

Vers une nouvelle économie de la connaissance

Le krach de 2008-2009 va-t-il favoriser l'émergence de la société de la connaissance que l'Union européenne appelle de ses vœux depuis de nombreuses années, sans effort réel pour la mettre en œuvre ?

C'est ce que pressentent Marc Luyckx-Ghisi, ancien membre de la Cellule de Prospective de la Commission européenne, Vice-président de la Cortugli Business Academy (Zagreb), et Bruno Colmant, Docteur en Economie Appliquée et Professeur à l'UCL et à l'Université de Genève, dans un entretien avec Chantal Samson.

■ Sur quoi repose votre idée d'une mutation profonde de la société ?

Marc Luyckx-Ghisi : Mon hypothèse de travail est que nous sommes en train de changer d'outil de production. Désormais, nous créons de la valeur en superposant des « couches » de connaissance afin de produire une nouvelle connaissance. Et cette nouvelle connaissance représente une nouvelle valeur ajoutée pour la société. De manière plus globale, si nous changeons d'outil de production, nous changeons aussi de vision du monde et de la vie. Karl Marx l'avait très bien expliqué il y a plus d'un siècle lorsqu'il parlait de changement de « *Weltanschauung* », ce qui signifie littéralement changement dans « la manière dont on regarde le monde ». Notre vision est, elle aussi, en train d'évoluer en profondeur et à une vitesse étourdissante.

Bruno Colmant : Je partage ce point de vue. Le krach de 2008-2009 est le signe annonciateur de la véritable mondialisation. C'est la mutation d'une économie de services vers les réseaux de la connaissance digitale.

“ Le nouvel outil de production n'est autre que la personne humaine ”

Dans cet environnement, l'invention et le progrès sont fluides géographiquement. A l'intuition, le krach actuel est d'ailleurs la réplique sismique de l'éclatement de la bulle Internet en 2000. A l'époque, nous aurions dû prendre la mesure de la révolution de l'information et du commerce, que les autorités monétaires américaines ont cru bon de camoufler.

Dans le secteur primaire et dans la sphère industrielle, les hommes sont désormais mobiles. Par contre, dans le secteur tertiaire, qui emploie la majorité des populations occidentales, la société de la connaissance, fondée sur Internet, sert de relais à la mobilité réduite des hommes. La fluidité de l'information est un substitut à leur déplacement géographique : plutôt que de se déplacer pour effectuer un travail, l'homme ramène l'information à lui.

Le krach de 2008-2009 annonce l'immersion dans un univers plus volatil, car informé de manière instantanée. C'est un apprentissage des arcanes de l'économie de marché. Les prochaines phases de contraction et d'expansion conjoncturelles seront plus saccadées et volatiles. La réponse des pouvoirs publics doit être à la mesure du message de la crise : il s'agit de développer l'enseignement afin de permettre aux citoyens d'augmenter leur mobilité professionnelle dans un monde caractérisé par la circulation instantanée des connaissances.

■ Comment êtes-vous arrivé l'un et l'autre à ce constat ?

M.L.-G. : Le déclencheur de ma réflexion fut le livre de Peter Drucker, *La Société post-capitaliste*¹, paru

en 1993. J'ai été très impressionné par ce livre à la fois prophétique et humble. L'auteur y confessait qu'il s'était trompé parce qu'il croyait que le monde entier allait être absorbé dans la logique industrielle et capitaliste du marché libre et des « méga-entreprises ». Mais, au soir de sa vie, il se voyait forcé de constater que nous étions sur le point de sortir du capitalisme, sans crier gare. Venant d'un véritable gourou du management des entreprises, cette profession de foi me semblait impressionnante.

