

*Le hasard gouverne un peu plus  
de la moitié de nos actions  
et nous dirigeons le reste.  
Machiavel,*

Le Prince (1514)

## **Le « gène rebelle » facteur clé de compétitivité**

Comme tout système qui détient dans ses gènes sa logique adaptative propre, l'entreprise évolue et s'auto-organise parce qu'elle doit répondre à des besoins fonctionnels spécifiques à son objet. Dans cette perspective, les automatismes, les artefacts cybernétiques construits par l'homme, vont vers plus de robustesse, les capacités d'auto-pilotage et d'auto-adaptabilité se sophistiquent afin de limiter les dégâts que pourraient occasionner les insuffisances des managers modernes. Les grands systèmes fonctionnels au fur et à mesure de leurs transformations ne mettent plus l'homme au centre de leur dispositif. Dans certaines organisations, notamment les méta-réseaux<sup>1</sup>, l'homme dans sa version travailleur du 21<sup>e</sup> siècle, n'aura pour autre mission que d'alimenter ou de répondre aux besoins de systèmes qui le remplaceront. Les systèmes modernes sont orientés clients, en flux tendus. Ils sont organisés pour répondre dans un temps minimum aux demandes de ces derniers. Au point de savoir sans l'intervention de quiconque ce qu'ils doivent faire dans la majeure partie des cas. Au fond, on observe dans l'ensemble des organisations systémiques modernes un phénomène similaire à celui des usines du siècle passé. L'homme était écarté par le système tout comme il a été évacué des usines chaque fois que possible. Tout au plus peut-il prétendre avoir un droit de surveillance sur une chaîne qui pouvait défaillir un jour. Un jour. A moins que ce ne soit l'homme qui ne craque avant. Ce qui est fréquent. Le robot, les systèmes informatiques battent l'homme sans difficulté.

Pour autant, il est faux de croire que la logique de ces machines empêche leur "déraison". La machine peut automatiser des multiples processus d'assistance cognitifs mais pas traiter ou anticiper des "concomitances". La chance fait partie de la conduite des affaires et le sens de l'opportunité est affaire de tempérament. De même, la machine ne peut automatiser le désir de collaborer ou de faire des affaires. Georges Hubert de Radkowski dans son livre "*Métamorphoses de la valeur*", rappelle l'inanité de penser la valeur à la seule aune des sciences économiques et avec pour seul bagage, la virtuosité mathématique<sup>2</sup>. Pour lui, "*Le vrai contexte de l'économie est non pas celui de marchandises et de valeurs qui circuleraient seules, mais celui des individus qui les font circuler*". Il dénonce l'économie scientifique qui, comme l'informatique, devient douteuse lorsqu'elle prétend rationaliser l'irrationnel. Nous retrouvons là, le conflit devenu traditionnel entre sciences dures et sciences molles. De savoir qui domine de la loi des chiffres ou de celle des perceptions, du sens de la vie. D'arbitrer entre une société du chiffre ou... une société du désir!

Plus que jamais, nous allons vers un univers probabiliste et spéculatif ou, pour paraphraser Machiavel dans Le Prince, " le *hasard gouverne un peu plus de la moitié de nos actions, et les ordinateurs pourraient diriger le reste*". Et ce hasard, c'est l'homme qui va le créer car il est fondamentalement fauteur de désordre. L'accroissement des automatismes systémiques libère ce dernier de la gestion et

---

<sup>1</sup> Denis Ettighoffer, [Mét@organisations](mailto:Met@organisations) Village Mondial Paris Mai 2000, Prix Turgot

<sup>2</sup> On se rappellera de la mésaventure du fond spéculatif LTCM dirigé par les mathématiciens Myron Scholes et Robert Merton qui coûtera plusieurs centaines de milliards de dollars au système bancaire.

des activités de contrôle courantes en lui laissant plus de latitude pour utiliser un autre de ses dons : sa capacité à remettre en question le système en question, à se rebeller !

