacles à la libre circulation des échanges entre gens de culture et d'intérêts différents... Pêchant probablement par excès de confiance dans sa capacité à relever son défi hors frontières, et n'accordant pas l'importance qui convient aux différences de culture et d'objectifs des nouveaux acteurs mondiaux, eBay n'a pas totalement réalisé son rêve mondialiste : il s'est quelque peu cassé les dents en Chine. Excès de confiance aussi dans sa capacité à transgresser les frontières des propriétés des marques, du luxe et de la différenciation par les biens matériels griffés...

Sans de telles déconvenues, nous aurions pu nous approcher des déterminants d'une relation immatérielle authentique, au sens où nous l'avons précédemment définie, les choses échangées n'étant qu'un moyen, un support, un prétexte à la relation. Mais le montant des immobilisations nécessaires à la conclusion des enchères (moyens financiers, matériel de transport et d'installation...), et l'ambiguïté de la relation libérée des frontières, dont on peut douter qu'elle soit en elle-même aussi attirante que la valeur ou l'image des biens matériels en cause, ne peut faire de eBay un acteur déterminant de l'économie immatérielle véritable.

Finalement, un exemple plus significatif du rêve de la mobilité *versus* les immobilisations dans la réalité des entreprises concerne

l'une des plus prestigieuses ou tentaculaires d'entre elles : Microsoft. Le géant du logiciel ne s'est jamais montré en retard de mobilité face à la majorité des grandes entreprises lorsqu'il s'est agi d'économie mondiale. Cela ne l'a pourtant pas empêché de pousser son rêve de mobilité au-delà même de l'outil de base sur lequel il a construit son succès et son empire. L'observation du cas Microsoft tend à démontrer que le rêve de mobilité n'est pas seulement dépendant de l'insoutenable lourdeur des immobilisations, mais qu'il se manifeste aussi face à des outils somme toute légers, et qu'il se déplace au fur et à mesure de l'évolution sans, *a priori*, connaître de limites.

Que le gigantisme des hauts-fourneaux ou des laminoirs stimule la volonté des sidérurgistes de s'en libérer et les entraîne vers l'univers des services, est une idée devenue aujourd'hui acceptable ; l'étonnement n'est pas à son comble quand, par exemple, le géant allemand Preussag s'est tourné résolument vers le voyage en rachetant Nouvelles Frontières... Mais pour Microsoft, c'est l'attache au simple ordinateur qui est apparue progressivement trop pesante !

Dès que l'entreprise a senti le vent tourner à son avantage dans ses démêlés judiciaires, et acquis la certitude de trouver un compromis quant à sa partition éventuelle pour abus de position dominante, elle s'est immédiatement lancée dans une mutation radicale : l'ambition de se transformer en fournisseur de services incontournable pour l'ensemble de la galaxie Internet. Le pari aurait pu réussir, mais le monde de l'Internet est trop complexe, ouvert et changeant, pour qu'un acteur – fût-il Microsoft – puisse s'instituer comme incontournable pour l'ensemble. D'autres intervenants, tels Google et les créateurs de logiciels *open source*

savent se faire entendre... Sans quoi, Microsoft aurait peut-être abandonné son métier de fournisseur d'applications pour ordinateurs légers (qui représente encore les trois quarts de son activité au début du 21^e siècle) et se serait libéré du monde du logiciel pour micro-ordinateurs sur lequel il avait bâti son existence première. C'est un peu comme si, ayant mis sous sa coupe et quasiment capturé l'essentiel des ordinateurs personnels, l'entreprise avait eu la conscience ou simplement l'angoisse d'en devenir elle-même la captive...

Son rêve de se diriger vers (et de diriger) un monde de services « à la carte » et payants, dans lequel tous les utilisateurs trouveraient un socle à partir duquel ils pourraient construire leurs propres logiciels, s'apparente de façon lointaine à ce que fut la démarche de Windows pour les ordinateurs légers, avec toutefois moins d'attaches et de connexions captives. Car ces nouvelles applications devraient être en mesure de « dialoguer » avec d'autres systèmes, d'autres machines et d'autres applications. Le rêve de la mobilité et de la légèreté pour courir et couvrir plus parfaitement le monde s'accompagne alors de la nécessité de tisser des liens. Microsoft se devait de toutes façons de renoncer à une attitude hégémonique, et de participer avec d'autres à la définition des standards pour le web. La nécessité de construire des partenariats avec des fournisseurs de services devenait incontournable, et Microsoft s'y emploie aujourd'hui en perdant au passage des onces de pouvoir dans cette nécessaire interdépendance. Bioconduite encore..

Évidemment les rêves de libération ou de fuite des contraintes du monde matériel par le déplacement vers l'immatériel comportent des contreparties sérieuses dès qu'ils commencent à

prendre forme. Quelle sécurité accompagne l'accession aux « choses » immatérielles, quelle confiance peut-on avoir dans l'appréciation de la valeur des flux immatériels ?

Si l'immatériel est impalpable, s'il ne se trouve que dans des « choses intangibles », s'il n'est assimilable qu'à des « actifs » incorporels, il est le siège du doute et de l'incertitude. C'est quand on le conçoit avant tout comme une somme de phénomènes relationnels que les questions de sécurité, de valeur, de contrôle, prennent un contour plus maîtrisable. On peut en effet comparer entre eux des niveaux et des types de relation ; on peut comparer les avantages et les contraintes d'un tissu relationnel qui se crée à ceux de l'état d'absence de relation qui le précédait. Quand le dicton populaire place la valeur de la solitude au-dessus de celle d'un mauvais accompagnement, si cette « évaluation » péremptoire ne fait évidemment pas l'unanimité, elle a néanmoins le mérite de rompre avec l'idée qu'aucune rationalité – fût-elle composite – ne saurait être introduite dans le domaine de l'immatériel.

Si l'on souscrit au postulat d'une perception de l'amour toujours fugitif, sous les traits de cet « enfant de bohème, qui n'a jamais, jamais, connu de lois », on contribue à l'enfermer dans une rareté définitive... Mais l'effet est le même si, à l'inverse, on veut faire de l'immatériel une marchandise dont la valeur serait seulement le prix auquel on pourrait l'acheter aux fournisseurs de services, ou le vendre à la demande.

Tenter de faire entrer dans des carcans de contrôle et d'évaluation chiffrée des activités qui par nature se sont créées en réaction aux contraintes du monde matériel classique est foncièrement périlleux ou voué aux diktats.

Citons ici le travail remarquable du professeur Baruch Lev de l'école de commerce Leonard N. Stern, à l'université de New York, pour tenter d'« évaluer la valeur » des actifs immatériels, particulièrement dans le cadre des nouvelles activités Internet, de technologie et de savoir. Sa volonté louable de faire évoluer la comptabilité historique, en prenant en considération les perspectives futures des actifs immatériels, oblige cependant à concevoir ces actifs davantage en termes de stocks possédés qu'en termes de flux relationnels (que l'entreprise ne peut jamais totalement posséder). Détenir un savoir, même en l'ayant breveté, c'est dans l'économie relationnelle le soumettre à la discussion, la critique, la remise en cause en provenance d'acteurs extérieurs à l'entreprise. Sa « possession » entière est de ce fait improbable, ce qui remet en cause la notion d'évaluation stable et acquise de l'immatériel, et au-delà, la notion même d'évaluation comptable telle qu'on la conçoit aujourd'hui. Sans en rajouter sur les chutes que peuvent brutalement subir les valeurs de la galaxie Internet et de l'« immatérialité » financière, on se rend compte de la difficulté majeure de la prise en considération des perspectives futures des actifs immatériels, selon l'optique du professeur Baruch Lev. Il semble bien qu'ici tout soit affaire de flux relationnels : on y croit dur comme fer, ou on n'y croit plus, on s'éprend d'une perspective avant de l'abandonner, on est séduit ou l'on reste de marbre... Pour l'instant, les évaluations de l'immatériel ne peuvent résulter que d'une perception partagée et comparative de période en période.

La conception de l'immatériel ne semble pas encore assez mûre pour qu'on veuille hâter son entrée dans la sphère

comptable. Ce serait condamner l'arbre immatériel à rester au stade du bonsaï.

Un dernier mot sur la notion de contrôle interne aux organisations. Dans une entreprise qui aurait accepté le principe du travail à distance pour une partie de ses employés, que deviennent la notion et surtout la pratique du contrôle du travail ? Doit-on seulement se plier à des règles quantitatives ? On peut imaginer les contorsions des « managers de l'ordre » pour parvenir à contrôler chacun des télétravailleurs, lesquels sont pourtant nés d'une supposée confiance (ou relation positive) initiale dans leur capacité à respecter un contrat d'échange avec l'entreprise. L'impératif du contrôle classique doit s'effacer au profit de celui d'« analyse » des actions à distance... Loin des yeux, mais pas très loin du cœur, des entrailles et de la tête ? Agissons d'abord en confiance, nous compterons et nous comparerons plus tard avec la situation antérieure. L'enjeu relationnel est bien au centre de cette évolution immatérielle.

Des expérimentations humainement exaltantes

Avec le recul dont nous disposons, il est possible de porter un premier jugement sur les résultats et les « restes » de ce que nous avons appelé la ruée vers l'immatériel primaire. Au détour de plusieurs aspects de cette nébuleuse immatérielle, des pointes d'immatérialité véritable, au sens d'une relation capable de résister aux aléas de l'économie matérielle, ont été ici et là relevées. Ces avancées ne sont pas mises en valeur au point de leur conférer une importance cruciale pour l'avenir, mais elles restent sous-jacentes à beaucoup de réflexions, d'espoirs et de rêves concernant les transformations économiques en cours.

Regardons ce que l'on retire aujourd'hui de l'expérimentation des pratiques heureuses et malheureuses dans la sphère des nouvelles activités immatérielles.

Parmi les pratiques heureuses, on peut retenir celles qui ont survécu à la crise et celles qui, ayant laissé les pionniers essayer les plâtres, doivent leur existence à leur arrivée tardive, plus ou moins adossée à une grande structure.

Les pratiques malheureuses, quant à elles, nous conduisent à nous demander ce qui subsiste au-delà de la cessation d'une activité ambitieuse qui avait pour horizon un monde à créer ou à recréer.

Les entreprises rescapées ou survivantes des nouvelles activités immatérielles obligent à un constat : elles doivent le maintien de leur existence au respect ou à la redécouverte de plusieurs principes basiques de l'économie matérielle. Cela n'exclut pas la survivance de recoins, d'attitudes ou de rêves qui rejoignent l'immatérialité de la relation véritable : les jeunes pousses plus que

toutes les autres entreprises de services peuvent exprimer une image d'aisance relationnelle et d'attention à la valeur de la relation en elle-même, qui lui sont naturelles, mais ces traits ne se conjuguent pas avec les principes d'économie basique, pas plus qu'ils ne les influencent. Devant les jeunes pousses survivantes, on a souvent le sentiment de se trouver devant une machine à produire du service rentable, à visage naturellement et honnêtement souriant...

On se doit donc de maintenir des guillemets pour l'immatérialité que ces entreprises vivent de façon courante. L'expression « immatériel primaire » appliquée à tout ce qui ne se touche pas du doigt et dont le seul but est de vendre ou de se vendre se trouve justifiée.

Ainsi les start-up survivantes sont devenues des *grown-up* grâce à quelques facteurs classiques : croissance du nombre de visiteurs, du chiffre d'affaires, et apparition de bénéfices. La croissance s'est le plus souvent faite par l'absorption de concurrents, de manière à maintenir une position dominante et ériger des barrières à l'entrée d'éventuels nouveaux arrivants... air connu. La notion, très prisée en économie matérielle, de « masse critique » se révèle essentielle dès lors qu'il s'agit de réaliser du chiffre et de faire du nombre au plus vite. Les notions de masse, de vitesse, qui au-delà de la physique ont rejoint la sphère de l'économie courante, s'imposent à nouveau.

Il faut aussi confirmer la règle de la prime au premier entrant : la marque qui couvre et occupe le plus de terrain renforce à la fois l'étendue de son offre et la demande qui se porte vers elle, dans une sorte de spirale cumulative...

Pour survivre et convaincre, il semble que les jeunes pousses se doivent avant tout de rassurer, en montrant qu'elles empruntent nécessairement les mêmes outils, les mêmes itinéraires et les mêmes valeurs que l'économie classique.

S'apercevant progressivement que le nombre de visiteurs ne suffit pas à assurer la survie matérielle par le seul moyen des revenus liés à la publicité, les *grown-up* ont imposé des services payants. Par exemple, un site d'enchères fera payer une commission de quelques pour cent sur tous les articles dépassant un certain montant ; il pourra aussi faire payer des frais d'insertion pour les annonces (que la vente ait lieu ou pas), s'ouvrir à des formes de e-commerce plus classique en direction des entreprises attirées par le nombre des visiteurs du site, proposer des ventes à prix fixes et cassés... Le tronc commun entre matériel et immatériel, avec une légèreté assurant une plus grande rapidité et une couverture plus précise, confère à ces activités une étonnante vitalité.

En revanche, la conformité au modèle matériel basique n'implique aucune transformation en profondeur des hommes et de leurs réflexes hérités de l'économie classique. L'expérience humaine est exaltante, parce qu'il faut aller vite, parce que l'on peut avoir le sentiment de leadership, voire de domination, sur un terrain incertain, ou encore parce qu'il se produit une motivation du challenge à relever... Mais il n'y a pas d'expérimentation humaine, au sens de ressorts totalement innovateurs ou imprévus à faire surgir de l'intérieur des hommes ou des équipes. Au fond, les bonnes tendances qui ont fait leurs preuves dans l'économie classique sont à prolonger, en les accompagnant d'une « start-up

attitude » décontractée et confiante, transformée en « grown-up attitude » à soigner et faire valoir.

Si l'on jette maintenant un regard sur les entreprises qui ont su laisser les pionniers faire les premières erreurs d'aiguillage ou de stratégie, et arriver au bon moment pour répondre à l'expression de besoins plus sûrs et éventuellement plus solvables, on découvre une réalité plus proche d'une expérimentation véritable, expérimentation qui réclame de la part des acteurs de ces entreprises plus que de la continuité survoltée et de l'apparence moderniste.

Ici, il faut rappeler l'histoire de l'entreprise phare dans le domaine des moteurs de recherche Internet, Google. Son nom dont l'origine se voulait quelque peu mystérieuse pouvait suggérer l'image de « lunettes », d'œil perçant et en même temps protégé, ce qui est une incontestable qualité pour se mouvoir dans le maquis des surabondances de signes... Mais l'origine exacte du nom serait *googol*, terme mathématique désignant le chiffre 1 suivi de cent zéros, une manière d'imager l'immense capacité du moteur de recherche... Dans cet univers, les noms ont encore plus qu'ailleurs leur importance !

L'entreprise, créée par deux diplômés en informatique de l'université de Stanford alors qu'ils étaient encore étudiants, a su tirer les meilleures leçons du déplacement de l'internaute dans le maquis des surabondances de signes et de sollicitations auquel le soumet la toile mondiale. Si la base de données de Google est la plus complète du web, c'est la pertinence de ses réponses rapides aux requêtes les plus diverses qui a forgé sa réputation et assis sa pérennité. Google peut savourer ce mélange de technologie fascinante (baptisée *PageRank*) et de connivence humaine

universelle qui, par le bouche à oreille (« marketing viral »), réducteur de coûts publicitaires, permet d'améliorer constamment la qualité du site.

Comme le résumait Olivier Andrieu, éditeur du site spécialisé Abondance.com, Google a bien saisi que « ce n'est pas à l'internaute de comprendre le moteur de recherche, mais à ce dernier de comprendre l'internaute »... Ce que bien d'autres avant et avec lui avaient compris, mais furent incapables de réaliser, faute d'une concentration aussi pointilleuse sur la recherche et la combinaison d'information.

La pertinence de l'approche avait permis à Google de s'affranchir de l'obligation de prouver au grand jour la rentabilité de son *business model*. Tant que la nécessité d'introduction en Bourse n'a pas été à l'ordre du jour, l'entreprise s'est attachée à ne communiquer aucun résultat financier. En revanche, elle a toujours eu le souci de soigner sa composante humaine et n'a pas hésité à embaucher trois ans après sa création un PDG senior confirmé (anciennement dirigeant de l'entreprise informatique Novell) pour conjuguer les ressources de l'expérience et de la modernité.

Dans son évolution, l'entreprise Google s'est trouvée naturellement portée à affronter le dilemme de devenir ou non un véritable portail d'envergure. Elle entrait ainsi dans les choix difficiles de définir une conduite à suivre proche des règles du vivant (bioconduite). En effet, en s'affirmant comme un nouveau portail, l'entreprise devenait directement concurrente d'acteurs majeurs comme Yahoo!, qui ont été pour elle à la fois des guides et des partenaires !

Nous disposons maintenant de suffisamment de recul pour juger de l'issue de ce dilemme. Une relation complexe et « sportive » s'est établie entre les différents acteurs dans une perspective de « communication concurrentielle »¹⁴. C'est la voie la plus subtile pour aboutir à un dynamisme fertile pour les protagonistes. Microsoft, qui rechigne à entrer dans le jeu de la communication concurrentielle, a tenté de faire une offre classique d'achat de Yahoo! pour une somme d'argent vertigineuse, mais sans succès pour l'instant.

En attendant, Google poursuit sa course à la vitesse et au rêve de démesure : à l'occasion de ses 10 ans (2008), la firme a lancé un gigantesque concours mondial « 10 puissance 100 » (googol) s'adressant à tout individu ou organisation ayant une idée géniale pour « révolutionner notre siècle »... La participation s'effectue sur un site internet en décrivant son projet dans ses grandes lignes ou en proposant une vidéo de 30 secondes ! Apparemment, les obsessions accélératrices ne subissent pas de crise.

Quittons maintenant ce terrain pour nous intéresser aux enseignements que l'on peut tirer des entreprises et des expérimentations ayant échoué. Les échecs sont pour la plupart imputables à l'excès de précipitation et aux croyances grégaires qui ont marqué la période euphorique de la ruée vers l'immatériel. Toutefois, quel que soit le parcours, certaines expériences humaines et relationnelles laissent des traces profondes.

Ces traces, positives ou amères, proviennent du contraste brutal entre l'atmosphère des situations initiales et l'accumulation

¹⁴ Voir le développement de ce concept dans la seconde partie de notre ouvrage *Sortir de la préhistoire économique*, Paris, Economica, 1997.

des contraintes et des déceptions, jusqu'à l'arrêt total de l'activité et la liquidation de l'entreprise.

Le contraste a d'abord quelque chose de physique : au début, les participants sont en pleine lumière, environnés de paroles et regards chaleureux. Lumière et chaleur se rejoignent à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise pour faire en sorte que le rêve des créateurs et de leur équipe devienne réalité...

Puis c'est à eux de jouer : non pas comme des laboureurs, mais comme des défricheurs de terrains vierges ou inconnus, sans frontières apparentes. Dès les premières réalisations, nouvelle lumière et nouvelle chaleur : les pionniers de l'immatériel conquérant sont désignés comme les (ré)inventeurs de l'économie et, au-delà, comme les éclaireurs du monde de demain. Ils attirent l'enthousiasme des médias, des analystes, des gourous et des financiers... D'une certaine manière, tout autour d'eux s'échauffe et s'illumine, à tel point que les entrepreneurs-rêveurs qui sont encensés paraissent finalement plus réalistes que la plupart des membres de la communauté d'observateurs enthousiastes qui les entourent... Même en ayant la tête dans les étoiles, ces rêveurs entreprenants malaxent et façonnent quotidiennement la réalité – fût-elle immatérielle ou virtuelle !

L'ambiance et les conditions initiales justifient pleinement le terme « expérimentation » pour caractériser les situations que vont vivre ces entreprises pionnières. Ceux qui en sont les artisans se prennent au jeu, et font de la réussite un défi qui occupe leurs jours et leurs nuits, tandis que du côté des observateurs, l'intérêt et l'état de grâce risquent à tout moment de s'émousser, laissant place à des sentiments de défiance, sans plus de fondements que la sympathie initiale dont ils jouissaient.

Les échecs des nouvelles activités immatérielles ne sont que rarement venus de l'intérieur, résultats de l'incurie d'équipes inefficaces. Ils sont massivement imputables aux rumeurs défavorables et à l'ambiance extérieure, plus prompte encore à se refroidir qu'elle le fut à s'échauffer... C'est ce qui explique l'incompréhension, l'abasourdissement et le sentiment d'injustice ressentis par tous ceux qui s'y étaient investis de façon irréprochable.

Les spectateurs impatients déclarent comme mort ou stérile un monde qui n'a « pas encore vécu », et rendent coupables ceux qui ont entrepris, avec leur bénédiction initiale (mais n'était-ce pas seulement de la curiosité ?), de le défricher. Car la machine judiciaire est, elle, bien réelle : « cessation de paiement », « redressement judiciaire » puis « liquidation judiciaire » sont les termes d'une procédure qui, si elle apparaît normale à tous les êtres modelés par l'économie classique, sont perçus comme de véritables coups de poignards par ceux qui travaillent à renouveler un monde.

Que reste-t-il alors de l'expérimentation ? Sur un plan matériel, comme l'on sait, pas grand-chose.

Du côté des hommes et des équipes, le choc reçu est parfois tellement dur que la cassure est irrémédiable : c'est la séparation, la dépression, l'errance..., et le retour désabusé vers l'activité la plus classique qui soit, dans l'espoir d'oublier.

Mais dans la majorité des cas, les « naufragés » jugent que le seul sentiment qui demeure est celui d'avoir vécu une formidable, en tout cas une véritable expérience humaine. Une expérience non seulement mobilisatrice, mais aussi réalisatrice, et de surcroît créatrice de d'un élément original, peut-être même unique.

Les artisans de ces entreprises se sentent à jamais marqués par ce vécu, prêts à en faire une culture transmissible dans de nouveaux départs, de nouvelles expérimentations, ou alors dans la rénovation des pratiques anciennes auxquelles ils seraient de nouveau confrontés. Ce n'est pas un hasard si des entreprises traditionnelles ont su récupérer plusieurs acteurs de ces expériences pour les intégrer dans des filiales déployant une activité Internet, qu'on avait appelé au départ les « *click and mortar* » (par exemple la SNCF avec Voyages-sncf.com), en prenant toutefois soin de les insérer dans de petites équipes, de les faire travailler par projets, ce qui maintient à la fois une autonomie importante et une pression de « missionnaire » ou de « commando » propre à rappeler la culture où ils s'étaient réalisés.

Au fond, ce qui résiste au naufrage, c'est la relation créée. Une relation qui occupe trois espaces : une relation à soi, dans les qualités fortifiées et les acquis indélébiles, à laquelle vient s'ajouter une relation d'équipe dont la mémoire se maintient sur de nouveaux chemins communs ou séparés, et enfin la relation à l'œuvre entreprise, qui demeure vivante au-delà de son caractère inachevé... Il est significatif de voir que, malgré les masses financières énormes qui ont éventuellement été mobilisées, ce sont des ruisseaux d'immatériel authentique qui survivent au déluge matériel !

On pourrait citer une multitude de jeunes pousses qui, après avoir été des start-up en vue, se sont effondrées en *start-down* tout en conservant une vitalité humaine et un état d'esprit déroutant. Parmi elles, l'histoire de l'entreprise Kalisto, qui s'était fait un nom dans les jeux vidéo, est d'autant plus significative qu'elle cumule quasiment tous les ingrédients de l'ambiance onirique et

de l'incrédulité face à l'adversité, attitude propre à la jeunesse et exacerbée par l'activité de cette entreprise toute dévouée à l'univers ludique.

Durant les deux années d'une crise sévère qui commence au printemps 2000, et jusqu'au prononcé du redressement judiciaire début 2002, l'équipe avait vécu ce qui lui arrivait comme un défi lancé par un adversaire, une force du mal extérieure dans un jeu grandeur réelle. Pour lutter contre ce péril, elle avait mis les bouchées doubles en produisant de nouveaux jeux et en faisant bloc autour du patron créateur – plutôt considéré comme un copain ou un grand frère à côté duquel on chemine, en croyant aux histoires qu'il raconte... C'est ce qui, finalement, a le plus éloigné les *boys* de Kalisto des analystes financiers !

Résultat humain très tangible : malgré les sirènes et les appels des chasseurs de têtes, peu de candidats au départ s'étaient manifestés jusqu'au redressement judiciaire. C'est donc bien là une expression de l'analyse comparative de la valeur de l'économie relationnelle face à l'économie matérielle : en proposant à un membre de l'équipe un salaire et une sécurité d'emploi qui, après calcul d'actualisation, valent des milliers d'euros de plus que ce qu'il peut attendre en restant dans l'entreprise, il devrait « normalement » partir. S'il refuse de le faire, c'est que les liens qui se sont créés et l'attachent à l'entreprise valent « plus » que ces milliers d'euros...

En démêlant ces liens, on découvre dans toutes les start-up de l'univers du jeu un composé de traits culturels significatifs. Un mélange de culture commune de l'expression (langage, allure vestimentaire, gestuelle...), de culture commune du divertissement (évidemment très centré sur les ordinateurs,

consoles de jeux et types de jeux), de rejet des rapports hiérarchiques au profit de rapports de complémentarité, éloignés des préoccupations de pouvoir ou des confrontations idéologiques.

Un trait particulier de cette culture commune est aussi à mettre en avant : son côté très attractif pour les esprits jeunes ou entreprenants qui en fait une « culture de l'imprévu » ; ce trait culturel, qui résulte de la confrontation à l'inhabituel et se traduit peu à peu par un amour de l'imprévu, explique en partie l'attitude observée face aux crises vécues par les jeunes pousses innovantes. Elles ont su faire de leurs membres des « génies de l'imprévu », qui considèrent les crises, du moins dans leurs premières manifestations, comme l'une des facettes de l'imprévu.

Tout cela, bien sûr, n'a de sens que dans la mesure où l'équipe reste un groupe de connivence, un groupe de « consolation »¹⁵, que personne ne quitte ou ne trahit. La contrepartie de cette soudure authentiquement humaine est que l'hypothèse d'un quelconque plan social répondant aux difficultés est *a priori* rejetée, de même que la mise à l'écart du patron fondateur. Si les contraintes de l'économie matérielle doivent finalement aller dans ce sens, alors l'équipe des salariés-copains-joueurs se désintègre naturellement, à l'instar des jeux où une équipe n'est jamais minée de l'intérieur et ne cède que face au poids de la force adverse extérieure.

¹⁵ Selon l'expression de J. Lefebvre, fondateur du syndicat virtuel Ubi Free et auteur de l'ouvrage *La Société de consolation*, Paris, Sens & Tonka, 2000, où ce ne sont ni la mère ni la république qui sont consolatrices, mais bien la console de jeu !

Économie de l'information ou de la relation ?

À l'exception de ces réalités humaines exaltantes et de la partie d'entre elles qui résiste à l'extinction dans l'adversité et aux revers de fortune, l'immatériel primaire et marchand ne parvient pas à bâtir ce que nous avons défini comme une économie de la relation.

