

UNE NOUVELLE ÉCONOMIE

*Les petits sont les nouveaux gros
L'économie de l'abondance
Entrez dans l'économie gratuite de l'Open Source
Les marchés de masses sont morts, vive les masses de niches
Google simplifie tout
Bienvenue dans la Google économie*

Les petits sont les nouveaux gros

Vous pensez certainement que les grosses structures resteront incontournables. Wal-Mart est la plus grande entreprise du monde. Home Depot restera encore longtemps le fournisseur de papa-maman. Les groupes de médias s'allient les uns aux autres. Les compagnies aériennes fusionnent. Même les communes rurales regroupent leurs services et créent des districts d'agglomérations. Le SuperBowl attire 97 millions de téléspectateurs. Sans compter Google, naturellement, qui n'est plus seulement gros, mais bel et bien énorme. Rien ne changera, les gros vont perdurer.

Mais les petits vont émerger. Une petite start-up est susceptible de se transformer en une grosse usine si elle utilise les usines et le réseau de distribution d'un autre, et si elle vend ses produits partout dans le monde – pour autant qu'on puisse les trouver *via* Google. N'importe qui peut se servir d'un logiciel de blog pour créer un média hyper-spécialisé et le financer grâce à Google Ads. N'importe qui peut lancer un parti politique.

Plus personne n'osera créer de toutes pièces une chaîne de grands magasins prêts à s'attaquer à Wal-Mart dans un combat

de titans. Au lieu de cela, Wall-Mart et les autres grands groupes de distribution subissent les attaques de milliers de concurrents microscopiques – on en trouve un peu plus de 500 000 rien que sur eBay – qui leur mordillent les chevilles en permanence. En 2007, le chiffre d'affaires réalisé par les 547 000 magasins présents sur eBay s'élevait à 59,4 milliards de dollars. Évidemment, la domination exercée par les 345 milliards de Wal-Mart est toujours écrasante. Cependant, en 2007, les ventes réalisées sur eBay ont quand même dépassé le chiffre d'affaires de Macy's, la plus grande chaîne de grands magasins des États-Unis. Avec ses 853 magasins, Macy's n'a généré que 26,3 milliards de dollars.

Certains blogs ont désormais plus d'audience que les sites de grands médias. En juillet 2008, Gwaker Media, un réseau de blogs à scandales créé par Nick Denton, a fanfaronné partout en annonçant que ses quelques dizaines de sites attiraient deux fois plus d'audience que le site du *Los Angeles Times* – 254 millions de pages vues par mois contre 127 millions. Si l'on agrège les lecteurs de tous les blogs, cela revient à 57 millions de personnes (d'après les chiffres de l'enquête Pew¹ de début 2006 sur internet et la société américaine), c'est-à-dire davantage que le nombre de gens qui achètent le journal (50 millions de personnes début 2008, d'après la Newspaper Association of America). Encore plus étonnant : dès 2004, l'enquête Pew avait déjà montré que 53 millions d'Américains² utilisaient l'internet pour « publier leurs états d'âme, échanger des avis, publier des photos, partager des fichiers, et plus largement, contribuer d'une manière ou d'une autre à l'explosion des contenus disponibles en ligne ». Le nombre de contributeurs commence à dépasser le nombre de lecteurs.

1. Organisme de sondage américain qui publie des enquêtes sur les sujets les plus divers, y compris les plus inattendus. Il est accessible sur <http://pewresearch.org>.

2. À rapprocher de la population totale des États-Unis qui est de 305 millions d'habitants.

C'est le triomphe des lilliputiens. Aujourd'hui les économies à grande échelle issues des méga-fusions doivent affronter les micro-économies individuelles. Ce qui a changé, c'est la définition de la notion de « taille critique » – pour générer du chiffre d'affaires, pour survivre et pour réussir. Après avoir culminé au plus haut des frondaisons, la taille minimale nécessaire pour réussir en affaires est dorénavant redescendue au niveau du sol. Aux temps du commerce à la papa, il fallait ouvrir un magasin. Ce magasin avait besoin de surface, beaucoup de surface, de plus en plus de surface. Il fallait des fonds propres pour accumuler le stock permettant de le remplir. Il fallait aussi de la trésorerie pour embaucher du personnel et faire de la publicité pour attirer des clients. Et puis l'on transformait cela en chaîne, en vue d'avoir plus de poids dans les négociations avec les fournisseurs et de créer des synergies de marché. Aujourd'hui, on trouve des clients *via* eBay ou Amazon (qui est à la fois une plate-forme pour les commerçants et un magasin lui-même), Google (qui, de plus, vend des publicités ciblées pour pas cher), et de nombreuses autres places de marché en ligne bien faites qui offrent d'excellents outils, comme Etsy.com (où l'on peut vendre des vêtements faits main et des produits artisanaux). Comme il n'est pas nécessaire d'acquérir de magasins en dur, de maintenir un stock important ou de dépenser des fortunes en marketing, les premiers bénéficiaires peuvent être très rapides.

