

« 7 réflexions sur l'immatériel »

Jérôme Julia - Président de l'Observatoire de l'Immatériel

« *Oser l'immatériel pour se développer*, tel était le titre de la 6^{ème} JNAI organisée le 16 juin dernier par [l'Observatoire de l'Immatériel](#) en partenariat avec la [Direction Générale des Entreprises](#). En réalité, **l'immatériel introduit une nouvelle pensée du développement**.

J'aimerais partager avec vous **sept réflexions personnelles sur l'immatériel**, presque un acte de foi, en empruntant aux sciences humaines et faisant quelques détours du côté de la philosophie. « *On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré* » disait Albert Einstein. Pour bien appréhender l'immatériel, il nous faudra inventer une discipline entre sciences dures et sciences molles (ou douces).

Dans ces propos, j'adopterais aussi une **définition extensive et aspirationnelle de l'immatériel**. Au-delà des acceptions techniques et comptables plus classiques, et pour paraphraser le petit Prince d'Antoine de Saint Exupéry, je définirais l'immatériel comme étant : « *l'essentiel, invisible pour les yeux, et qu'on ne voit bien qu'avec le cœur* ».

Une définition large et issue de l'expérience empirique, des sciences humaines dans la boîte à outils, nous voilà parés pour aborder les révolutions de l'immatériel, et mettre en perspective les différents thèmes abordés.

1. Le numérique rend nécessaire une nouvelle forme d'intelligence

Nous vivons tous une profusion de messages et d'informations, qui met au défi nos fonctions cognitives. Selon Michel Serres, le héros de notre civilisation numérique se nomme Saint Denis, dont Jacques de Voragine dans sa *Légende dorée*, raconte le supplice. Décapité par un centurion romain venu l'arrêter à l'époque ses persécutions subies par les premiers chrétiens, l'évêque de Lutèce resta debout, se pencha vers le sol, pris sa tête entre ses mains pour la transporter en haut de la butte Montmartre.

Ce miracle se reproduit aujourd'hui. Avec notre ordinateur posé sur la table, ou notre smartphone entre nos mains, armés d'une mémoire colossale, et nous donnant accès au monde, nous voilà nous aussi décapités. Notre tête roule devant nous et nous la tenons entre nos mains. Montaigne déclarait qu'il préférerait une tête bien faite à une tête bien pleine. Avant l'appareillage numérique, l'invention de l'écriture avait déjà objectivé la mémoire, l'histoire, la connaissance.

Question : que reste-t-il sur nos cous ? Que reste-t-il dans notre tête alors que nos trois facultés, mémoire, imagination, et raison sont descendues dans la machine, posée devant nous sur la table ? Restent désormais au-dessus du cou coupé l'intelligence, l'intuition, la capacité d'invention. Michel Serres écrit : « *Nous voici condamnés à devenir intelligents, aussi intelligents que le monde des choses, que l'évolution vitale, qu'Archimède émergeant de son bain, qu'une mère en travail de gésine...* ». L'appréhension des forces immatérielles introduit une révolution dans l'innovation : un voyage dans les technologies du futur (les nanotechnologies, les objets connectés, l'impression 3D, l'intelligence artificielle ...) nous montrerait que l'accélération du progrès technique rend nécessaire la révélation et l'activation des immatériels, la compréhension et la gestion de leurs systèmes.

2. Penser les interstices du monde et l'inattendu permet d'inventer

Le but est-il plus important que le chemin ? Qu'est-ce qui est le plus important dans un processus, son résultat produit (l'output), ou bien les bénéfices glanés au passage, parfois involontaires mais bien réels (l'outcome) ? A force s'assigner et déterminer les choses et les hommes, n'avons-nous pas asséché les activités humaines ?

« Je commence n'importe où et cela se développe comme du lierre » disait le génial dessinateur Hergé. Comme vous le savez sans doute, la sérendipité est le fait de réaliser une découverte scientifique ou une invention technique de façon inattendue à la suite d'un concours de circonstances fortuit et très souvent dans le cadre d'une recherche concernant un autre sujet.

La sérendipité est le fait de « trouver autre chose que ce que l'on cherchait », comme Christophe Colomb cherchant la route de l'Ouest vers les Indes, et découvrant un continent inconnu des Européens.

Boucicaut, héros du Bonheur des Dames et fondateur du Bon Marché, avait au début classé les produits en vente de manière la mieux ordonnée, donc la plus commode pour les chalands qui s'y retrouvaient sans peine. Mais au bout de quelques semaines, le chiffre d'affaires plafonna. Le commerçant bouleversa alors ses rayons, de sorte que la ménagère en quête de poireaux, bifurquant, tombait sur les parfums ou les chaussures et en achetaient. Dans les grands magasins désormais, le labyrinthe se mêle à l'ordre.