Lorsque, dans les entreprises déclinantes, rien de ce qui s'est tissé entre les hommes ne résiste au balayage matériel, subsiste-t-il tout de même quelque chose ? Si l'on parvient à garder une mémoire de l'entreprise et de ses réalisations, c'est que certaines de ses traces sont tenaces : des données non périssables, un travail de connaissance, un savoir plus ou moins transmissible et réutilisable, en somme de l'information brute ou travaillée, mais rien d'autre !

Or, il est utile de rappeler que la meilleure information dont on dispose ne construit pas à elle seule une relation et *a fortiori* ne peut prétendre la remplacer.

Ce n'est pas ce que nous transmet le discours ambiant sur l'information et la société qu'elle est censée bâtir (la « société de l'information »). On tend à confondre en permanence information et relation, en particulier dans la propension que les êtres auraient à se relier les uns aux autres lorsqu'ils parviennent à détenir de l'information, élément dont ils ont été largement privés au cours de l'histoire.

À l'évidence, la réalité de la solitude des êtres, le cloisonnement de leurs activités et de leurs modes de vie, les multiples séparations qu'ils instaurent et les fractures dont ils sont l'objet ne

militent pas en faveur d'un glissement naturel de la seule information vers la relation.

D'ailleurs, s'il est vrai que l'on évoque fréquemment la société ou l'économie de l'information avec des sous-entendus abusifs de progression relationnelle, on n'a pas encore mis à l'honneur et retenu dans le langage courant l'expression « économie de la relation ». Les connotations très matérielles qui surchargent la notion d'économie, de même que la distance entre l'univers économique et celui de la relation vraie, restent trop clairement perceptibles pour favoriser la diffusion de l'économie de la relation dans le langage courant.

Si l'on s'en tient donc à l'économie de l'information, lesquelles de ses manifestations accompagnent la montée de l'immatériel primaire ?

Durant le dernier tiers du 20^e siècle, les premières intuitions sur la « société de l'information » se sont exprimées au travers de ce que l'on a parfois nommé des « prophéties », telles celles de Marshall McLuhan, et des courants issus des travaux scientifiques sur l'information (Shannon, Wiener, le courant cybernétique). Rapidement, la notion d'« économie de l'information » est venue se greffer sur ces courants, en étant médiatiquement présentée comme l'avènement d'une troisième révolution industrielle... Le virus ou le moteur matériel de l'*industrie* était ainsi, dès le début, prêt à entrer dans le fruit immatériel.

Cependant, à l'aube de l'ultime décennie du 20^e siècle, la révolution annoncée se faisait encore attendre. C'était comme s'il lui manquait un fil conducteur, une mèche déclenchant une réaction en chaîne pour lui donner de l'ampleur ; et c'est finalement le réseau mondial Internet qui a joué ce rôle.

Internet et ses obsessions

Quels que soient les rêves et les désirs de « communautés » d'échanges que le web a pu exacerber dans un milieu ambiant marqué par la pauvreté relationnelle, le réseau mondial sert et se sert avant tout de l'information. À la différence des êtres humains, il réalise cette activité d'information sans passions, sans émotions, sans affectivité.

La puissance de la seule information

Internet représente un système cérébral artificiel qui ne relie pas son stock d'informations aux différentes variantes de la gamme des sentiments humains. En ce sens, il affiche une sorte de garantie, de label de sécurité et de fiabilité, quant à la matière première qu'il est censé contenir et véhiculer ; l'information reste « neutre », non soumise aux filtres et déformations des passions humaines.

Internet participe au rêve de l'atteinte d'une information pure et complète si chère aux approches économiques classique et néoclassique. Dans la réalité, c'est plutôt la quantité d'information disponible qui rend Internet impressionnant : de l'information, beaucoup d'information, mais rien de plus.

C'est à la fois la constatation de la limite majeure d'un « cerveau planétaire » incapable d'assurer le passage de l'information à la relation et la certitude confortable de parvenir grâce à lui au dépassement des capacités informationnelles de l'être humain.

La puissance informationnelle du réseau mondial n'est pas une opportunité favorable à tout le monde. La capacité d'Internet a représenté dans sa première période explosive une véritable menace pour toutes les entreprises ou les professions dont le seul atout, ou attrait, était justement de livrer de l'information, en particulier celles qui livraient de l'information, non comme une matière première, mais bel et bien comme un produit fini.

Ainsi, les acteurs que l'on classe au rang des « professionnels de l'information », et qui ne doutent pas un seul instant que le service qu'ils livrent est un bien final à consommer, ont dans un premier temps nourri de fortes angoisses à l'égard du nouvel outil. Les journaux et les journalistes notamment, mais pas seulement. J'avais été frappé de voir le nombre d'enseignants, de formateurs, de consultants..., qui craignaient de se voir « remplacés » par Internet, ou en tout cas largement concurrencés sur la « matière » qu'ils étaient censés apporter à leur public.

L'explication est claire : chaque fois que les individus cités (car il s'agit beaucoup plus des individus que de la profession elle-même) ne sont porteurs à travers leur fonction que de l'information, ils ont en effet du souci à se faire. La machine Internet, comme toutes les machines qui ont été en concurrence avec l'homme, est certainement en mesure de le faire bien mieux qu'eux, en temps de réponse, en fiabilité, en précision... En revanche, quand les individus sont à même de bâtir, sur une information ramenée au rang de matière première, une vraie relation, alors leur avenir est beaucoup moins sujet à caution.

La partie des journaux (et des journalistes) qui résiste bien à Internet, ou mieux, qui en profite, peut se prévaloir de ce « supplément d'humain » sur l'information brute ; et c'est encore

plus vrai dans le cas des enseignants, formateurs et consultants. Leur valeur « ajoutée », ou plutôt la seule valeur qu'ils puissent créer et pour laquelle ils méritent d'être honnêtement payés, ne réside pas dans la livraison de l'information ou du savoir, mais dans la relation qu'ils peuvent créer « entre les hommes et ce savoir », ou entre les hommes « à travers » ce savoir.

Pour les sources de données et l'information basique, le réseau des machines connectées, avec ou sans fil, leur sera toujours infiniment supérieur. S'il s'agit seulement de faire circuler de l'information, de porter à la connaissance alentour la nouvelle ou la rumeur, les canaux de la technique suffisent. Les entreprises de tous les secteurs peuvent déclencher informationnellement du *business to business* (B to B) ou du *business to consumer* (B to C) comme bon leur semble ; elles peuvent organiser un *benchmarking* planétaire en comparant leurs pratiques à celles des meilleures entreprises mondiales... Les citoyens des pays riches ne sont pas en reste pour initier des échanges *peer to peer* (entre pairs) quasiment sans limites... Mais si ces pratiques ne se révèlent pas toujours satisfaisantes, c'est justement que le déluge d'information lancé dans les canaux ne parvient pas à créer le minimum de relation requise.

On explique les difficultés de développement du B to B par l'absence de références culturelles communes des acteurs en présence, voire par le défaut de connaissance réelle entre offreurs et demandeurs, alors qu'une telle connaissance se rencontrait fréquemment sur les marchés professionnels classiques, même dominés par l'économie matérielle...

À l'exception de quelques situations de collaboration ouverte et efficace à l'échelle mondiale (*Wikinomics*¹⁶), l'attraction d'Internet ne saurait donc pour l'instant nourrir d'autre prétention planétaire que celle de nous immerger dans le monde de l'information, et nous examinerons un peu plus loin ce qu'il en est de l'ambition du web 2.0 d'aller vers une communication réelle.

L'obsession de la vitesse

De façon très significative, l'économie de l'information accélérée par le réseau Internet ne s'est pas seulement bâtie sur la réponse aux manques d'information. Dès le début, la préoccupation de gestion des surabondances informationnelles a donné naissance à quantité de start-up qui proposaient leur contribution innovante à cette gestion.

On mesure la différence avec la situation qui a prévalu dans l'économie classique, fondamentalement axée sur les créneaux du manque et considérant les surabondances industrielles ou agricoles comme une plaie ou une maladie honteuse, une sorte de fatalité qui devait être gérée par l'État, à moins que ce ne soit par des hommes providentiels ou des docteurs miracles... Loin de représenter un appel à la création d'entreprise, la « gestion » des surabondances matérielles s'est concentrée sur la réduction des structures et des effectifs ou sur la fermeture des sites censés générer la surabondance.

¹⁶ Don Tapscott et A.D. Williams, *Wikinomics*, Ed. Pearson Village Mondial 2007, où il est question du développement collaboratif « open source » initié par des entreprises (IBM, BMW, GE, Procter&Gamble et bien d'autres inconnues du public...) lançant sur le web des « bourses aux idées ».

Évidemment, la chronologie du passage du manque à la surabondance explique beaucoup de choses : il a fallu un siècle pour passer du manque d'acier ou de produits textiles courants à leur surabondance, trente ans pour passer du manque d'information de masse à sa surabondance, et quelques années, voire quelques mois, pour les produits phares de notre quotidien (téléphones portables, produits allégés...).

À la différence de ce qui s'est passé dans l'histoire humaine, la source des surabondances accompagnant l'explosion économique n'est pas dépendante du hasard ou du divin, mais des organisations devenues rationnelles. Et plus nous progressons dans cette intelligence reproductive, plus vite les surabondances structurelles sont au rendez-vous. Dans le cas particulier d'Internet, le passage du manque d'information à sa surabondance peut être quasiment instantané. Dans ces conditions, il est normal que les jeunes acteurs nés dans des univers conjuguant manques et surabondances aient considéré ces situations davantage comme une ouverture que comme une contrainte, et se soient « naturellement » mis à créer autant d'entreprises d'accès à l'information que d'entreprises censées la fluidifier, la canaliser, la hiérarchiser, la détruire si nécessaire.

Contrairement à leurs aînés qui ont surtout connu des univers marqués par la faim et la rareté, les jeunes acteurs de l'économie de l'information trouvent normal que cette information ne puisse progresser qu'en utilisant deux « jambes » : la jambe qui prend appui sur les situations de manque avance de concert avec celle qui se fonde sur l'apparition ou l'anticipation des surabondances.

L'obsession de la vitesse, notamment, s'explique autant par l'intention de répondre aux manques d'information que par le

souci de traiter ou prévenir ses surabondances. Dans l'histoire récente de l'Internet, un exemple significatif fut celui de l'entreprise Akamai. Ce nom bizarre pour les Européens – qui signifie « posé et intelligent » en hawaïen – n'évoque qu'imparfaitement le trajet particulier de cette entreprise qui mit en jeu un niveau exceptionnel de savoir, sous l'impulsion de l'un des pères fondateurs d'Internet.

Tim Berners-Lee, puisqu'il s'agit de lui, a rapidement été préoccupé par la multiplication des flux sur un réseau qui, à l'origine, n'avait pas été conçu pour être utilisé par le plus grand nombre. Dès 1995, il proposa à un éminent professeur de mathématiques du MIT, Tom Leighton, de s'attaquer au problème des embouteillages et goulots d'étranglement liés à la croissance du trafic. Trois ans plus tard, l'équipe du MIT trouva une solution permettant de télécharger les pages web en un temps fortement réduit par rapport aux technologies précédentes. C'est l'un des membres de l'équipe, Daniel Lewin (victime à 31 ans des attentats du 11 septembre), qui fonda la société Akamai et en présenta le projet au concours 50K (50 000 dollars revenant au gagnant) du MIT ; Akamai ne remporta pas le concours et dut se contenter d'une bourse de l'institution. Cet échec relatif eut sûrement du bon : les fondateurs comprirent que se lancer dans l'aventure économique nécessitait de se tourner vers des acteurs l'incarnant davantage que le MIT : des capital-risqueurs, des managers confirmés... Fin 1998, ils trouvèrent des partenaires clés, et la complémentarité se mit à fonctionner entre le monde de la recherche, de la finance et du management, façonnant le succès de l'entreprise.

Son objectif et son *business model* initial reposaient clairement sur l'attraction que la vitesse pouvait exercer sur les utilisateurs : fournir plus rapidement que les autres le contenu recherché sur Internet, tout en se rémunérant par le prélèvement de commissions sur le niveau de trafic transitant par les serveurs. Pour prouver l'efficacité de sa technologie, l'entreprise n'avait pas hésité à offrir ses services pour la diffusion d'un concert destiné à la lutte contre la pauvreté, auquel participaient des stars mondiales (Bowie, Sting). Coup médiatique réussi : le site du concert n'a connu aucune défaillance malgré l'assaut des demandes de millions de connexions...

On imagine la suite : introduction de la société au Nasdaq, ruée sur le titre alors que la société affichait à cette époque des pertes vingt fois supérieures à son chiffre d'affaires ! Mais la fascination de la vitesse restait plus forte que le calcul classique ; elle attirait des clients prestigieux (Yahoo!, Apple, le *New York Times*) et poussait l'entreprise à se maintenir dans un déséquilibre moteur en multipliant le nombre de ses serveurs et l'étendue de ses ambitions. Au-delà du rêve de contrôle du trafic sur Internet permis par l'attraction de la vitesse, la société visait l'hébergement total de sites, la mise au point d'un standard pour le commerce électronique..., alors qu'elle n'avait toujours pas prouvé sa capacité à générer du profit. Devenue Akamai Technologies Inc., l'entreprise est aujourd'hui reconnue et profitable ; à la différence de Google qui s'adresse à tous les publics dans la gestion de la surabondance d'information, Akamai se concentre sur le service aux entreprises ou aux organisations prestigieuses (Audi AG, European Space Agency...). L'entreprise est devenue leader de l'accélération en ligne des « contenus riches, des transactions

dynamiques, des applications métiers » et accompagne ses clients dans la diffusion haute performance de leur contenus web et de leurs évènements en ligne.

L'enseignement majeur à en retirer, outre l'étonnante synergie entre la science mathématique et le management, est de montrer jusqu'où avait pu reculer le calcul économique classique confronté à l'ambition scientifiquement fondée de transformation de l'existant. Toutes proportions gardées, on se trouvait au départ dans un cas de figure semblable à celui qui avait en son temps anéanti tout calcul comptable dans la concurrence entre les Américains et les Soviétiques. Dans une perspective de course à la puissance, les deux protagonistes se mirent à dépenser sans compter pour le contrôle de l'espace... Et l'excitation retombée, nul n'a plus accepté de laisser filer un sou sans en calculer l'utilité !

Le saut qualitatif permis par la vitesse, censée mettre à portée de main et dans l'instant les informations, les images ou les biens convoités, a de quoi faire taire plus d'une objection comptable. Dans le cas particulier d'une entreprise comme Akamai, une grande part du fonctionnement initial s'appuyait sur des croyances partagées, sur des formes relationnelles qui pouvaient instaurer une immatérialité véritable... Mais la voie classique a repris le dessus ; ce qui compte pour les créateurs survivants et les partenaires d'Akamai Technologies Inc. n'est pas une révolution immatérielle face à l'emprise de la matérialité, mais simplement la réussite de leur projet, et l'acquisition d'un pouvoir incontournable en tant que leader des contenus lourds sur le Net.

Il en va de même pour la majorité des jeunes entreprises ambitieuses, ce qui laisse pour l'instant ouverte la question de

savoir si la réalisation des rêves « sur-humains » qu'elles ambitionnent a quelque chance d'aller dans le sens d'une construction relationnelle profonde et durable.

Le partage de l'information

Si les nouvelles technologies peuvent faire des prouesses dans un autre domaine, c'est celui de la circulation et du partage de l'information à l'intérieur des organisations. Il ne s'agit plus tant d'Internet que d'Intranet, c'est-à-dire de ces réseaux qui permettent la mise en contact de toutes les fonctions de l'ensemble.

Ici encore, on a cru au départ pouvoir confondre partage de l'information et relation. Mais la pratique des Intranet, pourtant adaptés aux mesures de chaque entreprise, a clairement montré que la disposition d'information, et même son partage par un nombre croissant d'individus ou de fonctions, était loin de garantir l'émergence d'une relation, positive de surcroît.

Ce que permet Intranet, c'est la mise en place d'une structure « moléculaire » à l'intérieur de laquelle la « circulation » d'information entre les « atomes » devient l'élément essentiel. Les « atomes », ce sont les hommes ou les fonctions de l'entreprise. Dans l'Intranet idéal, chacun est un « pôle de compétences », participe à des équipes multifonctionnelles ou multiculturelles dans les projets ou les missions d'envergure, et affiche une aptitude à la prise de décision collective.

En contrepartie, on ne conçoit pas qu'il puisse y avoir de filtre entre l'information émanant des différentes équipes et les responsables les plus élevés de l'entreprise, voire son conseil

d'administration. L'Intranet promet d'avancer sur les deux « jambes » de l'économie évolutive. Il est d'abord censé s'opposer aux manques issus des défauts de production d'information, et à la soustraction volontaire d'information qu'opèrent les individus des chaînes hiérarchiques ; il se propose aussi de s'attaquer aux surabondances de signes d'information qui, dans leur tourbillon incohérent, ne mènent nulle part.

Les circuits d'information libérés des entraves organisationnelles et des rétentions humaines devraient idéalement se prêter à l'autonomie des individus et accroître leur capacité de réaction face au désordre et à l'imprévu positif ou négatif.

Le discours moderne fait de ces conditions informationnelles un facteur déterminant pour le développement personnel des membres de l'entreprise, qui devraient y trouver un moyen de « grandir ». Et, à défaut de leur garantir l'emploi, la proximité de l'information et l'aptitude progressive à la faire circuler leur promettent la perspective d'une employabilité reconnue.

Que la pratique d'un Intranet idéal vérifie ou non ce discours ne modifie pas fondamentalement le fait que le réseau interne met davantage en avant les liens entre les postes que les relations entre individus. L'accent est porté sur la complémentarité théorique entre les fonctions, et la primauté de cette relation « technique » s'opère au détriment des liens, qui réclament une forte implication humaine.

Le résultat le plus souvent avancé, quand on veut démontrer l'efficacité du fonctionnement d'un Intranet, concerne la vitesse d'exécution des décisions prises. L'absence de décalage entre la décision et sa capacité à se traduire dans les faits est l'un des

désirs les plus exprimés par les managers. La fascination que nous avons relevée pour la notion générale de vitesse dans l'ensemble de l'univers informationnel s'exprime ici à nouveau dans l'un de ses prolongements, celui qui va de l'information à la décision. Mais cette fascination fait naître des interrogations sur les conséquences réelles des réseaux quant à la liberté de connaissance et d'action dont peuvent disposer les membres des organisations.

Loin d'être un multiplicateur de connaissance et de savoir, l'Intranet, qui se réduit au schéma d'un circuit d'information techniquement partagée et rapide, connaît un travers évident, celui de n'être qu'une machine à ordonnancer, à ordonner les flux d'un univers informationnel chaotique, un schéma dont l'unique visée profonde serait l'Ordre.

Chaque fois qu'il en est ainsi, il est inutile d'espérer d'un Intranet autre chose qu'une canalisation des données et un contrôle du mouvement et du temps mis par les flux d'information pour atteindre leur but. L'image d'un réseau « anhumain » qui ne serait pas nécessairement opposé à l'homme, mais n'aurait nul besoin de la richesse ni même de la dimension humaine, s'imposerait inéluctablement. Un schéma obligatoire et contraignant prendrait alors largement le pas sur l'hypothèse d'une entreprise en discussion, et éloignerait définitivement l'image fertile d'une agora en effervescence.

L'installation dans les surabondances immatérielles

Le résultat de ces systèmes d'information qui visent davantage l'ordre que la connaissance s'oriente vers deux types de situations contrastées : le silence ou la cacophonie. Dans le second cas, l'installation dans les surabondances immatérielles est spontanément perceptible ; toutefois, de son côté, le silence profond n'exclut pas non plus les surabondances de signes d'information superficiels.

La volonté de lutte contre les manques d'information et les tentatives de gestion de la surabondance de signes, par la vitesse tout autant que par l'ordonnancement des flux, se heurtent à des limites qui ont trait à la nature même des moyens mis en œuvre ainsi qu'à la prolifération structurelle de l'information et des nouvelles activités immatérielles.

Vitesse et surabondance

Les limites du travail sur la vitesse sont aisément perceptibles : grâce à l'accélération des signes et des flux d'information, on résout les manques et les embouteillages de l'existant, mais on crée en contrepartie le désir et la demande de toujours plus d'information, d'images et de sons en temps réel, qui rebâtissent une surabondance encore plus large, laquelle nécessite une vitesse supérieure, et ainsi de suite... La course-poursuite à laquelle se livrent vitesse et surabondances d'information prend des allures de spirale infernale. Plus les organisations et les êtres sont outillés en moyens rapides et performants, plus ils croulent sous la surabondance de signes d'information. Mais cette surabondance

ne leur apporte que rarement le sens, la connaissance, le savoir recherchés. Si bien que, effectivement, surabondance d'information et sentiment d'ignorance, cacophonie et impression de silence vont couramment de pair.

Le web 2.0 ne permet pas d'échapper à ce résultat, même s'il contient en germe, mais seulement en germe, le principe de l'échange.

Les dénominations qui accompagnent le web 2.0, souvent traduites de l'anglais, restent floues, voire trompeuses : les termes de « sites communautaires », de « réseaux sociaux », de « communauté virtuelle » ou de « travail collaboratif », éveillent une série de représentations dont les variantes réelles sont multiples. Le Web 2.0 est aussi actif, en vogue ou à la mode, dans les sphères professionnelles que dans les domaines de la vie privée. Jetons un premier regard sur le rapport qu'il induit entre l'entreprise et ses clients ou plus largement ses partenaires.

La nouveauté fondamentale est que, sans nécessairement le dire clairement, on finit par admettre la vanité du terme de « communication » d'entreprise, qui signifiait seulement transfert d'information à sens unique, de l'entreprise vers un consommateur passif. Le nouveau schéma devrait rendre le consommateur actif : recevant de l'information (en grande partie par les médias et la publicité), il devrait lui aussi en *émettre*. De là à affirmer que la multitude des flux qui en résulte mérite d'aller au-delà du vocable « société de l'information » pour arriver à celui de « société des idées », il n'y a qu'un pas que les agences et médias publicitaires n'ont pas hésité à franchir. Dans une telle société, les agences de « communication » n'ont aucune prétention au monopole des idées, bien au contraire ! Elles tiennent à profiter

au plus haut point du fait que chacun « devient un média » où tout le monde crée, où le consommateur est à l'envi déclaré « citoyen » !

De cette émission débridée d'idées, voit-on naître un nouveau pouvoir des idées supposées libérées des blocages antérieurs, ou voit-on plus subtilement émerger de nouveaux pouvoirs de contrôle, de gestion, de canalisation du flot d'idées qui participe inexorablement au développement de la surabondance ? Dans ce que l'on appelle dans la langue publicitaire moderne l'« intégration 360° »¹⁷, il s'agit surtout pour les professionnels de compacter, de trier, de retenir, de rester vigilant sur la maîtrise des flux d'idées qui pourraient devenir incontrôlables et rapidement attaquer les fondamentaux des marques et des donneurs d'ordre...

Au fond, s'il est clair que l'expression libre des clients ou du public permet bien de spécifier des « communautés » d'idées ou d'intérêt, il s'agit alors pour les professionnels de repérer la communauté qu'il faut toucher, pour que l'idée (en général au singulier !) qu'ils veulent faire passer soit amplifiée et fasse tache d'huile sur d'autres communautés. On utilise pour cela des « cibles stratégiques », en langage branché des *future shapers* (architectes du futur), pour déclencher un *buzz* d'enfer autour des produits à promouvoir. Évidemment le risque de ne pas viser juste dans le foisonnement et l'hyper-réactivité des internautes reste toujours présent et accentue souvent l'incohérence entre les anciens canaux du marketing et les nouveaux qualifiés de communautaire, identitaire, tribal, viral...

¹⁷ Communication numérique, interactive et mobile tous azimuts avec un consommateur devenu outillé et loquace.

Peu de choses en réalité nous rapprochent dans ce monde-là de l'économie immatérielle ; seul le business *de* l'immatériel peut y prospérer.

Plus profondément, la capacité des acteurs à saisir et interpréter la réalité qu'ils contribuent à édifier se trouve affectée. La vitesse accrue des mécanismes et des processus qui soutiennent le développement des activités marchandes du web 2.0 empêche de penser ces mécanismes dans l'intégralité de leurs implications, quand elle n'empêche pas de penser tout court. Les campagnes de marketing nécessitant un minimum de planification et de logistique lourde apparaissent bien décalées face à la rapidité et à la légèreté du web. Chemin faisant, on se trouve condamné soit à ne plus penser, soit à penser de « façon déphasée » la réalité dont on se doit d'être l'un des artisans. En remettant à plus tard la réflexion qui pourrait s'avérer capitale pour éviter de s'enfoncer dans les pièges des surabondances, on en accroît immanquablement l'emprise.

Si l'on porte maintenant notre regard sur l'utilisation plus personnelle du web 2.0, quelles observations peut-on retenir ?

Parmi les sites communautaires à forte utilisation privée, on met volontiers en avant les plus visités, Facebook et MySpace, Dailymotion en France, suivis d'un nombre croissant de nouveaux entrants se proposant de cibler plus finement les attentes de la communauté ou de la « tribu » visée. L'originalité du modèle dominant de ces sites est de s'annoncer comme « gratuit » et ouvert à la multiplicité des contributions extérieures selon le principe du logiciel libre. Facebook utilise la créativité de très nombreux développeurs extérieurs pour mettre au point des outils de relation entre les « amis » du site. Les applications

permettent de connaître les centres d'intérêt mutuels, de jouer, discuter, envoyer des messages, photos, vidéos... Ce sont donc aussi des moyens de récupérer nombre d'informations personnelles valorisables par la vente d'espaces publicitaires, qui représente la base du modèle comptable (et non pas « économique » selon nous) de la majorité de ces sites. MySpace, qui revendique d'être le premier réseau « social » au monde (avec plus de 200 millions de membres), a de son côté lancé un programme de publicités ciblées en fonction du profil des internautes et des messages qu'ils échangent... Facebook privilégie le marketing « viral ». Ici encore, le fantasme de l'argent facile, aiguillonné par la réussite financière exceptionnelle de Google, laisse entière la question de savoir si la rentabilité est un moyen ou un but. Pour Dailymotion par exemple, le responsable des contenus, M. Rogard, s'exprime ainsi : « Notre force est d'être un site communautaire grand public et gratuit, dont 95 % du contenu est apporté par les internautes eux-mêmes. La publicité est bien acceptée – les internautes savent bien que quelqu'un doit payer – et reste limitée à des espaces définis. C'est la qualité du contenu qui doit nous différencier, et nous partagerons les recettes publicitaires avec ceux qui fournissent des contenus de qualité (*Motion Makers*). » Une manière de répondre à l'intrusion croissante de la publicité.