### **Si l'organisation est nécessaire, trop d'organisation, c'est la mort !**

Deux ingénieurs d'IBM, Rolf Landauer et Charles Bennet, en se penchant sur la question des coûts énergétiques de l'information se demandaient s'il était possible de construire un ordinateur qui ne consommerait pas ou peu d'énergie. Ils vont notamment s'interroger sur l'énergie consommée par les temps de traitement d'un ordinateur. En 1996, ils aboutissent à une thèse qui va passionner la communauté scientifique, « la quantité énergétique d'informations nécessaire pour décrire un objet désordonné sera supérieure à celle nécessaire pour décrire un objet ordonné ». Selon les principes de la thermodynamique, tout changement d'état dans l'objet observé sera à l'origine de consommation d'énergie. Une partie de l'énergie consommée sera dégradée et cette dégradation, dans le cas ci-dessus, sera d'autant plus conséquente que la description est plus longue parce que le système (ou l'organisation) observé est désordonné.

En d'autres termes, l'ordinateur de Landauer et de Bennet va mesurer le « taux d'organisation » d'un objet ou d'un ensemble<sup>i</sup>. Comment caractériser cette mesure ? Pour Charles Bennet, la réponse tombe sous le sens : « C'est la durée des temps de calculs nécessaires à la description de l'objet. » Un ensemble d'objets ordonnés coûte moins de temps d'ordinateur. Il est donc moins cher à décrire qu'un ensemble d'objets désordonnés. Plus un système est ordonné, moins il nécessite de consommation d'information. Corollaire, moins il consomme, plus il est simple, voire rudimentaire. Ce que l'on gagne en énergie, on le perd en complexité, « en profondeur d'organisation » pour reprendre la formule des chercheurs. Le processus naturel de la vie des organisations serait de gagner naturellement et très lentement en logique organisationnelle afin de réduire leur consommation énergétique. Un processus qui rappelle celui de la recherche permanente de productivité par les entreprises et le risque de les voir devenir incapables de se remettre en question. Néanmoins, cette diminution de la consommation énergétique par un processus continu d'auto-organisation présente un problème à terme : trop d'organisation amène à la nécrose de l'organisme considéré. Il n'est plus en mesure d'évoluer seul, sans l'apport d'un élément perturbateur.

Dans les années à venir, les organisations qui survivront aux variations extrêmes de leurs environnements respectifs seront celles qui sauront se modifier en permanence. C'est la fin des modèles, les entreprises devront inventer en permanence de nouvelles structures, de nouvelles formes d'organisation en réseaux, destinées à des fonctions plus spécialisées, mais capables d'une très forte productivité grâce à leurs interfaces respectives. Par ailleurs, en raison de leur mode virtuel d'organisation, elles sont d'une très grande flexibilité combinatoire pour adapter, presque heure par heure, leur chaîne de valeur aux problèmes à résoudre.

Mais alors, qu'est ce qui constitue la dynamique des évolutions de ces organisations puisque les systèmes tentent naturellement de se stabiliser afin de réduire leurs dépenses énergétiques ? Ce qui aboutirait, encore une fois, à leur nécrose puis à leur disparition. Certains chercheurs, comme Stuart Kauffman<sup>ii</sup>, de l'Institut de Santa Fé, véritable Mecque des travaux sur la complexité, vont donner ce rôle à l'homme, le « gène rebelle ». Pour nombre de chercheurs, la vie humaine est devenue probable par nécessité du maintien de la dynamique de la vie en général. Dans cette hypothèse, l'homme devient bien le facteur clé du progrès. Alors que les systèmes des machines renforcent leur capacité à autoréguler les flux et les problèmes les plus divers, voilà l'homme bombardé « désorganisateur », perturbateur nécessaire à l'adaptation des organisations. Voilà qui donne un sel particulier à l'idée que nous allons nous faire du rôle des hommes dans la conduite du changement dans la société en général et les organisations en particulier. Un rôle qui va l'amener à inventer, au siècle des réseaux et de la cyberéconomie, de nouvelles formes d'entreprises.