Acceptons le cheminement sans plan, inverse de ce que l'on appelle méthode ou processus, la chasse au hasard qui fait que l'on rencontre ce que l'on ne quête pas. Si quelque inventeur trouvait ce qu'il cherchait, il l'aurait déjà trouvé, puisque c'est cela, justement qu'il cherchait. Aucune méthode n'a jamais ouvert à quelque invention. Au contraire, être conscient de ses forces immatérielles, sans pour autant les mettre en équation, permet la prise de risque, les bifurcations parfois pleines d'une information inattendue entre poireaux et chaussures, entre la pomme qui tombe et l'attraction universelle.

Mesdames et Messieurs, avez-vous pensé à construire vos entreprises, à écrire vos histoires en suivant le lierre d'Hergé ? Expérimentez et apprenez sur le terrain, en pariant sur vos forces. Votre volonté dessinera un réseau de branches, vos essais seront des coups de théâtre qui étonneront vos clients et désarçonneront vos concurrents.

L'espace de la pensée se situe entre. Entre les voies, les arrêts, les obstacles, les murs qui structurent notre quotidien. Entre, là où se déniche et se qualifie l'immatériel.

3. L'immatériel redéfinit la stratégie

Comment aujourd'hui construire son plan stratégique sans avoir fait l'inventaire de ses actifs immatériels ? Comment décider l'allouer ses ressources, d'internaliser ou d'externaliser sans maîtriser son véritable cœur de métier, son champ de légitimité et d'incomparabilité ?

L'entreprise est une topologie munie d'une énergie. Une topologie d'actifs et une énergie de flux qui font tourner ces actifs. Toute stratégie, tout programme d'action évaluent et planifient des transferts et des flux dans un espace-temps défini.

Considérer l'immatériel ouvre les finalités. Un piano a des finalités restreintes, une entreprise, quant à elle, a potentiellement des finalités élargies et généralisées.

Pouvons-nous penser le possible comme capital ? Pouvons-nous penser le possible comme une carrière, une mine exploitable, un stock dormant ?

Nous puissions autrefois, et nous continuons à le faire, dans toutes sortes de forces froides, humaines, animales, mécaniques. Nous avons exploité ensuite toutes sortes d'énergies, fossiles ou renouvelables. Les capitaux de la révolution industrielle dormaient dans les banques, or, argent, papier-monnaie, mais aussi dans le pétrole, le charbon, les carrières d'uranium, ...

Dans quels capitaux puiserons-nous demain ? Le code génétique, les cellules souches, le big data et les banques de données ? Ou un capital de virtualités, de signes, de sens ?

Dans un monde où Mendeleïev a construit son tableau périodique des éléments, où les biochimistes dictent le code génétique, où les informaticiens parlent megabits, pixels, numération binaire, nous devons construire un nouveau code pour appréhender notre capital, virtuel et invisible certes, mais producteur de réel, de figures, d'émotions et d'inventions.

Naguère nous pensions nos ressources pleines de possibles. Nous pensons désormais les possibles remplis de ressources.

Avoir les pieds sur terre, désormais, n'équivaut plus à gérer le capital matériel et financier, à se courber sur un réel étroit, fini, univalent, que nous destinons de plus à la destruction. Avoir les pieds sur terre, c'est prêter attention au capital immatériel, lever la tête vers les nuages des possibles, penser et agir.

4. Travail invisible et productivité cachée, de nouvelles lunettes pour le dirigeant

Si le capital immatériel représente entre 60 et 70 % de la valeur des entreprises, alors le travail crée une sorte de flux vital pour « faire tourner » ce capital. Le travail se décompose en deux éléments : d'un côté l'accomplissement d'une tâche standard, potentiellement automatisable, qui s'appuie sur des actifs matériels et financiers comparables d'un acteur économique à l'autre ; d'un autre côté, l'activation d'un ou plusieurs immatériels (savoir-faire, actif relationnel, organisation...), éminemment distinctifs et spécifiques à l'entreprise dans sa singularité fondamentale.

De nos jours, l'invisibilité relative du travail tient à ce qu'il tend à disparaître derrière son objet, son résultat, sa production matérielle ou financière. Par conséquent, la transformation proposée est un passage d'une objectivation (soumission à l'objet) du travail, à une subjectivation (soumission au sujet) du travail.

