

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide

ANRT

CEA

IdVectoR

Socomine

et des parrains de l'École de Paris :

Andersen Consulting

AtoFina

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CNRS

Cogema

CRG de l'École polytechnique

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Hermès

IBM

IDRH

Lafarge

Lagardère

Mathématiques Appliquées

Mercer Management Consulting

PSA Peugeot Citroën

Renault

Saint-Gobain

SNCF

Thomson CSF

TotalFina Elf

Usinor

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**NOUVELLE ÉCONOMIE :
LE POINT DE VUE D'UN CAPITAL-RISQUEUR**

par

Bernard MAÎTRE

Directeur associé de Galileo Partners

auteur de l'ouvrage *Les Business models de la Nouvelle Économie*
(Dunod, 1999)

Séance du 19 avril 2000

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

Selon Bernard Maître, directeur associé chez Galileo Partners, les start-ups, lieu privilégié de la création de propositions de valeur innovantes, constituent véritablement la pierre angulaire de la "nouvelle économie" ; après avoir livré quelques-unes de ses recettes de capital-risqueur, apporté des éclairages originaux sur les relations entre start-ups et grands groupes, ou encore évoqué la responsabilité des gouvernements à l'égard des évolutions en cours, il n'hésite pas à proposer l'ébauche d'une utopie de la nouvelle économie.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Bernard MAÎTRE

J'ai commencé ma carrière en faisant de l'audit dans le secteur de la finance, avant de découvrir la micro-informatique et d'entrer dans l'équipe qui a créé la société Goupil. En 1985, j'ai créé à mon tour une entreprise centrée sur le développement de la technologie des réseaux locaux. En 1989, je me suis vu proposer par une grande banque d'affaires de me charger des investissements dans le domaine de la micro-informatique, et après quelque temps j'ai pu créer une structure dédiée à cette activité. La Caisse des Dépôts m'a ensuite proposé de monter un pôle d'investissement dans la technologie, CDC Innovations, qui a rencontré un succès très rapide. Enfin, il y a presque deux ans, j'ai créé, avec l'un de mes confrères, Galileo Partners, une société de capital-risque indépendante, qui a déjà levé et investi cent millions d'euros et s'apprête à en lever de deux à trois cents millions dans les semaines qui viennent.

Nos ancêtres les ectoplasmes

Je fais partie de ceux qui estiment que nous nous trouvons non pas face à une simple révolution industrielle, mais face à une véritable révolution économique.

Celle-ci repose sur trois facteurs profondément subversifs : une nouvelle matière première, l'information ; de nouvelles machines, les semi-conducteurs ; un nouveau mode de transport et un nouveau mode d'organisation, les réseaux de télécommunications, au sein desquels l'internet joue évidemment un rôle prépondérant.

Elle repose également sur trois axiomes fondamentaux : la loi de Moore, selon laquelle la puissance de traitement des microprocesseurs double, à prix constant, tous les dix-huit mois ; la loi de Metcalfe, qui montre que la valeur d'un réseau croît comme une fonction géométrique du nombre de ses membres ; et enfin la loi de Gilder, qui prévoyait dès 1993 que la bande passante, c'est-à-dire la capacité des réseaux de télécommunication, triplerait désormais chaque année.

Il reste encore beaucoup à faire pour construire la théorie économique qui correspondra à ce nouveau décor, mais il est certain qu'il s'agira d'un modèle économique incomparablement plus riche que le modèle précédent. Entre le monde que nous connaissions il y a quelques années et le monde qui se construit actuellement, c'est la même différence qu'entre un ectoplasme et un être doué d'un système nerveux : les systèmes d'information sont en train de pénétrer en profondeur dans notre société et dans nos vies, au point qu'il y aura bientôt, dans nos foyers, autant de prises au réseau que de prises électriques ; nous sommes ainsi en train de construire un système nerveux extrêmement fin, caractérisé par une vitesse, une transparence et une rationalité totalement inédites jusqu'à présent.