B.C. : De mon côté, la réflexion a pris un autre chemin. Je tente de décoder le message par le krach de 2008-2009. Et pour effectuer cet exercice, il faut plonger en apnée dans l'histoire. Un phénomène devient lumineux lorsqu'on examine les krachs boursiers des 120 dernières années : ceux-ci servent de charnières à des contextes socio-économiques différents et surviennent en anticipation de transitions majeures. Ils correspondent chaque fois à une accélération de la mobilité d'un des trois facteurs de production, à savoir le travail, le capital et l'information. Par exemple, chaque crise boursière coïncide avec la popularisation d'un média de communication, accélérant la vitesse de circulation des données : le téléphone (crises de 1893 et de 1907), la radio (crise de 1929), la télévision et l'informatique (abattement boursier des années 1970 et 1980) et l'Internet (crises de 2000 et de 2008).

Les krachs s'assimilent donc au passage à une vitesse supérieure de l'économie. C'est ce qui nous conduit à penser que la crise actuelle ne va en aucune manière ralentir le rythme de la conjoncture. Elle va probablement l'accélérer par une immersion totale dans les réseaux de l'économie de marché.

■ Quel sera le cœur de cette nouvelle économie ?

M.L.-G. : Le cœur de toute économie est le processus de création de valeur. Et c'est celui-ci qui subit une mutation profonde dans une société dite « de la connaissance ». Par exemple, à partir de sa connaissance de l'informatique



appliquée à sa connaissance du client, un ingénieur en informatique construit un nouveau programme, dont la valeur est liée à son caractère unique et au fait qu'il répond aux besoins du client en question. Ce programme va lui permettre de travailler plus vite et plus efficacement, et donc d'épargner beaucoup d'argent en augmentant la valeur de son entreprise. Mais il faut naturellement que le programme réponde le mieux possible à ses exigences. Sinon, il faudra le modifier – ce qui suppose d'acquérir aussi une connaissance plus approfondie du client et de ses besoins réels. Cette « nouvelle connaissance » a tellement de valeur qu'elle permet à des géants comme IBM de prospérer. Elle permet également à l'Inde de prospérer. En Europe, cette nouvelle économie de la connaissance représenterait déjà 40 % de l'ensemble des activités économiques².

B.C. : Je suis également convaincu que c'est la création de valeur qui est au centre du débat. Encore faut-il savoir, bien sûr, de quelle valeur on parle. Pour revenir au krach, il est trop subit et profond pour constituer un simple accident conjoncturel. Il a, chez chacun d'entre nous, des conséquences non seulement économiques, mais aussi psychologiques. Ce bouleversement financier ramène à un traumatisme collectif, à un glissement

de valeurs et à la prise de conscience de la fragilité des constructions humaines : l'emploi est précarisé par la récession et l'épargne est ébranlée par les séismes bancaires.

Certains qualifient cette crise d'accident originel, car elle s'approche du risque systémique, c'est-à-dire du risque d'implosion de la sphère financière. Un krach possède-t-il une origine abstraite ? Aucunement : nos communautés l'ont elles-mêmes provoqué. Ce ne sont pas des facteurs étrangers aux constructions humaines qui sont à blâmer. Mais alors, si les marchés financiers sèment eux-mêmes les graines de leurs krachs, est-il possible de les prévenir ? Probablement pas, et c'est à ce niveau que la rationalité boursière trouve ses limites. En effet, les cours de bourse ne sont ni prévisibles ni modélisables. Ils explorent en permanence l'aléa. Pour cette raison, une crise ne se prévoit pas et ne s'explique jamais totalement : dans le cas contraire, elle aurait été évitée.

¹ Peter DRUCKER, *Post capitalist society*, Harper Business, New York, 1993. Traduction française: *La société post-capitaliste*, Dunod, Paris, 1994.

² Rapport de la Work Foundation, *The knowledge economy in Europe: a report prepared for the 2007 EU Spring Council*, Londres, 2006. Téléchargeable sur www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/KE_Europe.pdf

■ Vous voyez cette mutation comme un changement de modèle. Quelles en sont les origines ?

B.C. : Le glissement de modèle a débuté après la seconde crise du pétrole, à la fin des années 1970, c'est-à-dire au terme des Trente Glorieuses. L'économie européenne s'est diluée, en moins de trois décennies, dans la mondialisation. C'est la fluidité du capital qui a entraîné *de facto* le changement de modèle : à partir du moment où les capitaux, grâce à l'ouverture des frontières, peuvent se localiser dans les poches de meilleure rentabilité, on alimente un modèle d'économie de marché.