Quoi qu'il en soit, l'universalité du modèle publicitaire est fragile, particulièrement en période de crise, cela ne fait aucun doute. Nous sommes donc amenés à nous reposer la question de fond : ces sites, qui à l'évidence répondent aux manques de relation désirée ou rêvée, font-ils progresser l'économie

immatérielle, constituent-ils un socle solide pour une économie de la relation positive ?

La part de ces sites qui obéit au phénomène de mode, à l'obligation moutonnaire d'y figurer, d'y inscrire son profil parce que le milieu ou l'entreprise dont on fait partie nous y engage fortement, ne saurait évidemment entrer dans l'authenticité relationnelle. De la même façon, tous les débordements favorisant l'exhibitionnisme, le nombrilisme, l'usurpation d'identité, la malveillance, l'exploitation de la naïveté ou de la jeunesse, etc. ne peuvent que jouer dans le sens de la non relation et de la tendance à qualifier de « relation » ce qui n'est qu'un simple contact.

En revanche, la partie constructive, libératrice, profonde et vraie existe aussi. La dénomination d'« amis » prend souvent un tour réel sur MySpace, ainsi que celle de « fans » qui le deviennent à fond pour des artistes qui seraient sans cela restés dans l'ombre. De plus, ce que j'ai précédemment appelé la « communication concurrentielle » joue pleinement son rôle ; on sait que MySpace reçoit 300 millions de dollars par an de son concurrent Google, lequel gère son système de recherche interne et affiche ses propres publicités ciblées. L'entreprise passe aussi des accords de promotion croisée avec des majors de l'audiovisuel, dont les retours sont mutuellement profitables. Ainsi MySpace a su mélanger sans différence de « noblesse » les produits amateurs et professionnels, intersection qui profite pleinement aux jeunes artistes ou à ceux qui sont éloignés des grandes villes et des carnets d'adresses pléthoriques. De son côté, Facebook, qui s'adresse à une population moins jeune, permet davantage d'accès aux sphères professionnelles et à des « annuaires » sociaux

originaux et transgressant les frontières. Il semble que sur ce réseau, plusieurs barrières (ou masques) tombent et que les individus classiquement inaccessibles s'ouvrent plus naturellement, comme s'ils étaient « désinhibés »... Ici encore, les cloisons entre les images de soi (vie privée, vie publique) s'estompent, avec des effets souvent bénéfiques pour la vérité relationnelle.

Enfin, des « menus » plus sérieux trouvent aussi quelques réalités intéressantes ; par exemple, l'université de Berkeley en Californie a lancé sa propre chaîne sur YouTube. L'institution a mis en ligne des centaines d'heures de cours accessibles gratuitement de n'importe quel point du globe. L'université va ainsi plus loin que la mise en ligne de cours sur Internet ; elle entre dans la sphère du Web participatif, et il semble que parmi les milliers de visiteurs intéressés, nombreux sont ceux qui réagissent par les commentaires les plus variés, mais qui forgent cette fameuse « mise en commun de l'information échangée » qui, seule, mérite le nom de communication véritable.

En suivant cette voie, il semble que l'on puisse s'éloigner du « clonage » de l'information qui se fait jour dans la plupart des organisations, et face auquel les questions éthiques ayant trait toute forme de clonage s'avèrent tout à fait pertinentes. Le clonage de l'information ou de pseudo-relations convenues entre les membres des organisations va sûrement dans le sens de leur *vieillesse* prématuré. Les meilleures analyses d'activités ou de performances, les rapports documentés d'enquêtes internes ou de terrain vieillissent vite lorsqu'ils sont trop facilement reproduits pour simple diffusion au plus grand nombre, sans discussion approfondie et débat contradictoire qui en feraient des références

motrices. Et que dire des projets d'entreprises, des chartes ou des conventions qui reprennent tous les mêmes schémas, instituent les mêmes formes de relation interne et externe, utilisent les mêmes termes d'un jargon managérial sur les thèmes à la mode ? Aussitôt publiés et publicisés, aussitôt oubliés !

La reproduction rapide de schémas relationnels « packagés » favorise la création de monstres que les apprentis sorciers humains ne savent plus contrôler : les rumeurs, les croyances, les manipulations... peuvent se retourner contre leurs auteurs ou servir leurs concurrents, comme ces publicités racoleuses qui profitent au trottoir d'en face, ou ces partenariats à la mode annoncés en grande pompe, qui favorisent l'infidélité et les ruptures brutales.

À l'intérieur des organisations, les conséquences du clonage de l'information et des schémas relationnels convenus suscitent encore peu de réflexions. On met en avant l'évidente uniformisation des idées et l'aversion pour le risque de faire preuve d'originalité ou de goût pour la création. Mais la face cachée des effets de la surabondance concerne aussi la privation de relation authentique, par ailleurs polluée par des comportements réflexes, des attitudes machinales ou prédéterminées, qui usent toujours de l'alibi du manque de temps, donc de la nécessité d'aller ou de faire vite.

En fait, la pensée est déphasée ou rejetée parce qu'elle est une contrainte pour la vitesse mais, ce faisant, elle laisse le champ libre à la surabondance des informations et des relations qui ne conduisent nulle part.

L'attraction d'un coût généralement décroissant

Si l'on se place du point de vue du coût de production de l'information, une loi statistique semble admise : dans un univers en évolution, toute information, qu'elle soit de nature scientifique, technique, sociale ou organisationnelle, est un jour ou l'autre promise à la banalisation. Quand cette information est à même d'intéresser un grand nombre d'acteurs, elle est alors sujette à des hypothèses, voire des pressions, allant dans le sens de sa reproduction en série. Dans l'univers des réseaux, les données numériques sont copiables à l'infini et leur coût tend progressivement vers zéro. Lorsque les producteurs et les utilisateurs s'en rendent compte, rien ne peut plus arrêter la marche vers la surabondance.

Le courrier électronique est l'un des exemples clés, au cœur de la tension entre utilité et surabondance. Dans l'étendue des possibilités du Net, le courriel est considéré comme une *killer application* qui s'est mondialement imposée par son utilité, sa simplicité et surtout son coût très faible. Dès lors, il est le véhicule du meilleur comme du pire. Le canal sans frontières et sans intermédiaires des messages les plus simples, les plus neutres, comme les plus sensibles, marque une rupture essentielle par rapport à l'histoire de la circulation de l'information. Mais c'est aussi la raison pour laquelle il est la proie des sollicitations et des rumeurs les plus assommantes.

Dans son rôle de transmetteur de lettres et de fichiers, rien sinon la rapidité n'a vraiment changé depuis l'origine du *mail* ; en revanche, dans son second aspect (propositions en tous genres et discussion sur n'importe quoi), la découverte par le plus grand

nombre de la facilité d'utilisation et de la faiblesse du coût a précipité dès la fin du 20^e siècle le développement de surabondances galopantes. Le ballet gigantesque des informations sans lendemain condamne une bonne partie des connexions à n'être qu'un formidable bruit planétaire très éloigné de toute notion de relation véritable.

L'information contre la relation ; l'information tueuse de relation ?

Parmi les vices de l'économie de l'information naissante, on a souvent relevé que « trop d'information tue l'information », mais on s'est encore peu intéressé à l'incidence de la surabondance d'information sur la relation elle-même.

Or, tout en ouvrant des hypothèses et des voies d'amélioration pour les relations existantes, on constate qu'au-delà d'un seuil de déconnexion entre information et relation, le « trop d'information tue la relation ».

La capacité d'une information plus fluide et plus disponible à améliorer le tissu relationnel est indéniable. Quand on se situe dans une ambiance de rareté relationnelle, l'existence de relations captives et d'inégalités devant la relation est partout observable. Il est alors d'usage de saluer avec envie ou fatalisme la chance et les avantages de ces êtres qui disposent de fabuleux carnets d'adresses, de ces « faiseurs de contacts » qui ouvrent toutes les portes... Dans ces conditions, l'irruption de nouveaux flux d'information riches et mobiles peut réveiller les relations cristallisées, accaparées ou endormies. Le développement de l'information peut en quelque sorte rebattre les cartes et mettre un coup de pied dans l'inégalité relationnelle de la « fourmilière ».

Mais cela n'est concevable que si l'information croissante reste cantonnée à son rôle de matière première, et si elle en conserve toutes les qualités de fraîcheur et de contenu.

Dans le cas où l'information ne joue que son propre jeu en suivant une logique de reproduction quasiment technique, elle bascule dans des situations de surabondance, et son rôle d'aiguillon potentiel pour les relations crispées ou vieillissantes s'effondre. Loin de se retrouver dans une position neutre, l'information manifeste au contraire un effet destructeur de relation.

Le trop d'information qui « tue » la relation se manifeste de plusieurs façons : d'abord en vidant de son contenu cette matière première capitale de la relation qu'est l'information, puisque, au fur et à mesure de sa surabondance, l'information n'est plus un moyen de connaissance ; elle ne veut plus rien dire, et si l'on persiste dans la surabondance, elle peut même mener à l'inverse de la connaissance, c'est-à-dire détruire le peu de connaissance réelle dont on disposait au départ... Mais l'excès d'information tue aussi la relation de façon plus pernicieuse, en obligeant les acteurs à une quête sans fin de l'information au détriment de la construction relationnelle.

Prenons un exemple dans la réalité de l'entreprise, celui du recrutement « en ligne » de collaborateurs. Le procédé connaît une vogue évidente avec le développement des activités immatérielles. Réservé dans un premier temps à certaines catégories de fonctions « nobles » ou rares, le recrutement en ligne s'est rapidement étendu à toutes les strates et à tous les métiers de l'entreprise. L'ouverture à une économie de la relation nettement plus affirmée que dans les schémas de recrutement

traditionnels pourrait ici encore être en germe. L'hypothèse d'un recrutement libéré des intermédiaires et mettant en relation directe le candidat à l'emploi et l'entreprise peut suggérer une sorte de réalité idéale à portée de « clic », surtout si on la compare à la situation antérieure : dans la plupart des cas, une véritable cristallisation relationnelle était à l'œuvre, laquelle rendait incontournable la présence d'un cabinet de recrutement jouant le rôle d'intermédiaire. Ce dernier avait acquis un monopole relationnel, dont on conçoit, à côté des apports réels aux deux parties, les aspects dysfonctionnels. La relation « captive » avait surtout des avantages en termes de confidentialité, mais comme tout monopole, elle empêchait à l'évidence le mouvement créatif des rencontres directes entre offreurs et demandeurs. Elle ne parvenait pas à faire en sorte que le contact se libère du rapport de forces. Au fond, la relation instituée empêchait que l'échange libre et ouvert entre le candidat et l'entreprise vienne se substituer à l'habitude de la sélection opérée par le plus fort, ou celui « qui sait »....

Le potentiel du recrutement en ligne pour mettre fin aux entraves des relations captives antérieures est donc certain. L'appel à l'ouverture, à la construction de propositions engageantes et à la séduction partagée s'adresse autant à l'entreprise qu'à ceux qui lui proposent leurs compétences ou leurs services. Et à ces caractères prometteurs vient s'ajouter un autre argument de choc : le coût. Pour l'entreprise, le coût des actions de recrutement semble inférieur à celui des méthodes classiques ; et pour les candidats, la dépense est réduite, comparée aux mailings antérieurs...

Malgré ces avantages, la réalité vécue du marché du travail en ligne n'est pas à la hauteur des attentes, des espoirs et des rêves engendrés. La principale raison des déconvenues se trouve d'abord dans le développement rapide des surabondances qui ont accompagné la montée en puissance de la rencontre des offreurs et demandeurs sur Internet : des surabondances d'information dues à l'explosion des flux entre les candidats et les entreprises, et une surabondance d'hypothèses de relation qui avortent en laissant le champ libre à la superficialité et au ressentiment.

Surabondance d'information d'abord, dont les effets sont pour les acteurs autant des contraintes que des facteurs de croissance des coûts que l'on avait crus définitivement réduits.

Les fichiers dont disposent les entreprises ou les cabinets spécialisés sont passés de quelques milliers de candidats à des millions de candidats potentiels qui transgressent les frontières géographiques et organisationnelles. Du coup, le problème pour les offreurs comme pour les demandeurs est de devenir ou de rester « visible » dans la multitude. La question majeure devient : comment gérer sa « cyber-réputation », son « identité numérique ». Pour quantité de bonnes raisons, ainsi que de malveillances, la réputation sur Internet peut se bonifier ou souffrir, et en tout cas échapper durablement à la maîtrise du sujet. Au delà de l'usage de Google ou de Facebook, se créent des sites qui permettent une « évaluation » plus étroite de la personne (Viadeo, LinkedIn, Ziki).

C'est dans cette recherche de visibilité que les coûts peuvent remonter ou s'envoler. Une chose est d'acquérir une réputation numérique (bonne ou mauvaise), autre chose est de ne pas avoir de réputation du tout. Pour éviter cela, l'entreprise ou l'individu

qui veulent attirer l'attention sont obligés de surenchérir dans la construction de leur image réelle ou surfaite ; et les sites web personnels qui se veulent attractifs engendrent des coûts considérables, finalement supérieurs à ceux des méthodes classiques.

Paradoxalement, la nécessité de rentabiliser cette dépense va accentuer l'impératif traditionnel de sélection, puisque l'entreprise qui réalise un bon site coûteux voit normalement les demandes affluer ; c'est le *tri* qui s'impose et non pas l'échange libéré des contraintes, comme le percevaient certaines hypothèses initiales. Échange approfondi ? Peut-être ! mais avec un tout petit nombre d'élus triés sur le volet dans l'océan des surabondances de propositions alléchantes émanant de toutes parts. La notion de « profil pointu » et de rencontre de l'« oiseau rare » acquiert une dimension infiniment plus préoccupante dans l'univers des surabondances créé par l'explosion des flux en ligne, et la question classique de l'adéquation entre un individu et un poste proposé se pose toujours avec la même acuité. L'histoire fait de ce côté-là un surplace étonnant.

Finalement, l'évolution observable au niveau du recrutement nous conduit à une constatation particulière : le schéma ancien du recrutement mettait en jeu la construction et la gestion de relations qui, certes, n'étaient pas idéales – relations captives, rapports de forces, manipulations –, mais comportaient tout de même les ingrédients essentiels de relations effectives. Le recrutement en ligne n'élimine pas les rapports de force et les pratiques de manipulation, tout en faisant courir le risque de l'abandon de la pratique de la relation au profit de la gestion de l'information. Gestion d'une information toujours plus prolix,

submergeant les acteurs et déclenchant chez eux une préoccupation majeure : maîtriser ou tout au moins ne pas se faire dépasser par le tourbillon d'information. Ce n'est pas la relation qui importe, car même de faible qualité, elle est toujours plus contraignante et consommatrice de temps que le simple jeu de l'information. Il faut avant tout ne pas laisser passer ou filer l'aiguille de « l'information capitale » que chacun imagine cachée à l'intérieur de la botte de foin de l'immense flux quotidien.

Un nouveau paradoxe se fait jour : d'un côté le recrutement en ligne fait miroiter pour les gestionnaires pressés le rêve du recrutement « juste à temps », qui rejoint l'idéal de la légèreté des flux contre la lourdeur des stocks précédemment évoquée ; et d'un autre côté, cette préoccupation de souplesse réactive se double d'une surcharge d'information pesante qui noie inexorablement nombre d'éléments précieux, condamnant ainsi l'espoir de ne pas passer à côté de perles rares.

La qualité et la profondeur des relations possibles entre les candidats et les recruteurs en pâtissent forcément. Tout doit aller vite, et c'est l'information la plus épurée (loin de la relation patiemment construite) qui paraît la mieux à même de jouer le rôle de facteur déterminant dans les nouveaux schémas du recrutement en ligne. Les curriculum vitæ sont « compressés », les lettres manuscrites inutiles, et les rencontres directes interviennent souvent quand tout est déjà joué...

En revanche, le besoin d'experts en tri et analyse de l'information paraît avoir de beaux jours devant lui, accentuant le recul de la relation face à la préoccupation de maîtrise d'un flot d'information toujours plus envahissant.

Au fond, il ne serait pas abusif de dire que l'individu *disparaît* derrière l'information qu'il fait circuler et qui tient lieu de descriptif quasiment exhaustif le concernant. La construction d'une relation véritable, forcément plus coûteuse qu'une information triée et découpée selon les contraintes de la surabondance, apparaît inutile ou s'apparente à un luxe que fort peu d'organisations sont disposées à s'offrir.

Une économie de l'information qui se prête au jeu théorique

Alors même que l'économie de l'information triomphe largement dans les faits et que la réalité ou simplement la conscience de l'économie de la relation demeurent floues, la théorie économique n'offre pas de perspective différente. Il est vain de vouloir trouver ici une quelconque opposition entre théorie et pratique. L'une et l'autre se donnent la main dans une égale ignorance ou paresse face à l'économie relationnelle.

Une question essentielle se pose d'emblée : comment se fait-il que la théorie économique se soit passionnée depuis des décennies pour l'économie de l'information, au point de récompenser par des prix Nobel certains de ses artisans (Simon en 1978, Coase en 1991, Nash en 1994, et ceux qui ont suivi sur le thème des « asymétries d'information » : Mirlees, Vickrey en 1996, Akerlof, Spence, Stiglitz en 2001...) et qu'elle ait toujours évité de s'aventurer sur le terrain de l'économie de la relation ?

Évoquer quelques éléments de réponse à cette question ne sert pas seulement à contester ou justifier un choix, c'est aussi

rappeler que les partis pris de l'économie classique peuvent conduire à des impasses qui contribuent à enfermer les organisations humaines dans des logiques de rapports de forces et des finalités dépassées.

En se concentrant sur l'information, l'économie classique a en quelque sorte choisi de faire porter ses efforts sur la matière première, en évitant d'aller jusqu'au produit final. Comment expliquer une telle démarche ?

La première idée est d'ordre épistémologique : par prudence « scientifique », animée d'une vraie ou d'une fausse modestie, l'économie classique a souvent répété qu'elle travaillait sur les moyens et qu'elle s'abstenait de prendre parti sur les fins. La position est défendable mais elle est aussi un peu trop confortable.

L'affirmation selon laquelle seuls les « moyens » sont économiques (donc objet d'études) et les fins « extra-économiques » (politiques, sociales, voire humaines...) rend applicable la rationalité économique uniquement dans le domaine des outils, des processus et des « jeux » des acteurs autour de ces moyens, et inapplicable du côté des buts. J'ai déjà précédemment évoqué quelle était à mon sens la version pertinente de la rationalité économique (la rationalité composite). Mais il est clair que la théorie se dédouane ainsi un peu vite de ses responsabilités. La position affirmée nous vient d'un autre âge, celui où, en effet, l'économie (matérielle) dans son ensemble n'était qu'un « moyen » à la disposition des pouvoirs du prince, du prêtre ou du guerrier... Dans une traduction plus actuelle, elle deviendrait un moyen à la disposition des puissances modernes, les États nationaux ou supranationaux qui, selon leur degré de

libéralisme, contrôlèrent plus ou moins le pain et les jeux des acteurs.

La position théorique s'avère difficilement soutenable, même sous couvert de démarche scientifique, lorsque l'économie constituée en système devient organisatrice des temps de vie, rythme les jours et les nuits, les bonheurs et les peines d'une masse croissante d'êtres humains, et peut prétendre à représenter une « fin » en soi, pas nécessairement plus contraignante que les autres finalités vécues au cours de l'histoire. Ou bien la théorie agit en toute naïveté, continue de croire à l'« économie moyen » et perd le contact avec la réalité, ou bien elle feint d'ignorer que le moyen est devenu la fin, au risque de porter alors une lourde responsabilité si les résultats ou les recommandations de ses travaux conditionnent ou réduisent les fins visées par les acteurs publics ou privés. Si, par exemple, l'explosion des travaux sur les « asymétries » d'information nous donne les diverses versions des choix et des marchés imparfaits, les sources et les positions des inégalités entre acteurs, fera-t-on du contrôle de ces asymétries ou des jeux autour d'elles une finalité de la société ?

En se concentrant sur l'une des matières premières de la relation, l'information, la théorie économique retrouve tous ses réflexes : l'information est mesurable, quantifiable ; elle comporte un coût, donc probablement une rentabilité qui autorise son intégration dans une comptabilité. En constatant, après des décennies de fiction relative à la fluidité de l'information et à son égale répartition entre acteurs, que l'information est généralement asymétrique, la théorie fait sa révolution à peu de frais. L'information est, certes, comme l'intuition et le bon sens l'ont toujours su, inégalement distribuée, donc génératrice de conflits

d'intérêts et de rapports de forces, qui sont bien des types de relation, mais vus sous l'angle très réducteur des jeux gagnant-perdant, gagnant-gagnant, perdant-perdant, etc. Et il s'ensuit une somme impressionnante de modèles mathématiques qui brassent les diverses hypothèses et équations qui génèrent des gains ou des pertes plus ou moins partagés.

Pour une analyse plus subtile, du moins plus variée en ce qui concerne la dimension humaine, « allez donc voir chez nos collègues psychologues ou sociologues... » semblent nous dire les théoriciens de l'économie de l'information ! Un premier signal encourageant fut l'attribution du prix Nobel d'économie 2002 conjointement à un économiste pur (Vernon Smith) et à un psychologue (Daniel Kahneman). Dans un entretien paru en 2008 dans le journal *Le Monde*, Jean Tirole (Médaille d'or du CNRS pour ses recherches à l'École d'économie de Toulouse) indique aussi qu'une part importante de ses préoccupations se tourne maintenant vers l'intégration de la dimension psychologique.

De tels signaux restent toutefois minoritaires, et leur faible influence conduit à une seconde explication de la limitation de la théorie économique à la seule information. Une sorte de répartition du « marché » de la connaissance théorique entre les diverses disciplines spécialisées s'est développée, et il se trouve que la relation soumise à une rationalité un tant soi peu complexe n'est pas censée relever de l'économie. Passer de la matière première « information » au produit final « relation », dans une dimension autre que financière, au-delà des jeux centrés sur « qui perd ou gagne », équivaldrait en quelque sorte à « chiper » le travail des autres, à s'aventurer sur un terrain réservé, en mettant

son nez dans ce qui ne nous regarde pas... C'est en tout cas la remarque qui m'avait été personnellement faite, avec une désarmante franchise, lors d'un colloque sur la notion de « révolution scientifique en économie », où je présentais les idées directrices de l'économie relationnelle¹⁸.

Évidemment, si la théorie économique s'introduit dans le domaine de la relation avec ses seuls outils traditionnels, elle risque de produire des schémas monstrueux. Les analyses de l'« économie du mariage » ou de la « procréation » par l'école de Chicago (dont l'un des représentants éminents, Gary S. Becker, a reçu le prix Nobel en 1992) sont caractéristiques de cette pratique. Alors, peut-être est-il préférable qu'elle se retranche dans la position prudente et confortable qui consiste à rappeler qu'elle ne prétend qu'à une vision ou une approche économique, forcément limitée. Ceux qui veulent avoir une vision globale doivent réunir les morceaux éparpillés de la connaissance (l'interdisciplinarité n'est souvent que cela, ce qui l'éloigne de la transdisciplinarité)... et souhaitons-leur de ne pas aboutir à une accumulation d'infirmités !

En continuant à tenter de décoder les signaux que nous envoie l'attribution des prix Nobel d'économie, le choix de l'année 2002 récompensant un psychologue reconnu (Daniel Khaneman), ayant transféré les résultats de la recherche psychologique dans les domaines des choix économiques imparfaits en situation d'incertitude, laisse avec le recul un sentiment ambigu. D'un côté on se dit que des décisions transgressant l'orthodoxie sont donc possibles, mais d'un autre côté une « infusion » durable entre économie et psychologie, à la fois enrichissante et déchirante

¹⁸ Montpellier, septembre 1985.

pour le confort passé, n'a pas jusqu'ici poussé chaque partie au-delà de ses outils et paradigmes d'élection.

La théorie économique ne voit encore les relations que comme des « transactions », ce que le langage courant a d'ailleurs fort bien intégré dans le cas des transactions financières ou commerciales. Ce terme de transaction prend un relief particulier, car il a donné lieu au fameux concept des « coûts de transaction » qui a connu un succès fulgurant auprès des théoriciens, parce que, comme nous l'ont appris Ronald Coase (Nobel 1991 précédemment cité) et Oliver Williamson, c'est le souci de minimiser les coûts de transaction qui justifie le renoncement à l'échange direct entre individus – en d'autres termes, aux palabres qui n'en finissent plus.

Dès lors que les coûts de transaction s'élèvent, le « marché » de la relation libre et volontaire entre individus peut (ou doit) être avantageusement remplacé par l'organisation ; la hiérarchie, les *process* et schémas contraignants viennent mettre bon ordre dans cette inflation des coûts de relation entre individus ou groupes, en faisant taire la basse-cour !

L'optique est intéressante quand elle permet d'éviter les gaspillages, mais elle est évidemment réductrice. Les coûts de transaction sont fondamentalement des coûts d'information, et nous avons précédemment montré que la relation faisait aussi entrer en jeu le facteur énergie, dont la dépense peut s'avérer humainement impérative. Ensuite, le fait que la transaction soit coûteuse ne saurait éliminer le fait qu'elle est aussi enrichissante. Aucune réalité humaine ne peut alors se placer du point de vue des seuls coûts de transaction, mais dans un compromis entre le coût et l'enrichissement. C'est ce que nous avons précédemment

tenté de montrer en élaborant des « combinaisons » bien dosées d'information et d'énergie capables de produire une relation résistant au temps et à l'élargissement de l'espace organisationnel.

Enfin, les coûts de transaction assimilables à des coûts d'information ont toutes les chances de voir leur importance se réduire au niveau comptable avec l'évolution technologique, chaque fois que l'information se prête à production et distribution en série. L'information banale ou banalisée ne construit alors que des surabondances immatérielles, et c'est la recherche d'information plus qualitative et forcément plus coûteuse qui constitue le socle de relations dignes d'intérêt.

Au-delà ou à côté des travaux théoriques sur l'économie de l'information, on rencontre fréquemment une distinction qualitative entre information et *savoir*. Ainsi des auteurs plus proches des réalités de management que ceux de l'école néoclassique, tels Peter Drucker ou Lester Thurow, ont insisté sur l'importance capitale du savoir dans les économies modernes. Selon eux, l'économie serait « basée sur le savoir »¹⁹. Pour Lester Thurow en particulier, le savoir constitue plus précisément la base d'une pyramide, la « pyramide de la prospérité », et si nouvelle économie il y a, c'est clairement la « nouvelle économie du savoir », comme l'indique le sous-titre de son ouvrage.

J'ai déjà évoqué précédemment la méfiance que m'inspirent les pyramides... Regardons ce qu'il en est au sujet du savoir comme base d'une « pyramide de la prospérité ».

¹⁹Lester Thurow, *La Pyramide de la prospérité*, Village Mondial, 2000. On retrouve l'expression « économie basée sur le savoir » maintes fois, dès le prologue et tout au long de l'ouvrage.