Les start-ups, pierre angulaire de la nouvelle économie

Les entreprises les plus caractéristiques de cette nouvelle économie, et qui en constituent même la pierre angulaire, sont les start-ups, ces formes hybrides relevant à la fois de la véritable entreprise et de la structure-projet, et pour cette raison particulièrement adaptées à l'émergence de l'innovation efficace : elles permettent de rassembler les meilleurs spécialistes d'un sujet donné, de les dédier exclusivement au développement envisagé, de les gérer avec des outils efficaces, de les libérer des pesanteurs et des inerties des "vieilles entreprises", et de les motiver. La productivité des start-ups est d'autant plus impressionnante qu'elles n'exigent que des investissements en capitaux minimes, pour une fécondité relative remarquable.

Guerre et paix entre groupes établis et start-ups

Comment les “vieilles” entreprises peuvent-elles malgré tout s’inscrire dans cette nouvelle économie et en tirer parti ? La dialectique entre start-ups et groupes établis, et plus particulièrement la représentation que s’en font les observateurs, ont beaucoup évolué dans le temps.

Il y a deux ans, les start-ups étaient encore considérées comme des barbares qui allaient envahir le monde civilisé, détruisant tout sur leur passage ; certains journalistes en sont encore à cette vision d’horreur.

Dans un deuxième temps, l’analyse s’est affinée et on a considéré que les start-ups étaient le lieu de l’innovation en matière de création de nouvelles propositions de valeur, tandis que les grands groupes assureraient des tâches beaucoup plus fédérales, notamment la fonction de *branding*, c’est-à-dire le fait d’apporter une marque et ainsi de crédibiliser une proposition de valeur, mais aussi la fonction de distribution, qui est évidemment corrélée à la première. Dans cette représentation, il est normal que les groupes établis achètent des start-ups à tour de bras pour s’approprier leur proposition de valeur, leur apposer leur marque et enfin les distribuer.

C’est ainsi que Microsoft, que je range parmi les “vieilles entreprises”, dans la mesure où elle correspond au modèle traditionnel de l’éditeur, achète environ vingt à quarante start-ups chaque année pour s’approprier leurs innovations et leurs savoir-faire, les repeindre aux couleurs de la maison et les distribuer - ce que Microsoft sait particulièrement bien faire.

Ce type d’opération constitue une bonne partie de mon activité professionnelle : nombre de start-ups se définissent comme des “B2BB” ou “Born To Be Bought” (nées pour être achetées) ; elles sont destinées à croiser tôt ou tard le chemin d’un groupe établi qui leur rachètera leurs savoir-faire, qu’elles auront développés plus vite et à moindre coût que l’entreprise n’aurait pu le faire en interne.

B-to-B, B-to-C, B-to-D

Aujourd’hui, on en vient à un troisième niveau d’analyse, beaucoup plus fin et sectorisé : le rapport entre groupes établis et start-ups doit être analysé au cas par cas, même si c’est moins excitant que de brosser des panoramas d’ensemble, que ce soit sur le mode lyrique ou catastrophique. Le pont-aux-ânes actuel consiste à vouer le B-to-C (*Business-to-Consumers*) aux gémonies, à l’accuser d’être fondé sur des modèles non prouvés et d’avoir précipité la chute du Nasdaq, et à tresser des couronnes au B-to-B (*Business-to-Business*), qui est au contraire jugé solide, vertueux, et considéré comme le véritable avenir de l’internet. Cette réaction s’explique par le traumatisme que viennent de subir les investisseurs américains, mais il s’agit d’analyses bien frustes par rapport à la variété des start-ups et de leurs propositions de valeur.

Chez Galileo Partners, nous sommes par vocation plutôt tournés vers le B-to-C, dans la mesure où nous ne pouvons pas raisonnablement espérer apporter une valeur ajoutée dans les échanges entre Peugeot et Valeo, par exemple. Mais nous nous centrons de plus en plus sur le B-to-D, c’est-à-dire le Business-to-Definition : chaque proposition doit être analysée de près, selon une approche très pragmatique.

Les start-ups réellement subversives

Pour illustrer mon propos, je vais prendre deux exemples de start-ups, l’un qui a un très grand avenir, parce qu’il se fonde sur une vraie proposition de valeur, l’autre dont l’avenir est sans doute déjà derrière lui.

La chaîne de la valeur de la musique

Le premier exemple concerne le domaine de l'édition musicale. Dans la chaîne de valeur du système actuel, entre l'artiste qui crée la musique et le client final, vous trouvez un producteur, un label, une major, un détaillant, sans oublier les prélèvements effectués par l'État ; au total, sur un prix de vingt dollars payé par le client final, l'artiste reçoit au maximum un dollar, en fonction de sa notoriété.