Au temps de la presse papier, on vivait difficilement de sa plume, sauf à être sous contrat avec un bon journal qui pouvait se permettre de posséder des rotatives en raison de son grand nombre de lecteurs (c'était même un cercle vertueux, en ce temps-là). Aujourd'hui, combien de blogueurs gagnent de l'argent avec leur blog ? Assez pour en vivre ? Eh bien, ça dépend de vous, lecteurs. Les revenus que l'on tire d'un blog peuvent suffire à payer l'hébergement du site, voire un ou deux dîners au restaurant – voire même à en vivre. Voici un petit bilan des revenus que je tire de mon blog, BuzzMachine.com. En 2007, j'ai gagné 13 855 dollars

grâce à la publicité (dont 4 450 dollars *via* Google). Vous devez penser que cela n'était pas assez pour démissionner de mon boulot quotidien. Mais BuzzMachine.com m'a également permis de trouver un poste de professeur à l'école de journalisme de la ville de New York (ce n'est quand même pas le Pérou), de vendre de temps en temps des journées de consulting et des conférences (qui m'ont apporté beaucoup de satisfaction et qui valaient bien le temps que j'y ai consacré), sans compter le contrat pour ce livre (qui vaut plus encore que tout le temps consacré au reste). Ce que mon blog m'a rapporté depuis quelques années se compte en millions. Le coût de ce blog : un hébergement pro qui vaut 327 dollars par an. Certains blogueurs gagnent beaucoup plus – et leurs blogs valent bien mieux que le mien. Mais je me contente de ce qu'est devenu BuzzMachine.

Il vous est facile de calculer ce que vous pourriez économiser si vous vous lanciez seul sur internet. Pas de bureau, pas de temps passé dans les transports, pas de costumes. La rentabilité, la taille critique, tous les critères habituels de réussite sont ramenés à leur niveau minimum. Le prix de l'indépendance s'est effondré. À une époque où tout le monde travaille comme un malade – vous y compris – vous avez la possibilité de profiter pleinement de cette nouvelle indépendance. Au cours de ma vie professionnelle, j'ai vu disparaître la loyauté des employeurs envers leurs salariés. Aujourd'hui on est encouragé à travailler depuis chez soi et on peut facilement gérer son argent soi-même, ce qui a pour conséquence de réduire aussi la loyauté des salariés envers leurs employeurs. De plus en plus de gens vont se mettre à leur compte, parce que ça les amuse et parce que c'est facile – ou bien parce qu'ils n'auront pas d'autre choix après avoir été licenciés pour cause de réduction de personnel.

Comment ces nouveaux indépendants vont-ils gérer leurs relations avec leurs employeurs, et réciproquement ? Les entreprises devraient promouvoir les départs dans le cadre de projets personnels. Rick Waghorn et un de ses anciens collègues ont lancé un

blog et commencé à animer une communauté sur le football après avoir été virés par le journal pour lequel ils travaillaient à Norwich. Leur ancien journal a considéré qu'ils étaient concurrents. C'était stupide. En fait, c'était le journal qui avait permis à Rick Waghorn de bâtir sa propre réputation et son lectorat. En le virant, le journal a perdu non seulement ses articles, mais également tout ce qu'il avait investi en lui. Il n'aurait pas dû le considérer comme un concurrent. Il aurait dû lui faire de la publicité et promouvoir son site. Cela aurait permis au journal de profiter de ses connaissances, de son travail, de sa réputation et de son lectorat sans avoir à lui verser de salaire. Parallèlement, Rick Waghorn aurait eu les moyens de lancer sa propre société. Tout le monde y gagnait. Si j'avais été à la place de ce journal, j'aurais investi dans Rick Waghorn. J'aurais cherché à construire un réseau en travaillant avec d'autres journalistes.

La partie n'est pas gagnée pour Rick Waghorn. Sans l'appui du journal pour assurer sa promotion, il lui faudra beaucoup de temps, à lui et à ses semblables, pour attirer une audience suffisante et les annonceurs dont il a besoin. Même si l'on est entré dans l'ère de la multitude des petits, il ne faut pas être trop petit quand même. Lors d'une conférence sur le journalisme interactif que j'ai organisée à l'université de la ville de New York, Mark Potts, vieux routier des médias en ligne, affirmait qu'une des seules façons de survivre pour un petit est d'être intégré à un gros : autrement dit, à un réseau. Les gros ont encore leur place. Ce qui évolue, c'est le rapport entre les gros et les petits.

