

Lab.RII

**UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**

CAHIERS DU LAB.RII

– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°161

Septembre 2007



Marc LUYCKX GHISI

**LA SOCIETE DE LA CONNAISSANCE :
UNE NOUVELLE VISION DE L'ECONOMIE**

THE KNOWLEDGE SOCIETY: A NEW APPROACH OF THE ECONOMY

Marc LUYCKX GHISI

Résumé – Un rapport récent au Conseil des Ministres de l'Union européenne (Mars2007), indique que l'économie européenne est à 45% déjà une économie de la connaissance. Et cette économie fonctionne différemment. On le voit dans les entreprises chaque jour. Car c'est une économie post capitaliste et post industrielle. Et elle pourrait nous mener vers un monde soutenable ... C'est vraiment l'outil économique du XXI^e siècle. Mais nous continuons malheureusement à la gérer avec nos outils industriels capitalistes habituels. C'est inefficace, voire dangereux.

Abstract – *A recent report to the Council of Ministers of the European Union (March 2007) indicates that 45% of the European economy is already in the knowledge economy. And this economy works differently. We see this everyday in the business. Indeed this economy is post capitalist and post industrial. And it could lead us towards a sustainable future... It is really to economic tool of the 21st century. However we continue to manage it with our old industrial capitalist tools. This is inefficient and sometimes dangerous*

**LA SOCIETE DE LA CONNAISSANCE :
UNE NOUVELLE VISION DE L'ECONOMIE¹**

THE KNOWLEDGE SOCIETY: A NEW APPROACH OF THE ECONOMY

Marc LUYCKX GHISI

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. UN NOUVEL OUTIL DE PRODUCTION	4
2. LA SOCIETE DE LA CONNAISSANCE : UNE NOUVELLE LOGIQUE POST CAPITALISTE	7
2.1. <i>Le pouvoir</i>	8
2.2. <i>Des Pyramides aux Réseaux</i>	9
2.3. <i>Le rôle du leader, chef d'entreprise.</i>	9
2.4. <i>La fin du secret... et des brevets!</i>	10
2.5. <i>Le management</i>	11
2.6. <i>Du commerce au partage</i>	13
2.7. <i>Et la compétition ?</i>	14
2.8. <i>Création de la valeur économique et nouvel outil de production : l'humain</i>	15
2.9. <i>Mesure de la valeur</i>	15
2.10. <i>Croissance de l'importance de la soutenabilité parmi les acquis immatériels</i>	17
2.11. <i>La définition de l'économie se transforme</i>	18
2.12. <i>L'argent de plus en plus symbolique ?</i>	18
2.13. <i>Une nouvelle définition du travail</i>	19
2.14. <i>Vers l'inclusion sociale</i>	19
2.15. <i>Une éducation favorisant la créativité</i>	20
2.16. <i>Rôle central de la culture</i>	21
2.17. <i>Vers un concept du progrès réellement soutenable.</i>	21
2.18. <i>Nouveaux buts de la société</i>	21
CONCLUSION	22

¹ Cet article est extrait d'un livre à paraître aux « éditions romaines » en septembre 2007. « *La société de la connaissance : une nouvelle vision de l'économie et du politique* ». <http://www.leseditionsromaines.com/?pg=interview>

INTRODUCTION

Nous allons voir avec étonnement dans cet article, que la société de la connaissance contribue fortement à façonner et à modeler la civilisation contemporaine à un point que le citoyen moyen ne soupçonne pas. Le sociologue Karl Marx² fut le premier à mettre en évidence *l'importance de l'outil de production pour une société*. Lorsque celui-ci se transforme, ce sont tous les rapports de production qui changent et donc les rapports des humains entre eux, et c'est, en définitive, la vision, (la "Weltanschauung"), bref, les valeurs de base et les structures de la société qui se transforment.

A la fin du Moyen Age et au début de l'époque moderne industrielle, lorsque nous sommes passées de l'outil de production agricole (la terre et la technologie agricole) à l'outil de production industriel (la machine, la technologie et le capital), c'est tout l'horizon qui a basculé, y compris la relation au divin au temps et à l'espace.

1. UN NOUVEL OUTIL DE PRODUCTION

Or, sous nos yeux s'opère le rapide remplacement de l'outil industriel par un outil nouveau: *la connaissance appliquée à la connaissance par le cerveau humain afin de créer de la nouvelle connaissance*³. Et Peter Drucker explique sa vision : "*En effet la connaissance est l'unique ressource qui ait du sens aujourd'hui. Les "facteurs de production" traditionnels - le terre (c'est-à-dire les ressources naturelles) le travail et le capital, n'ont pas disparu, mais ils sont devenus secondaires. Ils peuvent d'ailleurs être obtenus facilement, à condition qu'il y ait de la connaissance. Et la connaissance dans cette nouvelle acception, signifie la connaissance comme une matière première (utility), la connaissance devient un moyen d'acquérir des résultats sociaux et économiques.*" Pour certains observateurs de la Silicon Valley, l'économie américaine serait d'ores et déjà immergée à plus de 70% dans la société de la connaissance. En clair, celle-ci s'infiltrerait de plus en plus même au cœur même des activités industrielles et agricoles traditionnelles, étant stockée et gérée par de petits ordinateurs dont les puces, en quelque sorte, accomplissent un travail de fourmis. Un rapport récent fait pour le Conseil des Ministres européens montre que 40% de l'économie de l'Union européenne est déjà dans l'immatériel, dans la société de la connaissance⁴. C'est un chiffre très bas. D'autres parlent de 60 à 70%.

Nous y sommes donc. Rappelons-nous que dans la société agraire, le pouvoir était lié à la possession de la terre. Celui qui ne possédait pas de terre était un manant⁵, un serf. Il n'avait pas même de nom. Le noble, lui, possédait la terre, et il en portait le nom. Et son pouvoir

² Dans une lettre célèbre à Vera Zasulic en 1881, Marx a affirmé clairement qu'il n'était pas "Marxiste" et qu'il ne voulait pas trancher la question de savoir si le futur de la Russie passait nécessairement pas une révolution! C'est donc sur ce Marx sociologue que nous nous appuyons ici.

³ Cette définition provient de Peter DRUCKER lui-même; dans "Post Capitalist society" Harper Business 1993, page 42. Ce livre a été traduit en français et édité chez Dunod, Paris 1994 : *La société post capitaliste*.

⁴ "THE WORK FOUNDATION": *The knowledge economy in Europe : A report prepared for the 2007 EU Spring Council* » http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/KE_Europe.pdf London , 2006.

⁵ Le terme de "manant" signifie en Latin "celui qui reste", car il n'a pas les moyens de partir étant donné qu'il est la propriété du Seigneur de la terre. Le "serf" signifie en latin le "serviteur", celui qui est totalement et inconditionnellement au service de son Seigneur. C'était un esclavage sans le nom. L'Eglise a fait énormément en imposant le baptême et l'imposition d'un « nom chrétien » différent du nom du Suzerain. C'était une gigantesque opération d'humanisation et de respect des personnes et de ses droits élémentaires qui est comme la matrice de la notion de droits de l'homme aujourd'hui.

provenait du fait qu'il nourrissait et faisait vivre la population. Il devait toujours posséder plus de terre pour asseoir son pouvoir. D'où les guerres et les invasions pour conquérir plus de terres. La « science économique » n'existait pas car la gestion de la terre et des richesses était assurée par les autorités politiques ou par les autorités religieuses, quand celles-ci avaient le pouvoir. Lors de l'apparition de la société industrielle, le pouvoir est progressivement revenu à ceux qui parvenaient à rassembler du capital et une technologie innovante. La force de travail, c'est-à-dire les anciens agriculteurs, était supposée s'adapter, plus ou moins durement, à la logique de la machine industrielle. Ceux qui n'ont pas compris ce changement de pouvoir sont sans doute restés dans leurs somptueux châteaux, mais comme des marginaux plus ou moins fortunés.

Aujourd'hui, un glissement analogue se produit. Certes, la machine industrielle et agricole continue à produire, même plus et meilleur marché, mais elle va probablement absorber de moins en moins de main-d'œuvre. Au début du siècle, l'agriculture occupait 87% de la main-d'œuvre en Europe. Aujourd'hui, 4% à peine. On peut s'attendre à une évolution similaire pour les emplois industriels. Ils vont se réduire comme une peau de chagrin, puisque les travailleurs sont remplacés par des robots. Et il n'est probablement pas exact de rejeter la faute sur l'Asie, si l'on sait que la Chine a diminué sa main d'œuvre de 15% et l'a remplacé par des machines. La tendance est la même partout comme l'a très bien montré Jeremy Rifkin⁶.