Il s'agit là d'une chaîne de valeur assez primitive, si on la compare à la complexité de celle d'une automobile, par exemple ; mais elle permet de mesurer l'énorme déperdition de valeur qui se fait au détriment de l'artiste et du client final, sans que l'on soit sûr que cette déperdition soit justifiée.

Si on complète cette analyse par celle du marketing tel que le conçoivent les grandes majors, on s'aperçoit qu'elles réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires sur deux mille titres, par an, dans le monde, tout le reste représentant une valeur négligeable. À mon avis, on peut considérer ce type d'organisation comme pré-mafieuse : une poignée d'acteurs gèrent la production musicale mondiale de façon parfaitement malthusienne, en maximisant leurs profits grâce à la distribution d'un très petit nombre de produits, du genre *Lambada* ou Céline Dion, plutôt que de perdre du temps à s'intéresser aux petits rappeurs des banlieues.

Face à cette situation, l'internet offre des solutions révolutionnaires. La première consiste à ce que l'artiste se produise et se distribue lui-même, par exemple grâce au protocole MP3, qui est une norme de compression permettant une audition de très grande qualité pour un onzième du volume de stockage qu'utilise le même morceau sur un disque laser. La chaîne de la valeur se limite alors à l'artiste, au client qui achète le produit, et entre les deux aux frais d'informatique et aux taxes qui reviennent à l'État : l'artiste touche trois dollars quand le client en paie cinq.

Assez rapidement, les artistes découvrent qu'il est difficile d'assurer leur promotion de cette manière, et redécouvrent les mérites de la médiation. On parle alors de "réintermédiation" : l'artiste s'adresse à un site du genre MP3.com, qui offre aux clients, aux petits producteurs et même aux petits labels une boutique virtuelle munie de catalogues et d'étagères virtuelles ; ce genre de site assure le *branding* et développe une audience qui permet aux artistes de se faire connaître, le tout pour un coût dérisoire, de l'ordre du dixième de ce que paie le client final.

Au total, le prix de la musique baisse dans des proportions considérables, ce qui est une très bonne nouvelle : chacun sait que depuis la dernière guerre, le prix unitaire du disque n'a pratiquement pas baissé en valeur relative, alors que la technologie du disque laser a permis de fantastiques gains de productivité. De plus, la courbe marketing va profondément évoluer : on trouvera peut-être moins de disques se vendant à cinquante millions d'exemplaires dans le monde, et davantage d'artistes se faisant connaître auprès de publics ciblés, sachant que l'investissement qu'ils devront consentir pour y parvenir n'aura rien à voir avec celui que nécessitait le fait de trouver un producteur, de faire presser son disque, de le faire distribuer, de le faire passer sur les radios, etc.

La chaîne de la valeur proposée par des sites comme MP3 ou FranceMP3 est donc résolument subversive, d'où la colère des grandes majors, qui se permettent de protester au nom des droits de l'artiste – ce qui est plutôt amusant, sachant le cas qu'elles font de ces derniers. Quant aux sites en question, ils sont parfaitement en règle avec les institutions qui gèrent les droits d'auteur, et paient ce qu'ils doivent à qui de droit.

Les sites qui ne marchent pas

Du côté des tentatives échouées, on trouve par exemple un site récemment racheté par France Télécom, qui a cherché à profiter de l'audience générée grâce à l'internet pour vendre des appareils électroménagers du type machine à laver ou réfrigérateur. Le projet comportait deux erreurs : ce

sont les femmes qui achètent ce type de produits, et elles commençaient tout juste à faire leur entrée sur l'internet ; pour une raison assez mystérieuse, certains produits ne se vendent pas du tout sur l'internet, et c'est particulièrement le cas des machines à laver et des réfrigérateurs. Apparemment, les clients tiennent à pouvoir toucher ces produits, ouvrir les portes, mesurer au demi centimètre près si cela passera dans leur cuisine, etc.