L'auteur établit une distinction à ses yeux capitale et « non conformiste » entre information et savoir. Ce thème étant toujours très en vogue chez tous ceux qui saluent l'avènement d'une « économie de la connaissance », voyons ce que L. Thurow en disait : « Ce qui se passe actuellement est souvent décrit, à tort, comme la révolution de l'information, ou comme la société de l'information. Cela va beaucoup plus loin. En soi, une information plus rapide ou moins coûteuse n'a pas grande valeur. L'information n'est que l'un des nombreux composants nouveaux d'une économie différente, peuplée de produits et services très différents. Disposer de davantage d'information n'est pas plus important, pour construire cette économie basée sur le savoir, que les matériaux nouveaux, les nouveaux êtres biologiques ou les nouveaux robots. »²⁰ Soit ! Jusque-là, un point d'accord fondamental apparaît entre nos analyses : l'information est bien ramenée au rang de « matériau », ou de matière première. Mais outre le fait que l'auteur semble assimiler la notion de société de l'information à la seule croissance quantitative, à la rapidité et au coût décroissant de son matériau, en laissant de côté son « contenu », on cherche vainement tout au long de l'ouvrage une distinction solide entre information et savoir. En effet, si le savoir n'est pas nécessairement réductible à l'information, il faut nécessairement de l'information pour construire le savoir.

Or, ce que j'ai dit au niveau de la culture, et des biens de *participation* par rapport aux biens de consommation, fournit un fondement possible à la différence entre information et savoir : l'information peut être individuellement détenue, elle peut circuler à sens unique, alors que le savoir ne peut exister que s'il

est *partagé* par au moins deux individus. Comment puis-je faire reconnaître mon savoir si je ne le soumetts pas à la compréhension, donc au filtre et au jugement d'au moins un autre ? Je peux toujours affirmer que l'information que je détiens ou que j'ai inventée représente du savoir, mais ce ne sera vérifié que si au moins un autre le confirme. Mon information devient alors un objet de connaissance ; un thème que les questions et les interactions humaines transforment en savoir. La connaissance égoïste et solitaire ne deviendra jamais du savoir. Le savoir et la connaissance sont en fait de l'information échangée, triturée, remodelée, traquée dans son contenu et ses significations diverses. Et c'est en ce sens que l'information, quand elle échappe à son rôle de matière première, peut se réduire à un simple produit fini de consommation, alors que le savoir ne saurait être qu'un bien de participation.

C'est d'une importance capitale pour l'économie de la relation, car l'information y reste encore une matière première, alors que le savoir est déjà un produit final, un aboutissement du travail sur la matière. Un produit final, certes, mais jamais fini, constamment révisé et remis en cause par le mouvement du monde et de l'échange humain.

Peut-être Lester Thurow est-il parfaitement d'accord avec cela sans avoir besoin de l'exprimer ; mais, comme il ne l'a pas dit et n'en a pas mesuré la portée pour les finalités humaines, la divergence entre nous devient inéluctable, surtout dans les implications que notre analyse du savoir induit pour l'atteinte du « sommet de la pyramide », ou mieux, comme le dit l'auteur, de « l'œil qui brille au sommet de la pyramide ».

²⁰ *Ibidem*, p. 13.

Il faut attendre le chapitre 10 (sur les 13 de l'ouvrage), et la page 191, pour avoir une réponse claire et sans détours sur la finalité de la construction du savoir. Quelle est l'utilité du patient travail de création et de renforcement de la connaissance humaine ? Quel est l'aboutissement d'une valeur aussi noble que l'effort d'intelligence partagé ? C'est l'œil qui brille au sommet de la pyramide, lequel n'est autre que « la richesse monnayable », « la richesse mobilière » ! Ainsi s'exprime Lester Thurow :

« La grande richesse retient toute notre attention, parce qu'elle se trouve en haut de la pyramide, mais elle n'existerait pas sans l'environnement et les ressources naturelles, sans le capital matériel, les compétences, le savoir, les entrepreneurs et l'organisation sociale sur lesquels elle repose... Dans le système capitaliste la seule règle du jeu est "d'utiliser ces éléments de fondation" pour accumuler de la richesse monnayable... L'objectif de la grande richesse est le pouvoir, le prestige, l'immortalité, le désir de figurer parmi les gagnants. La motivation, là, n'est pas de consommer davantage. »

L'affirmation de l'auteur a le mérite d'être parfaitement nette. Il ne cherche en aucun cas à en faire un objet de discussion, mais il la présente comme la clé de la voie à suivre vers la prospérité, en totale conformité avec l'orthodoxie classique. Dans la classification politique américaine, Lester Thurow est un « démocrate » et il fut l'un des conseillers éminents du Président Clinton. L'expression « grand bousculateur des théories acquises » qui le qualifie généralement laisse pantois...

Mais là n'est pas l'essentiel. Que l'information puisse être considérée comme un simple facteur de production de l'économie matérielle, ramenée au rang de moyen, d'outil

exploitable comme n'importe quel outil, fait déjà partie des illusions répandues qui conduisent à des déconvenues et des impasses ; en particulier parce que, à la différence des facteurs de production classiques – les ressources naturelles, le travail et le capital, qui sont clairement limités pour tout acteur économique –, l'information ne connaît pas de limite précise, dans le mouvement, l'interprétation et l'intersubjectivité dont elle est l'objet. Dès que l'information échappe à la banalité (et acquiert donc une valeur), elle n'est plus un stock à la disposition d'un acteur, mais une somme de flux plus ou moins perceptibles et significatifs.

A fortiori, vouloir faire du savoir un instrument basique sur lequel repose et s'élève la richesse monnayable est simplement incongru. Et il ne s'agit pas là d'invoquer un élan moralisateur, ni même une préoccupation morale, c'est avant tout une affaire de « dimension ».

La dimension du savoir est incomparablement plus vaste que celle de son prétendu aboutissement économique, qui se logerait dans la richesse monnayable. Il n'est pas difficile de le démontrer. Le savoir qui se forge et s'alimente dans la relation critique et interrogative constante acquiert « une dynamique de déséquilibre » infiniment plus affirmée que celle qui préside à l'accumulation de la richesse monnayable. Un élément majeur l'explique : le savoir qui avance est celui qui ne craint pas d'être réfuté en s'extirpant de l'ensemble du groupe ; tandis que la frilosité de la richesse monnayable et son aversion pour le risque sont bien connues. Comme le prouvent, chacune à sa façon, les paniques boursières ou les garanties demandées par les banques, comme le révèle par-dessus tout l'instinct moutonnier qui anime

les détenteurs de fonds, le savoir n'est pas génétiquement programmé pour servir la richesse.

Pour satisfaire les comportements d'imitation qui conduisent l'irrationalité à son plus haut niveau, l'intelligence n'a pas sa place, seul le cervelet suffit...

Or, un espace réduit et réducteur comme celui de la finalité matérielle monnayable ne peut prétendre canaliser durablement les effluents et les affluents du savoir. Il ne s'agit pas d'en faire une question d'éthique, puisque c'est une question technique : les flux du savoir débordent inlassablement du corset vers lequel la « pyramide » voudrait les guider. Par le foisonnement et la relation libre et diversifiée dont il est génétiquement fait, le savoir oblige alors la richesse à une sélection toujours plus contraignante. Pour garder un semblant de maîtrise sur le savoir, la richesse va trier de plus en plus ; elle va progressivement ne retenir que ce qui l'intéresse, et de moins en moins de choses vont l'intéresser...

Mais en vidant le savoir d'une grande partie de son contenu, la richesse monnayable se condamne aussi au court terme et à des visions caricaturales de son environnement et des valeurs qui l'animent, ce qui, finalement, ne peut jouer en faveur de son plein développement. Le cercle vicieux et le paradoxe sont là : en voulant subordonner le savoir à son propre développement, la richesse monnayable se limite à plus ou moins brève échéance. C'est, au fond, en prenant le risque de la liberté du savoir, en faisant du savoir non pas un outil de base mais un partenaire insoumis, que la richesse pourrait finalement offrir, et s'offrir, une perspective à long terme.

En poursuivant sur cette voie, il m'apparaît que la meilleure image de la dynamique de la prospérité n'est pas celle de la

pyramide, mais à nouveau celle de l'« hélice » de la prospérité. Point n'est besoin de subordonner des moyens aussi nobles que le savoir à l'appétit de la richesse. Il n'y a pas de subordination, c'est d'un entraînement, d'un « encyclage » qu'il s'agit : savoir, matières, organisation, entrepreneurs, richesse... et relations véritables font boucle sans qu'aucun élément n'apparaisse durablement dominant ou comme la finalité suprême.

Mais en attendant, chaque fois que le schéma de la pyramide de la prospérité s'impose dans une organisation, *a fortiori* dans un système global, il produit des effets catastrophiques pour le savoir et les êtres qui en sont les porteurs ou les destinataires.

Observons la condition des savants, des chercheurs, ou simplement des êtres qui refusent de faire l'impasse de la réflexion, dans les organisations qui se plient à la pyramide de la prospérité. Les acteurs du savoir sont contraints de faire le gros dos pour tenir le coup dans une ambiance d'exploitation mercantile des connaissances. Nombreux sont ceux qui se retranchent dans leur jardin secret, tandis que d'autres vont attendre patiemment de sortir de l'organisation pour exprimer la vraie dimension du savoir dans des cercles, des clubs, des espaces convenus qui, selon les cas, favorisent ou limitent la spontanéité.

Ces attitudes de défense peuvent aussi malheureusement finir par miner le moral des artisans du savoir, et en faire des êtres désabusés qui ne croient plus dans la capacité du progrès des connaissances à bousculer l'objectif d'accumulation démesurée de la richesse monnayable.

Les porteurs et les artisans du savoir ont aussi leurs moments et leurs espaces de contestation et de « rébellion » à l'intérieur même des organisations. Ils parviennent à mettre en avant la

dimension du savoir qui déborde largement l'étroitesse des objectifs matériels : ainsi la demande insistante d'investissements à long terme en recherche et développement, en connaissance de l'environnement, en formation approfondie et élargie, est constamment en butte aux refus et aux attermolements des tenants de la richesse immédiate et palpable. Les promoteurs et les défenseurs des investissements en savoir authentique heurtent l'ordre matériel et se heurtent à lui ; ils sont d'ailleurs fréquemment « rappelés à l'ordre », ce qui ne favorise ni l'avenir du savoir ni celle d'une prospérité solide.

Si l'on se place maintenant du point de vue des projecteurs médiatiques sur les acteurs des organisations, il est profondément choquant de voir que les êtres porteurs de savoir se retrouvent pour la plupart cachés dans les « ruelles » du bas de la pyramide. Ils restent dans l'ombre toute leur existence, alors que le public aurait tout intérêt à connaître les artisans des hypothèses et des solutions qui font avancer le monde techniquement ou intellectuellement. Il est peu acceptable et progressivement indécent que l'on soit tenu en permanence informé des péripéties et des fortunes de dirigeants sans autre qualité que l'aptitude au pouvoir et celle de servir un système, et que l'on reste dans l'ignorance de la richesse intellectuelle et humaine des acteurs qui inventent et construisent réellement le devenir innovant...sauf quand surviennent des catastrophes telles que des suicides en série dans des centres de recherche sous pression !

Devant la dévalorisation du savoir trop exclusivement utilisé dans une perspective de renforcement de la richesse monnayable, il n'est pas étonnant aussi d'observer les contrecoups qu'en subissent les systèmes d'éducation. Dans son avant dernier

chapitre, Thurow reconnaît d'ailleurs « le chaos intrinsèque » du système éducatif américain, mais il s'abstient de tout lien entre ce chaos et le chemin qu'il vient de mettre en relief entre savoir et richesse monnayable. Or, il m'apparaît au contraire qu'il existe entre cette dernière représentation et la faillite du système éducatif un rapport incontestable. Quand le savoir est trié, canalisé, « utilisé », quelle perspective de largeur de vue, d'ouverture et de liberté peut-il tracer pour les jeunes, et plus largement pour tous les postulants à la connaissance ?

Plus profondément, en entretenant la confusion entre les moyens et les fins, on produit inéluctablement une société déboussolée et imbécile. De la même façon qu'un individu qui confondrait le moyen et le but dans les épreuves d'un test d'intelligence serait très sévèrement noté, on ne peut qu'être très méfiant envers le niveau d'intelligence d'une société qui choisit sans précaution de déclarer comme but (la richesse monnayable) ce qui, avec au moins autant d'arguments, serait à ranger du côté des moyens.

L'économie globale comme locale n'a aucunement besoin de telles assertions idéologiques expéditives pour fonctionner et prospérer. Je soutiens même que ces assertions l'entravent et rendent forcément conjoncturelle la prospérité apparente d'une nation, ou d'une entreprise, qui les subit. La prospérité américaine de la fin du 20^e et du début du 21^e siècle a été hautement conjoncturelle, ses propres acteurs doutant en permanence de sa pérennité. Avec ses incessants mouvements boursiers, les retournements d'opinions de ses entrepreneurs, de ses consommateurs, de ses analystes..., il a fallu aboutir à l'ouragan

interminable de la crise des *subprimes* pour en convenir de façon « œcuménique ».

Las ! la rupture avec toute représentation – pyramidale ou idéologique – qui renforcerait la fatalité d'une alchimie douteuse allant du savoir à l'argent apparaît comme un impératif de salubrité dans la recherche d'un développement matériel ou immatériel durable.

Cette rupture passe inéluctablement par l'abandon de la vision univoque et uniforme qui fait du profit, de l'argent ou de la richesse le seul aboutissement des multiples cheminements des acteurs économiques, l'unique valeur finale justifiant tous les méandres de leurs rencontres et de leurs efforts. Au-delà des idéologies dangereusement simplificatrices, le profit et la richesse monnayable sont, dans la pratique quotidienne des organisations, tantôt une fin, tantôt un moyen. Dans le second cas, quel est alors le but poursuivi par les acteurs ? Le passage que nous avons cité de l'ouvrage de Lester Thurow mentionne comme aboutissement, au-delà de la richesse, « le pouvoir, le prestige, l'immortalité »... L'auteur ne nous dit rien des différences de stratégies, d'organisation et de comportement qui émergent lorsque, finalement, les acteurs poursuivent la richesse monnayable ou bien le pouvoir. Or, pour ceux qui vivent la réalité journalière des organisations économiques, ces différences sont sûrement essentielles. En effet, ce qu'on leur demande de faire, les contraintes qu'ils subissent ou les facteurs qu'ils maîtrisent connaissent de fortes variantes dans un cas ou dans l'autre. La piste mérite donc d'être creusée et élargie, et ce d'autant plus que, réflexion faite, le nombre des aboutissements ne limite pas à deux.

Quand j'aurai donné ma vision, non pas d'un ou deux, mais de *cinq* aboutissements visibles dans la pratique quotidienne des organisations économiques, nous serons davantage en mesure de comprendre la diversité de comportement des acteurs, ainsi probablement que l'existence, chaotique, perfectible, mais réelle, de l'économie relationnelle.

L'économie relationnelle au quotidien

L'économie relationnelle vit dans le quotidien des organisations une existence qui est évidemment loin d'être idéale. Côté sombre : les manipulations, les mensonges, les oublis volontaires, les secrets, les cris, les harcèlements, les brimades, les sanctions, les exclusions... Côté lumineux : l'attention, la bienveillance, les honneurs, les récompenses, la connaissance puis la reconnaissance, le respect... Tout cela pour l'argent ? pour le pouvoir ? pour le développement ? pour le progrès ? pour la réalisation personnelle, voire la réalisation egocentrée, de l'acteur ?

Nous nous trouvons devant cinq valeurs praticables, cinq valeurs poursuivies au bout des efforts du quotidien, sur lesquelles nous allons revenir en détail.

Les masses d'êtres humains qui, volontairement ou non, se « lèvent tôt et se couchent tard » pour partager la réalité des

organisations économiques, se laissent difficilement enfermer dans une seule de ces finalités. Laquelle est pour chacun des acteurs le vrai but, ramenant *ipso facto* les autres finalités au rang de moyen ? Car il ne s'agit plus d'entretenir la confusion imbécile entre les moyens et la fin, qui maintient cette opacité si commode pour les idéologies, mais si troublante pour les êtres dont l'instruction grandit et qui réclament de plus en plus de vérité ou de clarté dans l'aboutissement de ce qu'ils font.

Quoi qu'en disent les idéologies économiques, ces cinq finalités coexistent dans la réalité. Cette coexistence n'est pas harmonieuse, elle a ses moments de guerre, d'armistice et, le plus souvent, elle donne lieu à des escarmouches répétées, des formes de guérilla, des situations de ni guerre ni paix, entre les acteurs porteurs des différentes finalités. Croire que les porteurs de la finalité « argentée » sont toujours gagnants est une position caricaturale, au mieux naïve, au pire manipulatrice. Les tenants de l'argent en final gagnent dans certaines périodes, mais perdent aussi souvent. Ce n'est pas non plus la haute hiérarchie détentrice du pouvoir qui a les moyens de toujours faire triompher ses finalités. Certes, elle peut exclure, mais nul ne gagne en excluant, si un remplacement meilleur n'est pas garanti. Les périodes et les activités qui confirmaient la règle du « un de perdu, dix de retrouvés » se font rares, et le remplacement d'un être rebelle par des béni-oui-oui trouve rapidement des limites dans une économie évolutive où il est impératif d'inventer, donc de s'opposer...

Les cinq valeurs finales des organisations économiques

Au fur et à mesure de l'évolution des organisations, la coexistence entre les porteurs des différentes finalités apparaît de plus en plus comme un puzzle, où l'interdépendance est la seule règle émergente. Celui qui, à un moment, impose sa finalité à l'autre ne détruit pas celle dont cet autre est porteur, il la fait taire, et devra, un jour où l'autre, comme disent les Français, « faire des concessions », ou les Américains *give something back*. C'est cette interdépendance des différentes finalités économiques qui donne toute sa couleur à la complexité économique, et rend les modélisations classiques si éloignées de la vie réelle des organisations.

Reprenons donc l'analyse des cinq finalités citées, afin de nous rendre compte des conséquences observables selon que chacune d'elles apparaît réellement comme un but, ou simplement comme un moyen. Sans établir de hiérarchie, nous examinerons successivement l'argent (la richesse monnayable), le pouvoir, le développement, le progrès, la réalisation personnelle ou parfois « égocentrée » de l'acteur (homme ou entreprise).

L'argent, le profit, la richesse monnayable...

Toute la déclinaison des valeurs matérielles qui est attachée à cette finalité polarise effectivement et depuis longtemps l'attention, les efforts et l'emploi du temps de nombreux acteurs de tous les

jours. L'économie évolutive n'a pas vu faiblir l'attraction de ce pôle de valeur. Ce ne sont pas seulement les acteurs financiers qui se démènent pour utiliser tous les moyens à leur disposition ou à leur portée pour l'atteinte du profit ou de l'argent en final. Toutes les fonctions des organisations en ont des représentants à tous les niveaux hiérarchiques, qui avouent sans complexe qu'ils ne sont là que pour l'argent, et qu'ils ne se seraient pas « dépensés » si ce n'était pour en gagner...

Comment savoir si ces déclarations font de l'argent un moyen ou un but ?

Chaque fois que le gain d'argent vise exclusivement l'obtention de biens matériels permis par ce gain, ou l'accumulation de fonds pour parvenir au niveau considéré comme *la* richesse, la place de l'argent comme but est indiscutable. Il en va de même au sujet du profit, lorsque la constitution d'un profit substantiel vise exclusivement la distribution d'un bénéfice par action et l'intérêt des actionnaires.

En revanche, si l'argent acquis devient une sorte de « fétiche », d'objet auquel on s'attache non pas pour la valeur des biens qu'il représente mais pour la relation d'affinité qu'on bâtit avec lui, il quitte le domaine de la matérialité pour rejoindre celui de la relation immatérielle. Ce cas surprenant n'est pas très répandu, mais il existe. Plus fréquemment, l'argent s'éloigne de la valeur des biens qu'il permettrait d'acquérir, pour endosser l'image de signe distinctif personnel ou social. Dans ce cas, il rejoint l'une ou l'autre des valeurs qui vont suivre (pouvoir ou réalisation égocentrée).

Il est clair que les périodes d'excitation de la consommation ou d'euphorie boursière favorisent la place de l'argent comme but.

L'intérêt des acteurs pour obtenir une part du capital de leurs entreprises (la demande de stock-options) et l'utilisation subtile de ce désir pour s'attacher de jeunes éléments prometteurs traduisent aussi un engouement pour la seule richesse monnayable. Mais on en perçoit aussi clairement la limite dans l'instabilité de la valeur promise.

L'argent est un but largement partagé, lorsqu'il apparaît, non seulement comme une valeur à portée de main, mais encore comme une valeur sûre. Cela suppose une ambiance et une information de masse qui bâtissent une croyance solide en ce sens. Ce n'est pas un hasard si le pays qui a toujours le plus travaillé la médiatisation de cette ambiance, les États-Unis, est aussi celui où cette valeur finale est la plus répandue. L'idée qu'un jour, chaque Américain peut devenir riche et capitaliste (en possédant des actions), même s'il est un simple ouvrier, est essentielle à la croyance en l'argent et à sa poursuite comme but final. Le constant travail en ce sens des médias est parvenu jusqu'ici à faire en sorte que les crises n'entament pas trop cette croyance, et surtout qu'elle conserve sa capacité à renaître.

Le constat n'est pas le même dans des univers plus latins ou asiatiques. Outre le fait que les cultures ne sont pas nécessairement porteuses de la finalité « argentée », on y accuse sérieusement le coup des croyances déçues dans l'avenir radieux des richesses boursières ou des retraites par capitalisation. Ainsi, l'idée de l'argent érigé en but apparaît souvent plus dangereuse que mobilisatrice, et la notion de création de richesse prend une dimension beaucoup plus large que celle de « création de valeur », à consonance exclusivement financière...

Quoi qu'il en soit, que nous nous trouvions dans ces univers ou au cœur même des États-Unis, l'argent et le profit peuvent être déplacés de leur position de finalité et ramenés au rang de moyen. Dans toutes les strates des organisations, *a fortiori* quand on parcourt le monde, on trouve des acteurs – patrons, employés, et même actionnaires – qui affirment que l'argent est un facteur incontournable, mais qu'il n'est « qu'un moyen ».

Si tel est le cas, quelle est alors la finalité ?

Le pouvoir économique

Au-delà de l'argent, c'est sûrement cette seconde finalité qui vient le plus « naturellement » (il faudrait dire « culturellement ») à l'esprit.

Le pouvoir « économique » est un cas intéressant dans l'univers des pouvoirs, parce qu'il n'est pas fait d'un seul bloc. Il recouvre en fait trois types de réalités qui peuvent être vécus séparément. L'un de ces types peut s'opposer à l'autre, et si des acteurs parviennent à les relier, le pouvoir qu'ils obtiennent devient considérable – bien que, de par sa structure, difficile à consolider.

Trois sortes de capacités façonnent les trois réalités du pouvoir économique : la capacité de contraindre, la capacité de diriger et la capacité de rassembler.

Contraindre

Comme tout pouvoir, le pouvoir économique recouvre dans l'un de ses aspects une réalité de contrainte. Dans l'univers économique, cette contrainte passe le plus souvent par la mise au

point d'une norme, d'un canal ou d'un passage obligé, auquel les acteurs devront se soumettre. Le manager, par les normes qu'il édicte pour ses collaborateurs, les structures informelles, par leurs normes subtiles de sélection et de communication pour les initiés, l'entreprise qui parvient à faire adopter « sa » norme, de même que les nations ou groupes de nations qui érigent des barrages et des contrôles destinés aux concurrents et aux intrus, nous offrent chacun à leur niveau des exemples de ces fourches caudines qui bâtissent un pouvoir de contrainte.

Ce pouvoir peut se révéler très attirant pour les acteurs. Et si, dans le cas précédent, les acteurs étaient prêts à utiliser tous les facteurs à leur disposition (y compris le pouvoir de contrainte) pour l'atteinte de l'argent comme but, on observe ici autant d'acteurs qui mettent à contribution toutes leurs ressources (y compris l'argent) pour parvenir finalement au pouvoir de contraindre.

Certes, en économie, cette version du pouvoir n'est pas sans écueil. La subtilité de la contrainte est d'être capable de canaliser, sans toutefois dissuader les acteurs d'agir. Si la contrainte décourage toute action, elle finit par régner sur une coquille vide. Pour répondre à ce risque, d'autres versions du pouvoir économique doivent venir s'adjoindre à celle de la contrainte

Diriger

Le pouvoir économique, c'est aussi le pouvoir de diriger, au sens de montrer la direction, ouvrir la voie à suivre. C'est le pouvoir du « guide », qui peut revêtir les habits du pionnier défricheur de

terrain, du champion faisant la course en tête, ou avoir les traits du leader derrière lequel se pressent les « suiveurs ».

Il est possible que la première et cette deuxième version du pouvoir tentent de se relier et qu'elles y parviennent. Les exemples de l'industrie aéronautique, pharmaceutique ou encore informatique, dans lesquelles les leaders cherchent à imposer des standards ou des normes pour contraindre les compétiteurs et les nouveaux entrants à subir leur loi, nous en offrent la preuve. Mais il ne faudrait pas pour autant passer sous silence les situations où les deux versions du pouvoir entrent en contradiction et en conflit. En effet, l'avancée de tout nouveau leader met en péril la stabilité de la norme existante. C'est ce qui s'est passé lorsque Bill Gates a fait en sorte que Microsoft montre une voie nouvelle s'opposant aux standards existants, avant d'essayer de « verrouiller » l'ensemble par sa propre norme... Et il trouve sur sa route Linus Thorvals (créateur de Linux) et les logiciels libres qui dessinent de nouvelles directions...

La capacité de diriger et de montrer la voie peut aussi se contenter d'exister par elle-même, sans opposition ni collusion avec le premier aspect. Certains hommes de pouvoir deviennent des « dirigeants professionnels », capables de passer d'une activité à une autre, de naviguer entre le secteur public et le privé avec la même aisance de direction. C'est proche de cette catégorie que l'on peut aussi ranger l'effet produit par ceux qui font de l'argent un signe distinctif social (que nous avons évoqués précédemment). Le pouvoir qu'ils en retirent consiste à diriger vers eux les regards, ce qui leur permet d'ouvrir la voie à ceux qui veulent les suivre, les imiter.

Toutes ces situations peuvent s'avérer très excitantes, infiniment plus que l'accumulation de richesse monnayable ou de capital, qui n'en sont alors que des moyens.

Réciproquement, le pouvoir de créer des normes et celui d'ouvrir des voies nouvelles peuvent n'être que des moyens pour atteindre un maximum d'argent.

Les deux réalités existent, et le tableau se complique encore avec l'intervention de la troisième version du pouvoir.