S'il finit par y avoir un grand nombre de petits indépendants qui donnent le meilleur d'eux-mêmes chacun dans sa spécialité – bijoutiers, conseillers d'achats informatiques ou écrivains –, il faut espérer qu'on pourra en finir avec le monde monotone que les grands constructeurs et les grands distributeurs nous ont imposé depuis des années. Avant la chute du mur de Berlin, j'avais été stupéfait de constater qu'il y avait des magasins Benetton jusque dans Berlin-Est. Ils étaient partout. Starbucks et McDonald's ont

remplacé les pubs partout dans Londres. On ne trouve plus ni artistes indépendants ni boutiques de curiosités à Soho : ils ont fait place à Gap et à Banana Republic. C'est partout la même chose, l'originalité a disparu. Et le plaisir d'aller faire du shopping ou même d'acheter s'est envolé. L'émergence de cette multitude de petits va permettre le retour de la diversité. L'artisanat revit sur Etsy.com, sur eBay, sur Amazon, et sur Threadless.com (ce site où les clients sont eux-mêmes les stylistes).

En 2005, lorsque j'ai écrit sur mon blog qu'on pouvait maintenant créer une nouvelle race de concurrents, que les petits étaient les nouveaux gros, je me suis inspiré de deux textes signés Seth Godin. Ce gourou du marketing disait des entreprises qu'elles n'étaient plus indispensables. Au même moment, suivant la même intuition que moi, il reprenait cette phrase sur son blog (il m'a même surpassé et en a fait le titre d'un de ses livres) : « Devenez petits mais voyez grand. »

L'économie de l'abondance

Nous entrons dans une économie où la rareté a disparu. Google nous apprend à gérer l'abondance et à remettre en cause l'un des fondements mêmes de l'économie, qui remonte à 1767 : la loi de l'offre et de la demande.

Un grand nombre de secteurs économiques ont fondé leur valeur sur la rareté. Les compagnies aériennes, les music-halls et les universités proposaient un nombre limité de places assises, ce qui signifie qu'elles pouvaient fixer les prix comme bon leur semblait. Tout cela était rare, et donc cher. Pendant longtemps, seuls les journaux ont eu la possibilité d'utiliser les rotatives des imprimeries, tandis que nous ne le pouvions pas. Il nous coûtait donc très cher de lire les journaux. L'espace disponible dans les rayons des supermarchés connaissait lui aussi des limites et les marques devaient payer pour obtenir le privilège d'y placer leurs produits.

À la télévision, on contingentait le temps consacré à la publicité et le nombre de téléspectateurs, ce qui engendrait de farouches compétitions entre les annonceurs pour l'achat des temps d'antenne. Le secret de la rareté tenait dans la maîtrise : ceux qui maîtrisaient une ressource rare pouvaient s'octroyer le privilège d'en fixer le prix.

Il n'en est plus rien désormais. Vous vendez un produit spécialisé ? Aujourd'hui, vous n'avez plus à vous battre pour obtenir une petite place sur un rayonnage parmi un millier de magasins. Sur internet, vous pouvez toucher directement la totalité de vos clients dans le monde entier. Vous cherchez une robe originale quand tout le monde achète les mêmes robes dans les mêmes centres commerciaux ? Internet et la livraison à domicile vous offrent un choix infini, au prix d'un simple clic. Vous n'avez pas envie d'aller au kiosque acheter le *New York Times* ou vous refusez de payer un abonnement pour accéder au site du *Wall Street Journal* et suivre la vie des affaires ? Ce n'est pas un problème : il existe aujourd'hui des milliers de sites qui vous fourniront les mêmes informations. Même si le *Wall Street Journal* a réservé un scoop aux abonnés de son édition électronique payante, l'information finira par être accessible d'une manière ou d'une autre. Elle sera citée, on la mettra en lien, on en parlera sur les blogs, elle finira dans les sites d'agrégation, sera réécrite et transmise par e-mail dans le monde entier. Cette information ne peut plus rester rare ou exclusive. Aujourd'hui, la rareté de l'information est morte.