Un autre exemple est celui de CDNow, un site américain consacré à la vente en ligne de disques lasers, qui avait réussi à s'imposer grâce à une énorme campagne de publicité ; à partir du moment où Amazon, qui vendait des livres, s'est intéressé aux disques lasers, il est devenu leader en trois mois à peine, profitant de l'effet de *branding* et de l'audience énorme qu'il avait su se constituer. CDNow a chuté en flèche, et risque maintenant de disparaître.

Cet exemple montre à quel point la logique d'audience est importante : ceux qui exploitent une niche trop étroite risquent de tout perdre du jour au lendemain. Il montre aussi qu'il faut savoir construire son *business-model* de façon rigoureuse : CDNow a fondé sa stratégie sur le nombre de pages vues, qui devait générer d'importantes recettes publicitaires ; mais plus les sites et les panneaux publicitaires se multiplient sur l'internet, plus les recettes relatives diminuent. L'audience n'est donc pas tout : elle est fondamentale, à condition qu'on sache comment la transformer en dollars. CDNow a suivi le chemin inverse de celui des sites qui marchent : il a réussi à s'imposer comme premier entrant et à conquérir une place de leader sur son marché, qu'il n'a ensuite pas su conserver ; après avoir perdu la bataille du commerce en ligne, il a cherché à sauver la mise grâce aux forums de discussion et autres petites annonces pour essayer de compenser ses pertes par de la publicité.

La bonne démarche consiste au contraire à s'efforcer d'agréger la plus grande audience possible par un contenu de très bonne qualité, puis à transformer rapidement cette audience en clientèle. Par exemple, France Télécom a compris que puisqu'elle possédait les "tuyaux", elle pouvait fournir l'internet ; que fournissant l'internet, elle disposait d'une audience ; que disposant d'une audience, elle pouvait lui proposer des médias ; et qu'à partir de ces médias et de son audience, elle pouvait créer des boutiques de vente en ligne.

La recette du bon capital-risqueur

Compte tenu de ces données de base, sur quoi se fonde un capital-risqueur pour décider de financer un projet de start-ups ? Ma société retient trois critères principaux.

La taille du marché

Le premier concerne tout simplement la taille du marché, qui n'est pas toujours facile à définir : quelle sera la proportion de livres vendus en ligne d'ici cinq ans ? Quel sera le rôle du e-book et de la e-édition ? Tout cela est très compliqué, mais on peut malgré tout essayer de repérer des tendances et de classer le projet selon trois catégories de taille de marché : les portails de *fox à poils durs*, qui ne touchent qu'un nombre très limité d'internautes ; les *Brésil*, par référence au pays de l'éternel futur, qui fait beaucoup rêver mais qu'on n'atteint jamais ; et enfin les *big businesses*. L'assurance-auto représente par exemple en France cent milliards de francs par an ; calculez ce que cela donne si vous vous emparez ne serait-ce que d'1 % du marché. Ce n'est pas que nous n'aimions pas les niches, mais cela dépend de la taille du chien.

La proposition de valeur

Le deuxième critère est la qualité de la proposition de valeur, qui doit être réellement subversive. Une bonne proposition de valeur ne consiste pas simplement à dire : « *Venez sur notre site : nous proposons des produits 25 % moins chers que nos concurrents* ». Une start-up est une entité

vivante qui doit parvenir à s'insérer dans un écosystème complexe, le marché ; celui-ci comprend des clients, mais aussi des fournisseurs, des banquiers, des prescripteurs, des régulateurs, des distributeurs, etc. Étant donné l'inertie caractéristique de tout écosystème, il est impossible de s'y insérer, c'est-à-dire en l'occurrence de construire un *business-model* viable et de prendre des parts de marché aux concurrents, si l'on ne dispose pas d'une proposition de valeur profondément subversive.

La qualité des hommes

Nous accordons enfin une très grande importance à la qualité humaine des personnes qui nous apportent des projets : si elles ne savent pas s'exprimer ou, pire, ne savent pas écouter, si elles ne savent pas apprendre, constituer une équipe et réaliser leur projet, elles ne nous intéressent pas. On dit souvent que ce sont les bonnes idées qui manquent, mais ce n'est pas vrai : des bonnes idées qui permettent de faire fortune, j'en jette cinq par jour à la poubelle. La difficulté est de construire un *business-model* solide et de constituer une équipe capable de le transformer en réalité, de faire les choses.