L'Europe des nations économiques – qui correspond à une forme d'insularisation de l'économie – n'est plus possible quand les frontières s'ouvrent aux flux financiers. Nos économies se sont engouffrées dans un nouvel ordre de type juridico-marchand : celui-ci individualise les aléas de la vie et limite la protection collective. Cette mutation consomme un éloignement du modèle européen classique, fondé sur une croissance prévisible et un partage des richesses. La crise qui nous frappe est un signal, l'apprentissage accéléré d'une économie très volatile. La volatilité gagnera même, probablement, d'autres domaines : écologique, démographique, énergétique, etc.

Le modèle anglo-saxon est plus volatil. Il actualise, au sens financier, les variations des paramètres économiques, plutôt que de les lisser dans le temps. Il fonctionne comme un cours de bourse, dont le fondement et la conséquence sont l'expression d'une volatilité. Dans la même logique, ces dernières décennies ont aussi responsabilisé individuellement les agents économiques. La relation à l'économie est devenue plus personnelle, ce qui a induit une sphère économique plus mobile, mais aussi moins bienveillante.

En termes d'image physique, c'est comme si on était passé d'un monde solide à un monde liquide. La nature liquide de notre économie est devenue la norme, une fluidité optimale du

capital étant recherchée pour que de nouvelles initiatives individuelles puissent voir le jour. Tout ceci conduit à un rapport au temps différent : la liquidité et sa transposition temporelle, l'instantanéité, débouchent sur un monde plus volatil.

Ce changement de paradigme entretient un état d'esprit orienté vers la capacité de « rebond » (ou sursaut) personnel. L'économie de marché entretient, d'ailleurs, une plus grande mobilité sociale. On le

européennes. Aux Etats-Unis, par exemple, l'échec doit être oublié : on peut diriger une entreprise un jour et basculer dans la paupérisation le lendemain... ou l'inverse. Cette posture a un corollaire, un peu circonstanciel : le respect des personnes issues de classes différentes. C'est une de ces caractéristiques qu'on ramène parfois à la candeur anglo-saxonne. Seule une immersion professionnelle ou académique prolongée aux Etats-Unis permet de ressentir ce trait sociologique.



constate surtout aux Etats-Unis, pays par excellence du rebond économique où le travail remplace le statut de la naissance. Cette singularité fonde la méritocratie anglo-saxonne, notamment dans le domaine universitaire. Ceci a créé un « dés-ordre » social et une variabilité des statuts sociaux inhérents au modèle américain. Pour cette raison, les Américains sont très mobiles : socialement, géographiquement, professionnellement, etc.

Le modèle sociétal ou communautaire de l'économie de marché ne correspond pas à un système de castes. Son état d'esprit s'oppose à l'accablement de l'échec dans les sociétés

Les théories du management anglo-saxon mettent aussi en évidence la résilience. La résilience est un terme utilisé pour désigner la résistance des matériaux aux chocs. Transposé au mental, c'est un phénomène psychologique qui consiste à prendre acte d'un traumatisme pour ne plus en être affecté. Dans le domaine économique, le constat de la résilience est une démarche qui consiste à surmonter l'adversité conjoncturelle.

■ Revenons au changement d'outil de production : pourquoi ne percevons-nous pas cette évolution fondamentale ?

M.L.-G. : Nous ne la voyons pas encore parce que la partie la plus visible de notre économie est toujours industrielle et capitaliste. Pourquoi la plus visible ? Parce qu'elle est en crise et que l'on en parle donc tous les jours dans les médias. Peu de gens, en revanche, ont entendu parler de la nouvelle économie de la connaissance, en raison du précepte *Good news is no news*. Par exemple, qui parle de l'énorme mutation interne du géant IBM, qui se prépare à ne plus pro-



duire que de la connaissance ? C'est un événement très important, mais ce n'est pas une mauvaise nouvelle, si bien qu'on en parle peu.