Le problème politique majeur est que si l'outil agricole et l'outil industriel ne peuvent plus procurer dans nos pays plus que 20 à 30% des emplois au maximum, et les services 30%, que va-t-on faire avec le reste de la population, surtout les moins qualifiés ? Telle est la question très difficile à laquelle sont confrontés les politiciens dans le monde entier. C'est la raison pour laquelle les Chefs d'Etat de l'Union européenne insistent tellement sur la stratégie de Lisbonne et l'entrée dans la société de la connaissance. C'est le seul espoir. Mais cela suppose une redéfinition assez radicale de nos sociétés. Et c'est là que le bât blesse.

Ce changement d'outil de production vers la société de la connaissance entraîne des bouleversements fondamentaux dans la nature du pouvoir, du commerce, de l'économie, de l'argent, du *management*. Mais à travers lui, ce sont aussi les concepts de brevet, de travail, de justice, de *soutenabilité* ou de durabilité écologique, d'éducation et de culture qui mutent. Bref, nous changeons de société ! Les finalités mêmes de la société changent, évoluent vers *autre chose*. Une importante tendance au recentrement sur l'humain se développe sous nos yeux, à tous les niveaux. Un recentrement qui, toutefois, peut être aussi perverti en une manipulation plus sophistiquée. La figure qui suit tente de synthétiser le passage de la société industrielle à la société de la connaissance selon une série de critères. Mais il nous faut au préalable définir quelques termes clés.

Définitions pour la société de la connaissance

Pour une bonne compréhension de cette figure et des commentaires qui l'accompagnent, il est nécessaire de définir quatre termes clés :

1. *les données* sont l'information brute comme elle nous arrive dans notre boîte aux lettres le matin ou sur le Web. Il en a trop. Elle n'est pas triée.
2. *l'information* est le résultat d'un tri, lequel peut être opéré mécaniquement par "Google" par exemple. Le tri postal aussi. Et si vous avez encore une Secrétaire qui trie votre courrier. Elle vous fournit de l'information.
3. *la connaissance* est le résultat d'un tri créatif et d'une réflexion réalisée par un cerveau humain en fonction d'un ensemble de valeurs donné. Il y a donc *jugement humain*. Pas moyen de le faire faire par une machine. La connaissance est aussi celle qui conduit à l'action.
4. *la sagesse* consistera à prendre les décisions qui prennent en compte au maximum le Bien Commun y compris celui des générations futures et la cohésion sociale.

⁶ Alain CAILLE, Jeremy RIFKIN, et Michel ROCARD: *La fin du travail* Paris Livre de Poche: 12 janvier 2006.

Figure: La société de la connaissance

	Société Industrielle	Société de la connaissance	
		<i>Scénario positif</i>	<i>Scénario négatif</i>
1. Pouvoir	Possession de capital + technologie innovante + brevets	Cerveau humain + personnel créatif et innovant + réseaux de partage & production de connaissance.	Manipulation subtile de l'esprit humain
2. Des pyramides aux réseaux	La structure de nos organisations est pyramidale	Ici on ne peut créer de la connaissance qu'en réseaux. Les entreprises <i>doivent</i> changer de forme.	On essaye de maintenir les pyramides à tout prix.
3. Le rôle du leader	Commande, contrôle conquête	Faciliter la créativité humaine <i>en réseaux</i>	Manipule de plus en plus subtilement
4. Secret	Le business + la défense = basés sur le secret + brevets	OPEN SOURCE fin des brevets <i>"free share of knowledge"</i>	Protections de plus en plus sophistiquées FERMETURE
5. Management	Centré sur la machine et sa logique. L'homme doit s'adapter.	Recentré sur l'humain. (capital humain) La machine doit s'adapter.	<u>1. Manipulation</u> de l'humain " <i>engineering of human mind</i> " ou <u>2. Remplacement</u> de l'humain par machine
6. Commerce Compétition	<i>"Libre commerce"</i> d'objets	<u>Libre partage de la connaissance</u> <u>Collaboration/</u> <u>Coopetition en réseaux</u>	Monopolisation de l'information
7. Création de la valeur économique	On ajoute de la valeur à l'objet. Du bloc d'acier à la Renault	On applique la connaissance à la connaissance pour créer de la nouvelle connaissance	On manipule l'esprit humain (mind) afin qu'il soit "docilement créatif"
8. Mesures de la valeur	Mesures <u>quantitatives</u> des acquis <u>matériels</u> (<u>tangible assets.</u>)	Mesures <u>qualitatives</u> des acquis <u>immatériels</u> (<u>intangible assets</u>)	Réduction du qualitatif au quantitatif. Mesures quantitatives
9. Définition de l'Économie	Gère la possession du capital et de la technologie	Gère la créativité humaine en fonction du bien commun	Gère la créativité humaine pour des intérêts particuliers
10. Définition de l'Argent	Concept exclusif et accumulatif + crée par les banques	Concept de plus en plus symbolique, pas crée par les banques	Manipulation du symbolique
11. Définition du concept de Travail	Concept unique pour créativité, insertion, dignité, famille	Nouvelle organisation des valeurs. Fin du travail industriel, Chacun crée 1 emploi!	Les politiques d'emploi aggravent les problèmes.
12. Cohésion Sociale	EXCLUSION = inévitable	Logique INCLUSIVE car l'inclusion augmente la différence et donc la créativité	Pseudo-inclusion = EXCLUSION

13. Nouveau concept d'Éducation	Diminue la créativité et adapte à la logique mécanique	Développe la créativité et la maîtrise de la machine. <u>Néohumanisme</u>	Manipulation plus subtile par le biais de l'école sous des dehors de libre créativité.
14. Nouveau rôle de la Culture	La culture a un rôle périphérique. (Cerise)	Rôle central, car la culture est la racine essentielle de la créativité	Manipulation de l'âme des cultures.
15. Définition du Progrès	Quantitatif et insoutenable	<u>Qualitatif et soutenable</u>	On reste sur le quantitatif
16. Buts de la société	Produire un maximum d'objets bon marché	Promouvoir le progrès humain, culturel et spirituel	Dualisation encore plus accentuée de la société.

© copyright Marc Luyckx Ghisi 2007

2. LA SOCIÉTÉ DE LA CONNAISSANCE : UNE NOUVELLE LOGIQUE POST CAPITALISTE.

Notre économie se transforme de manière assez radicale. Peter Drucker a raison, nous ne sommes plus dans la logique capitaliste et industrielle. L'Homme, que l'on appelle dans les milieux du nouveau management le "capital humain", l'humain donc, redevient central, du moins dans le scénario positif. Tandis que la machine devient secondaire et mise au service de l'humain. Nous assistons à la possibilité d'un resurgissement de l'humanisme au coeur de l'entreprise. Incroyable pour des oreilles industrielles. Et c'est aussi l'approche stratégique des entreprises qui tourne le dos aux stratégies guerrières et s'oriente vers des toutes nouvelles stratégies "gagnant-gagnant" (win-win), où les concurrents d'hier se mettent à partager la connaissance en réseaux, et en "communautés de pratique" (communities of practice). On s'éloigne du système de valeurs guerrières et patriarcales. Bref c'est tout le rapport à la violence (patriarcale) et à l'exclusion qui se transforme à 180°.

Nous entrons dans un autre monde. Mais avant d'entrer dans l'analyse détaillée de cette nouvelle vision de l'économie, voici un exemple concret d'une entreprise qui fonctionne dans cette nouvelle vision de société de la connaissance.

Exemple concret ASKO : Gestion du site de la Commission européenne

Cette entreprise que nous appellerons ASKO a été créée récemment avec peu de fonds de départ. Elle a été très performante dans la construction et gestion des sites Internet de grandes entreprises ou institutions. Elle a, il y a quelques années, gagné un contrat de gestion de la Commission européenne. Suite à ce contrat, son action en bourse a augmenté de 100%. Le contrat précise qu'il s'agit de mettre sur le site Web de la Commission, dans un délai de 48 heures et sous une présentation impeccable, toutes les traductions en toutes les langues officielles de l'Union de tous les textes produits par la Commission chaque jour.

L'"usine" est un plateau avec des ordinateurs et des intellectuels qui ont un ou deux diplômes universitaires et parlent couramment trois ou quatre langues. L'investissement matériel est minime. Le rôle du capital financier et de la technologie est 20% maximum. Le reste c'est du capital humain et intellectuel qui produit de la connaissance à partir de connaissance.