DÉBAT

Les start-ups : pierre angulaire ou phénomène transitoire ?

Un intervenant : *Vous dites que les start-ups sont la pierre angulaire de la nouvelle économie ; c'est peut-être une illusion d'optique liée à votre métier de capital-risqueur : les grands groupes ont un rôle sans doute beaucoup plus considérable à jouer qu'elles dans l'essor de la nouvelle économie et dans la création de valeur. Les start-ups me semblent être un phénomène transitoire comme toutes ces petites entreprises qui s'étaient créées dans les débuts de l'automobile : aujourd'hui, une poignée de très grosses sociétés se partagent le marché.*

Int. : *Je me demande également si la révolution de la nouvelle économie ne repose pas simplement, au-delà de l'épiphénomène des start-ups, sur le bond en avant prodigieux des nouvelles technologies de l'information et sur la révolution des processus commerciaux qu'elles autorisent.*

Bernard Maître : Je ne dis pas que les start-ups sont le seul lieu de création de valeur, mais qu'elles sont le lieu privilégié de la création de propositions de valeur innovantes, non seulement dans le secteur des technologies de l'information, mais dans l'ensemble des secteurs industriels et de services. La comparaison avec les débuts de l'automobile plaît beaucoup aux journalistes, mais elle est largement insuffisante : croire que l'internet est seulement une affaire de technologies de l'information est aussi ridicule que prétendre que l'invention de la roue n'a servi qu'à fabriquer des brouettes. En réalité il s'agit d'une révolution vraiment globale, qui va toucher tous les domaines de l'économie.

Int. : *Certains projets émanant de grands groupes pèsent malgré tout beaucoup plus que ceux des start-ups, quelles qu'elles soient, dans l'économie. Airbus n'est pas une start-up, même si son dynamisme est extraordinaire !*

B. M. : Vous allez dire que je joue sur les mots, mais il me semble qu'Airbus, justement, est une magnifique start-up : il s'agit d'une entreprise externalisée, qui rassemble les meilleurs ingénieurs, dûment motivés et rassemblés autour d'un projet subversif (« On aura la peau de Boeing »). Cela dit, ma société ne s'occupe que de petites entreprises qui ont une faible intensité capitalistique, ne

dépassant pas cent millions d'euros. Mais il me paraît évident que l'ensemble des acteurs économiques vont devoir, pour survivre, s'inspirer de ce modèle-là, c'est-à-dire externaliser, motiver les gens, gérer par projet, etc.

Les propositions de valeur du B-to-B

Int. : *Vous ne niez donc pas que les grandes entreprises puissent avoir des propositions de valeur intéressantes ?*

B. M. : Bien sûr que non ! Il est certain que le B-to-B industriel offre des gains de productivité considérables, permet d'améliorer la structure des bilans en permettant aux grandes entreprises de s'approvisionner plus vite, de faire disparaître plus rapidement leurs stocks excédentaires ou obsolètes, de s'approcher toujours davantage du zéro défaut ou du zéro délai, et d'autoriser globalement de fortes baisses des prix.

Int. : *J'ai assisté récemment à une conférence au cours de laquelle British Airways expliquait qu'il allait créer avec Boeing une start-up chargée de créer des sites B-to-B, et qu'il avait bien l'intention de la faire coter en Bourse.*

Int. : *Beaucoup de sites B-to-B sont d'ailleurs des start-ups qui ont été rachetées par les grands groupes (ou ont fait entrer ceux-ci dans leur capital pour accélérer leur développement). Les sites E-steel ou Metalsiste ont été créés sous forme de start-ups par d'anciens traders ; il est vrai qu'ils sont sans doute allés chercher des fonds plutôt du côté des grands groupes que du côté des capital-risqueurs.*

B. M. : C'est un problème de vague qui se déplace : la première place de marché créée sur l'internet l'a été en dehors des grands groupes industriels, par quelqu'un qui s'est adressé à un capital-risqueur ; il s'agit d'un magnifique site, vertical-net, qui rassemble maintenant une douzaine de places de marché organisées verticalement autour de produits donnés, comme par exemple l'aluminium. Par la suite, la formule a été imitée par des industriels qui ont estimé à juste titre qu'ils pouvaient reproduire ces structures pour leur propre compte, que ce soit dans le domaine de l'automobile ou encore de la grande distribution.