### **Le gène rebelle facteur de progrès**

Afin d'engager un processus reproduisant la vie, c'est à dire capable de s'auto-corriger et d'évoluer dans le temps, Julius Rubek inventa avec ses confrères du MIT des molécules chimiques capables de faire des erreurs, de remettre en question l'organisation moléculaire dans lequel il est infiltré. En matière de management, nous avons déjà réglé ce problème : les hommes sont là pour cela. Leurs

erreurs de jugement, leurs préventions, leur manque d'audace ou leur conformisme, qui les amènent à s'imiter, participent au processus schumpeterien de destruction / création de la vie des entreprises.

Il est en effet plus facile de concevoir et fabriquer une molécule qui reproduise à l'infini une autre molécule qu'une molécule capable de participer à la « créativité de l'organique » par la différenciation. Il est remarquable de noter que la recherche d'une solution pour engager cette dynamique amena l'équipe du MIT à limiter la capacité de réplication sur une portion de la molécule afin qu'elle mute, puis à étudier les facteurs exogènes (lumière, température, acidité ou salinité du milieu) qui participeraient aux mutations chimiques des molécules d'ADN. En créant une molécule « dissidente », il se passa alors un phénomène tout à fait intéressant. Certaines des nouvelles molécules issues de ces mutations devinrent concurrentes des souches d'origine. Elles se répliquèrent mieux en consommant à leur profit toute l'énergie disponible, puis se mirent à se recombinaisonner pour produire des molécules encore nouvelles. Recombinaisons qui étaient plus ou moins fertiles selon le milieu (la soupe originelle... ou le contexte socio-économique) et l'auto-compatibilité des molécules de synthèse. La chimie avait donné le début d'un sens compréhensible à l'organisation du vivant... mais également à l'organisation de l'entreprise. Organisation qui balance en permanence entre la résistance au changement en voulant rester identique pour minimiser sa consommation d'énergie – au risque de ne pas pouvoir évoluer – et le besoin de se renouveler suite aux transformations du milieu, en dépensant parfois beaucoup d'énergie – au risque d'en périr dans les deux cas. Restait à trouver d'autres lois qui donneraient un sens complémentaire à cette question : si les arbitrages bons ou mauvais du pilote participent à l'évolution de l'organisation, où se situe réellement la rupture, quel est le catalyseur « dissident » qui oblige l'entreprise à bouger ? Quel est le contraire de facteur récessif ? Le gène rebelle !

Les sciences du vivant ont déjà découvert des perturbateurs créateurs de vie. Le généticien Richard Maxon, de l'université d'Oxford, a découvert la bactérie H-influenzae. Cette bactérie est programmée pour évoluer constamment. Ses séquences génétiques évoluent d'heure en heure pour fabriquer des protéines nouvelles afin d'échapper aux défenses immunitaires de l'organisme. La recombinaison continue d'H-influenzae, qui n'est pas sans nous rappeler ce que nous savons des évolutions du HIV, rend très difficile l'utilisation des vaccins habituels. Elle nous instruit sur le rôle de la désorganisation dans la compétitivité entre espèces... et sur celui de l'homme dans la désorganisation ambiante.

Dans nos entreprises, le perturbateur n'est jamais que celui qui écoute les personnels et tente de valoriser leurs idées, qui sent les attentes nouvelles des marchés. Faut-il le rappeler ? L'écoute d'un marché est à l'origine des deux tiers des innovations réussies parce que les idées sont développées chez ou avec les clients<sup>iii</sup>. Ce phénomène est identique dans l'entreprise : les gens sont prêts à suggérer, à proposer des innovations organisationnelles parfois majeures. Certaines compagnies qui l'ont compris avant d'autres multiplient le *visioning* et autres groupes de réflexion prospective. Réflexions qui ont une vertu pédagogique considérable pour les parties prenantes. Elles y trouvent des espaces apaisés de discussion et d'échange, y compris dans des *virtual workshops*, dans des forums installés sur les intranets maison. Les groupes de progrès trouvent là un horizon ambitieux en se fixant pour objectifs d'imaginer en permanence le futur. Les entreprises bénéficient des bonnes idées de perturbateurs qui ont le don de déceler, avant tout le monde, les signaux faibles des changements à venir, donc à prévoir. Des changements qui, parfois, perturbent l'entendement.