Rassembler

Le pouvoir économique intègre aussi dans son troisième aspect la capacité de rassembler les acteurs économiques déterminants, avec soi ou autour de soi. On entre ici dans l'univers de l'influence des groupes de pression, et de ce que l'on appelle couramment le lobbying.

On a pu observer les trois aspects du pouvoir économique exercés à un moment donné par un même acteur ou groupe d'acteurs : Microsoft déjà abondamment cité n'en est pas loin, et Google lui emboîte le pas. Mais avant eux, des oligopoles tels que celui réunissant les compagnies pétrolières au milieu du 20^e siècle (Aramco), ou encore à la même époque, les trois grandes entreprises automobiles américaines (les *Big Three*) ont été sûrement grisés par la maîtrise des trois réalités du pouvoir.

Dans la plupart des cas cependant, ceux qui détiennent une capacité de contrainte ou de leadership ne sont pas nécessairement doués pour le lobbying. C'est par exemple le cas d'Intel, l'impressionnant fabricant de microprocesseurs. Ce ne sont ni les plus gros, ni les plus puissants financièrement, ni les

plus inventifs techniquement qui passent maîtres dans l'art de rassembler autour d'eux un grand nombre d'acteurs, ou des acteurs de poids, prêts à jouer le jeu qu'ils animent. Il est d'ailleurs courant de voir les acteurs qui dominent une activité par le volume de leur chiffre d'affaires ou leur taille se tenir volontairement à distance, se démarquer des actions de lobbying ou les « boudier », convaincus qu'ils sont d'être des *lobbies* à eux seuls... Les « poids-lourds » de l'agro-alimentaire ou du textile nous en fournissent des exemples.

Les plus doués pour le lobbying sont sûrement des entreprises de taille moyenne très motrices, très dynamiques, peu soumises pesanteurs et aux freins, et qui sont capables de se mobiliser rapidement sur les dossiers brûlants. Ces entreprises ont la capacité d'être des animateurs, des catalyseurs. Et comme elles ne sont ni les premières pour le poids ou la taille, ni nécessairement les plus rentables ou les plus connues, on conçoit que si elles parviennent à briller par le pouvoir de lobbying, elles puissent en faire un but. Le profit qu'elles peuvent dégager devient alors un moyen dont une partie sert justement à financer les coûts de transaction du lobbying.

Mais on conçoit aussi que pour d'autres entreprises autour d'elles (celles qui ne font que suivre et qui n'animent pas), le lobbying n'est qu'un moyen parmi d'autres au service du but argenté.

Une observation des organisations qui ne serait pas brouillée par des injonctions idéologiques nous montre que si, pour une partie des acteurs, le pouvoir sous ses trois aspects reste un moyen de l'argent, il est tout aussi fréquent de rencontrer la situation inverse. Malgré leur discours dominant sur le profit

comme fin, il est difficile de dire si, dans l'histoire récente, les États-Unis ont utilisé toute leur capacité de contraindre, de leadership et de lobbying pour l'argent en final, et si l'Europe de son côté aurait, elle, fait l'inverse.

Néanmoins, que l'on se situe au niveau d'organisations gigantesques ou d'entreprises plus modestes et plus transparentes, il importe avant tout de tordre le cou à une dangereuse attitude d'indifférence : « Aboutissement-pouvoir ou aboutissement-argent, quelle importance ? C'est la même chose ! » Position fréquemment défendue, qui confond le moyen et le but en entretenant une inintelligence volontaire des réalités vécues.

Prenons deux entreprises du même secteur d'activité, de la même région, de taille et de poids similaires. Pour l'une, le pouvoir est un moyen et l'argent le but, pour l'autre, c'est l'inverse. La naïveté ou peut-être une forme de manipulation voudrait nous faire dire que cela revient au même, qu'il n'y a rien à retirer d'une analyse plus poussée... Or, dans les réalités quotidiennes de ces entreprises, presque tout est différent : les stratégies menant au pouvoir ou à l'argent en final sont différentes, les critères d'efficacité sont différents, les investissements sont différents, les hommes promus et ceux mis au placard le sont pour des raisons totalement différentes, les types de management sont différents... Comment admettre l'indifférence ? C'est de cela qu'il faut s'extraire, pour retrouver le chemin de l'explication des situations vécues et, éventuellement, des virages à prendre ou des ruptures à opérer. La voie est d'autant plus ouverte à la réflexion et au débat que l'argent et le pouvoir peuvent n'être eux-mêmes que des moyens d'un

troisième aboutissement (lequel sera lui aussi, selon les cas, un moyen des deux premiers).

Le développement économique

Autour de ce troisième pôle de valeur peut se retrouver une grande diversité d'acteurs, de l'individu en situation d'entreprise, jusqu'aux nations et groupes de nations. Cette diversité est d'autant plus compréhensible que le développement économique ne comporte aucun caractère révolutionnaire. Le développement, c'est avant tout l'évolution des structures économiques existantes, pas leur révolution.

Au premier rang de ces structures, on trouve bien sûr l'entreprise, mais le développement économique concerne aussi les villes, les régions, des groupes de nations telles que l'Europe communautaire, l'Alena pour le continent américain, l'Asean pour l'Asie...

L'évolution visée par le développement est surtout quantitative (c'est ce qui la différencie profondément du quatrième pôle de valeur que nous examinerons). Les acteurs fournissent ici l'essentiel de leurs efforts pour multiplier les échanges, accroître les implantations, élever le niveau d'activité des organisations qui les emploient. Faire que l'entreprise puisse doubler de taille – « jouer dans la cour des grands » –, permettre à la région ou au pays d'accroître notablement ses échanges extérieurs ou son niveau de vie, travailler à ce que l'Europe passe de quinze à vingt-cinq ou trente membres représentent à l'évidence un véritable but pour quantité d'acteurs qui voient dans le développement une

valeur finale partageable, à leur portée, et d'intérêt quotidien. Et ce d'autant plus que l'évolution touche accessoirement aussi au qualitatif, à l'amélioration de la qualité des structures existantes. Parvenir à jouir d'une meilleure organisation, d'une administration plus efficace, de conditions de vie et de travail plus décentes, d'une communication plus satisfaisantes... sans révolutionner la structure dont on fait partie, est aussi contenu dans le développement et accroît son attrait comme but.

L'argent ou le pouvoir ? Ils sont insuffisamment partageables ou profondément trompeurs (se souvenir des naufrages des espoirs de richesse facile). En revanche, le développement comporte en lui un principe de réalité et d'extension à un plus grand nombre, si bien que les acteurs décidant de s'y investir peuvent espérer en voir des effets avant de se lasser des efforts consentis...

Certes, pour tous ceux dont la valeur finale est le profit net par action, le développement ne sera jamais qu'un moyen, et il serait vain de nier les oppositions qui peuvent en résulter.

Il serait tout autant mal venu de se réfugier dans une hypothétique convergence à long terme du profit et du développement qui trouveraient chacun leur compte, comme des parallèles qui se rejoindraient à l'infini... Car le problème est d'affronter les divergences qui se manifestent au quotidien et de gérer les oppositions avant qu'elles n'explorent de façon destructrice.

Pour les managers qui n'ont aucun espoir de devenir des propriétaires significatifs d'une partie du capital de leur entreprise (on a maintenant compris qu'être petit porteur ne rend pas pour autant capitaliste accroché au profit), le développement de

l'entreprise est la seule valeur réaliste et jouable. Le reconnaître clairement éviterait bien des dialogues de sourds entre le manager qui prêche pour ses investissements à long terme et l'actionnaire qui attend son dividende en considérant la création de valeur est *pour* lui...

Si l'on dépasse les frontières de l'entreprise, on peut aussi évoquer le cas des rapports difficiles et souvent dangereux entre les groupes d'investisseurs capitalistes et les pays ou régions en développement, comme les pays du Sud, ou les pays de l'Est. Si chacun ne prête attention qu'à sa valeur finale, en ignorant celle de l'autre, la non relation favorise avant tout l'émergence du terrorisme, des mafias et des oligarques qui n'avantageront personne, sinon eux-mêmes...

Tous ceux qui, volontairement ou non, n'ont pas d'autre choix que de faire du développement un but donnant un sens palpable à leurs efforts, se doivent de jouer cette carte ouvertement. Les stratégies, les hommes à former et à mettre en place, les jugements des performances... sont en effet profondément différents selon que le développement est un but ou un simple moyen du pouvoir ou de l'argent. Plutôt que de se heurter trop tard au mur de l'argent, il est bon que les artisans du développement annoncent rapidement la couleur, montrent en quoi ils représentent l'évolution, et peut-être l'indispensable choix pour la pérennité. Ils peuvent impressionner et faire douter les tenants des deux autres valeurs en final, et c'est la première condition de l'ouverture d'un véritable échange entre eux.

On souhaite à ceux qui ne voudraient rien entendre, convaincus que l'aboutissement matériel n'est pas discutable, de voir toujours s'ouvrir devant eux des eldorados avec leur cortège

d'esclaves consentants... Mais si l'argent est, comme le disent ses tenants, le « nerf de la guerre », il est difficile d'admettre sans nuances que ce nerf fasse en même temps figure d'aboutissement exclusif des guerres économiques. À un moment ou un autre, l'argent n'a pas d'autre choix que de redevenir un moyen s'il veut conserver une chance de multiplication future. Quant au pouvoir, encore faut-il qu'il laisse des structures se développer, pour être en mesure d'y affirmer une capacité de contraindre, de leadership ou de lobbying.

Et ce d'autant plus que le développement, le pouvoir et l'argent peuvent n'être que des moyens d'un quatrième aboutissement (lequel admet évidemment la réciproque).

Le progrès économique

À la différence du développement, le progrès économique ne concerne pas l'évolution des structures économiques existantes, mais leur « dépassement ». Les actions qui concourent au progrès économique visent à l'abandon ou à la destruction de l'existant ; elles ne cherchent pas à le faire grandir ou à l'améliorer. Ce progrès, qui, comme on le voit, dépend de l'action innovatrice au sens que nous lui avons précédemment donné, nous porte vers un monde autre, un monde pas nécessairement meilleur, comme le voudraient les visions laudatives du progrès, mais seulement différent.

Si l'on veut poursuivre notre « traque » des confusions réductrices de sens, il est important de montrer en quoi le progrès et le développement s'opposent radicalement dans les pratiques

auxquelles ils donnent lieu, alors qu'un réflexe communément partagé tendrait à les rapprocher étroitement.

Quand les acteurs qui recherchent le progrès en final côtoient ceux qui poursuivent le développement, et qu'ils ont à négocier avec eux, la distance qui les sépare est au moins aussi grande que celle que nous relevions plus haut entre la poursuite du profit et celle du développement.

Prenons un exemple : supposons que dans une entreprise industrielle, le chef d'atelier poursuive la valeur finale développement ; il est prêt à investir l'essentiel de son temps et mettre à contribution toutes ses ressources humaines et budgétaires pour que sa surface de production passe de 1 000 m² à 2 000 m², et son personnel de 20 à 30 personnes...

Or il se trouve confronté à l'ingénieur responsable des recherches avancées, lequel poursuivant la valeur « progrès », se dit prêt à déployer une énergie aussi forte et autant de ressources, pour que l'atelier existant disparaisse et soit remplacé par une « sphère » de 3 000 m³ entièrement automatisée... Aucun de nos deux acteurs n'est mû par l'appât du gain qui habite l'*homo economicus* classique, mais leur rencontre promet d'être chaude !

Le premier veut faire évoluer l'existant, l'autre en faire table rase pour inventer un monde neuf. Leur degré de motivation est comparable ; ils sont tous les deux immergés dans la réalité économique, ils en jouent le jeu à fond, et pourtant il n'est aucunement question d'argent ou de pouvoir, sinon comme moyens. Imaginer qu'un « capitaliste » possédant tout ou partie de l'entreprise les regarde de loin ou de haut en souriant et en pensant : « Battez-vous, écharpez-vous, les œuvres qui résulteront de votre antagonisme viendront grossir mon patrimoine... » est

au pire absurde, au mieux risqué. Car, dans la situation décrite, le capitaliste en question est fortement dépendant des deux acteurs ; de leur savoir, de leur expérience et de leur conviction créatrice, certes, mais aussi de leur pouvoir de nuisance dans leur aptitude à se bloquer mutuellement et à handicaper gravement le fonctionnement de l'organisation.

Dans cette situation, la tendance (la voie stratégique) est entre les mains de nos deux premiers acteurs. Le capitaliste n'a pas le savoir pour trancher sur tout ; et s'il use de son pouvoir, il le fera en dictateur non éclairé, ce qui représente un risque pour sa fortune même. Ici, le capitaliste ne peut honnêtement jouer que l'« intendance ». Et si d'aventure il n'a pas la sagesse de le comprendre, l'inefficacité seule sera au rendez-vous final et non pas la valeur argent. En s'immisçant de façon dominante dans le rapport entre le chef d'atelier et l'ingénieur, le capitaliste scierait la branche sur laquelle il est assis. Et c'est l'une des causes fréquentes de la faiblesse des performances constatées dans les entreprises, lorsque l'argent se prend à vouloir durablement tout régenter.

Mais revenons donc à nos deux protagonistes. Les voilà prêts à utiliser tout l'argent, tout le pouvoir, tout le développement ou tout le progrès antérieurs, l'un pour l'évolution de l'existant, et l'autre, au contraire, pour le dépassement de ce même monde. On mesure l'étroitesse des compromis possibles.

Quand les acteurs sont tournés vers ces deux pôles de valeur, nulle recherche d'argent ou de pouvoir à des fins personnelles ne saurait venir les distraire.

S'ils s'enrichissaient, conserveraient-ils la même motivation pour aller au-delà des limites de l'existant ? Et s'ils accédaient au

pouvoir, ne se laisseraient-ils pas tenter par des formes de « mandarinat », avec le souci primordial de faire plutôt travailler les autres pour en retirer eux-mêmes les bénéfices finaux ? On citerait évidemment une multitude d'exemples d'acteurs, depuis l'individu jusqu'aux nations, qui ont opéré des passages d'une valeur à une autre, qui ont, chemin faisant, interverti le moyen et la fin. Mais ce qui est rassurant, c'est qu'il n'y a aucun sens obligé dans l'intervention.

Si l'on peut dire sans risque de se tromper que Microsoft est passé de la valeur progrès, qui a forcément été l'aboutissement de ses premiers efforts, à la valeur pouvoir, on peut aussi remarquer qu'IBM est passé du pouvoir au développement entre le milieu du 20^e siècle et le début du suivant. Quant à General Motors, qui a longtemps été la première entreprise mondiale par la taille et le chiffre d'affaires (avant de se faire détrôner par les pétrolières à la fin du 20^e siècle), l'itinéraire de sa poursuite de valeur est intéressant : en bonne logique américaine, le profit au départ, puis le pouvoir sous toutes ses composantes, suivi du développement sur tous les terrains mondiaux (avec chute des profits), une tentative avortée de renouer avec la valeur profit par des cures d'amaigrissement draconiennes au début de ce siècle, et aujourd'hui une polarisation totale sur la valeur progrès : la firme ambitionnant d'être l'acteur incontournable et mondial de la voiture électrique avant 2020...

Il serait tout à fait déplacé de porter aux nues les acteurs qui poursuivent les valeurs de développement et de progrès, dont l'image et la pratique n'ont encore que peu de contentieux avec l'éthique. Les acteurs qui poursuivent ces valeurs le font avant tout de façon pragmatique. Ils ne représentent pas une sorte

d'élite en petit nombre, au-dessus d'une masse d'acteurs fascinés par le matériel et le pouvoir. Comme on l'a vu dans les exemples cités, poursuivre les valeurs de progrès n'est réservé ni à Einstein ni aux inventeurs de génie. Nos organisations, nos ateliers, nos bureaux... et nos garages (!) disposent tous de gens dont les efforts tendent à la transformation ou au dépassement du monde d'hier et des solutions d'aujourd'hui.

Au fond, les valeurs de développement et de progrès comme but sont beaucoup plus partagées dans les réalités de tous les jours que dans ce qu'en disent les imageries superficielles et passéistes de la vie économique. On a pu croire en suivant l'économie classique que le progrès était élitiste. Mais on sait qu'en économie évolutive, le progrès ne vit que parce qu'il est partagé, à la fois par un nombre croissant d'acteurs qui le créent et par une multitude d'autres qui profitent de ses résultats. Il nous reste à ne pas oublier ceux qui sont exclus de ses résultats ou « par suite de » ses résultats...

La réalisation personnelle, ou celle egocentrée de l'acteur

Les quatre premiers pôles de valeur que nous venons d'examiner redonnent un peu d'espace et de souffle à la version tronquée et réductrice de l'économie classique qui voudrait faire d'un seul (tout au plus de deux d'entre eux) l'aboutissement de tous les cheminements économiques. Chacun peut alternativement représenter un moyen ou un but pour les autres. Étant nettement séparables les uns des autres, ils entrent fréquemment en

opposition dans la vie économique courante, et les acteurs ont davantage tendance à passer de l'un à l'autre au cours du temps que la capacité de les combiner avec une certaine harmonie.

Mais au-delà de leurs différences, ces quatre premiers pôles de valeur ont progressivement acquis un trait commun et marquant : ils n'existent que par le nombre. Je veux dire par là qu'ils mettent en jeu et qu'ils exigent pour vivre un nombre substantiel d'acteurs et de spectateurs, ce qui n'a pas toujours été évident dans la pensée et les faits historiques.

Dans le monde actuel, l'argent et le profit ne sauraient vivre cachés. Au contraire, l'argent doit se montrer, se « démontrer » au plus grand nombre ; il se doit d'« en jeter », comme on le dit fréquemment. C'est semble-t-il la condition pour que les sociétés se décomplexent par rapport à lui. L'éthique aura de plus en plus de travail à fournir face au cynisme de l'exhibitionnisme de la fortune, mais le mouvement ne sera pas remis en cause. Quant au profit, il est maintenant acquis que sa diffusion doit s'élargir auprès des acteurs de l'entreprise et de la société, si l'on veut la survie d'un système qui conserverait un caractère capitaliste. La variabilité de la valeur des actions et de la distribution de dividendes rend le chemin difficile, mais la tendance est inéluctable. L'argent « heureux » n'est pas caché ; l'argent doit se diffuser pour vivre.

Le pouvoir fut lui aussi secret, discret, feutré. C'était ainsi que se manifestait le « vrai » pouvoir disait-on... Mais dans les trois dimensions qui sont finalement les siennes, le pouvoir est non seulement plus fort quand il porte sur les grands nombres, mais davantage reconnu quand il ne craint pas de se mettre à nu devant un large public. Les patrons et les managers médiatiques qui ont

su le comprendre n'hésitent pas en user et en abuser, ce qui tend à accélérer leur gloire, comme à précipiter leur chute. Mais le principe est maintenant solide : hors de la démonstration au plus grand nombre, et du soutien, tout au moins de son consentement, point de pouvoir économique. Les managers et les entreprises qui se cachent, qui fuient les caméras (passe encore) ou les débats finissent tôt ou tard par disparaître de l'action. « Tirer les ficelles » de façon déterminante ne peut plus se faire de loin et dans l'anonymat, ce qui devrait, à mon sens, relancer sérieusement la question démocratique dans les organisations.

De son côté, le développement a toujours affirmé qu'il regardait le nombre, s'adressait à lui, n'était effectif et réussi que lorsqu'il concernait la plupart des membres d'une collectivité. Et il continue plus que jamais sur cette voie.

Quant au progrès, nous venons d'insister sur la rupture historique qui a marqué la fin du 20^e siècle : sa tendance résolue à transgresser toute dimension élitiste, et à rechercher le concours du plus grand nombre possible, autant dans ses sources que dans ses effets... Désormais le rêve du savant fou ou de l'inventeur génial n'existe plus s'il ne sert de privilège qu'à quelques « élus », mais seulement s'il est partagé et mis à la disposition de millions, voire de milliards d'êtres.

Au fond, cette condition commune aux différents aboutissements d'être à la fois influents sur le nombre et dépendants de lui correspond bien au principe selon lequel le jeu économique exige au moins deux acteurs, et se réjouit quand ils sont des milliards... Toutefois, le dernier aboutissement vient compliquer le tableau.

Dans ce panorama des valeurs finales, qui toutes mettent en jeu le nombre, cette cinquième valeur va, au contraire, concerner fondamentalement l'individu, et accessoirement l'entreprise qui finit par prendre une personnalité individuelle marquante. Les acteurs en question vivent la réalité économique comme un parcours visant, soit à la réalisation personnelle à travers l'échange avec les autres, soit à la réalisation ego-centrée qui, elle, se concentre sur l'individu seul. Dans ce dernier cas, le profit réalisé est toujours regardé et utilisé comme un moyen ; l'accès éventuel à l'un des trois aspects du pouvoir, ou au contraire la prise de distance volontaire à son égard, ainsi que le recours au développement ou au progrès visent une fin supérieure : la réalisation de soi, laquelle peut basculer dans une version nombriliste. Il ne s'agit pas ici de poursuivre une « reconnaissance sociale », car ce serait, par l'attraction produite sur les autres, une variante du pouvoir de diriger. Il s'agit de l'individu ou de l'entreprise qui, au bout de l'effort économique quotidien, se contemplent devant leur miroir, se « regardent le nombril », et en retirent de la satisfaction. L'acteur dit alors que s'il se lève tôt et se couche tard, c'est pour « se » réaliser et pour « son » plaisir, voire, en langage moderne, pour « s'éclater ».

Témoin de cette voie qui séduit de plus en plus d'individus, l'émergence d'expressions qui font fortune, telles que « devenir entrepreneur de soi-même », « Moi SA », etc.

Sur le fond, si l'aboutissement dans la réalisation personnelle utilisant honnêtement l'échange avec les autres est compatible avec l'économie évolutive, autant matérielle que relationnelle, il n'en va pas de même avec la réalisation ego-centrée. L'individu ou l'entreprise va chaque jour utiliser de façon déterminée toutes les

ressources de l'échange avec d'autres, pour l'aboutissement dans l'un, dans le singulier. C'est une version du « tous pour un » qui ne renvoie pas l'un pour tous ! Chaque fois que l'on s'extrait de son miroir, il faut bien revenir vers les autres, se remettre dans des postures d'échange, mais en prenant soin de ne jamais se faire entraîner par une dynamique qui échapperait à la maîtrise de l'individu, le ferait entrer dans le jeu du « on est au moins deux ». Chaque soir l'acteur conclut sa journée dans la focalisation sur lui-même, et chaque matin il retourne jouer le jeu du nombre, sans s'y laisser prendre...

Ce schéma ne peut se dérouler sans soubresauts dans la communication et la relation dans lesquelles ces acteurs sont impliqués. Les individus vont davantage entrer dans des apparences d'échange et dans des attitudes d'extraversion que dans de la communication véritable. Ils ne vont pas hésiter à utiliser toutes les ficelles de la manipulation, pour garder la maîtrise de la communication et ne pas se faire emporter par elle. On peut aussi assister à d'étonnants dédoublements de personnalité, où l'individu est « polycentrique » quand il rejoint l'organisation, et égocentrique en dehors. En situation d'entreprise, il s'ouvre à une foule de contacts et de sollicitations qui dépassent les limites de sa propre fonction, et dès qu'il en sort, il se referme (ou se renferme) sur lui-même.

Si l'on jette un regard sur les entreprises qui se sont construites autour de cette valeur finale, ou qui l'ont adoptée dans leur parcours, on se rend compte qu'elles se heurtent à des problèmes de succession aigus, et ont une communication difficile avec tous leurs partenaires. On ne peut comprendre entièrement le comportement et les choix stratégiques d'entreprises comme

Bouygues, Bic, Club Méditerranée, Lagardère, Perrier, etc. au moment où elles étaient dirigées par leurs fondateurs, sans intégrer la dimension de cette valeur finale. Aujourd'hui, leur nombre n'a pas faibli ; les activités de Virgin ou de Pierre Fabre sont toutes marquées en ce sens, et nous saurons avec le recul nécessaire si les surprenants conglomerats des pays émergents (Mittal, Tata, Sawiris) ont quelques connexions avec la valeur en question. C'est bien sûr un individu clé, en l'occurrence le patron, qui en est au départ le promoteur, mais l'entreprise tout entière finit par en être prise, et c'est alors l'ensemble qui se regarde le nombril...

Malgré l'engouement que des sociétés réputées individualistes peuvent manifester pour cette valeur finale, et en attendant de voir ce qu'il en est dans les pays émergents, il ne saurait être question d'en faire une sorte de but supérieur, le sommet d'une pyramide des valeurs, qui se heurterait à toutes les objections que j'ai formulées à l'égard de la « pyramide des besoins » de Maslow, et de celle de la « prospérité » de Thurow... Ce pôle de valeur baigne avec les autres et, pas plus que le pouvoir ou l'argent, il ne peut prétendre à une domination écrasante.

En revanche, la progression éventuelle de cette valeur finale pour les jeunes générations peut introduire un facteur d'incohérence dans les conduites économiques. D'un côté, la montée des comportements grégaires liés aux nombres croissants est indéniable (tous au même pas sur les routes, dans les hypermarchés, dans les emplois du temps...), d'un autre côté, on assiste à la valorisation du chacun pour soi, du superman individualiste qui s'est « fait tout seul »... C'est la juxtaposition de ces deux réalités contradictoires qui produit le sentiment de vivre

un « collectivisme individualiste », construit lentement mais sûrement dans les économies et les sociétés organisées.

Néanmoins, de la même façon que la réalisation egocentrée peut utiliser, selon les cas, le profit, le pouvoir, le développement ou le progrès pour arriver à sa fin, les tenants de ces dernières valeurs utilisent sans hésiter la réalisation egocentrée comme moyen de parvenir à leur fin. Sachant que l'attraction de la cinquième valeur grandit, des hommes et des organisations savent subtilement la valoriser, distribuer des compliments, des fétiches et des titres (allant de « directeur général » à « conseiller de ou en... »), qui flattent suffisamment l'ego des destinataires pour que des acteurs habiles puissent en retirer tout le bénéfice final, par exemple en termes de pouvoir et d'argent !

Les milliards d'êtres et d'organisations qui vivent et font la réalité économique quotidienne ne se retrouvent donc pas sur une valeur unique et simplificatrice, mais se répartissent entre les cinq pôles que nous venons d'évoquer. Les conséquences pour l'économie de la relation sont essentielles, car seule la première valeur citée (profit, argent, richesse monnayable) fait clairement de la relation un moyen à utiliser – à l'exception, rare, du cas où l'argent devient un fétiche sans signification financière.

Dans tous les autres aboutissements, on trouve des cas où la valeur de la relation pour elle-même entraîne le jeu des acteurs. Le pouvoir, le développement et le progrès génèrent des schémas relationnels qui favorisent ou exigent des espaces d'autonomie par rapport à la sphère matérielle. C'est notamment le cas pour le pouvoir de diriger et de rassembler, pour le développement

qualitatif, et pour toutes les croyances partagées nécessaires à l'installation du progrès. La réalisation personnelle à travers une équipe ou un groupe fait la part belle aux constructions relationnelles patientes dans lesquelles la production de relation positive parvient à surcompenser les moments de relation négative. Quant à la réalisation egocentrée, son immatérialité n'est pas déterminante dans la relation aux autres, mais dans la relation à soi-même, qui échappe en partie aux déterminants matériels.