Ce que coûte une start-up

Int. : *Vous nous avez expliqué que grâce aux start-ups, il était possible d'innover à très bon marché ; ce n'est pas l'impression qu'on a quand on considère le niveau de valorisation de ces sociétés !*

B. M. : Je ne parlais pas du niveau de prix qui a été atteint du fait d'une spéculation excessive, mais des sommes qu'il faut pour construire une belle histoire à partir d'une start-up. De ce point de vue, je ne vois pas comment un investisseur pourrait obtenir le même niveau d'innovation à moindre coût.

Pour ce qui est de la spéculation, il est certain que les niveaux de valorisation ont été excessifs dernièrement, mais il s'agissait d'un épiphénomène qui a donné lieu à une correction rapide : le Nasdaq est passé à la cote deux mille en janvier 1999, trois mille en novembre 1999, et a atteint la cote cinq mille le 24 mars 2000 ; la baisse récente l'a ramené à des valeurs comprises entre trois mille et trois mille cinq cents, de sorte que la courbe a retrouvé le niveau qui aurait dû être le sien sans cet épisode d'enthousiasme un peu excessif, qui n'a au total duré que quatre mois. Il est clair que cette courbe va continuer de progresser, même si c'est à un rythme plus normal : nous nous trouvons dans une situation paradoxale ou, bizarrement, le futur est plus certain que le présent...

Des start-ups en réseau

Int. : *On dit fréquemment que sur vingt start-ups créées, seulement trois ou quatre vont réellement aboutir à une belle affaire. Ceux qui échouent ne sont pas forcément moins compétents que les autres : ils peuvent avoir joué de malchance, ou sont arrivés avec un peu de retard sur le marché. Comment faire pour ne pas perdre toute cette matière grise inemployée ? Il faudrait constituer en France une sorte de Silicon Valley où tout le monde se connaîtrait et où les gens pourraient passer d'une start-up à l'autre, ce qui donnerait à l'ensemble une plus grande efficacité. De toute façon, les start-ups ont tout à gagner à nouer des partenariats entre elles.*

B. M. : Galileo Partners se préoccupe assez peu de créer des dispositifs d'incubateurs : nous avons la chance d'être dans une position très privilégiée sur ce marché, et de voir venir à nous les meilleurs dossiers et les meilleurs candidats. Comme dans ce domaine tout est une question de vitesse et de préemption du marché, ce serait une erreur stratégique pour nous que de passer trop de temps à faire émerger des projets : nous nous contentons de sélectionner les meilleurs et de les aider à devenir réalité.

En revanche, il est certain que, dans le cadre de l'écosystème que j'ai décrit, les start-ups constituent les unes pour les autres des partenaires privilégiés. Si on reprend l'exemple de l'édition musicale, les artistes, les constructeurs d'outils de compression, ceux qui fabriquent des outils permettant de lire les fichiers et ceux qui gèrent des réseaux de télécommunication ont tout intérêt à nouer des partenariats.

J'en suis tellement convaincu que je réunis régulièrement tous les dirigeants des start-ups du portefeuille de Galileo pour qu'ils fassent connaissance et créent des synergies entre eux. La plupart du temps, je suis d'ailleurs très surpris car les connexions qui s'établissent ne sont pas du tout celles qu'on aurait pu prévoir.

Pourquoi des voitures et pas des réfrigérateurs ?

Int. : *J'ai été étonné par ce que vous avez dit sur l'achat de machines à laver et de réfrigérateurs : les gens pourraient très bien aller choisir le modèle qui leur plaît chez Darty puis l'acheter en ligne. Pour l'automobile, c'est de cette façon que cela se passe : on essaie le véhicule chez le concessionnaire, puis on l'achète en ligne à des prix défiant toute concurrence¹.*

B. M. : Vous avez raison, mais c'est un fait que pour beaucoup d'appareils électroménagers, de même que pour la HI-FI, c'est exactement le contraire qui se passe : les gens consultent les sites Web, recueillent toutes les informations techniques qu'ils souhaitent, se font une idée des prix pratiqués sur le marché, puis vont chez Darty ou à la FNAC et achètent le matériel. Il n'existe pas de vraie théorie sur ce phénomène : pour le moment, c'est juste un fait d'observation. Nous manquons d'ailleurs cruellement d'études sur la Nouvelle Économie : nous ne savons presque rien de nous-mêmes, et nous aimerions que l'INSEE, au lieu de passer son temps à comptabiliser des stages "bidons" effectués par les chômeurs de longue durée, nous renseigne davantage sur la création d'entreprises sur le web, l'évolution de la productivité des activités de services, le niveau d'endettement possible dans les start-ups, etc.