Le directeur est conscient que sa fonction n'est absolument plus du tout "conquête, commandement et contrôle". Plus possible de contrôler les traducteurs grecs ou finlandais, slovènes hongrois etc. Sa fonction est de :

1. *Soigner l'outil de production*: les intellectuels qui font le travail et qui sont plus compétents que lui dans leurs domaines respectifs, notamment les langues. Il faut qu'ils aiment leur milieu de travail et acceptent de continuer à travailler dans la firme. Bref il doit les motiver pour qu'ils reviennent le lendemain matin avec leur "outil de production", leur intelligence.
2. *Contrôler la qualité du travail*. Mais comment faire pour contrôler la qualité du travail? Alors qu'il est incapable de connaître toutes les langues. Il a eu une idée de génie : mettre les membres de son équipe *en réseau avec les personnes extérieures* qui ont écrit les discours, avec les responsables des systèmes de traduction officiels, mais aussi avec les ambassadeurs, partis politiques, syndicats, media etc. Et cela pour chaque langue. Et ainsi il a créé un nouveau système de contrôle de qualité, autogéré par les réseaux linguistiques qu'il a suscités. Car tous les grecs au sein du réseau grec ont avantage à ce que le texte soit parfait. Il ne s'agit pas de commencer le débat politique sur une base inexacte.
3. *Veiller à ce que la communication fonctionne bien au sein de l'entreprise, et avec l'extérieur*: avec les autres traducteurs des autres langues. Si l'on a un problème avec une langue il est très possible que certaines ou toutes les autres langues l'aient aussi. Il est absolument indispensable que la politique de traduction soit harmonieuse. Mais également, il est crucial que chacun des traducteurs aient d'excellentes relations avec les cabinets de la Commission, et ceux qui produisent les documents.
4. *Veiller au capital humain*: Leur fournir les occasions de recyclage et de formation continue: congrès, voyages contacts etc..
5. *Veiller à la valeur immatérielle de l'entreprise*: la qualité de l'ambiance, des relations avec le personnel. L'implication sociale de l'entreprise dans le quartier...
6. *Veiller aussi au plan de carrière de chacun*. Afin que son travail au sein de l'entreprise s'inscrive dans un plan de carrière personnel... au sein même de l'entreprise...et pas ailleurs!
Bref nous sommes dans un autre monde... Mais l'histoire n'est pas finie...

On a offert au directeur de ASKO un sac de millions d'€ pour acheter son entreprise. Et il a accepté. Le lendemain, le nouveau directeur (étranger) est arrivé et a commencé à donner des ordres arbitraires à tout le monde... Ce nouveau manager fonctionnait selon le modèle du management industriel classique de "commande et contrôle". Deux jours plus tard une partie du personnel donnait sa démission. Une semaine plus tard le contrat avec la Commission était suspendu. Et l'action en bourse perdait énormément! Que faire? Le nouveau directeur a compris ...un peu tard. Il a réengagé l'ancien directeur, qui a accepté de revenir, mais en étant grassement payé! Ce dernier a téléphoné à tout le monde et tous sont revenus. Le contrat a été rétabli. L'action est remontée.

Excellent exemple de transition du management de la société industrielle au management de la société de la connaissance! Il ne s'agit pas on le voit de se tromper de logique de gouvernance. On ne peut pas être un chef d'entreprise « industriel » dans une entreprise de connaissance. Cela peut coûter cher, très cher. Gare à ceux qui ne comprennent pas le changement. Cet exemple me semble l'exemple le plus clair du changement de management dans la nouvelle société de la connaissance. On voit clairement la différence structurelle concrète avec la société industrielle. Mais voyons les choses plus en détails.

2.1. *Le pouvoir*

Nous assistons à un basculement progressif mais fondamental du pouvoir. En prendre

conscience n'est pas chose aisée, tant nous étions convaincus depuis toujours que le pouvoir réside dans la possession de capital et de la technologie. Or, cette « évidence » vacille aujourd'hui. De plus en plus, du moins dans les branches innovantes et en croissance, la créativité humaine en réseau devient la clé. Pourquoi sinon se mettrait-on à parler de "*capital humain*", à reconnaître aussi que l'humain -taxé à tort de "capital" - ne peut se gérer de la même manière que le capital financier ? C'est que, dans la société de la connaissance, l'enjeu est de produire de la connaissance nouvelle en communiquant et en filtrant les données et les informations intelligemment et créativement pour produire de la connaissance. Or, ce processus peut certes être facilité par les ordinateurs, mais la contribution de la personne humaine s'avère centrale et indispensable. Autant l'homme pouvait être remplacé par la machine dans la société industrielle, autant il redevient ici absolument indispensable. Cette transformation est tellement rapide et fondamentale que nous avons du mal à la percevoir. A moins que l'on n'envisage froidement d'utiliser les nouvelles technologies pour arriver à domestiquer et à manipuler le cerveau humain, à commencer par celui des plus faibles et des plus démunis. C'est le second scénario possible.

2.2. Des Pyramides aux Réseaux

Nos structures sont presque toutes pyramidales, sans que nous ne le remarquions. Nous n'y faisons même plus attention, tellement c'est normal. Cela fait tellement de milliers d'années que nous sommes dans des structures patriarcales que nous le sentons même plus. Et nous le remarquons lorsqu'il s'agit de créer une organisation nouvelle. Là nous nous rendons compte combien nous avons encore des tendances "naturelles" vers la pyramide. Du moins nous les hommes, dans notre grande majorité. Et tout à coup en l'espace de quelques années, les structures pyramidales, ont subitement commencé à faire problème. Tant dans le Business que dans la politique, dans les organisations internationales, dans les religions, les syndicats, les ONG, organisations non gouvernementales, etc.

L'économie de la connaissance, elle, ne peut *pas fonctionner en pyramide*. Elle présuppose des structures plates en réseaux où l'information peut circuler dans tous les sens. Et cela, parce que le nouveau mécanisme de production de valeur l'exige. Afin de produire de la nouvelle connaissance il faut des humains créatifs et pour qu'ils continuent à être créatifs il faut qu'ils soient en réseau afin de pouvoir s'échanger les connaissances, et que les interactions puissent provenir de tous les côtés et dans tous les sens. Par l'interaction, la connaissance progresse et se développe. Il n'y a pas d'autre moyen. Nous sommes au cœur du nouveau mécanisme de création de valeur. La connaissance est comme l'amour humain. Plus on l'échange plus on en reçoit. Les seules entreprises qui sont vraiment prospères, et qui ont résisté aux chocs financiers de ces dernières années, nous le verrons plus loin, sont celles qui se sont transformées de pyramides en réseaux. Nous touchons ici du doigt le changement de société. Nous quittons la société pyramidale... à toute vitesse mais en silence.

2.3. Le rôle du leader, chef d'entreprise.

Dans la société industrielle le Chef d'entreprise était celui qui conquiert de nouveaux marchés, commande et contrôle. Il était le sommet indiscuté de la pyramide. Et puis tout à coup apparaît un nouveau type de chef d'entreprise, comme dans l'exemple d'ASKO. Ce nouveau chef d'entreprise veille jalousement au nouvel "outil de production" : l'humain.

L'accent a donc tourné de 180°. On mise tout sur l'humain, sur l'esprit humain qui est le seul capable d'appliquer de la connaissance à de la connaissance pour en créer de la nouvelle. *Le chef d'entreprise est donc prié de réinventer complètement son rôle*. Et de devenir celui qui

fait en sorte que son personnel - son nouvel outil de production - revienne travailler le lendemain, et n'aille pas chez le concurrent avec toute sa connaissance implicite et explicite. Le chef d'entreprise est aussi celui qui doit augmenter la créativité de son personnel en l'introduisant dans les "réseaux de compétence" et les "communautés de pratique" où l'on s'échange de la connaissance pour en créer de la nouvelle. Il est donc celui qui favorise le partage de la connaissance en réseaux. Et il peut également favoriser les réseaux afin de favoriser un auto-contrôle de la qualité de la production de son personnel. Comme dans l'exemple ASKO ci-dessus, le chef d'une entreprise de traduction qui "met dans le coup" tous les utilisateurs concernés en créant un réseau autour de son personnel.

On le voit il ne s'agit plus de la même fonction. Cette nouvelle fonction n'est certainement pas plus facile mais elle est moins violente, moins patriarcale. Il y a encore de la concurrence mais elle suppose aussi et en même temps la collaboration en réseaux. Certains auteurs parlent de "coopetition". On n'est plus dans le même monde. Et on voit que l'approche est aussi de moins en moins "matérialiste". Si bien que l'on voit apparaître des associations comme "Spirit in Business" ou "Business spirit". Il y a même maintenant un "Business Spirit Journal online"⁷. Et autant l'entrepreneur industriel était souvent décrit comme un guerrier, autant maintenant le paysage est en train de se transformer très rapidement et le nouvel entrepreneur est non seulement celui qui favorise la créativité en réseaux mais aussi *celui qui insuffle un bon esprit dans son entreprise*. Et certains commencent à concevoir le rôle de ce nouvel entrepreneur *comme une mission, comme une responsabilité vis-à-vis de l'humanité*. C'est ce que l'on voit poindre comme tendance -minoritaire certes- dans de respectables organisations de business leaders comme la "World Business Academy" qui considère que le *profit n'est que la conséquence* de la manière dont l'entreprise exerce sa responsabilité vis-à-vis du Bien commun de l'Humanité⁸.