S'il est rare qu'une même organisation fasse vivre les cinq valeurs en même temps, il est tout aussi improbable de n'en repérer qu'une, et c'est aussi ce qui fonde la présence irréductible de l'économie relationnelle dans toutes les organisations.

La teneur des relations et leur sens sont fortement dépendants des contacts, conflits et intersections entre les deux, trois ou quatre valeurs finales qui se côtoient dans chaque organisation. Compte tenu de leurs spécificités, il est clair que toute tentation d'union expéditive de ces valeurs pour obtenir une « bonne ambiance », ou de la « bonne relation » de groupe, serait forcément idéologique. En effet, seule l'idéologie peut tenter de gommer les différences pour faire à moindre coût un bel ensemble avançant du même pas... On peut aller plus loin et dire que l'acharnement de l'idéologie capitaliste ou ultralibérale à vouloir faire du profit le seul aboutissement possible obéit lui aussi à une logique de minimisation du coût de production de la doctrine. De ce point de vue, l'idéologie en question reste profondément logique avec le principe clé du coût minimum qu'elle institue pour l'ensemble de la vie économique. Mais ce faisant, elle finit par perdre le contact avec une partie de la réalité vécue des organisations

Renoncer à l'union trop commode des valeurs sans tomber dans leur disjonction et leur ignorance mutuelle revient donc à envisager leur rencontre, et les zones ou les moments où leur « intersection » est possible. Au-delà des évidents dialogues de sourds et de l'ignorance mutuelle qui marquent le quotidien, des terrains de communication peuvent émerger entre les différentes valeurs finales, et surtout entre les êtres humains porteurs de ces valeurs. Lorsque, par exemple, l'organisation est contrainte de sortir de ses frontières géographiques, techniques ou politiques, l'argent se prête davantage à faire un bout de chemin avec le développement, le pouvoir peut accepter d'accompagner les risques que lui fait courir le progrès et la réalisation egocentrée peut finir par se fondre dans l'ambiance de groupe... Warren Buffet et Bill Gates ne sont plus tout à fait les mêmes depuis qu'ils se sont rencontrés et mutuellement engagés à regarder différemment la Planète.

Le schéma de poursuite des valeurs d'un moment sera bouleversé le moment suivant, chaque pôle de valeur trouve de nouveaux intérêts à se relier avec d'autres, sans nécessairement renier la liaison antérieure, ce qui donne de l'ampleur au tissu relationnel. L'exigence et l'habitude progressive du compromis sont alors capables d'attirer davantage d'hommes et d'activités dans le concert relationnel global.

Une représentation sans fard de ce concert relationnel ne saurait se passer d'une revue des différents types de management vivant dans les organisations, qui mettent en musique ou orchestrent, en quelque sorte, l'ensemble des acteurs.

Les types de management

Le management est porteur du gène de l'économie relationnelle. C'est ce qui explique ses rapports complexes et difficiles avec l'économie matérielle.

Dans sa version simplifiée, toute la gamme des relations positives et négatives qu'il développe n'est qu'un outil de l'économie courante, un coût à supporter pour permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs matériels... Mais dans la majorité des cas, le management met encore en présence des managers et des managés, des managers qui managent et sont eux-mêmes managés (à l'exception des deux extrémités des chaînes hiérarchiques, mais les patrons racontent souvent qu'ils sont managés par des forces extérieures, tandis que les sans-grade se retrouvent souvent managers dans des organisations de quartier...). Bref, le management reste grandement une affaire d'êtres humains qui ne se plient qu'imparfaitement aux lois de la matérialité, et entretiennent dans les actes de management quotidiens des zones d'économie relationnelle « autonomes ».

Évidemment, le terme de management a été à ce point galvaudé et a donné lieu à des utilisations tellement fantaisistes qu'il faut en resituer le contenu, non pas à partir de ses formes ou de son « style » comme on le dit abusivement, mais dans ses significations de fond.

En effet, s'il existe plusieurs conceptions du management, seules nous intéressent ici celles qui sont « praticables et pratiquées ». Car le management, même s'il s'alimente de connaissances, n'est pas une science ; ce n'est pas non plus un art,

sinon il ne pourrait garantir sa propre continuité journalière dans les écrasants moments de banalité qui sont le lot de toutes les organisations. C'est par-dessus tout une « somme de pratiques », c'est-à-dire un composé de valeurs poursuivies, de comportements, de savoirs, de techniques, d'intuitions et de réactions spontanées, qui prépare et accompagne le cours de l'action quotidienne.

La diversité des différents ingrédients du mélange produit les écarts que l'on observe à propos du fond du management, et explique pourquoi il peut privilégier la relation négative plutôt que positive, ou l'atteinte de valeurs exclusivement matérielles. Mais la domination visible de l'un des ingrédients dans un schéma donné ne détruit ni la présence ni l'expression des variantes prêtes à lui succéder.

En observant la réalité vécue du management, on peut relever au moins six types de conceptions pratiquées.

Une organisation réunit rarement les six types dans le même temps, mais elle ne se limite pas non plus à un seul d'entre eux. Sur les trois ou quatre types de management qui coexistent le plus souvent à un instant donné, l'un domine toujours les autres, mais pour combien de temps ? Avant de les examiner plus en détail, revenons un instant sur la signification profonde du terme « management ».

Types de management et symbolique de la main

Dire que le management reste essentiellement une affaire d'êtres humains ne signifie pas que l'homme soit toujours au centre du

management, ou qu'il en représente l'aboutissement exclusif. Le management n'existe qu'à travers la relation entre managers et managés, et il s'inscrit donc nécessairement dans le cadre d'une organisation. Cette vision inclut d'abord les organisations les plus courantes comme l'entreprise au sens le plus large, mais aussi tous les cas où le management relève de la seule relation entre l'homme et les choses qu'il manage. La relation entre les hommes et les choses représentant le second volet de l'immatérialité véritable (comme nous l'avons dit dans la première partie), il est possible de « manager son jardin », son espace de vie ou ses objets, à condition toutefois de les rendre « vivants »...

Déjà, lorsqu'il s'agit des objets, et encore plus s'il met en jeu des relations humaines, le management impose toujours de l'organisation, doit s'inscrire dans une organisation. Or, quel que soit le type d'organisation, mercantile, humanitaire ou d'intérêt public, la finalité annoncée n'est jamais la seule à être poursuivie. La finalité qui lui est adjacente, et le plus souvent supérieure, est celle de la « pérennité de l'organisation ».

Pour assurer leur propre reproduction, les organisations demandent au management de mettre en place des disciplines humaines, en interne ainsi qu'en direction du public ou des clients. Les formes que prennent ces disciplines sont variables selon que l'on se trouve dans l'entreprise capitaliste pure ou dans une association humanitaire, mais elles ont en commun d'empêcher de tout sacrifier à la finalité humaine, et de penser à l'énergie, aux préoccupations et aux règles qu'il faut produire et respecter pour prolonger la vie de l'organisation. Les entreprises et les associations qui l'ont, volontairement ou non, oublié ont été contraintes à la dissolution (par exemple l'association humanitaire

Équilibre), à la révolution brutale ou maîtrisée (comme la Maif s'aventurant dans la publicité de masse, mais en « assureur militant »), ainsi qu'à la « reprise en main » (comme ce fut le cas pour l'entreprise Moulinex à la fin du management très humain de son fondateur Jean Mantelet).

C'est en effet de ce côté-ci, du côté de la symbolique et de la dynamique de la main, qu'il faut creuser les sillons de réflexion autour du management.

La plupart des gens pensent à tort, aidés en cela par une prononciation à l'américaine, que le terme de management contient le radical *man* (l'homme), lequel serait donc au centre et pourquoi pas au bout du management... Mais c'est plutôt du côté du radical latin *manus* (la main) qu'il faut regarder. *Manus-agere* (agir), c'est indissociablement la main et l'action. Le mot comporte la même racine que « manège » (qui était conduit à la main), ou « ménage » (qui a toujours nécessité l'intervention de la main pour aller jusque dans les coins...).

Agir nous indique qu'on ne peut s'éloigner de la notion capitale de « pratique » au profit d'une prétendue science ou technique supérieure de management. Mais l'action à la main, est-ce conduire à la main l'organisation, y mettre la main, lui tenir la main ou la tenir en main ? Et tout cela, bien sûr, avec des hommes à former, engager, canaliser, manipuler peut-être ? Des hommes beaucoup plus souvent moyens que fins, mais capables d'apprentissage et de conscience progressive de leur place exacte dans le management. Des êtres aussi qui, au bout de l'effort de pratique et de connaissance, peuvent parvenir à négocier avec l'organisation une place plus noble et plus déterminante que celle de tout autre élément.

Nous verrons que cette dernière hypothèse n'est pour l'instant l'apanage que d'un type particulier de management, baignant avec d'autres dans le milieu des organisations, et se devant de composer avec eux.

Les six types de management pratiqués

Venons-en donc à nos six types de management praticables et pratiqués. Aucune hiérarchie ne saurait être établie entre eux, mais puisqu'il faut commencer par l'un d'eux, je propose de présenter d'abord celui qui est issu de la conception pratiquée à l'américaine. C'est en effet des États-Unis que nous est revenu au milieu du 20^e siècle (avec le fameux accent) ce terme aux racines latines de « management ». Auparavant, et malgré l'émergence très ponctuelle du terme au 19^e siècle²¹, nul ne songeait en Europe à parler de management au sujet des organisations productives. L'expression en vigueur était « administration des entreprises », définie de façon péremptoire par l'ingénieur français d'inspiration saint-simonienne François Fayol :

« Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. »

Tout était dit sur le schéma à suivre pour quiconque devait s'adonner à la tâche de conduire des organisations.

²¹ Selon *Trésor de la langue française*, INALF (1985, c), p. 279, le mot « manager » aurait été emprunté à l'anglais dans les années 1860 pour signifier « entraîner, conduire, diriger ». En anglais, le terme *to manage* était employé en équitation pour dire « entraîner, dresser », et venait de l'italien *maneggiare*. On y retrouve clairement le « manège » de l'équitation. Mais la vulgarisation du terme dans les organisations économiques se fera seulement sous l'impulsion américaine au 20^e siècle.

Quand les Américains ont réintroduit en Europe le terme de management, ou plutôt de « manager », ce n'est pas le domaine de l'entreprise qui y a été le premier sensible, mais celui du sport. Le manager sportif, particulièrement dans le domaine de la boxe, retint d'abord l'attention. Dans ce sport individuel, le manager a surtout un rôle d'accompagnateur, de conseiller, de formateur particulier, de *coach* dirait-on aujourd'hui. La relation humaine authentique y joue en effet un rôle capital, et chaque fois que les considérations financières prennent le dessus, la rupture n'est pas loin. Même dans l'hypothèse où le manager et le sportif gagneraient beaucoup d'argent ensemble, cela ne suffit pas à rendre l'union durable, ce qui prouve la dimension immatérielle irréductible de ce type de rapport.

Mais ce qui fait le plus défaut dans ce cas de figure, c'est l'absence de groupe, de collectivité, d'équipe, avec et sur lesquels le management doit agir.

Ce n'est que très progressivement, dans le dernier tiers du 20^e siècle, que l'expression revenue d'outre-Atlantique de « management des organisations », et en particulier des entreprises, remplaça effectivement en France celle d'administration des entreprises, en jouant sur deux tableaux pour désigner en même temps la direction et la gestion sous le même vocable. Manager, c'était à la fois diriger et gérer, avec ce que la notion de gestion comporte de largeur de vue par rapport à celle d'administration. Direction et gestion représentaient ensemble la « tendance », tandis que l'administration restait rivée sur l'« intendance ».

Mais ce fourre-tout n'était pas fait pour éclairer la complexité des situations de management, si bien que l'on s'est trouvé

contraint de démêler ce qui fait la substance et éventuellement l'originalité des différents types vécus de management.

Management de type 1 – « Conduire d'une main de maître »

La conception pratiquée à l'américaine du management, celle qui a réveillé l'intérêt pour le terme, se voulait initialement résolument moderne, sinon révolutionnaire. Alors que la vieille Europe n'avait jamais su faire marcher les hommes autrement que par la contrainte ou la cupidité, les Américains faisaient valoir l'aptitude de leurs managers à se séparer du modèle des chefs classiques et à se comporter comme de véritables « conducteurs d'hommes ». Le management devient alors une somme de pratiques tendant à conduire l'organisation d'une « main de maître », non seulement vers des objectifs élevés, mais plus encore vers un devenir ambitieux.

Le manager occupe dès lors un rôle de leader, un être pour lequel l'outil de la contrainte disparaît. Les gens qu'il entraîne avec lui sont des suiveurs, des *followers*, sans aucune connotation péjorative. Ils ne suivent pas parce qu'ils sont embrigadés ou fanatisés, mais parce qu'ils en ont la volonté réelle, parce que le leader et le devenir qu'il annonce méritent d'être suivis. Ils suivent parce qu'ils « adhèrent ».

La teneur des relations qui se créent dans ce type de management est évidemment particulière. Elle se doit d'être positive entre le leader et les suiveurs, mais la combinaison d'information et d'énergie qui se dégage alors comporte des risques. Une forte énergie est toujours requise, mais elle rencontre une information dont la diversité et la profondeur sont sélectives.

Par exemple, la diversification de l'information ne peut pas aller jusqu'à remettre en cause le charisme du leader ; elle ne peut davantage remettre en cause l'attractivité du devenir annoncé et la croyance dans son avènement.

Dans ce type de management, chacun sent bien qu'il « faut y croire », et si la diversification de l'information ampute les croyances, alors mieux vaut quitter le navire. C'est une démarche que la règle du jeu du management à l'américaine, non seulement prévoit, mais privilégie. La mobilité des personnes dans les entreprises où les leaders eux-mêmes peuvent se succéder est une réalité permanente dans tous les types de structure.

Est-ce à dire que l'information qui s'arrête en chemin devient monolithique et, alliée à une énergie qui reste forte, apparaît propice à la création de relation négative ?

Sans l'exclure (voir par exemple en France l'ambiance des entreprises après le passage de leaders tels Jean-Marie Messier ou Bernard Tapie), ce type de management n'en fait pas un aboutissement obligé. L'information connaît plusieurs espaces de développement sans limites posées d'avance, dans les domaines techniques et commerciaux en particulier, mais il faut pour cela que la situation économique globale soit favorable. Le leader n'est que rarement remis en cause par le défaut ou la rupture des allégeances intérieures, par la perte de confiance des groupes qu'il guide. En revanche, la règle veut qu'il obéisse à la sanction de l'environnement économique et des résultats obtenus et qu'il s'en aille lorsque (ou si possible avant) la faillite du devenir est annoncée.

Comme on le voit dans les exemples cités, ce type de management, après avoir été d'inspiration américaine, a largement

débordé sur le monde entier. Chacun sait qu'il correspond à une demande, à un besoin des groupes humains : se trouver un leader, une étoile à suivre, parfois les yeux fermés (!), accorder sa confiance à un être et à une voie sans avoir à y revenir en permanence... c'est tentant ! Les organisations dont les dirigeants ne sont en rien des leaders se révèlent terriblement ennuyeuses, comme dans ces administrations où les chefs n'ont ni charisme, ni projet, ni souffle d'entraînement...

En revanche, là où ce type de management se révèle dangereux, c'est dans l'absence de capacité des êtres à se réveiller lorsque les conditions l'imposent. Quand le leader pour une raison ou une autre disparaît, et qu'il faut inventer un nouvel environnement ou un nouvel avenir, ceux qui s'étaient mis dans la peau de suiveurs volontaires ont les plus grandes difficultés à relever le défi.

Au fond, ce type de management est très dépendant des conditions économiques externes, et ce n'est pas un hasard si les Américains l'ont poussé en avant. Quand des milliers d'opportunités existent, quand un *Far West* s'ouvre devant nous et qu'il s'agit avant tout de mobiliser les énergies sans se poser trop de questions, alors l'émergence d'un leader est capitale. Nous l'avons constaté dans l'histoire, mais plus récemment, les *Far West* – d'Internet, du téléphone mobile, peut-être celui des éoliennes... et plus généralement de la « société de l'information » ou du « développement durable » – ont autorisé l'action de quantité de leaders du moment, dont celle des patrons de Vivendi ou de Virgin déjà cités, celle des nouveaux maîtres de l'énergie rare, quand ce n'est pas l'effet d'entraînement sans limites d'un Alan Greenspan – leader longtemps incontesté des foules financières

grégaire du monde entier –, avant de se trouver les uns et les autres voués aux gémonies...

C'est en partie pour cette variabilité qui tend à enflammer les hommes, puis à leur faire brûler ce qu'ils ont adoré, que l'on peut prendre le contre-pied de ce type de management dans un deuxième type, beaucoup plus « latin » cette fois.

Management de type 2 – « Mettre la main à l'organisation »

La deuxième réalité pourrait s'énoncer comme une somme de pratiques caractérisant le management par la capacité à « mettre la main » à l'organisation de la façon la plus déterminante.

Le manager n'est plus ce leader charismatique qui emporte vers un devenir ambitieux, mais celui qui, par sa compétence a le droit de commander aux autres, de les diriger.

Cette conception est effectivement plus latine que la précédente, avant tout parce que, se situant dans des milieux à dominante individualiste, elle exige une justification rationnelle du pouvoir du manager.

Si quelqu'un prétend conduire les autres, c'est qu'il dispose de compétences supérieures aux leurs. Mais comment en juger ? La compétence est, soit prouvée par l'expérience, soit supposée certaine.

Dans le premier cas, le meilleur ouvrier, le meilleur ingénieur ou le meilleur vendeur ont le droit de devenir managers, de dominer hiérarchiquement les autres et de leur montrer la voie, en leur donnant éventuellement des ordres.

La valeur de l'exemple, du tour de main ou du « tour d'esprit » adéquat est essentielle. Évidemment, l'ordre a davantage de

chances d'être accepté s'il provient d'une personne réputée comme un bon, sinon le meilleur spécialiste de la question. Et de fait, la compétence réelle dans une spécialité est le plus souvent techniquement reconnue et respectée, au-delà des écueils des jalousies personnelles. Le principe même de ce type de management prête le flanc à la parcellisation du management : en effet, chaque spécialiste peut être manager dans son domaine !

Qu'en est-il du management global ? Peut-on être compétent dans tous les domaines ? Est-ce la piste à privilégier dans le management ?

L'évolution semble imposer à tout manager, qu'il soit ou non spécialisé, d'avoir une vision globale ou du moins élargie de son activité. Or l'observation montre que les meilleurs spécialistes sont rarement ceux qui parviennent à s'extraire des cloisons de leur formation et de leur expérience. Les petites tout autant que les grandes entreprises françaises offrent une multitude de cas dans lesquels les meilleurs spécialistes techniques ou commerciaux sont devenus managers ou patrons. Ces individus affichent une tendance naturelle à ramener les questions clés de leur département ou de l'organisation globale aux déterminants de la spécialité qu'ils maîtrisent le mieux. Il est fréquent de rencontrer des patrons ou des managers de haut niveau venant de l'univers commercial occupés à vendre au comptoir, ou encore ceux qui viennent de la technique s'éternisant dans les ateliers...

Et l'on apprend souvent que telle entreprise, excellente sur le plan technique, est morte à cause de son versant commercial ou financier, et réciproquement...

La comparaison avec le management de type 1 nous montre le risque encouru.

Si le management par le leadership nous soumet aux risques de désorientation et de démobilisation des suiveurs, le management par la compétence nous soumet à celui de l'abaissement de la vision ou, paradoxalement, à son élargissement excessif ! Car il nous reste à examiner le cas de la compétence supposée.

Pour que la compétence supposée soit reconnue, il faut qu'elle soit supposée certaine... Dès lors, ce type de compétence s'obtient à travers les écoles et les filières dont la cote et la réputation sont indiscutables. Ainsi en France, les grandes écoles ouvrent largement les portes d'un management à la compétence supposée. Et, de la même manière que le management à l'américaine a largement débordé de ses frontières, ce deuxième type de management plus latin a fait des émules outre-Atlantique. Les écoles de Harvard et de Stanford sont des pépinières de management à compétence supposée plus actives encore que les grandes écoles françaises. Mais le principe de fond de ce type de management continue de laisser la question ouverte : un manager polytechnicien équivaut-il à un manager « polycompétent » ?

Le passage de la compétence supposée à la compétence réelle fait évidemment naître une somme de décalages entre les hypothèses de management et le terrain des organisations. La vision globale des managers issus des filières citées est souvent décrite par les managés comme une vision lointaine. Du coup, la compétence supposée devient fréquemment la compétence « imposée », ce qui vide ce type de management de sa justification majeure : prouver le bien-fondé du pouvoir hiérarchique.

Ce type de management ne favorise pas un tissu relationnel étendu à l'ensemble des membres de l'organisation. Les échanges sont biaisés par les spécialités et les différences de niveau réelles

ou formelles dans les compétences. Les flux d'information se heurtent aux cloisons et doivent subir les filtres des passages convenus. Dans les combinaisons d'information et d'énergie qui conduisent aux produits relationnels, l'énergie est beaucoup moins sollicitée que dans le management de type 1. L'information serait dans l'idéal susceptible de diversification, puisque, en effet, elle n'est pas *a priori* soumise au respect des croyances nécessaires au schéma du leadership : vision d'un avenir brillant sous la conduite d'un guide irréprochable... Mais, outre ses difficultés de parcours au-delà des cloisons et des filtres, elle dépasse rarement les sujets techniques et fonctionnels. Le développement des échanges d'information autour des process, des outils et des systèmes est privilégié. Il est délicat de s'aventurer sur les terrains personnels, sur tout ce qui peut déborder le travail ; la neutralité sentimentale est bienvenue.

Les managements des deux premiers types, bien qu'ils soient fondamentalement différents sur l'état d'esprit, les valeurs fondatrices et les méthodes, ont en commun de chercher la meilleure façon de répondre aux motivations des êtres humains pour accepter et suivre le management et les managers censés conduire leurs parcours dans une organisation pérenne. Être convaincu de la supériorité de la formule du leader ou de celle de la compétence pour y parvenir, ne doit pas masquer leur souci commun : faire marcher ou faire avancer des hommes vers un but jugé supérieur aux déterminants de la situation initiale.

Mais le management de type 3 ne prend pas du tout le problème sous cet angle.

Management de type 3 – « Tenir en main l'organisation »

Ce type de management ne part pas des attitudes humaines à l'égard du *manus-agere*, mais d'une observation répandue, érigée en postulat, et qui dépasse largement les limites des organisations humaines. Inspiré des lois de la physique, le postulat énonce que toutes les organisations, *a fortiori* celles créées par l'homme, sont promises au phénomène de « désordre progressif », généralement désigné par le terme d'« entropie ».

Dès lors, le problème majeur du management, le défi essentiel qu'il se doit de relever, n'est pas de trouver le meilleur moyen de conduire des hommes, mais de s'opposer au désordre, ou si l'on préfère, de « produire de l'ordre ». La préoccupation quotidienne du management, qui forme au fil du temps sa mission supérieure, est de nier l'entropie, ce que l'on peut désigner par le terme peu élégant de « néguentropie », qui n'annonce pas de réjouissance pour les êtres humains.

Ce type de management, qui traverse avec aisance les siècles, les cultures et les civilisations, retrouve lui aussi la symbolique de la main, car on peut dire qu'il met en œuvre une somme de pratiques visant à « tenir en main l'organisation ». Ce qui en fait pour les hommes, le plus souvent tenus pour responsables du désordre, l'archétype indiscutable du management-contrainte.

Sur le fond, le management produit de l'ordre par le biais de managers qui donnent des ordres et tiennent l'organisation d'une main de fer qui ne cherche aucunement à se cacher dans un quelconque gant de velours... Ces managers retrouvent ainsi à chaque période les caractères du chef classique : peu de discussion et des contrôles permanents de l'adéquation entre les

ordres donnés et les tâches réalisées. La surveillance étroite qui pèse sur les hommes n'hésite pas à faire tomber les sanctions quand des écarts sont constatés.

Il est étonnant de constater qu'il n'existe plus d'ouvrages sur le management traitant de ce type de pratique. Il ne s'agit pourtant pas d'une forme ancienne, qui n'a cours que dans des organisations d'un autre âge, et promise à disparition plus ou moins rapide. Il semble en effet que plus on cherche à l'oublier ou à s'en défaire, plus ce type de management est capable de refaire surface et de renaître de ses cendres...

C'est un management particulièrement actif, chaque fois qu'il est question de « reprise en main » d'organisations qui ont laissé se développer des pratiques faisant la part belle à la liberté ou à l'autonomie des êtres humains. Ainsi en va-t-il des décentralisations que l'on re-centralise (les achats, la formation, la recherche...), et plus généralement de la surveillance qui s'opère sur tous les actes de gestion quotidienne des acteurs. Bien qu'il faille maintenir une nuance entre le management contrainte qui s'exprime par la « tenue en main » et celui de « la reprise en main » (justifiable, lui, par l'urgence des conditions, tandis que le premier peut s'exercer par choix spontané), les situations imposées aux êtres humains dans les deux cas sont semblables.

On aurait pu imaginer que les entreprises modernes prendraient leurs distances avec ce type de management, mais les moyens modernes de surveillance instantanée des hommes et des chiffres sont trop tentants pour ne pas être mis en œuvre. La raison majeure invoquée pour justifier la « reprise en main » est immanquablement l'inflation des coûts liés aux libertés prises par les hommes. L'impératif de la maîtrise des coûts est brandi dans

tous les discours qui accompagnent le management de l'ordre et de la contrainte, et l'on sait alors placer aux postes de managers des hommes qui impressionnent, non pas par leur charisme ou leur compétence, mais par la peur qu'ils suscitent chez les managés.

On se souvient, par exemple, de l'entreprise Philips qui, à la fin des années 1980, fit appel à Ian Timmer, manager « à poigne » reconnu dans ses actions antérieures, pour remettre de l'ordre... Avec la créativité dont elle avait fait preuve tout au long du 20^e siècle, l'entreprise Philips avait fini par s'habituer à donner la priorité aux hommes et à leur génie inventif. Mais comme l'innovation est rare dans le silence ordonné, un joyeux désordre s'était installé dans l'entreprise, dont la préoccupation principale n'était pas de vivre au coût minimum. La mission de Ian Timmer, dans un programme baptisé « Centurion », fut mettre bon ordre à tout cela. L'homme était impressionnant : mesurant deux mètres et pesant plus de cent kilos, il fut surnommé « le boucher d'Eindhoven »... et il tailla en effet dans le vif : dans les effectifs, dans les activités, dans les projets... Huit ans plus tard, sa mission terminée, il quitta l'entreprise. L'a-t-il empêchée de mourir ? L'a-t-il coupée de ses ressorts génétiques les plus profonds ? Ce qui est sûr, c'est que l'entreprise n'a jamais retrouvé, depuis lors, la dynamique qui l'avait portée au firmament des entreprises innovantes. Le ressort du désordre créatif s'étant brisé, c'est aujourd'hui un autre parcours, bien plus centré sur la diffusion mondiale de bons produits électroniques et d'éclairage, que vit l'entreprise.