D'une époque où travailler consistait à faire tourner les actifs matériels et financiers, nous passons à une nouvelle ère où travailler, c'est avant tout faire vivre, développer et renouveler ses actifs

immatériels. Le travail n'est plus un moyen de production comme les autres, c'est le flux vital pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Depuis Taylor et Ford, la division des tâches a joué contre l'agrégation et la mise en cohérence entre travail objectif et subjectif. Le travailleur doit souvent réaliser ses objectifs assignés, sans prêter attention au tour de main unique qu'il développe, à la qualité des relations avec ses équipiers ou ses fournisseurs, à son adéquation à la culture de l'entreprise. S'il est difficile d'accéder au travail réel, cela reste une solution de facilité que de considérer uniquement le travail rendu visible sous forme de performance. La productivité totale est constituée d'une productivité des moyens de production matériels et financiers, à laquelle s'additionne un rendement des facteurs de production immatériels.

5. La révolution de la gouvernance immatérielle

Rendre visible c'est aussi rompre l'anonymat du talent et du mérite. C'est considérer l'individu comme porteur d'un talent spécifique, savoir gérer à la fois l'individualité et le collectif, la solitude et la solidarité. Rendre visible l'invisible, reconnaître ce qui était resté anonyme jusqu'à présent, faire une place aux pirates dans l'économie légale, c'est repenser la gouvernance.

Nous n'avons jamais cessé de cristalliser les flux, de transformer une foule éparse en institutions, de capitaliser, de transformer la cueillette en champs de blé, la chasse en basse-cour, la rivière en barrages, le ciment et le sable en murailles, les jeux d'enfant en classes rangées, l'amour en mariage. Chaque individu existe désormais comme flux parmi les flux, alors qu'il vivait enfermé dans des boîtes de signes ou de choses. Jadis un député ou un ministre inauguraient des bâtiments. Dans le futur, il y aura principalement des actifs immatériels à inaugurer et faire vivre, sans député ni ministre.

L'invisibilité est le problème des démocraties d'aujourd'hui. Invisibilité des possibles, des forces immatérielles bien présentes ou latentes, invisibilité des enjeux, ... autant d'inconnues que les institutions démocratiques, préoccupées par l'immédiat, ne sont structurellement pas adaptées pour prendre en compte. Serge Moscovici, psychologue social et pionnier de la pensée écologique (1925-2014) écrit : « *Nous vivons comme dans un monde de verre, redoutant le moindre choc qui le ferait voler en éclat, comme un lézard à l'abri d'une feuille qui tremble. Nous croyons aussi qu'à défaut d'être le meilleur des mondes, c'est à tout le moins le seul monde possible* ». Aujourd'hui, ce monde de verre se fissure. Mais ces fissures peuvent être autant de bonnes nouvelles pour changer nos modes de pensée, évacuer nos idées reçues, comprendre ce monde qui émerge aux interstices.

Je fais le constat que l'immatériel pore en germe une révolution de gouvernance, en considérant l'individu comme contributeur et porteur d'une part de la singularité du groupe, et non comme l'exécutant d'une tâche décidée par un supérieur hiérarchique.

Qui dit actif, dit passif immatériel, également à l'échelle des nations. Et l'exemple de la Grèce dans l'UE nous le montre, il nous faudra penser la transition et l'équilibre entre la dette financière, et la dette immatérielle.

6. L'immatériel, une énergie renouvelable dans le moteur

A propos de croissance durable, et à la veille de COP21, souvenons-nous de la boutade de Kenneth Boulding, économiste américain, pacifiste et mystique, en 1930 : « *Celui qui pense la croissance infinie dans un monde fini est soit un fou, soit un économiste* ».

Quelle définition a priori de la création de richesse retenir ? La destruction de la forêt amazonienne fait progresser le PIB mondial mais elle appauvrit le patrimoine naturel et contribue au réchauffement. Les accidents de voitures entraînent l'achat de nouveaux véhicules et la réfection des routes, donc sont comptabilisés dans le PIB. A l'inverse, les multiples activités bénévoles ou encore le travail domestique représentent des volumes énormes, largement ignorés dans le PIB.

Comment faire dans un monde en croissance faible et en inflation très faible ? Va-t-on vers « *l'économie de cendrillon* », comme l'appelle l'économiste britannique Tim Jackson dans son rapport *Prospérité sans croissance* (2009), pour sa modestie et sa promesse de bonheur ? Tim Jackson stigmatise les consommateurs que nous sommes, fabriqués pour que le système survive : « *nous sommes encouragés à dépenser de l'argent que nous n'avons pas, pour acheter des choses dont nous n'avons pas besoin et créer des impressions qui ne dureront pas, sur des gens qui ne nous importent pas* ».