### **Les rebelles devenus des perturbateurs célèbres**

Qui aurait imaginé, il y a simplement cinq ans, qu'une petite société comme StarGig.com offrirait de diffuser gratuitement la musique de créateurs et d'artistes indépendants afin de les faire connaître et trouver leur public sur Internet. En rachetant le site Band Register.com, qui regroupe plus de 250 000 indépendants dans le monde, StarGig.com vient de se constituer un gisement conséquent de talents en devenir. Chaque musicien pourra trouver son public, alors qu'il dépendait autrefois entièrement d'une succession d'intermédiaires avant d'entrer – s'il y arrivait jamais – en contact avec lui. Organisation improbable il y a peu, cette société illustre une facette de la Netéconomie qui perturbe tant les économistes. Les secteurs d'activités ayant les meilleures perspectives de croissance sont ceux qui se lancent dans de profondes remises en question de leurs organisations. Ils n'ont plus grand chose à voir avec ceux du début du siècle. Il n'y a pas grand risque à imaginer que les entreprises des

années à venir vont encore muter de façon fondamentale. La vraie question reste de savoir comment elles vont s'inventer pour gagner en robustesse et en efficacité dans les prochaines années.

Au début des années 50, l'économie était dominée par de grandes industries emblématiques des puissances nationales, centralisatrices, dominatrices, bureaucratiques, incarnées par de grands patrons charismatiques qui avaient une forte influence sur le pouvoir économique et politique. Le pouvoir industriel, le pouvoir politique et le pouvoir financier se renforçaient mutuellement. Le monde économique d'alors ne s'intéressait qu'aux quelques milliers de grosses entreprises qui symbolisaient la puissance d'un pays.

Un homme va bouleverser le système financier et faire éclater la concussion des systèmes en place. Génie de la finance, Michael Milken, employé de la Drexel Burnham, s'employa à vendre des *junk bonds*, des titres dits « de pacotille », terme qui ne reflétait en réalité que le mépris dans lequel l'*establishment* tenait les PME ou les petites entreprises priées d'aller voir leur banquier, la Bourse n'étant pas faite pour elles. Avec la promesse de profits considérables, que ne donnaient pas les grandes entreprises établies à leurs actionnaires, Milken va inciter les marchés financiers à investir sur des PME et PMI prêtes à payer cher le droit de créer du papier pour financer leur développement. Malgré les avatars personnels des initiateurs de cette révolution financière qui ébranla les traditions les mieux établies, les actionnaires retinrent qu'ils étaient en droit d'exiger des rendements financiers qui n'allaient plus dans les poches des banquiers ou des directions générales mais dans les leurs. Il en résulta aussi que les flux financiers, mobilisés dans des fonds spéciaux, allaient prendre l'habitude de s'intéresser aux PME et aux petites entreprises, aux start-up, aux multinationales de poche. Fortes des appuis du secteur financier, des PME, des entreprises familiales sont désormais présentes à l'international en multipliant les accords de licences, les partenariats, les stratégies « gagnant-gagnant » pour développer leurs affaires. Cette révolution du secteur financier sera un facteur primordial du renouveau de la compétitivité américaine.

Elle va entraîner le monde dans une transformation échevelée des organisations qui se sont poursuivies depuis les vingt dernières années. Sur les 100 leaders du classement de *Fortune* en 1956, les deux tiers avaient disparu au début des années 80. Les nouveaux champions de l'économie sont dans les services et notamment les services s'appuyant sur la matière grise et les réseaux. Ces champions se trouvent désormais partout où exerce un inventeur d'organisation, de *business model* original.