¹ Christian Navarre, *Internet ou la révolution de la distribution automobile*, séminaire *Ressources Technologiques et Innovation*, février 2000.

Le saut dans l'inconnu

Int. : *J'avoue que le saut dans l'inconnu que représente le passage à la nouvelle économie m'inquiète quelque peu : savons-nous si l'être humain, qui depuis des millions d'années vit dans le monde réel, saura vraiment s'adapter au monde du virtuel ?*

B. M. : Je partage vos réserves, et j'estime que nous devons être très prudents et avancer pas à pas sur la glace. Cela dit, j'ai la conviction que la Nouvelle Économie nous fait avancer dans la bonne direction : nous sommes en train de vider de vieilles poches d'inefficacité, de faire sauter des points de blocage, de supprimer des structures obsolètes, de mettre fin à des rentes indues, et tout cela me paraît une bonne chose. Si comme je l'espère, d'ici cinq ans, nous souscrivons tous nos polices d'assurance en ligne, cela nous coûtera collectivement vingt-cinq milliards de francs de moins par an, et cet argent pourra être employé plus utilement. Il en est de même dans la banque ou dans l'immobilier : les agents immobiliers sont des personnages extraordinaires, qui ne connaissent ni leurs produits, ni leurs clients, et qui pourtant gagnent très bien leur vie ! L'internet va nous permettre de faire progresser l'efficacité, la productivité et la transparence.

De plus, la nouvelle économie crée énormément d'emplois : elle détruit marginalement des emplois à faible valeur ajoutée et crée massivement des emplois très qualifiés, qui à leur tour génèrent des emplois moyennement et faiblement qualifiés ; partout où la nouvelle économie se développe, l'emploi progresse, et donc également la richesse globale.

Le rôle des hommes politiques et des fonctionnaires

Int. : *En tant que fonctionnaire, je me pose énormément de questions sur la nouvelle économie, et je me demande comment faire pour que les changements qu'elle apporte puissent vraiment bénéficier à l'ensemble de la société. Quels conseils donneriez-vous, de ce point de vue, à un État comme la France ?*

B. M. : Vous me posez une question bien vaste pour le modeste épicier que je suis ; mais je vais malgré tout essayer d'apporter ma pierre à l'édifice. Premièrement, je ne vous surprendrai pas en disant qu'il faut avant tout que l'État facilite le développement de la Nouvelle Économie, dont je crois que les principes sont fondamentalement sains tant sur le plan économique que social. Par exemple, il me semble que la loi sur les trente-cinq heures s'applique plutôt mal à un secteur où on aurait plutôt tendance à travailler trente-cinq heures le week-end, et où cet investissement est nécessaire pour faire face à la concurrence et pour être les premiers sur le marché. Je comprends qu'on limite le nombre d'heures lorsqu'il s'agit de travail posté et/ou pénible, mais pour le travail intellectuel effectué par des gens qui ne demandent que cela, je le comprends moins bien.

Int. : *Vous n'avez qu'à travailler chez vous, et c'est un problème réglé ! C'est d'ailleurs ce que vous faites !*

B. M. : Je ne vous parle pas de frauder : je voudrais que nos autorités politiques prennent des décisions responsables qui évitent aux entrepreneurs de se trouver dans l'impossibilité d'embaucher et de réaliser leurs projets.

La deuxième chose que j'attends des politiques et des fonctionnaires, c'est qu'ils encouragent l'initiative individuelle, comme dans l'école où nous nous trouvons : actuellement, aucun élève ne peut obtenir le diplôme de l'École des mines s'il n'a pas réalisé un "acte d'entreprendre", qu'il s'agisse de créer une association, de monter un spectacle ou de toute autre chose. Il y a quelques années, est paru un livre épouvantable, imprégné de fantasmes millénaristes, qui nous prédisait une avalanche de catastrophes et a réussi à désespérer beaucoup de monde en France (Viviane Forrester, *L'horreur économique*). Aujourd'hui, Dieu merci, les gens retrouvent l'espoir et le goût d'entreprendre ; il faut les encourager à rêver un peu, car le rêve libère les énergies créatrices.