Exemple : La Cotrugli Business Academy à Zagreb : un succès.

La "World Business Academy" a aidé à la mise sur pied de la "Cotrugli Business Academy" à Zagreb en Croatie, dont je suis le doyen depuis 2004. C'est un nouveau genre de Business school qui essaye de répondre à ce changement de rôle de l'entrepreneur. Concrètement nous proposons à nos élèves de "Executive MBA" une "approche sur deux jambes". La première jambe consiste en des matières "classiques" comme la comptabilité, le business plan, l'organisation, et le management « industriel » qui préparent ces élèves qui ont encore parfois connu la période communiste, à se familiariser avec l'économie industrielle dans laquelle ils sont immergés. Mais nous leur proposons dans un second temps la "seconde jambe" qui les prépare à ce nouveau type de manager dans la société de la connaissance. Il s'agit ici de perfectionner ses qualités humaines, son alignement intérieur, l'art de créer un bon esprit dans son entreprise afin de favoriser la création de connaissance nouvelle en réseaux, etc. Et l'académie leur montre aussi qu'il va être de moins en moins possible d'éviter de se préoccuper de l'environnement et de l'inclusion sociale (CSR : Corporate social responsibility) puisqu'ils sont de plus en plus pris en compte dans le calcul des *valeurs immatérielles* des entreprises. Le succès de notre Académie est foudroyant. Probablement parce que nous correspondons à un besoin latent de entreprises, et à une attente de la jeune génération⁹.

2.4. La fin du secret... et des brevets!

Le système de concurrence actuel repose sur le secret de fabrication. Si quelqu'un dispose

⁷ On trouve toutes ces organisations facilement sur Google.com

⁸ Voir leur site: <http://www.worldbusiness.org/wharman.cfm> Et le beau texte de Willis Harman, co-fondateur.

⁹ Voir notre site: www.cba.com.hr cliquez sur le drapeau anglais !

d'une technologie que le concurrent ne connaît pas, il gagne des parts de marché. De même, lors d'une guerre, si l'un des ennemis possède une arme inconnue de l'adversaire (fusil, poudre à canon, bombe atomique, etc.), il vaincra et parviendra même à dominer la terre. N'est-ce pas là, en effet, une des clés de l'histoire des conquêtes occidentales dans le monde ? Or, ainsi que l'observait, dès 1985, Harlan Cleveland¹⁰, homme d'État et membre de l'élite intellectuelle des États-Unis, le secret a tendance à disparaître dans la société de la connaissance car « *l'information a une tendance inhérente à fuir et à se répandre* ». Et il ajoute que « *l'information est plus accessible à plus de gens que les autres ressources mondiales ne l'ont jamais été dans l'histoire* », si bien que les hiérarchies fondées sur la possession exclusive de l'information et de la propriété intellectuelle sont en train de s'écrouler, en silence mais rapidement. Harlan Cleveland et la "*World Academy of Art and Science*", dont il a été le président pendant des années, avaient déjà annoncé le crépuscule des brevets dès 1990. D'ailleurs on voit que l'opinion s'approprie de plus en plus vite ce qui, hier encore, relevait du monde des « secrets ». Internet y contribue. L'exemple le plus frappant est celui de "I-Pod" lancé par Apple et du chargement direct de la musique par Internet, avec toutes les batailles qui en découlent. Et songeons aussi à la bataille de gouvernements du Tiers Monde en faveur des médicaments génériques que les firmes pharmaceutiques sont en train de perdre en silence, étape par étape.

C'est donc comme si un cercle vertueux de partage et de transparence s'instaurait grâce à l'ouverture et au partage de la connaissance. Cette nouvelle logique ouverte me semble porteuse d'avenir, mais aussi de conflits nouveaux entre la vision ancienne et la nouvelle. Mais il ne faut pas sous-estimer ceux qui vont tout faire pour ne pas changer de vision et conserver la priorité au secret et aux brevets. Il y a encore actuellement des batailles importantes sur de nombreux fronts afin de préserver la propriété intellectuelle des inventions, de la musique, de l'artisanat, et des œuvres d'art en général. Et ceci est tout à fait compréhensible, puisqu'il faut que les artistes puissent vivre également. Mais les formes du passé, les manières des rétribuer la connaissance risque de changer assez fondamentalement sans que l'on puisse dire exactement comment. Là est le problème. On ne sait pas exactement comment le changement va affecter tel ou tel domaine d'activité industrielle.

Certains vont continuer tête baissée à reproduire de toutes leurs forces le système et l'approche industrielle en ce moment de crise et de transition. On le comprend, même si cela ne constitue pas un chemin d'avenir. Ceux-là trouveront aussi "logique" de manipuler le cerveau humain afin de le rendre docile à la machine et créatif dans le sens de la logique industrielle et mécanique exigée par ces dirigeants. Et ils n'auront, semble-t-il, aucun problème éthique puisque dans cette vision "moderne" et rationnelle, "tout ce qui est scientifique est rationnel" donc au-dessus de l'éthique, dont il ne faut donc absolument pas se préoccuper. C'est le second scénario de la société de la connaissance. C'est la seconde colonne qui est déjà mise en œuvre un peu partout. Nous y reviendrons mais nous ne sommes pas loin du tout des scénarios Orwelliens.

2.5. *Le management*

Notre inconscient collectif tend à se méfier du terme même de *management*. Il craint la manipulation humaine qu'il pourrait receler. Or, un revirement spectaculaire des théories du *management* est en cours. Peter Drucker, l'un des pionniers et l'une des autorités les plus respectées en la matière, annonce un *recentrement du management sur l'humain* dans une

¹⁰ Harlan CLEVELAND, *Leadership and the information revolution*, "World Academy of Art and Science" publications, 1997, p. 16.

société post-capitaliste¹¹. Des propos a priori étonnants sous la plume de quelqu'un que l'on ne peut suspecter d'être « de gauche » ou un critique viscéral du capitalisme. Mais voilà, pour lui, ce n'est plus la machine qui peut dicter sa logique à l'humain. Ce sont, tout au contraire, les machines (ordinateurs) qui doivent désormais devenir « amies de l'homme » pour être vendues. Dans les Business Schools, il est encore trop rare que l'on donne des cours sur ces nouveaux développements.

Peter Drucker explique les changements de définitions du management: *"Lorsque j'ai commencé à étudier le management après la seconde guerre mondiale, un manager était défini comme "celui qui est responsable du travail de ses subordonnés". En d'autres mots, un manager était un "chef"(boss) et le management était un rang et un pouvoir. Et ceci reste la définition que la plupart des gens ont encore en tête. Mais vers 1950, la définition du manager avait déjà changé et était devenue "celui qui est responsable de la performance du personnel". Aujourd'hui nous savons que cette définition est trop étroite et que la manager est "celui qui est responsable de l'application et de la performance de la connaissance." (44)* C'est très différent, on le voit. Et il continue: *"Ce changement signifie que nous considérons maintenant la connaissance comme la ressource essentielle. La terre, le travail et le capital sont importants principalement comme restrictions (« restraints »). Sans eux, même la connaissance ne peut produire; sans eux, même le management ne peut agir. Mais là où il y a un management efficace, qui applique la connaissance à la connaissance, nous pouvons toujours obtenir les autres ressources. (45).* Et il conclut par cette phrase qui est comme le résumé du livre:

Le fait que la connaissance soit devenue la ressource, plutôt qu'une ressource, est ce qui rend notre société "post-capitaliste". Ce fait change -fondamentalement- la structure de la société. Il crée une nouvelle dynamique sociale et économique. Il crée un nouveau politique.

"Mais toutes ces entreprises vont disparaître comme en Californie lors du crash!"