La bonne surprise est que ce nouvel outil de production n'est autre que la personne humaine : la personne prise individuellement, mais aussi dans ses relations avec autrui car, seule, elle ne reste pas créative longtemps, elle a besoin de stimulation et d'échanges. Il faut donc plutôt prendre en considération deux nouveaux outils de production : la personne humaine et les réseaux créatifs humains.

Cela signifie que, chaque soir, l'outil de production rentre chez lui. Et que si l'entreprise n'est pas « aimable » avec lui, il peut très bien offrir ses services ailleurs et partir, du même coup, avec la valeur principale de l'entreprise, c'est-à-dire son outil de production. Ceci exige une révision fondamentale du management des entreprises.

■ Quelles sont les nouvelles orientations imposées au management ?

B.C. : De nos jours déjà, les grands groupes sont organisés en réseaux. Leur géométrie décisionnelle est sphérique et matricielle, plutôt que pyramidale. C'est la structure-clé de la société de la connaissance.

M.L.-G. : Le management n'a d'autre option que de devenir humaniste, totalement respectueux de la personne humaine. C'est une nécessité absolue pour l'entreprise, une question de vie ou de mort, parce qu'elle ne peut absolument pas se permettre de perdre son outil de production. Il faut, au contraire, le choyer et favoriser sa créativité à tout prix. D'où la montée en puissance des Ressources humaines (RH), qui deviennent le département central de l'entreprise. Les entreprises qui font entrer leur DRH au sein du comité de direction fleurissent et lorsque c'est une femme qui est DRH, c'est encore mieux, car celle-ci adhère spontanément aux valeurs post-patriarcales dont l'entreprise a absolument besoin.

On comprend, en effet, que l'approche « industrielle-patriarcale » de commande, de contrôle et de conquête ne peut pas fonctionner dans ce nouveau modèle de société. Elle serait absolument contre-productive, car elle pourrait faire fuir les meilleurs cerveaux et tuerait dans l'œuf toute créativité.

■ Le rôle du chef d'entreprise évolue donc lui aussi.

M.L.-G. : La mission principale du nouveau chef d'entreprise doit précisément consister à favoriser la créativité de son personnel. D'abord, il s'agira de lui faire confiance. Ensuite, il devra favoriser à tout prix sa sécurité d'emploi et son plan de carrière pour lui donner envie de rester dans

l'entreprise. Mais il faut aussi que les employés soient fiers de leur entreprise parce que celle-ci travaille concrètement à résoudre les problèmes environnementaux et sociaux de notre planète.

La démarche requiert, par ailleurs, de favoriser le travail en réseaux, y compris avec le personnel des entreprises concurrentes. Le paradoxe apparent est que chacune des deux entreprises va y gagner. Nous sommes dans une nouvelle logique « gagnant-gagnant » (*win-win*), qui est à l'opposé de la logique industrielle « gagnant-perdant ». Nous abandonnons les stratégies militaires et guerrières pour aller vers des valeurs plus douces de respect, de solidarité, d'interaction créatrice, de connexion, de collaboration et de transparence. Et, dans ce contexte, les femmes acquièrent une importance croissante au sein du management des entreprises.

■ Ce « nouveau management » est-il enseigné dans les écoles de commerce ?

M.L.-G. : Malheureusement, non. La plupart des écoles de management se contentent d'enseigner le management industriel et ne préparent pas suffisamment à l'économie de la connaissance. On y parle certes de *knowledge management*, mais sans indiquer que nous sommes devant un changement fondamental de paradigme. Avec des partenaires du monde des affaires et des consultants, nous réfléchissons à la création d'une nouvelle *Executive Business School*, qui préparerait simultanément à la société industrielle et à la société de la connaissance. Son programme pédagogique comporterait des modules concernant l'intelligence émotionnelle, la gestion du stress, et, plus profondément, il favoriserait une évolution intérieure, voire spirituelle des responsables. Certains auteurs du monde entrepreneurial, comme Guibert del Marmol³, parlent de l'éveil de l'intelligence intérieure.