Mais en tout cas, pour en revenir au passage de Ian Timmer, ce dernier avait « fait le ménage ». Nous retrouvons dans ce

management de type 3 la symbolique qui nous rapproche de la racine étymologique. Mais le sens que prend dans ce cas le « ménage » ou le « manège » du manager, l'élimination tatillonne du désordre, ainsi que le sentiment possible d'avoir « tourné en rond » ne permettent guère d'envisager l'évolution avec optimisme...

Considérer que les hommes et les femmes managers peuvent être des « hommes et des femmes de ménage » n'est pas dépourvu de réalisme. Bien faire le ménage passe par l'attention à une foule de petits détails qui ne se repèrent pas à première vue, mais qui assurent la bonne tenue de l'ensemble jusque dans les interstices et les faces cachées de l'organisation... La condition à respecter, cependant, est que le ménage ne soit pas toujours synonyme d'ordre par le vide !

Les schémas d'économie relationnelle qui se forment dans le management contraignant et ordonné tendent rarement vers le positif. L'information y est trop monolithique, trop exclusivement centrée sur les perspectives et les obligations de maîtrise des coûts. Toutefois, l'énergie de la majorité des êtres n'est pas non plus subtilement sollicitée, comme dans le cas du leadership (type 1), ou rationnellement canalisée comme dans le management par la compétence reconnue (type 2).

Si bien que la relation la plus répandue dans ce type de management n'est pas la relation négative (qui se limite à ceux qui affichent des positions extrêmes), mais plutôt la « relation d'indifférence ». Pour résister à la pression qui s'exerce sur eux, les êtres vont faire l'effort de ne pas voir, de ne pas entendre, de ne pas sentir ce sur quoi ils auraient normalement réagi. Ils vont développer un « travail d'insensibilisation ». Pour éviter toute

situation risquée, ils vont, comme l'on dit, laisser courir, ne pas s'engager, ne pas se faire repérer, ce qui effectivement a pour résultat de réduire certains coûts de transaction immédiats, mais ne peut ouvrir aucune fenêtre, aucun espace de vision ou de projet.

Au fond, ce type de management semble fonctionner d'autant plus aisément que le milieu économique dans lequel il baigne ne représente ni ne contient aucun défi de développement. Dans une économie sans autre perspective que la stagnation, où il faut avant tout préserver l'existant et les acquis, le management de l'ordre et de la contrainte est fréquemment à l'œuvre. C'est pour cela qu'il a autant prospéré dans toutes les civilisations à croissance très lente, comme dans les sociétés à idéologie omniprésente. Et c'est au fond les mêmes déterminants qui peuvent le faire vivre dans des administrations courantes, ainsi que le faire appeler dans l'entreprise moderne en proie à l'angoisse du désordre, avec quelque succès parfois dans un premier temps.

Il arrive aussi ponctuellement qu'un milieu économique exceptionnellement favorable finisse par éliminer toute préoccupation d'effort concurrentiel ou tout défi de développement. On peut alors voir émerger un tel type de management dans ces situations de facilité économique exceptionnelle. Quand une entreprise est portée aux nues par un public de clients captifs et durablement fascinés par une marque, par un signe de luxe ou de distinction, elle peut faire émerger des managers qui reproduisent à l'égard de leurs structures et de leurs collaborateurs cette « dictature » que l'entreprise exerce sur son public. Si ces managers sont tolérés et parfois même promus par l'organisation, c'est en raison de leur éventuelle capacité à

maintenir à l'intérieur de l'organisation cet ordre sans écueil, qui entre en résonance avec celui que l'entreprise maintient dans son milieu. Tant que le risque de perturbation n'est pas ressenti, les managers de l'ordre ont les coudées franches pour une tenue en main et en règle de l'organisation... Mais, comme chacun sait, la fréquence de ces situations d'économie fascinante diminue ; et si l'on tient compte de la fuite des éléments prometteurs rebutés par ce type de management, ainsi que du réveil de concurrences inattendues et de la montée de l'infidélité des clients supposés captifs, le management de l'ordre et de la contrainte en situation de facilité économique devient très risqué.

Finalement, si les managements de la « tenue en main » ou de la « reprise en main » sont possibles dans des conditions de stabilité du milieu, ou momentanément nécessaires dans une situation chaotique, on est en droit de se demander quelle force ou quelle éthique maintenue dans l'organisation peut les pousser à lâcher prise lorsqu'ils ne sont plus adaptés ? Si le mouvement doit prendre le pas sur la stabilité, ou quand on admet qu'un ménage suffisant a été fait, faut-il s'en remettre au choix personnel du manager de l'ordre pour qu'il mette lui-même un terme à la contrainte et à la remise en ordre ? Faut-il qu'il ait été formé à l'acquisition d'une éthique allant dans ce sens ? Ou est-il quand même nécessaire d'inscrire des règles limitant l'emprise de la contrainte – même quand elle s'avère inévitable – dans les principes fondateurs de l'organisation ?

On se rend compte, au fur et à mesure de notre progression dans l'analyse des types de management, que leur pertinence se juge davantage sur les moments durant lesquels leur intervention

est adéquate, que sur leurs qualités intrinsèques, qui prévaudraient éternellement et dans tous les espaces organisationnels.

L'idéal « réaliste » semble se dessiner dans des combinaisons judicieuses et pragmatiques des différents types, mais pour être sûr de leur compatibilité, il nous faut encore examiner les trois autres.

Management de type 4 – « Main basse sur l'organisation »

Les trois premiers types évoqués, malgré leurs très fortes différences, ont en commun un principe majeur : ils développent chacun une ligne de conduite supposée être la plus adaptée au facteur humain. C'est la force d'entraînement pour le premier, la justification du pouvoir pour le deuxième, la discipline structurante pour le dernier.

Dans chacun d'eux, l'homme n'est pas toujours considéré avec noblesse ou traité avec égards, mais il conserve néanmoins une place centrale. Et c'est par rapport à ses réactions attendues ou redoutées que se situe le management.

Le management de type 4 ne se plie aucunement à cette logique. Pour lui, si l'homme est un facteur présent, il n'est pas pour autant l'élément le plus important. Le facteur qui occupe la position centrale, celui qui détermine les choix et la puissance du management, c'est l'argent. L'homme est regardé comme un *input*, c'est-à-dire un intrant, un ingrédient des fonctions de production ; il est ainsi destiné à être plus ou moins utilisé selon sa valeur marchande pour dégager un output ou un produit final rentable...

Vu à travers la symbolique de la main, ce type de management s'emploie à « faire main basse sur l'organisation ». C'est le management-appropriation, dans lequel le manager est un calculateur qui agit avant tout selon des logiques financières.

La logique financière à court terme est de loin la plus répandue. Les hommes et les structures sont des valeurs marchandes. Les managers qui en deviennent propriétaires cherchent généralement à les revendre rapidement pour en tirer profit. Pour que la rentabilité soit la meilleure, il importe que les organisations soient disséquées, taillées selon la meilleure cote ; l'idéal est d'acheter en bloc, et de revendre par appartements...

Les managers les plus extrêmes dans ce type de management sont ce que les Américains appellent les raiders, c'est-à-dire les « prédateurs », qui profitent des opportunités d'entreprises vulnérables pour les acheter, se défaire de tout ce et ceux qui les gênent, et revendre en faisant la « culbute ». Les médias se font largement l'écho à toutes les époques des histoires extraordinaires ou catastrophiques des représentants les plus caractéristiques de ce management. Il n'est donc pas utile de s'attarder sur un cas précis plutôt qu'un autre. À côté des cas extrêmes des raiders qui sont sous les feux de la rampe, ce type de management est exercé par une foule de managers dont on ne parlera jamais, mais qui ont placé les déterminants financiers au-dessus de toute autre considération – qu'ils y soient ou non poussés par la pression des actionnaires.

Il est important de remarquer que là où s'installe un management de ce type, se crée une impression de « double niveau de management », ou si l'on préfère de management à deux vitesses : un management supérieur – celui des raiders et des

financiers opérant dans les hautes sphères de l'organisation – et un management de terrain, un management d'en bas – qui agit dans la sueur et le bruit quotidien...

Les entreprises soumises au management-appropriation vu sous l'angle de la toute-puissance financière sont, comme toutes les autres, constituées d'ateliers et de bureaux avec leur personnel, leurs commerciaux sur les marchés, leurs ingénieurs dans les laboratoires... Et tous ces gens sont dirigés par des managers locaux, des managers de proximité, dont certains peuvent être reconnus comme des leaders de petit groupe, d'autres comme des puits de compétences, d'autres enfin comme de vrais petits dictateurs... Mais que pèsent-ils par rapport aux « grands » managers guidés par les critères financiers ? Ces derniers s'occupent de choses capitales, parfois de jeux de construction et de déconstruction de véritables empires, pendant que les simples managers de terrain s'épuisent quotidiennement en essayant d'obtenir l'ordre, la réduction des coûts ou la motivation de leurs équipes.

C'est comme si se créaient deux classes de managers. Celle des managers voyant les choses de haut et de loin à travers le vrai seul levier fondamental, l'argent, représente la « noblesse » qui, pour le coup, n'a plus aucun contentieux avec la richesse mercantile ! Et au-dessous, la classe des managers « roturiers », confrontés chaque jour aux petites choses et aux répétitions des problématiques humaines sans éclat et sans gloire...

Quel peut être l'avenir de ce type de management ? Tel que nous l'avons présenté, rien ne paraît pouvoir l'arrêter sur la voie de la conquête et de la domination des autres. Et ce d'autant plus qu'il ne se limite pas aux seules organisations économiques du

secteur concurrentiel, mais qu'il a déjà largement envahi des secteurs tels que la médecine (l'hôpital à domicile, les résidences médicalisées...) ou les services urbains. Pourtant, l'existence de ce management est fortement chaotique. Dans les bonnes périodes d'optimisme boursier ou de croyance en l'expansion infinie, il semble tout écraser sur son passage. Et puis la machine se grippe ; les descentes aux enfers, les procès, les suicides même... de ceux qui brillaient au firmament de ce type de management, nous rappellent que malgré la puissance qui l'anime périodiquement, le management-appropriation ne peut que composer lui aussi avec les autres.

Pourquoi ? Essentiellement parce que l'argent ne peut produire longtemps de l'argent sans repasser par les réalités matérielles, par ce fameux « terrain » où semblent se morfondre les managers de second rang... Du coup, lorsque les croyances périodiques sur l'omnipotence de l'argent s'effritent, ce management flamboyant doit reprendre le patient chemin des réalités des usines, des bureaux, des marchés, des investissements à long terme, et, plus fondamentalement, de la négociation avec la présence et la créativité de l'homme.

Les financiers les plus terre à terre se prennent alors au jeu des paris risqués sur les idées les plus audacieuses ; et ce n'est pas de gaieté de cœur que les raiders avérés ou les calculateurs froids s'obligent à revêtir les habits de capital-risqueurs ou d'accompagnateurs... Les plus polyvalents des managers de type 4 parviennent même à s'extraire momentanément de ce type de management pour entrer dans les autres types. Certains arrivent ainsi à montrer une autre facette d'eux-mêmes : leur aptitude au leadership ou à l'expression d'une compétence forte. Le raider

prouve alors qu'il peut être un véritable industriel, ce qui joue plutôt en faveur de son image de manager véritable et complet. En France, par exemple, des managers comme Bernard Arnault ou Vincent Bolloré ont été capables de montrer cette aptitude à la transgression du management de type 4, quitte à y revenir chaque fois que possible, ce qui n'est pas le cas de la plupart des entrepreneurs d'entreprise.

Du point de vue relationnel, on admettra aisément que le management de type 4 soit fortement contraignant pour les liens humains, mais toutefois pas de la même façon que celui de type 3. En effet, la contrainte d'homme à homme n'a que peu de raisons de s'exprimer dans le management financier : les chiffres suffisent pour jouer le rôle de dictateurs. Les prédateurs ou les entrepreneurs (quand ils ne sont pas des sauveteurs) s'exposent peu directement ; ils mettent en avant des chiffres non discutables, des calculs de rentabilité et des budgets qui sont autant de couperets pour les êtres humains.

La parole et les sentiments n'ont pas grande valeur dans un univers à ce point marqué par les déterminants matériels. La relation immatérielle n'est ni positive ni négative, elle est tout bonnement inexistante. On peut éventuellement saluer la franchise de ce type de management, qui dit beaucoup plus clairement que les autres que l'action des managers est un simple outil pour l'atteinte des objectifs matériels.

Une telle franchise ne sera pas la caractéristique du type de management qui va suivre. Mais avant de l'examiner, arrêtons-nous un instant sur les variantes non financières du management de type 4.

Le management-appropriation connaît des variantes non financières, surtout dans des pratiques que l'histoire a nommé « paternalisme », lequel peut aussi aujourd'hui, comme nous allons le voir, prendre des formes de « maternisme ».

Du point de vue de la symbolique de la main, le paternalisme fait bien partie du type 4, car le ou les managers en cause font effectivement « main basse sur l'organisation », sur ses hommes et ses structures qu'ils s'approprient. Cela dit, le manager paternaliste classique n'est généralement pas un prédateur ou un entrepreneur pressé ; c'est plutôt un patron qui se veut humain et interventionniste, investi d'une mission de prise en charge globale de « son » personnel, sur le modèle du *pater familias*.

Quand le manager paternaliste s'approprie des hommes, ce n'est pas pour les revendre, mais pour se les attacher, ce qui, sur le plan relationnel, aboutit aussi à une relation inexistante, car la condition impérative qui veut que dans une relation existent au moins deux pôles n'est pas franchement respectée.

Au fond, le manager paternaliste se veut propriétaire d'une richesse humaine et structurelle qu'il ne vend pas, tandis que le prédateur n'a de cesse de la vendre. L'un et l'autre partagent l'instinct ou le goût de la propriété, mais c'est le terme qui les sépare. Le premier joue la stabilité à long terme, le second la mobilité. Pour l'un et l'autre, néanmoins, les êtres humains sont en quelque sorte des éléments de patrimoine.

Un mot enfin au sujet de ce que l'on pourrait appeler le « maternisme » (plutôt que « maternalisme » pour éviter une analogie trop immédiate avec le modèle masculin). Parmi le nombre croissant de femmes qui occupent des postes de managers dans les organisations, on trouve fréquemment un cas

de figure qui s'apparente clairement au management-appropriation, mais sans aucune connotation financière. Sans que l'on puisse en faire un cas général, plusieurs femmes devenues managers se sont approprié leur équipe et les membres qui la composent, quasiment sur le modèle familial : éducation, discipline, lavage de linge sale en famille, mais défense bec et ongles de l'ensemble face à toute agression extérieure... L'ambiance créée est très proche de celle d'une fratrie, agitée de relations affectives démonstratives (cris, pleurs, confessions...). Et il n'est pas rare de voir de grands gaillards tout rassurés d'être maternés et défendus par de petits gabarits féminins à la volonté et l'énergie farouches...

Pour reprendre notre analyse de la production de relation, dans le maternisme, l'information diversifiée combinée à une forte énergie est de règle ; ce qui est étonnant, c'est que l'information pourtant diversifiée passe quand même par le filtre de la *mater*, qui ne l'appauvrit pas pour autant. La relation qui en résulte est positive, bien que le dosage entre l'information et l'énergie ne soit pas maîtrisé, et de toute façon pas maîtrisable. Il en résulte des débordements et des manques, où les moments d'hypermotivation et ceux de fatigue s'entrelacent. Mais l'ensemble finit toujours par se retrouver sur les valeurs clés de transparence, de fidélité et d'appartenance. Les nouveaux venus dans l'équipe sont « adoptés » ; après un examen de passage rigoureux, aucune discrimination n'est perceptible entre les nouveaux, issus de l'adoption, et les membres de la famille « souche ». En revanche, la séparation et la mobilité des membres de l'équipe posent des problèmes de deuil et de remplacement très douloureux.

On pourrait objecter que des formes d'appropriation similaires sont aussi observables dans des équipes formées et dirigées par des hommes ; c'est en effet le cas, mais le plus souvent avec une intensité affective et démonstrative nettement moins prononcée, et dans une ambiance beaucoup moins engagée.

Généralement, l'équipe ne peut survivre au départ de la *mater* ; c'est le seul aspect qui relie ce cas de figure à celui d'un repreneur qui se serait approprié une ou des équipes qui lui jurent fidélité, et dont on sait qu'elles sont incapables de vivre sans lui.

Management de type 5 – « Manipulation »

Il est inévitable qu'à un moment ou un autre, la symbolique de la main qui rend compte des pratiques de management, nous entraîne dans l'univers de la manipulation. Le management devient alors une somme de pratiques tendant à la manipulation généralisée des éléments déterminants de l'organisation, au premier rang desquels les hommes, accessoirement des structures, des comités, des commissions, des organigrammes...

Le principe de la manipulation est invariable : les individus et les groupes doivent « avoir le sentiment d'aller de leur plein gré là où le management veut les mener ». L'action du management centré sur la manipulation tend à créer les conditions et trouver les moyens de faire naître ce sentiment.

Cela revient à dire que la seule vraie et authentique manipulation est celle qui se pratique à l'insu de la conscience des êtres manipulés. Il faut, en effet, se garder de perdre le sens profond des phénomènes de manipulation en les généralisant trop facilement : « Je te manipule, tu me manipules, nous sommes

tous manipulés, mais on le sait ! » Or, sur les terrains où l'on se sait manipulé, on ne l'est plus vraiment... Et avoir précisément repéré ces terrains accroît malheureusement l'emprise de la manipulation sur tous ceux qui nous échappent...

Les techniques et la pratique des managers adeptes de la manipulation se doivent donc d'être fines. Elles se concentrent autour d'un tri subtil des informations qui parcourent le milieu organisationnel, atteint les êtres et va s'imprimer dans leurs têtes. Il faut connaître suffisamment les individus, décoder leur fonctionnement, découvrir leurs points sensibles, ce pour quoi ils vibrent et ce qui les laisse indifférents. Il reste alors à leur servir les informations adaptées. Le manipulateur subtil met en évidence les « serrures » des êtres ou des groupes, et parvient à les forcer ou à en trouver les clés, en livrant la partie de l'information qui déclenche les réactions attendues.

Prenons un exemple. Quand un manager veut obtenir de ses collaborateurs une disponibilité sans limite, il se heurte à la multitude des informations quotidiennes qui peuvent soit bloquer, soit inciter à cette disponibilité. Dans ce qu'il peut partager avec ses subordonnés, va-t-il laisser aller le flot d'information tel qu'il se présente, en espérant faire feu de tout bois, ou bien chercher à trier ce qui déclenchera chez chacun d'entre eux cette fameuse disponibilité ? L'un sera sensible aux chiffres, l'autre à la présentation, à la forme plus qu'au fond, un autre à l'écrit, un autre encore à la parole... Le manager peut trier, découper et leur servir ce qu'ils aiment ou, en tout cas, ce qui les touche. Il faut pour cela qu'il les connaisse suffisamment et qu'il parvienne à faire le lien entre l'information qu'il va leur distiller et ce qu'il attend d'eux. Au départ, il n'est pas démontrable qu'il y ait

là une pratique, ni même une intention de manipulation. Si l'on en reste là, on peut parfaitement soutenir que le tri d'information sert tout simplement la recherche de motivation, avec échange bénéfique aux deux parties, et rien d'autre.

Mais, chemin faisant, le manager s'aperçoit qu'il suffit de flatter monsieur X dès la rencontre matinale pour qu'il ne regarde plus sa montre de toute la journée, qu'il suffit de prendre le temps de discuter quelques minutes avec madame Y et d'appeler le chef d'atelier par son prénom pour obtenir d'eux une disponibilité sans limite... ce dont le manager va d'abord user, puis il se laissera peut-être aller à en abuser. Si c'est fait subtilement, la technique fonctionnera parfaitement à l'insu de la conscience des individus visés, et l'objectif sera atteint. C'est le passage de l'usage normal à l'abus apparemment indolore qui fait ici le lit de la manipulation.

Quand le manager se rend compte qu'il peut en quelques minutes, ou avec un bon mot qui ne coûte rien, déclencher une réaction désirée et obtenir des résultats qui auraient nécessité des heures de palabres, peut-il résister à l'attraction de la manipulation ?

Encore nous sommes-nous volontairement situés ici dans un exemple limite, et sujet au doute : y a-t-il communication ou manipulation, motivation ou manipulation ? D'autant que, au départ, la volonté du manager était dépourvue de toute intention manipulatrice... Seul le passage à l'abus dans la reproduction d'une pratique payante justifiait en final la notion de manipulation.

D'autres exemples seront moins sujets au doute. Pensons en particulier aux tris subtils d'information que peut opérer le

manager pour profiter de la bonté de certains, exciter la cupidité autour de l'argent, la jalousie des uns face aux autres, la division pour mieux régner... Pensons à ceux qui excellent dans l'aptitude à prêcher le faux pour savoir le vrai. Il suffit de donner aux uns et aux autres juste ce qu'il leur faut d'information et d'impulsion énergétique pour les mettre en mouvement, les inciter à désirer, détester, haïr... mais pas plus !

Pensons aussi aux formations utiles, celles où l'on envoie les gens apprendre à se servir simplement d'outils, à ingurgiter des discours soigneusement épurés, mais où on ne dépasse jamais le niveau d'information qui permettrait de parvenir à discuter de façon critique de ces outils et de ces discours...

Le manipulateur n'est jamais celui qui ne dit rien ou qui ne donne rien. Il donne suffisamment pour exciter la curiosité, l'envie, mais s'arrête en chemin pour éviter l'échange vrai. Un peu comme le sorcier qui, s'il ne livre pas un bout de ses secrets, ne peut attirer l'attention, l'envie ou la peur, mais qui sait ne dévoiler qu'une toute petite partie de son art, pour faire laisser entrevoir l'immensité de ses pouvoirs...

Il convient ici, à mon sens, de mettre en avant une réflexion essentielle. Le management manipulateur semble connaître un développement important au cours de l'évolution des organisations. Nullement dépendant de la bonne ou de la mauvaise santé économique, il est fondamentalement relié à l'évolution de la circulation de l'information entre les êtres humains et à un « début d'ouverture » dans les pratiques relationnelles d'une société.

Dans les sociétés anciennes, un tel management n'est ni praticable, ni même concevable, sauf à de très petites échelles. La

séparation entre classes sociales, le fait que la parole soit entourée d'interdits, l'absence de rencontre et de dialogue entre les chefs et les subordonnés rendent les rapports humains glacés ou inexistantes, mais protègent d'une certaine façon de l'intrusion dans la vie personnelle de l'individu et dans la personnalité des êtres. De plus, l'ambiance de bruit créée par l'information de masse et l'apparence de liberté d'expression qu'elle génère sont totalement absentes, ce qui ne favorise pas l'action discrète et subtile d'un éventuel manipulateur, dont le jeu sur l'information serait vite repéré...

En revanche, quand cette ambiance de bruit est à l'œuvre dans les sociétés « évoluées », les candidats à la manipulation peuvent avancer sans masque. S'il est acquis que l'on puisse normalement se parler entre niveaux hiérarchiques différents, si l'on considère comme utile et valorisant qu'un manager cherche à connaître davantage de ses collaborateurs que « l'écorce » des qualités qu'ils mettent à contribution dans les tâches quotidiennes, alors la voie est libre, pour le meilleur et pour le pire.

Le pire, c'est l'information que volontairement on arrête en chemin, que l'on découpe et que l'on trie, parce que l'on sait l'effet qui en résultera sur l'individu ou le groupe. Et on le sait parce qu'un début de connaissance interindividuelle est permis : juste ce qu'il faut pour comprendre les réactions de l'autre – davantage ferait perdre un temps précieux au manager.

Cette connaissance volontairement tronquée, et pourtant suffisante à l'objectif de manipulation, est certainement l'une des pires maladies infantiles de l'évolution que vivent les sociétés « ouvertes », les sociétés de « l'information ». Cette maladie, dont on voudrait être certain qu'elle soit infantile, est handicapante

non seulement pour les êtres humains, mais pour l'évolution elle-même, car elle érige la connaissance superficielle en valeur digne d'être jouée.

L'information triée et menant au but visé ne coûte pas cher, et semble rapporter beaucoup au manager manipulateur, qui n'en subit aucune sanction immédiate, en particulier quand dans l'organisation s'installe l'idée que, d'une manière ou d'une autre, la manipulation est inéluctable... L'attitude du manager rentre alors tout simplement dans la norme ! On conçoit donc aisément pourquoi ce type de management attire quantité de managers, le plus souvent nouvellement promus et soucieux de démontrer rapidement une capacité à extraire de leurs collaborateurs la « ressource » qui les intéresse.

Existe-t-il un garde-fou, un seuil à ne pas dépasser sans risque de sanction ?

La sanction de l'absence de subtilité, de la manipulation trop voyante, évidemment présente dans toutes les organisations, limite le pouvoir des managers sous-doués pour ce type de pratique... Mais c'est justement pour cela qu'on ne peut pas trop compter sur ce garde-fou, car les manipulateurs de génie, ou simplement talentueux, l'évitent facilement...

Il y a en second lieu le travail sur l'éthique. Le manager est tenté par la manipulation à « portée de sa main », qui lui ferait économiser du temps, de l'énergie, et de l'information... Il s'en abstient cependant, convaincu que ce n'est pas là une pratique « éthiquement correcte », ou si la démarche heurte « son » éthique. Une telle position n'a rien de spontané ; on ne peut pas davantage compter sur l'éducation venant de l'enfance (qui existe, mais trop rarement) ni *a fortiori* sur une éducation venant du

milieu ambiant qui, comme on l'a dit, valorise plutôt la facilité flamboyante de la manipulation...

L'éthique limitative de la manipulation résulte donc d'un travail. C'est un patient travail sur soi, couplé à un travail de formation réalisé par l'organisation, par sa décision, et selon ses propres critères. Car l'éthique qui peut faire barrage à la manipulation « en situation » de travail et de vie quotidienne n'équivaut pas à une morale trop générale. Cette éthique-là est personnelle, individualisée, construite sur mesure. Je veux dire par là que l'éthique concernant un hypermarché qui voudrait s'abstenir de manipuler ses fournisseurs ou ses chefs de rayon doit être travaillée et forgée autrement que celle d'une banque par rapport à ses clients ou ses vendeurs ; et la différence serait tout aussi claire avec l'éthique qu'une start-up se doit d'adopter face à ses pionniers-défricheurs, autant tentés par l'aventure que par les stock-options.