On entend souvent cette objection. Au fond toute cette économie de la connaissance n'est qu'une bulle de savon qui va exploser à la première crise financière. Verna ALLEE est une consultante qui habite derrière Berkeley, de l'autre côté de la colline, à Martinez. Elle a fait, en 2004, une conférence à la Commission européenne sur la situation des entreprises dans la Silicon Valley. Elle travaille beaucoup pour des grandes entreprises aux US, et connaît parfaitement les entreprises de la Silicon Valley. Elle travaille aussi en Europe notamment en Norvège et pour la Commission européenne. Elle a été une des rédactrices de "Neskey" www.neskey.com, un projet de recherche pour la Commission européenne sur les intangibles. Dans ce projet de recherche, on montre que le moteur qui va pousser les entreprises vers la soutenabilité ce n'est pas seulement l'opinion publique, mais surtout l'importance croissantes des intangibles dans l'évaluation boursière des entreprises. Verna est aussi la première auteure dans le monde à avoir fait une description graphique des intangibles dans son dernier livre (*"The Future of Knowledge "*)

Elle raconte que la grande partie des entreprises n'ont pas encore compris la nécessité de passer de la société industrielle à la société de la connaissance. Elles ont simplement gardé leur structure pyramidale, leur approche du profit, et leur approche traditionnelle des clients et de la société. Seuls leurs produits étaient de plus en plus immatériels. Une petite minorité se sont rendu compte de la nécessité de changer de structure (de la pyramide au réseau) et surtout de vision du monde. Elles ont donc inclus dans leur réseau intangible leurs clients,

¹¹ Peter DRUCKER: *"Post capitalist society"* Harper Business, New York, 1993. Traduction Française chez Dunod, Paris 1994: *La société post capitaliste"*. Ce livre a été un best seller, mais est très rarement cité. Est-il encore trop en avance ?

leurs fournisseurs, le public, l'environnement, le social. Elles se sont transformées fondamentalement et ont survécu sans problème. Mais toutes les entreprises qui n'avaient pas changé de structure *ont disparu*. C'est tout. Il ne faut donc pas se tromper de management. Cela peut coûter cher, très cher.

2.6. Du commerce au partage

Le commerce tel que nous le connaissons est une notion assez récente. C'est une transaction où l'on procède à l'échange d'une marchandise contre de l'argent, point à la ligne. Une fois que l'échange a eu lieu, la transaction est considérée comme terminée. Aucune suite n'est en principe prévue, seulement une éventuelle transaction ultérieure. Cette perception du commerce nous semble, elle aussi, éternelle : puisque nous n'avons connu qu'elle, elle fait partie de notre vision du monde. Et pourtant... Au Moyen Âge, par exemple, le *commercium* était une relation fort différente, beaucoup plus englobante et riche. Elle était principalement fondée sur l'échange et le don¹². Prenons un exemple. Un fermier avait besoin de semences, son voisin en avait. Il lui en donnait en échange d'un objet ou d'argent... ou rien. Et le premier acceptait alors de *rester en dette d'honneur*. Et, en cas de nécessité, il était entendu qu'il rendrait service. Et qu'il ferait, en tout cas, un autre don quand l'occasion se présenterait. De même, au marché de la ville, des denrées s'échangeaient contre de la monnaie, mais il y avait aussi beaucoup d'échanges informels d'informations concernant les filles et les fils à marier, l'actualité politique, le savoir faire agricole, etc. La notion de *commercium* englobait donc beaucoup plus que les seules transactions d'argent. En réalité, ce n'est qu'à l'apparition de la société industrielle que le *concept de commerce s'est rétréci* dans le sens que nous lui connaissons. Et qu'a disparu, hélas!, la *notion de dette réciproque, laquelle constituait pourtant un ciment social extraordinaire*.

Dans la société industrielle, le commerce est devenu uniquement monétaire. En clair, on donne une marchandise en échange d'une somme d'argent. Et la sagesse populaire dit qu'il est impossible « d'avoir le beurre et l'argent du beurre ». Or, dans la société de l'information, si j'échange de l'information, je ne la perds pas. Et mon avantage n'est pas nécessairement l'argent, mais le retour de l'information qui me revient enrichie de la créativité de l'autre qui va me donner un éclairage nouveau que je ne connaissais pas. C'est la raison pour laquelle les nouveaux entrepreneurs insistent tellement sur le partage de l'information en réseaux.

Il y a donc rupture radicale avec le fondement même du concept moderne du commerce, où je ne peux, par définition, jamais « avoir le beurre et l'argent du beurre », mais seulement perdre ce que j'échange. Nous basculons donc dans une *logique de partage et d'échange*. Nous revenons vers une logique d'échange et de don comme au Moyen Âge. Ce qui ne peut être sans conséquence sur le rôle assumé par l'argent : il n'est plus tout à fait au centre de la transaction, celle-ci peut aussi se dérouler sans argent. Voilà qui, à n'en pas douter, annonce une redéfinition fondamentale du rôle de l'argent dans la société de demain. Certains systèmes d'argent alternatifs comme www.favours.org sont construits sur la notion d'échange et de don. Mais plus nous avançons dans la description de la société de la connaissance plus nous allons voir qu'elle est construite sur l'échange et le don. C'est donc potentiellement une société plus humaine. Toutefois, les notions du commerce capitaliste sont ancrées en nous à une profondeur dont nous n'avons pas conscience. Donc, nous nous échinons encore et

¹² Nous nous référons ici aux travaux du sociologue français Marcel MAUSS, qui a écrit d'importants ouvrages sur l'économie du don et de l'échange. Ces travaux, nous allons le voir redeviennent aujourd'hui d'une actualité exceptionnelle dans la société de la connaissance. Voir par exemple : http://fr.wikipedia.org/wiki/Marcel_Mauss

toujours, au prix d'efforts énormes, à adapter l'échange de connaissances à « nos » normes commerciales trop étroites comme le lit de Procuste.

Des centaines de chercheurs consacrent des milliers d'heures de travail à tenter d'insérer la logique de la connaissance dans la logique moderne capitaliste. Leurs efforts peuvent-ils être porteurs d'avenir ? C'est tout sauf évident ! Pourquoi, sinon, d'autres auraient-ils pris conscience, dans le même temps, de l'existence d'une différence de logique ? Ainsi, pourquoi certaines firmes de la Silicon Valley ont-elles désormais érigé en règle l'obligation de faire circuler l'information, en clair de la partager ? Si un employé garde pour lui plus de 24 heures une information importante, il est licencié ! Ces firmes ont compris que la valeur ajoutée de la connaissance s'acquiert lorsqu'elle circule. Plus on partage l'information, plus elle s'enrichit. Si, au contraire, l'information est tenue secrète, elle perd de sa valeur, la créativité du groupe baissant à vue d'œil. Et pourtant, nous continuons à cultiver le secret.

L'exception qui confirme la règle, c'est paradoxalement dans le domaine de la Défense qu'on le trouve : le Traité sur les Forces Conventionnelles en Europe est le premier à avoir été fondé sur un partage de l'information. Chacune des parties a le droit d'envoyer des inspecteurs chez l'adversaire et celui-ci est obligé de les accepter¹³. A ce titre, il a semblé faire basculer la stratégie mondiale dans la logique transmoderne post-capitaliste. Prudence toutefois : le Pentagone campe sur l'ancien modèle et cultive de nouveaux secrets technologiques dans la perspective - moins hypothétique depuis l'élection de Georges W. Bush - d'une course aux armements stratégiques dans l'espace.

Évidemment, nous vivons encore le temps de la transition entre les deux logiques, si bien que l'argent semble de nos jours conserver une importance démesurée. Cependant, cette toute nouvelle logique sous-jacente est en train de naître et se développe rapidement dans certains secteurs. Sans tambours ni trompettes, elle prend le contrôle du pouvoir économique et marginalise lentement mais sûrement la logique du commerce « industriel ». Mais nous ne disposons pas de théorie sur cette "économie du partage". On voit que de nombreux partages de connaissance ont lieu, mais il n'y a pas de théorie économique proprement dite qui indique le chemin. On en est encore à des essais empiriques.

2.7. Et la compétition ?

C'est ici que l'on mesure encore mieux le changement. Si l'on est obligé de mettre son personnel en réseau afin d'augmenter sa capacité de création de connaissance, il est évident que la relation aux concurrents se modifie. On assiste donc à l'apparition d'une nouvelle rhétorique qui cette fois n'est plus basée sur la rhétorique militaire du champ de bataille, où il faut tuer l'autre pour s'emparer de ses parts de marché. On voit apparaître de plus en plus une nouvelle logique moins violente, voire non-violente. Nous quittons les valeurs patriarcales. Certains auteurs parlent de coopération¹⁴ qui combine coopération et compétition. Nous sommes en 1996. Mais des auteurs comme Elisabeth Sathouris dans un ouvrage récent qui s'appelle "Earthdance"¹⁵ compare les entreprises aux organismes vivants. Et elle remarque que ces organismes franchissent un énorme pas dans l'évolution quand ils passent de la *compétition* à la *collaboration*. Dans un système vivant qui a acquis la maturité, chaque partie, entité ou personne poursuit son intérêt personnel d'une manière qui ne compromet pas

¹³ <http://www.obsarm.org/obsnuc/traites-et-conventions/francais/traite-fce.htm> voir article XIV et suivants.