³ Guibert del Marmol, *Tomber plus haut*, Editions Alphée, Monaco, 2009.



“ Une géométrie décisionnelle sphérique et matricielle plutôt que pyramidale est la structure-clé de la société de la connaissance ”

■ Que deviennent les concepts de marché libre et de libre commerce ?

M.L.-G. : Le commerce, au sens étymologique de « *trade* », vient du latin « *tradere* » signifiant « ce que je donne, je ne l'ai plus ». Or, ce type de commerce n'existe plus dans l'économie de la connaissance, au sein de laquelle je conserve la propriété de la connaissance que je donne ou que je vends. Il s'agit d'une autre logique économique puisque la base même de l'échange se transforme totalement. En d'autres termes, nous passons du commerce au partage. Les règles de l'économie industrielle et capitaliste doivent être réécrites, repensées. Les partisans du libre commerce industriel sont appelés à devenir les avocats du libre partage des connaissances dans la nouvelle économie de la connaissance. Cette logique de l'*Open source* scelle aussi la disparition des brevets. La difficulté, avec la connaissance, tient au fait qu'il est beaucoup plus difficile de la contrôler

que les objets. La connaissance « finit toujours pas couler... », comme le remarquait déjà Harlan Cleveland, Vice-secrétaire d'Etat de John Kennedy, dans un livre prémonitoire où il annonçait, dès 1985, la fin des brevets ⁴.

B.C. : Le libre-échange est un état naturel de l'économie. Aussi loin que l'histoire remonte, tout n'est que commerce, monnaie et comptabilité. Je partage l'avis de Marc Luyckx. Aujourd'hui, c'est la connaissance, en plus des matières et des hommes, qui fait l'objet du commerce, d'où l'immersion dans l'économie de la connaissance.

■ Qu'advient-il du profit, fondement même du capitalisme, dans cette nouvelle logique économique ?

M.L.-G. : Dans cette nouvelle économie, les actifs immatériels – réputation, image, sens – deviennent si importants que certaines entreprises proclament ⁵ que le profit n'est plus leur but premier, mais la conséquence de leur engagement au service du

Bien Commun de l'Humanité. C'est un changement vertigineux de perspective. Mais il a lieu, dès aujourd'hui, au sein d'une minorité d'entreprises, dont le nombre augmente chaque jour.

B.C. : Il est vrai que le capitalisme secrète des inégalités, car le progrès trouve son moteur dans certains déséquilibres. Mais ces inégalités ne sont pas un état abouti ou résigné : elles doivent impérativement être corrigées au sein du système. Adam Smith, lui-même, avait identifié les rapports conflictuels de la démocratie et du capitalisme. L'économiste écossais préconisait le souci de son prochain et le contrôle des pulsions d'avidité.

■ Les entreprises sont-elles encore compétitives dans la société de la connaissance ?

M.L.-G. : C'est la question centrale. Il y va, en effet, de la survie même des entreprises. Dans l'économie

industrielle, la compétition et la compétitivité sont des concepts-clés, et ils se conjuguent au sein d'une vision stratégique de guerre où il faut un gagnant et un perdant (*win-lose*). Mais si notre hypothèse est exacte, nous entrons dans une logique beaucoup moins violente de collaboration en réseaux et de gagnant-gagnant. La compétitivité se mesurera donc à la faculté d'une entreprise de créer de la connaissance de qualité. Et si, pour cela, il lui faut collaborer avec ses concurrents, elle le fera sans hésiter.

marché postindustrielle, ces distinctions me semblent plutôt relever de la rhétorique d'abstraction que d'évaluations concrètes.

En fait, ce n'est pas tant de morale qu'il faudrait parler, mais plutôt de cycle révolu. Cette crise donne des vertiges à nos économies européennes, un peu comme si l'état d'apesanteur dans lequel elles flottaient s'était brusquement dissipé. Les dernières années furent les passagers clandestins d'une globalisation dont nous

fluides. Elles sont rigides et opaques. Ainsi, beaucoup de malversations peuvent rester cachées.