### **Les rebelles sont des inventeurs d'organisations**

À l'exemple de Michael Milken pour le secteur financier, lorsque surviennent des changements fondamentaux dans la vie des organisations, on trouve un homme porteur d'une vision particulière du devenir de son entreprise. Ces hommes sont les inventeurs des sociétés d'intérim, de location de voitures, de *process* de fabrication à la demande, à l'exemple de Michael Dell, bref de modes de travail ou de modèles économiques nouveaux, parfois révolutionnaires. La structure matricielle d'ABB (Asea Brown Boveri) de Percy Barnevik, bien qu'en cours de transformation par son successeur Göran Lindhal<sup>iv</sup>, a été considérée comme un modèle de performance organisationnelle, comme l'est aujourd'hui la General Electric. À l'époque, l'idée de Barnevik fut de transformer des grappes de PME spécialisées mais isolées en réseaux d'entreprises spécialisées par produit afin de réduire leurs coûts de production et de bénéficier d'économies d'échelle dans ses grandes fonctions, le tout lui permettant d'afficher un profit multiplié par six.

De même, l'impressionnante croissance des marges de General Electric tient à la réorganisation du portefeuille d'activités de la compagnie sous l'impulsion de Jack Welch à partir de 1986. La valeur de la société est passée de 11 milliards de dollars en 1981 à 200 milliards en 1997. Ce que nous retenons de cette épopée, c'est que Jack Welch a su, à partir d'une base et d'une culture industrielle, transformer General Electric en développant des services à valeur ajoutée fortement rentables. Ensuite, il a su encourager dans son entreprise l'existence de perturbateurs de l'ordre établi. Pour cela, Welch décida d'accorder des promotions à ceux qui avaient pris des initiatives significatives, même si cela n'avait pas marché, même si cela avait coûté de l'argent à la compagnie. La thèse de Welch est qu'il n'y a pas prise de risque si les chances de réussite sont certaines. Une nouvelle génération de managers entreprenants et entrepreneurs pouvait arriver au pouvoir, qui savait

s'emparer des opportunités dans un monde où tout bouge à toute allure. De ce point de vue, Welch aura d'abord été un formidable désorganisateur des modèles établis.

En 1988, il introduit le *work out*, qui oblige les salariés et les cadres à communiquer entre eux. Chaque fois qu'un problème surgit, on constitue un *work out* qui réunit obligatoirement tous les acteurs concernés, y compris les clients si nécessaire. On arrête lorsqu'on a trouvé la solution. Welch introduira ainsi plusieurs innovations organisationnelles, une obsession qui l'amènera à créer une équipe spéciale, l'« audit staff ». Composée de deux-cent vingt personnes de trente nationalités différentes, d'une moyenne d'âge inférieure à trente ans, passant son temps dans l'ensemble des unités du groupe, non pas pour jouer les *missi dominici* du contrôle de gestion, mais bien pour innover dans l'organisation, y apporter des idées neuves. Selon son responsable français, Patrick Dupuis : « Chez GE on fait confiance. »<sup>v</sup> Simplifiées, les trois règles de la compagnie, que bien des entreprises pourraient reprendre à leur compte, sont : « Limiter la bureaucratie », « Être rapide », « Être ouvert ».

À la demande de Jack Welch, ses perturbateurs d'organisation, ses « gènes rebelles » se sont attaqués aux possibilités d'application d'Internet dans l'ensemble des activités du groupe. Sous l'intitulé de *destroy your business.com* (détruit ton activité.com), ce groupe de travail avait pour mission de faire réagir le groupe à l'irruption d'Internet dans l'ensemble des métiers de la GE. Un formidable travail de réinvention de l'entreprise fut lancé qui permit un brassage d'idées entre les différentes couches de la population maison. Une vision dédiée aux apports des NTIC a déjà permis d'ouvrir une plate-forme interne de soutien à la création d'activités nouvelles. Une sorte de pépinière virtuelle à destination des partenaires de la General Electric facilite la mise en œuvre d'un *business plan* et la mobilisation des ressources du groupe pour les apporteurs d'innovations externes.