¹⁴ Adam M. BRANDENBURGER & Barry J. NALEBUFF: *Co-Petition a revolutionary mindset that combines competition and cooperation*. 1996.

¹⁵ Elisabeth SATHOURIS: *Earthdance* 1999, 432 pages.

la santé de l'ensemble. Il y a donc collaboration, mais d'une manière qui ne lèse ni les intérêts des personnes ni l'intérêt du réseau lui-même. Et Verna Allee¹⁶ dans son excellent livre explique comment cette collaboration fonctionne au sein d'un réseau de valeurs : "*un "réseau de valeurs" (value network) qui fonctionne bien, encourage la poursuite de l'intérêt personnel mais négocié entre tous les participants, avec une considération attentive pour le niveau supérieur de holarchie qui est le réseau lui-même.*" (237) Nous sommes donc en train d'entrer dans une logique nouvelle qui n'est plus du tout guerrière ni violente, mais dont nous ne connaissons pas encore tous les contours. Nous y reviendrons plus tard.

2.8. Création de la valeur économique et nouvel outil de production : l'humain

Le cœur du moteur économique d'une société est la manière dont elle crée de la valeur. Or nous l'avons vu ce moteur dans la société agraire, est *la production de blé ou de fruits qui proviennent de la nature*. L'homme doit cultiver mais il ne peut pas faire pousser. Il ne peut que s'en remettre au divin pour que le climat lui soit favorable et attendre. Dans la société industrielle l'homme n'a plus besoin de la nature. Il fabrique des objets dans l'usine, à partir de la matière première. A parti d'un bloc d'acier, il produit une Toyota. *La production de valeur consiste à ajouter de la valeur à l'objet*. Ou en d'autres mots à produire de la "valeur ajoutée". Les grands débats politiques du XX^e siècle consistaient à savoir *à qui* revenait cette valeur ajoutée. La gauche disant qu'elle revient au travailleur qui sinon "est aliéné du fruit de son travail", tandis que la droite prétend que cette valeur ajoutée doit aller à l'entrepreneur.

Ici, dans la société de la connaissance, on produit de la valeur *en appliquant de la connaissance à de la connaissance*. Et la *valeur produite est de la connaissance* ce n'est plus de la valeur ajoutée à l'objet. C'est de la valeur ajoutée à la connaissance. C'est de la "*connaissance ajoutée*", *co-crée*. Et il n'y a pas d'aliénation possible du fruit du travail, comme dans la société industrielle, puisque la connaissance reste dans le cerveau et l'esprit des concepteurs de cette même connaissance. *L'humain devient en effet le nouvel outil de production*. De plus, nous l'avons vu, la connaissance est devenue *la* ressource, si bien qu'elle me permet d'acquérir tous les biens dont j'ai besoin.

2.9. Mesure de la valeur

Nous nous trouvons ici dès l'abord dans une situation incroyable; la bourse est en train de modifier en profondeur la manière dont elle cote les entreprises en bourse. Avant les opérateurs boursiers tenaient compte de ce que l'on appelle en jargon les "acquis matériels des entreprises". On examinait leur avoir en banque, leurs dettes, le montant de leurs stocks, les propriétés immobilières. Bref on mesurait les entreprises en se basant principalement sur les acquis financiers des entreprises. Or depuis quelques années, à peine 10 ans, les opérateurs boursiers commencent à examiner avec de plus en plus d'attention les "acquis immatériels des entreprises" (intangibles assets). Pourquoi? Parce qu'ils sont de plus en plus conscients de la transition vers la société de la connaissance. Et puisque aujourd'hui on évalue que 45% de l'économie européenne est déjà immatérialisée, ils en tirent la conséquence que les acquis immatériels doivent être pris en considération pour 45% au minimum. Et ceci ne concerne pas seulement les entreprises qui sont dans les nouvelles technologies de la connaissance. Non cette nouvelle approche affecte *toutes les entreprises*.

Bref la bourse apparaît de plus en plus comme un puissant vecteur de changement. *Elle semble pousser de plus en plus fort les entreprises dans la logique nouvelle et de la société de*

¹⁶ Verna ALLEE: "*The future of knowledge: Increasing prosperity through value networks*" Butterworth Heinemann, Elsevier Science, 2003. Page 237.

la connaissance. Comment tout cela fonctionne-t-il? Les nouveaux instruments de mesure en sont encore au début et donc de nombreux opérateurs confessent qu'ils utilisent leur intuition pour mesurer les acquis immatériels. Que sont ces "acquis immatériels"? Les auteurs distinguent entre :

1. les acquis liés à la structure interne de l'entreprise:
 - a. La recherche et le développement,
 - b. Les structures internes de l'entreprise,
 - c. Le plan stratégique de l'entreprise,
 - d. La communication interne au sein de l'entreprise,
 - e. La relation avec le personnel et la réponse de celui-ci,
 - f. La manière de régler les conflits,
 - g. Les softwares de management interne, etc.
 - h. La savoir faire de l'entreprise et sa connaissance implicite
 - i. La structure de l'entreprise, pyramide ou réseau ?
 - j. L'équilibre de sa stratégie.(balanced scorecards p.ex.)
2. Les acquis liés aux compétences individuelles:
 - a. diplômes, éducation, expérience des membres de l'entreprise.
 - b. Le savoir faire implicite de chaque employé et ouvrier.
 - c. La manière dont l'entreprise capitalise les connaissances implicites de ses membres. (Nonaka).
3. Les acquis liés à la structure externe de l'entreprise:
 - a. La réputation, la confiance du public dans la compagnie,
 - b. La confiance dans le produit (Iliouchine ou Airbus?),
 - c. Le label (Brand), (Coca Cola)
 - d. Les relations avec les fournisseurs et les consommateurs.
 - e. Les relations avec les clients,
 - f. La relation à la société civile
 - g. La relation à l'environnement
 - h. La relation à notre futur collectif
 - i. La qualité des "réseaux de valeurs" auquel participe l'entreprise.

Un exemple de méconnaissance des "intangibles": Coca Cola.

La firme Coca-Cola a été confrontée récemment à une série de crises mineures, notamment en Belgique où quelques enfants ont été légèrement malades après avoir bu du Coca-Cola. Or, la direction de Coca-Cola a géré cette crise comme s'il s'agissait d'une crise de produit, donc d'un problème matériel sans se rendre compte que Coca Cola c'est 90% de valeur immatérielle. Elle a retiré du marché belge des millions de canettes suspectes *et les a ensuite expédiées sur le marché africain.* L'opération a été découverte et a fait scandale, bien entendu. Sur le plan matériel, c'est peut être un bon « management », car cela économisait beaucoup d'argent et ne semble pas avoir causé de problème en Afrique. Mais on ne gère pas cette image immatérielle comme on gère un produit matériel. C'est cela que le directeur général n'a pas compris à temps. Une canette de Coca-Cola est aujourd'hui constituée de 10% de liquide brun et de 90% d'image immatérielle. Ce "brand" ce symbole mondial est comme une possibilité de participer quelques instants au "rêve américain" de liberté, de pouvoir de se réaliser et de devenir prospère qui que l'on soit, quelle soit notre race, notre sexe ou notre culture ou religion. C'est un rêve très puissant et mobilisateur, qui fascine des millions de gens. Mais les utilisateurs qui achètent du rêve américain d'égalité et de justice ne peuvent pas accepter un comportement cynique qui donne l'impression bafouer la dignité d'une autre race sur la terre, même si ce n'est pas le cas.

Pour gérer une image immatérielle, il faut prendre en compte un contenu, une signification. Coca-Cola aurait pu, par exemple, investir dans une aide gratuite à des écoles pauvres de Belgique et redonner ainsi à l'entreprise une image positive, parce que liée aux valeurs de la marque: promotion sociale, égalité des cultures, égalité des chances, etc. Cet exemple nous montre que même dans des entreprises qui semblent à priori éloignées de la production de connaissance, les valeurs immatérielles sont de plus en plus importantes. La conséquence en a été qu'en quelque temps, l'action Coca-Cola a perdu 50% de sa valeur sur le marché mondial, et que le Président mondial de l'entreprise a été contraint de donner sa démission. Et après la démission du Président, l'action a remonté. La sanction a été terrible pour le top management. Il n'aurait peut-être pas eu le même sort il y a 10 ans.