Toutefois, il ne s'agit pas de produire des chartes d'éthiques devant rythmer les grandes questions et les étapes clés de l'organisation. Il suffit de travailler des attitudes de respect, de discussion élargie, d'ouverture sur les choses qui fâchent et d'affrontement de la complexité plutôt que sa négation, dans les petits détails de tous les jours. Ainsi, la monotonie du quotidien apparaîtrait moins linéaire. Si l'on sait développer cette éthique autour des choses modestes, ce sera facile de le faire dans les grands moments, dans les négociations d'envergure. La réciproque, cependant, n'est malheureusement pas vérifiée.

En réalité, pourquoi des organisations voudraient-elles se lancer dans un travail de barrage à la manipulation, alors que leur management peut en tirer des avantages en termes de coût de

transaction avec les différents acteurs de leur environnement ? La réponse à cette question peut nous faire découvrir la vraie limite de ce type de management.

Quand une entreprise dont l'objectif affirmé n'est pas l'atteinte de valeurs morales se lance dans un travail de barrage à la manipulation, il est clair que son but n'est pas de faire un travail d'éthique en lui-même. L'entreprise agit sans doute parce qu'elle sait qu'il y va de son intérêt, et réalise un travail qui éventuellement rejoint l'éthique. L'effort est fait parce que la manipulation comporte un risque dont l'entreprise prend peu à peu conscience : l'anesthésie progressive des individus ou des groupes en situation de manipulation. Le risque encouru peut faire en sorte que les avantages de la manipulation deviennent inférieurs à ses coûts.

Tant que l'on ne compte pas ou que l'on ne parie pas sur l'énergie créative des acteurs, et qu'il importe seulement de les inciter à se glisser de façon indolore dans les chemins prémédités, l'anesthésie est souveraine. Mais quand les temps changent, que les incertitudes sur les meilleurs chemins à suivre s'accumulent, le management est contraint de s'en remettre à la capacité de réaction des hommes, aux sursauts inventifs de la ressource humaine.

Or, on ne peut, d'une part avoir installé les êtres ou les structures dans des schémas de manipulation et, d'autre part, leur demander d'affronter la complexité, de prendre des responsabilités, d'inventer des produits, des services ou des attitudes ayant une longueur d'avance sur des concurrents ou sur l'histoire de leur activité. Là se situe la véritable limite du management de type 5, dans un monde où la connaissance

tronquée est certes à l'œuvre, mais où l'impératif d'inventer demeure vital.

Si l'on observe les combinaisons des facteurs de la relation dans ce type de management, on constate que l'information qui s'arrête en chemin a toutes les chances de devenir monolithique. Et comme le manipulateur essaie généralement de susciter l'émergence d'une énergie substantielle, la combinaison d'information et d'énergie est propice à la création de relation négative, dès que les conditions ambiantes et l'état de grâce dont jouit le manager se modifient. On se souvient de notre analyse du « coup de foudre », dans la première partie de l'ouvrage, qui montrait d'où provenait l'évolution vers la relation négative ; il en va de même ici.

Management de type 6 – « Mains reliées »

Les cinq premiers types de management que nous avons examinés sont pratiqués dans les organisations avec des combinaisons qui varient au gré des hommes, des cultures et de l'état d'avancement des sociétés. Aucun de ces types – en particulier les trois derniers – ne nous offre une perspective très optimiste ou très valorisante pour l'être humain. Peut-être est-ce en raison de cela que les types de management qui font la part belle à la contrainte, à l'appropriation et à la manipulation sont si peu étudiés dans les ouvrages de management... En ce sens, le mérite principal de notre tableau « impressionniste » serait de conserver à chacun des types la part qui lui revient dans la réalité de tous les jours.

Nous avons néanmoins gardé pour la fin un type de management dont on parle beaucoup dans les ouvrages, parfois de façon un peu trop convenue pour être vraiment crédible, mais le fait est qu'il excite aujourd'hui les rêves, la parole, les incantations et tout de même des morceaux de réalité. Je veux parler du « management participatif ».

La vogue que connaît dans les ouvrages et le langage des organisations la notion ou la simple expression de « management participatif » n'est pas à la hauteur de sa pratique. On rencontre en effet ce type de management dans les organisations, mais c'est toujours par périodes et dans quelques-unes de leurs structures (certains services, certaines équipes qui, à un moment donné, font la part belle au dialogue et à l'action en commun). Il serait difficile de citer une entreprise durablement établie qui aurait toujours et partout pratiqué ce type de management. En revanche, d'innombrables groupes d'amis, d'anciens élèves, de partenaires égaux ont créé des entreprises à management spontanément participatif, qui ont rapidement disparu, ou sont passées à d'autres types de management dominant.

Alors, est-ce pour signifier combien ce management nous manque, que l'on en parle tant ? Ou, ce qui revient un peu au même, est-ce parce que « moins on le fait, plus on en parle », comme dirait Wolinski lorsqu'il porte son regard aigu sur nos frustrations ? Quoi qu'il en soit, en raison de ses difficultés de mise en pratique, pour l'attraction qu'il exerce sur les êtres humains, et pour l'avenir qui pourrait être le sien, ce type de management doit maintenant retenir notre attention.

L'image de la main continue d'opérer dans le cas du management participatif, mais elle comporte au moins trois

figures symboliques. Chacune d'entre elles peut correspondre à la représentation que l'on se fait de ce management, et cela explique une grande partie des divergences et des rêves non partagés que suscite la notion de management participatif.

Les trois figures symboliques sont les suivantes :

- la complémentarité des cinq doigts de la main ;
- l'action main dans la main ;
- la main tendue.

1. La pratique du management participatif selon la « complémentarité des cinq doigts de la main » insiste sur l'importance égale que revêt chaque fonction de l'organisation, au regard de ses partenaires de travail et de l'ensemble. Aucune fonction ne domine les autres, car la complémentarité met en relief et valorise l'interdépendance.

Il y a dans la complémentarité un aspect indispensable au bon fonctionnement technique. De la même façon que l'on peut s'émerveiller de l'anatomie de la main, l'idée que les êtres humains puissent s'organiser sur une architecture aussi parfaite a de quoi ravir tous les amoureux de l'efficacité en commun et de l'union qui ferait la force sans renoncer à l'harmonie... À la différence du management de type 1 (leadership), il s'agit ici d'une union qui fait la force dans la reconnaissance et le respect des différences ; une union où chacun occupe une place d'importance égale par rapport à la fonction de l'ensemble. Il serait mal venu de penser que dans la complémentarité des doigts de la main, tel doigt est plus important qu'un autre, et l'on souhaite à tous ceux qui

soutiennent que le pouce est supérieur à l'auriculaire de n'avoir jamais à se gratter l'oreille !

La complémentarité des cinq doigts de la main est donc un merveilleux schéma de fonctionnement qui évite les chevauchements, les doubles emplois, les cloisonnements, les distances irréductibles et les incompatibilités entre les fonctions et entre les hommes. Chacun est bien à sa place, et sait ce qu'il apporte à l'autre et ce qu'il attend de lui. Le tout devrait être au moins égal à la somme des éléments, puisque nul ne gêne ou n'entrave l'action de l'autre.

Mais que deviennent dans un tel schéma le sentiment humain, la chaleur de l'ambiance de groupe, l'envie de faire et de se dépasser avec les autres ?

Certes, la complémentarité n'empêche pas que le sentiment naisse, mais son fonctionnement ne l'exige pas. Elle peut s'en tenir à un schéma technique. Après tout un grand horloger (comme on disait à l'époque des Lumières) pourrait avoir organisé cela d'en haut, avec la certitude d'avoir placé *the right man in the right place*, et le tour serait joué...

On pourrait aussi être tenté de réclamer de ceux qui dans ce type de management conserveraient le titre de manager par la volonté ou l'élection du groupe de jouer le rôle de générateur de sentiment, mais le risque de basculer dans le modèle du leader de type I serait alors trop grand. Le management de type participatif postule que chaque acteur est aussi manager de lui-même, et n'attend pas d'un autre – fût-il porteur de qualités exceptionnelles – qu'il le manage.

Les managers reconnus sont ici des animateurs, des catalyseurs d'idées et de valeurs, des « accoucheurs » d'attitudes de

participation. On ne peut leur demander, en plus, d'aller jusqu'à créer du sentiment entre les êtres – ce qui n'est que du ressort des individus.

Dès lors, si l'on ne se contente pas d'un schéma parfait de fonctions complémentaires, et si l'on veut disposer d'un supplément d'âme ou, en tout cas, de sentiment relationnel, il faut faire appel à la deuxième figure symbolique.

2. Plusieurs d'entre nous ne peuvent concevoir le management participatif sans « l'action main dans la main ». La complémentarité ? Peut-être, mais ce qui fait le souffle du management participatif, ce qui lui donne sa dynamique spécifiquement humaine, c'est la volonté d'avancer ensemble main dans la main.

Tout ici est de l'ordre du sentiment. Main dans la main, c'est bien sûr la conscience d'avancer dans la même direction et de « ramer ensemble », mais c'est aussi ne pas lâcher la main de l'autre, le secourir, ne pas l'abandonner... Toutes choses qui font la soudure d'un groupe et le dépassement des hiérarchies éventuelles qu'il comporte par la notion de solidarité. C'est cette dernière notion, mais surtout pas dans sa version politique ou organisationnelle (ministère de la Solidarité...), seulement dans ses ressorts interhumains directs, qui rend le mieux compte de l'action main dans la main. Dans les chemins faciles comme dans les sentiers semés d'embûches, le lien qui va de main en main ne cède pas. L'image d'une famille unie pour le meilleur et pour le pire n'est pas loin, mais sans la moindre connotation paternaliste.

Quant aux mains qui se tiennent, elles ne se manipulent jamais, elles se serrent, elles se malaxent !

Enfin, si l'on veut tenter une liaison audacieuse, on peut se demander ce qui résulte du fait de se tenir main dans la main, tout en se « serrant les coudes »... On voit immédiatement que l'on tient d'autant mieux cette position en se rapprochant et en se pliant vers l'avant, ce qui comporte l'avantage de montrer que proximité et mobilité ne sont pas incompatibles, à condition de vouloir faire un ensemble, une sorte de chorégraphie où chacun exécute son mouvement sans lâcher l'autre...

Avancer main dans la main est très significatif du désir et de la volonté d'être ensemble, de réaliser des choses en commun en étant animé de sentiments de solidarité. Mais cependant sans nous obliger à anticiper les besoins de l'autre, à aller vers lui avant qu'il ne le demande.

Avancer main dans la main peut parfaitement se contenter d'une simple réactivité. Réactivité aux conditions favorables ou défavorables des chemins parcourus ensemble, réactivité aux besoins de ceux dont on tient la main lorsqu'ils les expriment. C'est justement la situation que se propose de dépasser la troisième figure symbolique.

3. On l'aura compris, la pratique de « la main tendue » considère l'anticipation des besoins de l'autre comme essentielle lorsqu'il s'agit de rendre le management vraiment participatif.

En effet, une grande partie des blocages et des réticences qui freinent le management participatif ont pour cause la paresse ou la timidité d'aller vers l'autre. « S'il faut toujours aller demander,

quémander, on préfère rester chez soi... Et que ce soit les autres qui viennent ! » entend-on fréquemment à tous les étages des organisations.

Au contraire, la main tendue veut dire : « N'attendez pas qu'on vous le demande, précédez la demande. »

La main tendue du management participatif n'est pas une politique, c'est une attitude. Une attitude qui n'est pas dépourvue d'altruisme, mais qu'il ne faudrait surtout pas classer dans la rubrique des bons sentiments. Car c'est avant tout une attitude d'échange, une attitude d'appel à l'échange.

Si je connais l'autre, sa fonction, ses missions, plusieurs traits de sa personnalité, et si nous sommes complémentaires, animés par l'envie d'avancer ensemble, pourquoi attendre qu'il vienne demander quantité de choses dont je connais déjà une bonne partie, celle qui lui est nécessaire ? Je tends la main avant même qu'il ne fasse signe. Il est clair que je prends un risque : celui de me manifester trop tôt, ou de me tromper dans l'anticipation de ses besoins. Mais si l'hypothèse de management participatif est ouverte, cela ne vaut-il pas mieux que la prudence passive ?

Évidemment, les règles du jeu se doivent d'être clairement énoncées : si je me trompe dans mes anticipations – face à celui qui conserverait un rôle de chef ou face à mes collègues –, je dois être assuré de ne pas me faire « taper sur les doigts ». Au contraire, l'erreur, comme la note juste, doit être l'occasion d'orienter vers une connaissance de plus en plus fine des besoins et des attentes de l'autre. C'est en ce sens que l'attitude de la main tendue et le risque pris à propos de la connaissance des besoins de l'autre sont un appel à l'échange.

Finalement, il est difficile de concevoir qu'un management qui se veut vraiment participatif puisse se passer de cette troisième dimension. En effet, il se priverait alors de ce qui fait l'essence de la confiance en l'autre : l'attention naturelle et spontanée à ses besoins et l'indulgence pour l'erreur, dans la mesure où elle ne se renouvelle pas.

Au fond, ce qui rend ce management si difficile à s'installer uniformément et dans la durée, c'est qu'il ne peut se passer d'aucune des trois figures de la symbolique de la main que nous venons d'évoquer. Elles lui sont « consubstantielles » pour lui permettre de durer. Et les êtres qui en sont les acteurs n'en sont pas immédiatement conscients. Lorsqu'ils fondent leur pratique du management participatif sur l'une des deux premières figures, et qu'ils s'aperçoivent de son essoufflement, ils en cherchent rarement la cause dans le défaut d'un élément constitutif. Ils s'en prennent généralement aux vices de la nature humaine, qui ne serait pas faite pour un tel management... Cependant l'insistance que déploie cette même nature humaine pour réclamer un management participatif nous indique plutôt que nous n'en avons pas encore cerné tous les composants qui en assureraient, d'abord la survie, et qui sait ? une vraie vie ensuite. C'est ce à quoi cette analyse voudrait parvenir.

La plupart des conditions et des précautions que nous avons mises en avant dans la première partie pour la création de relation positive s'appliquent au management participatif qui réunit les trois aspects décrits.

C'est la réunion des trois figures symboliques qui permet de dire que le management participatif consiste en une somme de pratiques visant à produire une relation positive capable de

résister à l'espace (toutes les parties de l'organisation doivent en être touchées) et au temps (ce n'est pas seulement au début, quand trois copains créent dans un garage une entreprise qui deviendra mondiale, que l'on peut se permettre un management participatif).

La mise au point et l'entretien d'une relation positive entre les acteurs doit, surtout dans ce type de management, nous rappeler la notion de relation authentique. Entendons par là une relation qui, sans être nécessairement d'une teneur exceptionnelle (n'oublions pas qu'elle doit vivre en permanence dans le quotidien), se révèle pertinente face aux besoins, et n'occasionne pas de mauvaises surprises. On y trouve simplement ce qui a été annoncé, et ce qui a été annoncé s'est forgé dans l'échange, les compromis, et le contrôle des déséquilibres que nul n'a cherché à nier.

Une telle relation authentique n'a que peu de chance de s'établir spontanément. Les efforts et les coûts – intrinsèques et de transaction – qu'elle réclame placent ce dernier type de management en haut des efforts humains nécessaires à la pérennité de ses pratiques.

La palette du manager

Le parcours que nous venons d'effectuer à travers les six types de management pratiqués me paraît essentiel pour disposer des différentes « briques » constitutives du tissu managérial des organisations. Nous nous sommes abstenu d'insister sur la forme

que peut prendre chacun des types évoqués, mais il est clair que chaque manager peut imprimer son style sur le management qu'il privilégie. Par exemple, nous savons qu'un management participatif peut se pratiquer de façon très démonstrative, avec beaucoup de gestes et de bruit, mais qu'il peut aussi, au contraire, se vivre dans le silence compréhensif, avec la même efficacité... tout dépend du style. Il en va évidemment de même du management-contrainte, dans lequel la tenue en main peut être très démonstrative ou opérée dans le calme froid... Et c'est ainsi pour tous les autres.

Le parti pris de se situer sur le fond cherche à éviter que l'arborescence, la sécheresse ou l'« hominescence »²² du style, ne nous cachent les déterminants véritables du management que l'on observe, que l'on subit ou qui nous transporte.

À chaque période de son existence, l'organisation vit une combinaison incomplète de ces types de management avec un élément dominant qui marque l'organisation et ses membres, qui donne leur rythme aux pratiques quotidiennes. Devant le risque de voir les êtres oublier la hiérarchie existante ou chercher à s'en évader, le type dominant ré-intervient périodiquement pour rappeler que c'est bien l'ordre, la compétence, la voie tracée par le leader, etc. qui forment le fondement des pratiques. Il arrive que ce rappel ne soit plus entendu, ne corresponde plus aux contraintes, aux désirs, aux conditions vécues par l'organisation. Il est alors temps qu'un autre type, plus adapté, prenne la relève.

L'avantage de connaître les six types qui constituent l'armature de fond du management pratiqué est double. Pour les managés,

c'est un moyen de se situer, d'éclaircir l'opacité plus ou moins volontaire dans laquelle les plongent les pratiques de management dont ils sont sujets ou objets. S'ils doivent s'y soumettre ou, au contraire, s'en démettre, alors que ce soit avec raisons. Pour les managers, l'éclaircissement joue aussi par rapport au management d'en haut dont ils sont eux-mêmes l'objet. Quant à leur propre management, la connaissance des six types peut les aider dans le choix difficile d'une combinaison, sinon optimale, du moins raisonnée. Cela contribue certainement à la progression dans l'échelle de la responsabilité et de la transparence.

Si l'on reprend le fil de nos considérations précédentes sur les valeurs poursuivies dans les organisations, on se rend compte aussi, au terme de notre parcours concernant le management, du degré de caricature qui consisterait à faire de l'économie matérielle et de la richesse monnayable l'aboutissement de toutes les pratiques de management.

Les managers qui se lèvent tôt et se couchent tard le font-ils seulement pour l'argent ou seulement pour le pouvoir ? Outre les différences notables que nous avons déjà relevées entre les pratiques résultant de ces deux finalités, l'analyse des différents types de management rend absurde toute réponse péremptoire. Oui ! l'argent représente l'aboutissement du type 4, encore que des nuances s'imposent. Le pouvoir-contrainte représente le plus souvent la valeur fondatrice et finale du type 3, mais l'ordre est aussi momentanément nécessaire au développement. Le pouvoir de diriger et de montrer la voie est la valeur finale du leader, lequel s'abandonne périodiquement aux délices de la richesse monnayable et aux vertiges du progrès... La réalisation egocentrée guette et touche périodiquement tout le monde, sans toutefois prétendre à

²² Ce joli mot, qui désigne ce qui s'écarte de l'être humain, a été forgé par Michel Serres (cf. *Hominescence*, éditions Le Pommier, 2001).

monopoliser tous les moments et les espaces où les managers oublient complètement leur ego, au profit des autres, du développement de leur entreprise, du progrès des savoirs... et aussi de l'argent !

L'hélice continue inlassablement son mouvement qui fait l'ampleur et la richesse de cette réalité impalpable mais omniprésente : la *réalité immatérielle*.

Épilogue

Pour que nul ne perde au change

Le fil conducteur d'une économie humaine enfin chargée de sens est bien celui de l'économie de la relation. Et l'économie immatérielle libérée des ambiguïtés volontaires ou naïves ne peut être que l'économie de la relation. L'immatérialité existe alors par nature (sa texture non palpable) *et*, comme disent les juristes, par « destination », puisque le but visé justifiant les efforts et les coûts supportés est la valeur de la relation en elle-même. L'économie immatérielle prend ainsi ses distances avec l'économie de l'immatériel. En essayant de récupérer des recettes marchandes sur tous les terrains immatériels, y compris les plus sensibles, l'économie de l'immatériel joue avec la confiance, utilise la crédulité, la manipulation, prend des risques inconsidérés avec l'humain et s'expose à des retours de bâtons dont l'ampleur s'accroît notablement.

Insister sur la dimension spécifique de l'économie immatérielle, ce n'est pas nier l'importance de l'économie matérielle, c'est simplement décentrer cette dernière, la déplacer de sa position

centrale, la remettre à sa juste place. Et ne pas le faire seulement à partir d'une critique morale, ne pas chercher à en réduire l'emprise en lui imposant un gendarme étatique ou légal, mais simplement la remettre à sa place parce qu'une autre économie, tout aussi vivace et prenante, doit occuper à côté de la première sa part d'espace. Paradoxalement peut-être, ce n'est pas une interpellation extra économique qui me paraît la plus apte à ramener l'économie matérielle à sa juste proportion, mais une interpellation à partir de l'économie elle-même, de sa part immatérielle véritable, par trop minimisée ou occultée. L'avantage est de revisiter ce qui fait le fond de toute économie, de ne pas confondre les principes de la vie économique (production, échange, poursuite et atteinte de valeurs) et les instruments utiles ou à la mode (monnaie, crédits, modèles). Comme les facteurs rares dont disposent les humains pour faire vivre les deux types d'économie ne sont pas inépuisables, le partage nécessaire rend la présence humaine incontournable dans la révision des compromis entre les deux sphères.

Dans l'une de ses excellentes chansons, Georges Brassens nous donne une version magistrale de l'un de ces compromis : « Un p'tit coin de paradis contre un coin de parapluie, je ne perdais pas au change, pardi ! » Il pourrait s'agir d'un financier trouble négociant un petit bout de paradis fiscal contre l'ouverture d'un parapluie comptable, à moins que ce ne soit une grande puissance offrant son parapluie défensif à un petit paradis menacé où il fait encore bon vivre ! Plus modestement, ce qui ne veut pas dire que l'affaire soit facile, il s'agit de prolonger la rencontre spontanée entre deux êtres par un échange original : du matériel (un parapluie) contre de l'immatériel (un paradis), transaction qui n'en demeure pas moins attentive au « risque de change » ! Ce qui

compte n'est pas tant la certitude du gain, que la conviction de ne pas y « perdre »... Le caractère poétique de la chanson n'est en rien altéré. Preuve que l'on peut conserver toutes les qualités d'une relation en ayant clairement conscience de son « économie » propre.

Au-delà des phénomènes relationnels entièrement dépendants de l'économie matérielle, il existe toujours et dans toutes les activités de larges espaces pour la relation qui ne vise pas la richesse monnayable mais la valeur de la relation elle-même.

Les êtres humains, tiraillés entre les promesses du « bien-avoir » matériel et les crises du système argenté, ont du mal à porter leur vision économique au delà des frontières de l'économie classique. La conscience de l'entrelacs permanent entre la poursuite des buts matériels et ceux de la relation pure, et de la domination toujours temporaire des uns sur les autres, peut-elle finalement grandir ?

Le développement de l'économie de la relation ne viendra pas des outils, aussi fascinants soient-ils, mais du sursaut et de l'engagement des êtres. Les promesses du web 2.0 n'ont produit que de faibles ruisseaux d'économie immatérielle vraie, à côté des torrents bruyants de jeux superficiels, de parties de cache-cache entre les êtres, entre les entreprises et leur public, et finalement du gigantesque caquetage planétaire. Et les annonces du web 3.0 n'augurent rien de bon pour la préservation de l'intimité. Le seul point solide sur lequel on peut se fonder pour persévérer dans le travail d'économie relationnelle est justement l'ampleur du vacarme. La diversité et le tourbillon du ballet d'hypothèses relationnelles manifestent avec une force inégalée la profondeur

des manques relationnels et des excès des pseudo-relations ne menant nulle part.

L'économie immatérielle qui vise la valeur de la relation en elle-même préfère le calme, le petit nombre, le contact patient et direct pour donner une signification entière aux termes d'« ami » ou d'« adversaire ». Elle s'exprime bien plus dans l'angle aigu que dans le 360° !

Ce qui fait la vie réelle et profonde des organisations, ce n'est pas le discours lénifiant et redondant de managers ou de faiseurs d'opinions en quête de consensus rapide, sans l'attention quotidienne à tous les détails qui forment le coût substantiel de la relation positive. Ce ne sont pas non plus les jeux de guerre permanents qui, sous prétexte de menace concurrentielle ou simplement de protection personnelle, évitent de s'adonner aux constructions relationnelles qui prouveraient justement que l'avantage retiré est supérieur au coût. Ce n'est pas enfin la dictature des critères financiers, pas plus que la trivialité de la communication financière et la complaisance des agences de notation qui seraient à même de guider le présent et mener à une vision de l'avenir.

La vie de l'entreprise est d'autant plus mise en péril par les guerres extérieures qu'elle n'arrive pas à prévenir ses guerres intérieures : les luttes des strates hiérarchiques, des spécialités, des étages, des bureaux et des ateliers... Et si l'entreprise peut à l'évidence périr de ses manques financiers, et plus largement des défauts de son économie matérielle, il importe de ne pas confondre ce qui est un risque pour la vie, et la vie elle-même.

Quand la plante meurt par absence d'arrosage, c'est souvent en raison de la sécheresse générale, parfois aussi parce qu'elle n'a pas

su séduire l'arroseur. Mais la vie réelle et profonde de la plante, sa biologie interne, dépend des efforts de ses gènes pour se construire une taille et des racines prêtes à capter l'eau en conditions normales. Le patient travail interne de la plante produit une santé, qui avec l'aide du jardinier, *devrait* prospérer et donner envie de continuer ensemble. À la différence de l'arroseur mécanique, le jardinier est un partenaire. Et les partenaires solides ne s'obtiennent pas seulement avec les critères de l'économie matérielle, mais par un travail d'économie relationnelle.

Des deux impératifs, lequel est la condition nécessaire, lequel la condition suffisante ? Il est inutile de se perdre dans cette distinction ; les deux sont « embrouillés », au bon sens de l'entrelacs qui *peut* devenir créatif.

Reste que les êtres humains doivent en prendre conscience pour démêler les fils des situations qu'ils vivent, faire valoir la diversité de leurs choix et affronter sans complexe le travail d'échange et de compromis, que l'ouverture du champ des valeurs de l'économie relationnelle exige. Beaucoup s'y sont déjà mis et les petits bruits, parfois déjà de bons concertos confiants dans leur simplicité et leur qualité, commencent à surprendre et troubler le tonitruant concert des relations trafiquées ou piégées par la position encore centrale de l'économie matérielle.

Nous l'avons souligné tout au long du propos, un peu partout, au Nord et au Sud, sous presque toutes les latitudes, se forment des courants d'économie immatérielle dont le versant positif parvient à recouvrir et faire même reculer les penchants vers la relation négative et celle du moindre coût. Dans ces flots agités, les instruments de navigation s'affolent quelque peu, mais chacun

en garde un minimum de maîtrise, ne serait-ce que dans un recoin protégé de son être ou de son existence.

Nous commençons à avoir des moyens, souvent des outils, pour faire en sorte que ces recoins se rejoignent, et Dieu nous garde du jour où ces recoins disparaîtraient !

MAURICE OBADIA, OCTOBRE 2008