### **L'entreprise doit savoir identifier et utiliser le bon « gène rebelle ».**

Lors du démarrage d'un projet nouveau, la plupart des consultants savent dire s'il va marcher rien qu'en rencontrant le dirigeant de la société. Ils savent dire s'ils ont affaire à un normatif de la chose établie, un gardien de l'orthodoxie qui se masque derrière les mots et les modes pour lancer des projets qui ne réussiront pas car ils vont contre sa nature profonde. Ces faux perturbateurs, en réalité de simples gestionnaires qui ont utilisé les méthodes du *reengineering* pour revoir leurs organisations en se contentant de réduire, parfois brutalement, les coûts, n'ont pas créé de valeur. Les entreprises l'ont souvent payé par une réduction de leur productivité et une morosité catastrophique pour leur devenir. Les vrais désorganisateur, les vrais rebelles créent de la valeur et même introduisent le principe de plaisir dans le travail et dans l'acte de changement.

Chez Oticon, dans l'entrée du siège à Strandvejen, à Copenhague, une cheminée en verre transparent accueille le visiteur. Il peut y voir la descente aérienne des lambeaux de papier sortis des broyeurs de documents. Le symbole est clair : ici vous entrez dans une entreprise zéro papier ! Oticon, 1 100 personnes, 400 millions de francs de chiffre d'affaires, vieille firme danoise créée en 1904, est devenue leader mondial d'appareils auditifs. Une position qu'Oticon doit incontestablement à l'inventivité organisationnelle de son président Lars Kolind, qui a eu 50 ans en 1997.

En 1991, s'appuyant sur les possibilités offertes par les télécommunications et les ordinateurs personnels, Lars Kolind a organisé ses ressources dans une logique de projet en limitant au maximum le papier et en favorisant le travail coopératif avec l'intranet maison. Tous les employés ont un micro-ordinateur à la maison. Afin de limiter les services cloisonnés, chaque employé a trois fonctions différentes, ce qui favorise sa polyvalence et le partage de compétences. Les hommes sont considérés comme un vivier de ressources, une société d'intérim interne. Ils n'appartiennent à aucun service, d'ailleurs ils disposent de bureaux roulants que chacun amène avec lui dans l'espace de travail interne qu'il va occuper durant sa mission. Chaque chef de projet doit les mobiliser en fonction de ses besoins. L'ambiance est universitaire ; les réunions se tiennent dans des espaces de discussions où la prise de note papier est interdite au bénéfice des ordinateurs portables. On ne contrôle pas les horaires mais l'avance du projet. Le mode hiérarchique a été modifié par la mise en place d'un mode de parrainage. Le « parrain », choisi par le salarié parmi les managers, notera celui-ci pour augmenter ou diminuer son salaire en prenant l'avis de ses collègues. Résultat des innovations de Lars Kolind,

Oticon a renoué avec les bénéfiques, doublé son chiffre d'affaires, sa part de marché mondial et embauché 500 personnes.

Partout dans le monde les perturbateurs de l'ordre établi créent de la valeur. Pragmatiques, ils s'appuient chaque fois que possible sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour désorganiser le système en place. Il arrive aussi que ces inventeurs du futur lancent des produits et des services nouveaux, voire des entreprises, considérés comme complètement farfelus par leurs aînés, en utilisant ces technologies de la communication.

### **Les organisations improbables sont le fruit d'inventeurs rebelle à l'ordre établi**

L'originalité de l'histoire de Linus Torvalds, inventeur de Linux, symbolise parfaitement la révolution en cours des affaires sous l'influence des grands réseaux électroniques. Elle s'inscrit pour une majorité de dirigeants incrédules dans le chapitre des anecdotes amusantes, avec le monstre du Loch Ness, le zéro défaut, le syndicat « sympa » et les réflexions du style : « Mon Dieu, qu'est-ce qu'ils n'inventent pas pour me refiler leur camelote ! »