Dans la société de la connaissance, au contraire, nous ne nous situons plus dans le paradigme moderne exclusivement rationnel. Nous sommes dans le paradigme transmoderne où la science se redéfinit, à la suite de prix Nobel comme Prigogine et d'autres physiciens quantiques, comme une approche subjective, voire poétique de la nature⁶. A l'heure actuelle, les économistes ne semblent pas avoir embrayé dans ce changement de paradigme scientifique.

La recherche de profit ne fonde pas une civilisation

Au fond, on en revient à un débat sur l'éthique.

B.C. : Le débat sur l'éthique me laisse perplexe. Le capitalisme n'est ni moral ni immoral. Il est spontané et amoral, c'est-à-dire étranger au domaine de la moralité. Il constitue un ensemble de fonctionnalités et une superposition de contrats. L'économie de marché n'est donc ni une doctrine ni une sociologie et encore moins un système social.

Exiger du capitalisme qu'il se moralise relève du même non-sens que d'exiger qu'il s'autorégule. Cela reviendrait à postuler qu'une architecture financière formule des valeurs humanistes et disciplinantes. Inversement, la morale ne fonde pas naturellement le capitalisme. Le rôle de ce dernier est autre : il doit sécréter l'enrichissement des travailleurs et des apporteurs de capitaux.

Croire qu'on va résoudre des problèmes techniques, relevant de réglementations et d'analyses économiques, en les immergeant dans des sentiments moraux, semble donc hasardeux. Et lorsque certains parlent de la transition d'un capitalisme industriel à une économie de

n'avions pas connu les côtés ombrageux. Désormais, nos économies se sont engouffrées dans un nouvel ordre de type juridico-marchand. Cette mutation consomme un éloignement du modèle européen classique, fondé sur une croissance prévisible et un partage des richesses. Mais, contrairement à certaines thèses contemporaines, le capitalisme ne coïncide pas avec un pouvoir public chétif. La recherche du profit ne fonde pas une civilisation. L'Etat doit s'inscrire dans une logique à la fois redistributive et protectrice. Dans tous les cas de figure, la sortie de crise sera politique et économique.

M. L.-G. : Dans la société industrielle dite « moderne » prime une approche rationnelle et analytique. La méthode scientifique moderne se considérant comme objective et rigoureuse (donc « vraie »), elle se place au-delà du débat éthique. Celui-ci a donc été progressivement cantonné à la sphère privée. Ensuite, dans l'économie industrielle, on vend et on achète des objets. Et il est difficile de déterminer si un objet a été produit de manière éthique ou non, à moins qu'un étiquetage fiable ne donne des informations complètes sur le mode de production et de commercialisation. Enfin, les pyramides industrielles ne sont pas

Toute connaissance a un sens, et il s'avère impossible de dissocier l'une de l'autre. Il y a, dès lors, dans toute connaissance, une dimension éthique, implicite ou explicite. Voici la raison profonde pour laquelle l'éthique est aujourd'hui, dans l'économie de la connaissance, de plus en plus à l'ordre du jour, y compris dans le milieu de la finance. Ce qui passait inaperçu hier devient visible aujourd'hui, car les citoyens se posent de plus en plus de questions éthiques. Il faut également mettre en évidence le fait que les progrès de la communication font que la transparence grandit chaque jour, sans que l'on puisse la freiner. Comme l'a rappelé Bruno Colmant, nous vivons dans une société beaucoup plus fluide. Et cette fluidité fait qu'il devient impossible de stopper la connaissance. Ce serait peut-être une explication *a posteriori* de l'explosion de tant de scandales financiers de par le monde...

Pb

⁴ Harlan Cleveland, *The Knowledge Executive: Leadership in the Information Society*, Truman Tally Books, New York, 1985.

⁵ Par exemple, les entreprises affiliées à la "World Business Academy", basée en Californie, mais disposant d'une branche européenne.

⁶ Ilya Prigogine & Isabelle Stengers, *La nouvelle alliance*, Gallimard, Paris, 1979.