2.10. Croissance de l'importance de la soutenabilité parmi les acquis immatériels

On le voit dans cet exemple, il y a une évolution assez rapide et importante. De plus en plus les acquis immatériels externes prennent de l'importance. De plus en plus on commence à parler de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement et de l'inclusion sociale. *L'importance relative de la soutenabilité environnementale et sociale augmente énormément au sein des acquis immatériels.* A tel point que l'on s'achemine vers une situation où chaque entreprise, mais aussi chaque Municipalité, chaque région, et chaque Pays, sera de plus en plus mis en demeure de démontrer au public de manière convaincante qu'elle (il) contribue à la solution des problèmes sociaux et environnementaux et pas dans le camp de ceux qui ne font que les exacerber. Cette évolution est peut-être en train de transformer l'économie mondiale plus rapidement que toutes les grandes conférences internationales, qui sont très utiles par ailleurs, pour indiquer le chemin à suivre.

Un exemple: Interface aux USA: les tapis "soutenables"

J'ai eu l'occasion de rencontrer personnellement Ray C. Anderson le Chairman et CEO de Interface, une fabrique de tapis plain aux USA. Il nous a expliqué son aventure lors d'une réunion à Esalen Institute en Californie. Un beau jour un client l'a apostrophé comme directeur de l'entreprise et l'a accusé d'être un pollueur qui accélérerait le changement climatique de la terre. Ray encaissa le coup et se mit à réfléchir. Au fond ce client avait raison et il n'était pas admissible que les centaines d'usines du groupe déversent des tonnes de produit toxiques dans la nature (rivières ou atmosphère). En effet la fabrication classique de tapis utilise énormément d'acide et d'autres produits chimiques pour traiter les fibres tropicales qui sont la matière première. Il décida de changer complètement toute la méthode de production de ses tapis, et cela dans toutes les usines du groupe. Cela représentait un investissement énorme et l'entreprise s'endetta très profondément. Heureusement le Conseil d'administration soutint ce choix stratégique audacieux, sans trop de problèmes.

En l'espace de quelques années, alors que la situation financière du groupe était encore très fragile, il devint le N°1 mondial et ses actions ont atteint un sommet historique. Pourquoi? Comment? Parce que c'était le premier tapis sur le marché qui était à 90% respectueux de l'environnement et à un prix équivalent. Et donc les acheteurs choisissaient Interface puisque c'était le même prix. L'analyse selon l'économie de la connaissance est la suivante. Les acquis matériels (tangible assets) d'Interface étaient encore très faibles. Il avait trop de dettes. Mais soudain la valeur immatérielle de l'entreprise a augmenté tellement que l'action est devenue une star dans la bourse de New York. C'est donc un cas très intéressant, d'une entreprise "industrielle" qui devient la reine du marché alors qu'elle est encore profondément endettée. Nous ne sommes plus, dans la logique industrielle. A cause de la valeur immatérielle de l'action, celle-ci a augmenté énormément malgré que les acquis matériels étaient encore très

faibles voire négatifs. Ce sont les "intangibles" qui font toute la différence. Et cette valeur immatérielle, on le voit, est liée au respect de l'environnement. La dimension environnementale devient vraiment une valeur immatérielle prépondérante. On peut avoir plus de renseignements sur cette histoire en lisant le livre de Ray Anderson¹⁷

2.11. La définition de l'économie se transforme

L'économie sous sa forme actuelle a été inventée pour établir des normes de gestion du nouveau pouvoir émergent de la société industrielle, le capital et la propriété. Quel était précisément le système économique du Moyen Age? On ne sait pas avec précision avec quel système économique les cathédrales ont été construites. Notre système économique actuel est donc assez récent. Il n'est certainement pas "éternel". Dans la nouvelle société de l'information, le pouvoir se déplace et le commerce se redéfinit en échange qui fonctionne autrement. Nous allons donc très probablement vers une nouvelle approche qui sera transdisciplinaire, plus ouverte à l'analyse qualitative et à un dialogue constant avec la société civile. Cette nouvelle logique économique pourrait être inclusive et elle devra absolument respecter l'environnement. Il ne s'agit donc pas de s'opposer à l'économie traditionnelle, mais bien plutôt de commencer à écrire de toute urgence, des chapitres nouveaux sur la société de la connaissance ou, si l'on veut employer les termes actuels, sur les "intangibles"¹⁸ (valeurs immatérielles des entreprises).

2.12. L'argent de plus en plus symbolique ?

Depuis que le président Nixon a décidé de couper le lien entre le papier monnaie et une certaine quantité d'or, la définition de l'argent est de plus en plus virtuelle, liée au jugement de valeur que le « marché » porte sur un pays. La dimension symbolique devient donc prépondérante. Nous avons donc quitté une période de stabilité et entrons dans une période de grande instabilité qui pourrait nous mener à des transformations importantes de nos monnaies. Cette tendance pourrait encore être accentuée par l'apparition des monnaies électroniques, elles aussi de plus en plus virtuelles. Quelles sont les règles et les normes dans cette nouvelle logique ? Quels en sont les dangers ? Car ce sont des monnaies qui sont créées par les utilisateurs.

En même temps, l'époque est marquée par une efflorescence de monnaies dites « alternatives » dont la logique est différente. N'est-elle pas mieux adaptée à la société de demain ? Prenons l'exemple des points que les compagnies aériennes accordent lors de vols et dans certaines autres conditions. En accordant ces points, les compagnies créent de la monnaie qu'elles donnent aux voyageurs, qui peuvent, à leur tour, échanger pour obtenir des produits ou des voyages. C'est de la monnaie alternative parce qu'elle n'est plus créée par les banques. Nous ne sommes plus dans le système de monnaies bancaires qui est le système dominant. Nous sommes déjà ailleurs. Dans un no-mans-land, une zone grise que personne ne définit. En Belgique, il existe depuis des années une monnaie alternative, pour les petites et moyennes entreprises, qui fonctionne très bien. Elle s'appelle RES¹⁹ et continue à se développer assez rapidement.

¹⁷ Ray C. ANDERSON: Mid-course correction: towards a sustainable enterprise: the interface model, 1998, Chelsea Green publishing company. www.chelseagreen.com

¹⁸ Nous évitons absolument ce mot d'"intangible" qui signifie en Anglais "immatériel" tandis qu'en Français, il signifie "que l'on ne peut pas toucher". Il est donc préférable de ne pas employer ce mot pour éviter les contresens.

¹⁹ RES, voir le site en trois langues www.res.be/fr/index

Il est donc possible que la société de la connaissance se dote progressivement d'un système monétaire différent. Et il y a des indications dans ce sens. En effet si la société de la connaissance est en train de redécouvrir les bienfaits sociaux de l'échange et du don, parce que c'est ainsi que l'on augmente la connaissance, il est très pensable que la monnaie suive le même chemin et devienne centrée également sur ces valeurs traditionnelles qui ont fait la trame des échanges depuis des millénaires. Or les systèmes de monnaies alternatives vont précisément dans ce sens. Car mon compte est approvisionné si je rends des services. Plus je rends service, plus j'accumule des euros alternatifs sur mon compte. Cette monnaie mesure donc ma capacité à échanger, à donner et à interagir en réseau. N'est-ce pas la monnaie dont on a besoin dans la société de la connaissance ?

2.13. *Une nouvelle définition du travail*

Le concept de travail qui prévaut encore et toujours a été forgé de toutes pièces par la société industrielle. Non qu'on ne travaillait pas avant, mais la société industrielle a rassemblé dans ce concept unique de "travail salarié" des valeurs aussi diverses que l'épanouissement personnel, l'insertion sociale, le maintien économique de la famille, l'assurance de la pension, le statut dans la société, etc. Si bien que si quelqu'un perd son travail dans la société industrielle, il perd toutes ces valeurs d'un seul coup et subit, de ce fait, un dommage énorme, incommensurable même. Dans l'avenir, il est tout à fait possible que toutes ces valeurs soient à nouveau réparties en différents concepts et fonctions et que le concept de "travail salarié" se modifie profondément.

On le voit actuellement aussi, la jeune génération est de plus en plus invitée par la nécessité, à *inventer son travail*, à le créer dans l'économie de la connaissance. Et ce n'est souvent plus un travail salarié classique. Car les structures industrielles ne fournissent que très rarement de nouveaux postes de travail. Elles sont plutôt en train de "dégraissier" encore et encore, et de mettre un maximum de robots au travail, ou de faire faillite. Il est donc probable que la société de la connaissance va inventer un nouveau concept du travail dans la société.