Bien qu'aujourd'hui l'épopée de Linux soit désormais mieux connue, beaucoup de gens restent incrédules à propos de cette histoire d'un logiciel inventé par un étudiant et développé par des centaines d'inconnus sur internet. Mais d'autres illustrations ne cessent d'incarner l'avènement d'organisations extrêmement variées en complète rupture avec les repères du passé. Rappelons nous : Steve Jobs a 21 ans quand il fonde Apple. Signe des temps : Oriane Garcia a 22 ans quand elle crée Caramail revendu 5 ans plus tard 500MF au suédois Spray De son côté, Mike Lynch a 23 ans lorsqu'il fonde Autonomy moteur de recherche contextuel à Cambridge, elle vaut aujourd'hui plusieurs milliards de \$ .Fabrice Grinda fonde Aucland [www.aucland.fr](http://www.aucland.fr) à 24 ans, il en a cédé la majorité à Bernard Arnault pour 120MF. Stephan Schambach n'a que 22 ans quand il crée Intershop [www.Intershop.com](http://www.Intershop.com) qui est devenu, à côté de SAP, un des leader allemand de la netéconomie. Martha Lane Fox a 25 ans quand elle crée lastminute.com. Michel Meyer a 25 ans quand il créa Multimania [www.multimania.fr](http://www.multimania.fr), un des sites français, racheté par Lycos, aujourd'hui les plus consultés (hébergement de pages personnelles et de communautés virtuelles)... et il avait déjà créé le célèbre site francophone "the virtual baguette" [www.baguette.com](http://www.baguette.com) lors de son séjour en Californie.

Comment auriez-vous réagi, si l'on vous avait dit, il a cinq ans, que l'on a réuni un réseau de 10 000 micro-ordinateurs indépendants sur Internet pour casser un des codes secrets du FBI ? Ce qui revient à dire que l'on a réussi à convaincre des milliers de petites fourmis informatiques, de petites organisations, qui ont accepté de se mobiliser pour offrir de la puissance de calcul. De petites organisations qui peuvent devenir puissantes grâce au réseau en mobilisant leur intelligence au point d'inquiéter un pilier de la sécurité des États-Unis.

Avez-vous une idée du nombre d'histoires improbables qui y ressemblent, que vous ne connaissez pas, que vous ne connaîtrez peut être jamais ? À Buenos Aires, dans une salle retirée de la chapelle Notre-Dame des Victoires, une foire au troc permet de faciliter des échanges de biens et de services. Une association de gens qui, faute d'argent, s'entraident en troquant des petits boulots, des objets, des plats préparés contre quelques autres services. Ce mouvement entraîne des entreprises qui adhèrent à leur tour à une association de compensation virtuelle. Walter Gazza, ancien chef d'entreprise, a installé cette organisation virtuelle de compensation, le CCA, Cercle de compensation des achats sur Internet. Le vendeur est crédité du montant des marchandises ou des services qu'il propose, et son compte courant est débité chaque fois qu'il fait appel à des services ou se procure des produits proposés en échange. Kosmet, une entreprise de produits d'hygiène, propose une partie de ses produits grâce à cette organisation. Le système de compensation de CCA facilite les activités économiques à faible valeur ajoutée, celles justement qui ont du mal à être monétarisées dans une économie normale.

Ces histoires ne sont plus anecdotiques. Qui aurait parié sur le succès d'AOL et de son modèle économique face à celui du Minitel français, il y a moins d'une dizaine d'années ? Peu de gens croyaient aux services en ligne dans les années 1980. La majorité était incrédule à l'idée d'acheter des produits et des services à distance. Les services à distance, comme le travail à distance, n'intéressaient pas grand monde. De même, lorsque l'Américain Chris Kitze et le Français Laurent

Massa créent Xoom.com, un site de vente de logiciels par téléchargement, on les a pris pour des fous. Il n'y avait rien de comparable. Les fondateurs de Xoom.com vont créer leur notoriété en constituant une communauté de clients, Buyers-Club, et des forums de discussion. Ils adapteront leur offre à des cibles de plus en plus précises et élargiront leur gamme (notamment en matière de téléchargement de musiques). Ce processus prendra des années. Son fichier, composé de plusieurs millions d'utilisateurs dans le monde à partir d'offres commerciales personnalisées, et son rôle d'intermédiaire entre les fournisseurs et les clients en font le prototype de ces entreprises improbables. Une entreprise improbable dont les analystes ont prévu qu'elle atteindrait les 60 millions de dollars de chiffre d'affaires en l'an 2000<sup>vi</sup>. Un chiffre d'affaires réalisé par un magasin virtuel de zéro mètre carré.