Même si elles œuvrent de concert, la pensée de l'immatériel présente selon moi un avantage décisif sur la pensée écologique. Au lieu de présenter une vision inspirante et excitante du changement, les approches idéologiques classiques se focalisent sur ce qu'il ne faut pas faire. Penser l'immatériel, et malgré l'étymologie du mot, c'est voir la société et les acteurs économiques « *en plein* » et non « *en creux* ». C'est une voie entièrement nouvelle, une voie d'espoir et de responsabilité, et non pas une critique par analogies ou une culpabilité rétrospective. Nous ne devons pas décroître ou restreindre notre présence sur cette terre. Nous devons mieux exploiter et faire vivre ce que nous produisons de mieux : les savoir-faire, le lien entre les humains, l'art, la démocratie ... Il ne s'agit pas d'être moins mauvais, il s'agit de donner le meilleur de soi-même.

Les actifs immatériels sont des sources d'énergie renouvelable à partir du moment où ils ne s'usent que lorsqu'on ne s'en sert pas. Faire usage d'un actif, c'est lui conférer une puissance, une résilience, un effet plus important et pérenne. Le temps déprécie le potentiel d'un actif que lorsque ce dernier reste sur étagère sans investissement, sans communication et sans utilisation.

L'immatériel propose une sorte de nouvelle écologie positive, une nouvelle appréhension de nos conditions d'existence, une grille de lecture de notre maison et son écosystème. L'immatériel permet de saisir l'incroyable diversité des productions humaines, à l'instar de celle des plantes et animaux. Explorer l'immatériel des organisations, c'est croire que l'homme est bon et travailleur, c'est croire en la liberté.

7. L'immatériel, une nouvelle vision du monde

Le caractère déterministe des sciences décroît. Depuis Copernic et Galilée, la courbe des sciences avait suivi une pente ascendante vers plus de certitude. Au cours du 20^{ème} siècle, la relativité générale d'Einstein, le principe d'incertitude de Heisenberg en physique quantique, la théorie du chaos, ... nous ont donné une vision bien plus indéterminée du monde. Nous passons d'une civilisation fondée sur l'avoir et le matérialisme à une civilisation fondée sur l'être, la quête de sens et la spiritualité. Nous

sortons progressivement d'un usage systématique du déterminisme, c'est-à-dire l'idée que tout ce que nous voyons ou que nous pourrions voir autour de nous a une cause physiquement explicable. Nous sortons d'une vision du monde forgée par les découvertes d'une science rationaliste, réductionniste et déterministe.

Jean Staune (in Les Clés du Futur, ed. Plon, mai 2015) écrit ainsi : « *Ces fondations solides sur lesquelles s'appuie toute la modernité, fondations bâties et vérifiées au cours des cinq derniers siècles, cette vision qui s'est développée dans tous les grands domaines scientifiques s'est déjà écroulée* ».

Tout dépend de notre vision du monde. Combien de fois les Grecs ont découvert que le contrat de travail entre hommes libres était plus performant que l'esclavage ? Des milliers. Chaque fois qu'ils affranchissaient un esclave, ils constataient qu'il était plus performant dans la même fonction, maintenant qu'il travaillait pour un salaire. Ont-ils pour autant aboli l'esclavage ? Non ! En 800 ans de civilisation, ils ne l'ont pas fait. Pourquoi ? Parce que leur vision du monde n'a pas évolué. Et la vision du monde est première. C'est un facteur clé qui, dans une société, l'emporte même sur l'évidence.

Voilà ce qui permet d'affirmer que nous devons faire évoluer notre vision du monde pour inventer et mettre en place un nouveau modèle où la ressource principale est désormais l'immatériel. L'immatériel introduit et rend donc possible de multiples révolutions : révolutions de l'intelligence, de la gouvernance, du travail, du bien public, de l'intérêt général, de l'écologie ...

Mais les théories qui bouleversent les visions du monde connaissent toutes le même processus : d'abord elles sont ignorées, violemment refusées, ou ridiculisées, puis on se familiarise avec elles et on finit par les accepter comme étant devenues la norme, une réalité. L'économie et notre manière d'appréhender les entreprises et la création de valeur ressemblent souvent à une promenade les yeux fermés dans les rues de la ville à une heure de pointe. Si nous ne prêtons pas attention à l'immatériel, comme à la nature, ils deviendront des obstacles voire des ennemis pour l'homme.

Sans prophétie, intellectualisme ni bourrage de crâne, partager ici et aujourd'hui des méthodes, outils et expériences, c'est aussi nourrir notre grand dessein : faire naître une nouvelle économie plus respectueuse de soi, des autres et de la planète. »

Jérôme Julia, Président de [l'Observatoire de l'Immatériel](#).