Enfin, je crois qu'un État comme le nôtre a la responsabilité d'aider les pays moins favorisés à tirer parti de la nouvelle économie pour développer leurs propres richesses. Il y a deux ans, les États-Unis ont fait passer le nombre de visas accordés aux ingénieurs étrangers de quatre-vingt-dix mille à deux cent mille ; ce devrait être pour nous un devoir moral que d'accueillir des dizaines de milliers de jeunes esprits brillants venant de tous les pays francophones pour les former dans de bonnes conditions.

Nouvelle Économie ou fin de l'économie ?

Int. : *Pour pasticher la formule de l'Internationale, je regrette que vous paraissiez à ce point convaincu que la Nouvelle Économie sera le genre humain, et que vous n'avez cessé de nous parler d'argent, de coûts et de rentabilité.*

Il y a quelques décennies, Keynes annonçait qu'un jour l'objet économique passerait au second plan ; je crois moi aussi qu'il en sera un jour de l'économie comme des épices, pour lesquelles on s'est battu pendant tout le Moyen Âge et qui ont été à l'origine de la découverte de l'Amérique, alors qu'aujourd'hui, c'est « Ducros qui se décarcasse » ; un jour viendra où la fourniture de machines à laver et de jambon à la coupe fera partie des servitudes, au même titre que la voirie ou que la qualité de l'air qu'on respire. Ce dont souffrent la majorité des Français, ce n'est pas la pauvreté, c'est le manque d'estime et la solitude. Or je veux bien admettre que l'internet permet de communiquer, mais je rappelle qu'il existe plusieurs types de communication : lorsque je demande à ma femme l'heure qu'il est, elle m'apporte l'information que je cherchais ; lorsque je lui demande si elle m'aime toujours comme avant, c'est également une information, mais on sent qu'elle engage tout autre chose.

B. M. : Je doute que nous soyons à la veille du moment où l'économie passera au second plan. Vous avez la chance d'avoir un emploi ; mais des millions de personnes n'en ont pas, et pour elles, c'est cela la première priorité.

Quant à la solitude, je ne pense pas qu'il existe un média qui permette mieux que l'internet d'y répondre, y compris en ce qui concerne le deuxième type de communication que vous mentionniez. L'internet fait renaître toutes les tribus, qu'il s'agisse de tribus ethniques, de tribus de passionnés, ou de minorités sexuelles par exemple ; des gens qui n'auraient jamais pu se rencontrer communiquent à travers le monde entier ; la presse militante, qui était agonisante dans notre pays, connaît une nouvelle vigueur. Je crois beaucoup à l'estime et à la communication entre les hommes, mais il me semble que l'internet répond magnifiquement à ces besoins-là aussi.

Enfin, je reprendrais moi aussi volontiers une des formules de l'*Internationale*, mais une autre que celle que vous avez citée : « *Le monde va changer de base : nous ne sommes rien, soyons tout* ». Imaginer le monde de demain est très difficile pour nous, car nous avons été formés selon des idéologies issues de la précédente révolution, la révolution industrielle ; nous sommes structurés mentalement par le libéralisme, le socialisme et le marxisme, outils fort primitifs pour analyser la nouvelle économie : il est difficile de découper des électrons avec une faucille et un marteau. Le principal changement apporté par la nouvelle économie, c'est qu'elle rend le pouvoir à l'intelligence, et c'est en cela que le monde, à mon avis, va changer de base.

Présentation de l'orateur :

Bernard Maître : Après une carrière de créateur et de dirigeant d'entreprises, il anime depuis onze ans des sociétés de capital-risque ; il est aujourd'hui directeur associé chez Galileo Partners, fonds d'investissement leader du secteur de l'internet. Son ouvrage *Les Business-models de la nouvelle économie : stratégies de développement pour les entreprises de l'internet et du secteur high tech*, Dunod, 1999, est un succès de librairie.

Diffusion juin 2000