Les exemples foisonnent de jeunes qui ont pu lancer des entreprises improbables de renom en bousculant les vieilles organisations qu'elles obligeaient à se remettre en question. Les fondateurs de Mirabilis [www.mirabilis.com](http://www.mirabilis.com) n'avaient pas terminé leurs études à l'université de Jérusalem, 18 mois plus tard, ils avaient 10 millions d'utilisateurs sur le Net. Au sortir de leur service militaire, ils ont ressenti le besoin d'un outil permettant à des internautes de bavarder entre eux sur le Web de façon simple et économique: leur ICQ - ICQ.com est parti de là. Ils ont revendu leur jeune entreprise 587 millions de dollars à AOL. MP3 a été développé par un jeune étudiant, Justin Frankel, pour stocker des partitions musicales pour ses copains. Eat On Line créé par Sébastien Forest est né, un soir après une longue journée de travail, du constat qu'il était extrêmement long et difficile de se faire livrer un repas à domicile de façon improvisée avec le choix du style de cuisine, la possibilité de consulter une carte...et pas de mauvaises surprises sur la qualité ou les coûts. Teach & Toy est créé par un tout jeune papa, Jean-Baptiste Gayet qui cherchait en vain des jeux éducatifs pour sa progéniture. Les créateurs de Geocities ont, pour leur part, eu l'idée d'offrir gratuitement aux internautes des outils pour créer leur home page ainsi que l'hébergement de celles-ci (3,5 millions de sites, 32 millions de pages vues, valeur boursière 5milliards de dollars.

Dans un domaine très traditionnel, Michel Forgues et Jean Chouraqui, experts et marchands de tableaux à Toulouse souhaitaient pouvoir présenter leurs tableaux à leurs clients. Experts pour Sotheby's ils découvrirent à New York les possibilités d'internet et eurent l'idée de faire fabriquer des cartes format carte de visite la ViewCard, qui grâce à des épaulements et à un équilibrage parfait pouvaient être lues dans n'importe quel lecteur de CD Rom. Catherine Leroy créateur de [Pieceunique.com](http://Pieceunique.com) était photographe. De même Yahoo! est partie du constat, en 1995, par deux jeunes universitaires, Jerry Yang et David Filo, qu'il manquait à leurs camarades un annuaire des sites car ceux-ci se faisaient de plus en plus nombreux et il devenait difficile de s'y retrouver: ils lancèrent Yahoo en commençant par le "Jerry's guide to the www".

Faute d'avoir bien compris cette que nouvelle logique de création de valeur ne se fait pas avec les « bas morceaux » de leurs organisations mais avec des esprits neufs, des équipes en étonnement permanent, des rebelles constructifs, nombre d'entreprises, notamment dans les services, n'ont pas su adapter les services attendus par leurs clients, qui sont devenus infidèles. Cette incapacité des entreprises traditionnelles à accepter de laisser vivre, voir d'encourager l'introduction du gène rebelle dans leurs structures vieillissantes ouvre de nombreuses perspectives aux compétiteurs de petites tailles qui entrent en concurrence avec les plus grands. Cette transformation a déjà modifié les rapports de force qui s'exerçaient entre les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants. Il est devenu favorable aux organisations innovantes qui ont su développer des partenariats horizontaux afin de diversifier leurs marchés. Au point que certaines organisations maîtrisent maintenant un savoir-faire devenu indispensable au donneur d'ordre, à l'ensemblier des produits.

---

<sup>i</sup> Roman Ikonicoff, « Et la vie émergea du chaos », *Sciences*, 28 juin 1996 et *Science et Vie*, mars 1997.

<sup>ii</sup> *At home in the Universe*, Oxford University Press.

<sup>iii</sup> Dr. Von Hippel du MIT, *Technologies et Sociétés*, Pierre Lévi, McKinsey.

<sup>iv</sup> Ce qui inquiète déjà la Bourse qui, n'aimant pas les incertitudes, vit rarement sereinement ces transformations.

<sup>v</sup> *L'Expansion*, juillet 1997.

<sup>vi</sup> *L'Expansion*, 26 mai 1999.