2.14. *Vers l'inclusion sociale*

Une des caractéristiques majeures de la production de connaissance est qu'elle s'enrichit par le biais du partage de l'information. On peut dire que la connaissance fonctionne comme l'amour humain. Plus on en donne plus on en reçoit. Et on ne perd pas ce que l'on donne. Plus la connaissance inclut de personnes différentes dans le partage, plus le réseau est divers et inclusif, plus elle s'enrichit. Par conséquent, nous nous trouvons *bel et bien devant une logique inclusive*. Nous sommes toutefois tellement imprégnés de notre credo industriel dominant d'économie excluante que nous avons toutes les peines du monde à apercevoir la nouvelle logique inclusive qui affleure. Il y donc ici une excellente nouvelle: il est possible d'orienter cette nouvelle société de la connaissance vers une logique inclusive. On peut envisager que le chef d'entreprise de demain aurait à cœur d'engager des non-qualifiés au sein de son personnel, afin d'augmenter le potentiel de créativité et de connaissance implicite au sein de son entreprise.

Un exemple "Men's Wear" aux USA

Mr Brutoco, président de la "World Business Academy" raconte l'histoire de cette importante fabrique de costumes (« Men's Warehouse »), où il est administrateur. La philosophie de cette entreprise est assez exceptionnelle et avant-garde. Elle consiste à valoriser au maximum les ressources humaines, la créativité et la responsabilité du personnel et de lui donner le

maximum de stabilité d'emploi, ce qui implique de diminuer les revenus du capital à un niveau stable de 3%. C'est au fond un choix intelligent, car la raison pour laquelle je choisis un magasin de costumes plutôt qu'un autre sera la manière dont je suis accueilli et aidé dans mon choix vestimentaire.

La bourse de New York a d'abord carrément boudé le titre comme étant sans valeur. Il rapportait trop peu : 3% mais c'est inacceptable. Mais après quelques années, il s'est avéré que c'était une des seules entreprises viables du secteur, et qui, de plus, produisait un revenu stable, alors que la plupart des autres traversaient une crise grave, ou avaient fait faillite et donc occasionné de sérieuses pertes des actionnaires. Ce sont les fonds de pension qui les premiers « découvrirent » le titre et y investirent massivement. Et les spéculateurs boursiers les suivirent. En l'espace de quelques années, cette nouvelle conception "sociale" du business a donc acquis un droit de cité au sein de la bourse de New York. Cette nouvelle vision s'est avérée non seulement rentable, mais une des uniques portes de sortie de la crise de crédibilité et d'identité qui fait rage au sein des entreprises américaines²⁰.

2.15. Une éducation favorisant la créativité

Il s'agissait, dans la société industrielle, de diminuer la créativité des enfants afin de les « adapter », de les insérer dans la logique d'une société dominée par la machine. Selon certaines études, le potentiel créatif d'un enfant passerait ainsi de 100 à 5 au cours des premières années de scolarisation, dans notre système actuel. Or, dans la société de l'information, il faudra tout au contraire favoriser au maximum la créativité humaine puisque celle-ci sera la ressource centrale. Ce qui implique une ré-invention de l'éducation. Ce sera une tâche exaltante, mais elle suppose une excellente analyse des changements en cours, ce qui est rarement le cas.

Dans son chef d'œuvre, "La société post capitaliste", Peter Drucker (+ 2005) nous explique que l'éducation de demain formera à nouveau des humanistes, mais des humanistes qui ne sont pas uniquement fascinés par le passé mais ouverts au défis du présent et du futur. Nous sommes donc à la veille d'une révolution complète de l'enseignement. La révolution de l'enseignement qui nous attend est équivalente à celle qu'entreprit Comenius à la fin du Moyen Age, en créant l'école "moderne" (Drucker: 197). Drucker donne aussi quelques caractéristiques de l'école de demain:

1. Elle devra fournir l'éducation universelle, mais d'un niveau bien supérieur à ce que l'on entend par éducation et alphabétisation aujourd'hui.
2. Elle devra inculquer aux étudiants de tous les niveaux et tous les âges le désir profond d'apprendre.
3. Le système éducatif doit être *ouvert* à tous les âges, aux personnes très éduquées ainsi qu'à ceux qui, pour une raison ou une autre, n'ont pas eu accès à une haute éducation dans leur jeunesse.
4. L'école devra communiquer non seulement de la substance mais aussi des processus d'apprentissage.
5. Enfin l'éducation ne doit plus être le monopole des écoles. L'éducation doit imprégner l'ensemble de la société. Les employeurs de toutes sortes devront devenir des institutions d'éducation, qu'elles soient des entreprises, des agences gouvernementales ou des organisations non lucratives. Les écoles devront apprendre à collaborer avec les employeurs. (p. 198)

²⁰ On trouvera plus d'information sur la site: http://menswearhouse.com/aboutus/our_community/giving_back.jsp

2.16. *Rôle central de la culture*

Dans la société actuelle, la culture est malheureusement trop souvent considérée par les milieux politiques comme la cerise sur le gâteau, comme un luxe, non comme une valeur centrale. Or, cette place centrale, la culture pourrait se la voir offrir dans une société vouée à favoriser la créativité tous azimuts. Pourquoi? Tout simplement parce que si vous coupez les citoyens de leur culture, vous tuez - à terme - les racines de leur créativité. Comme aujourd'hui, la créativité s'étiolerait alors, petit à petit, en conformisme. Ce qui serait la négation de la société entrevue. Nous sommes donc aussi à la veille d'un repositionnement possible de la culture comme revenant au cœur de notre société de la connaissance. Dans cette nouvelle vision, la *culture devient un des ingrédients principaux de l'outil de production*. Encore une fois il nous est difficile d'y croire, tellement c'est différent de la situation actuelle de marginalisation de la culture et de sa soumission aux critères strictement commerciaux.

2.17. *Vers un concept du progrès réellement soutenable.*

Dans la société de la connaissance, le progrès ne se mesure plus en quantité. Car il y a une quantité presque infinie d'information. Il y a au contraire *trop* d'information et pas assez de connaissance ni de sagesse. Et donc il devient évident que dans la société de la connaissance le concept de progrès devient *qualitatif*. Ce qui est la mesure du progrès est que j'aie accès à la connaissance de qualité dont j'ai besoin pour agir dans mon entreprise ou ailleurs. Nous serions donc en train de basculer d'un concept quantitatif qui a dominé notre civilisation depuis plusieurs siècles, vers un tout nouveau concept, axé sur la qualité.

La toute bonne nouvelle est que ce concept de base de notre nouvelle société mondiale de la connaissance, ce nouveau concept est totalement *soutenable*. En effet, le problème du concept qualitatif de progrès est qu'il nous poussait tous, sans que nous le sachions, à produire plus d'objets, à polluer toujours plus, sans nous arrêter jamais. Un concept qualitatif de progrès nous pousse au contraire à la qualité, et non plus à la quantité. Ce sont donc les buts fondamentaux de notre société mondiale qui sont en train de basculer. Le progrès de demain sera mesuré à la qualité de la connaissance mais aussi à la qualité de vie, à la qualité de vie pour nos enfants. Et ce nouveau concept de progrès est en train de travailler souterrainement nos sociétés si bien que le progrès aujourd'hui commence à signifier, *qu'il n'y a plus de progrès si l'Humanité ne va pas vers un avenir soutenable*. Nous sommes déjà en quelques années, à des kilomètres du "*bigger is better*" (plus grand c'est mieux) qui a sous tendu toute l'idéologie de la croissance économique. Nous sommes *déjà* au-delà du concept quantitatif de progrès. Et c'était un énorme bloc qui obstruait le chemin de l'Humanité vers un futur soutenable.

2.18. *Nouveaux buts de la société*

On vient de le voir cette transformation souterraine du concept de progrès est déjà en train de transformer les buts mêmes de notre société mondiale. En effet nous pourrions aller vers une redéfinition fondamentale des objectifs de notre société. La société pourrait alors délaisser le but purement matérialiste de produire toujours plus d'objets bon marché qui est le sien aujourd'hui pour décider de *promouvoir le développement du potentiel humain* dans le sens le plus large possible, en harmonie avec le cosmos tout entier. Et en incluant la dimension spirituelle. Vaste programme ! Le conflit entre les deux scénarios, nous le verrons sera essentiellement un conflit de visions, un conflit entre les buts de la société de demain.

CONCLUSION

Nous voici à la fin de cet article long et dense. Mais il nous fallait donner une vision globale de tous les éléments qui constituent cette nouvelle société de la connaissance. Nous avons essayé de donner un maximum d'exemples afin de rendre la lecture moins ardue, et moins dense. La tâche n'est pas facile d'analyser ces changements importants. Car nous nous rendons compte à quel point nous sommes comme hypnotisés par la mentalité industrielle qui nous colle à la peau. Si bien que nous avons peur de sortir de ces concepts connus. Et nous nous demandons vraiment s'il y a un chemin possible hors de la vision industrielle de marché? Nous avons tous encore peine à y croire. Et cependant, des indices de plus en plus nombreux nous indiquent sans ambiguïté que nous y sommes déjà.