Les agences de publicité se comportent toujours comme si les espaces publicitaires étaient encore rares, eux aussi. Mais, aujourd'hui, le nombre de supports publicitaires utilisables est virtuellement illimité. Les agences de publicité ont toujours eu un faible pour la vente en gros. À chaque rentrée, elles rencontrent leurs homologues des chaînes de télévision, et ensemble ils passent en revue les grilles de programmes et achètent des espaces publicitaires en gros. Certaines coupures de prime-time – notamment

celles du jeudi soir, propices à la communication avant le week-end – sont vendues de plus en plus cher, quand bien même l'audience télévisuelle diminue (voire, en reprenant notre raisonnement, se raréfie). Mais ce fait a longtemps été une pratique habituelle de l'ancienne économie. De même qu'en informatique on ne prenait aucun risque en achetant un IBM, en publicité on ne prenait aucun risque en passant à la télévision. Que les agences s'obstinent à ignorer la nouvelle économie de la publicité s'explique par leur propre pratique de la publicité. Les agences se rémunèrent en prélevant un pourcentage sur l'argent dépensé en achats d'espaces. Plus les espaces publicitaires sont rares, plus ils se vendent cher ; plus ils se vendent cher, plus les agences dépensent ; et plus elles dépensent, plus elles gagnent d'argent. Ce n'est pas un cercle vertueux, c'est un attrape-nigauds.

Cette conception absurde de la publicité s'est exportée vers l'internet. C'est à se tordre de rire : d'après *Advertising Age*, les agences de publicité se plaignent du manque d'espaces publicitaires sur les home pages des portails, y compris sur Yahoo. Les agences tentent de créer la rareté là où elle n'existe pas. L'espace publicitaire disponible à la vente est infini. Il s'étend sur des milliards de pages partout sur internet. La plupart de ces pages sont très spécialisées : on pourrait y afficher des publicités beaucoup plus ciblées et bien moins chères que sur la home page de Yahoo, et accroître ainsi l'efficacité des investissements publicitaires. Par-dessus le marché, les messages des annonceurs toucheraient directement les clients à qui ils sont destinés, alors que la home page de Yahoo arrose tout le monde. Dans la presse papier et dans l'audiovisuel, les annonceurs payent pour s'adresser à la totalité du potentiel d'audience, car l'audience tout entière est censée voir la totalité de la publicité. Alors que sur internet c'est l'inverse : les annonceurs ne payent que pour les pages qui affichent effectivement leurs publicités – et, avec GoogleAds, les annonceurs ne payent que si quelqu'un clique sur une de leurs publicités. L'internet est un bien meilleur support : il est moins cher et améliore la mesure de l'impact de la publicité. Mais cette

efficacité n'est pas à l'avantage des agences dont les revenus, comme vous le savez, dépendent des dépenses qu'elles engagent.

Y a-t-il encore de la rareté dans les médias ? Certains affirment que notre capacité d'attention diminue, mais je n'en crois rien. Mon attention est permanente : sur les 24 heures d'une journée, je suis réveillé pendant 18 heures et occupé pendant 17. Pendant cette durée, c'est moi qui choisis où porter mon attention. Aujourd'hui que le choix est pléthorique et que je peux maîtriser mon emploi du temps, je pense que mon attention est plus efficace et réclame plus de qualité que jamais. D'autres affirment que c'est la confiance qui devient rare. Je pense que cela a toujours été le cas, mais aujourd'hui j'ai à ma disposition plus de sources d'information que jamais auparavant – pas seulement mon journal local mais également le *Washington Post*, le *Guardian*, la BBC, les blogueurs que je trouve dignes de foi, etc. Est-ce que la qualité se raréfie ? Oui, naturellement. Mais plus on dispose d'informations, plus il y a d'opportunités pour créer des contenus de qualité. Chacun est mis au défi de passer tous ces contenus au crible et d'y trouver la perle rare. Là où l'on voyait des défis, la Google attitude nous apprend à voir des opportunités. Des entreprises sont susceptibles de naître de ce besoin de sélection, comme des sites de commerce électronique à la recherche des meilleurs produits, des sites qui font des revues de presse et des sites culturels qui rassemblent les critiques des internautes sur les spectacles. L'internet tue la rareté mais crée des opportunités en abondance.

Le modèle d'affaires de Google met à profit la création, l'utilisation et la gestion de l'abondance. Plus il y aura de contenus à organiser, plus nombreuses seront les opportunités d'y placer ses publicités, et mieux Google s'en portera. Si votre entreprise est fondée sur la rareté – et la plupart le sont – vous devez vous demander comment, vous aussi, vous pouvez organiser l'abondance et en tirer parti.

Entrez dans l'économie gratuite de l'Open Source

Devant les merveilles proposées par l'économie de l'Open Source, de nombreux gourous en sont restés bouche bée. Tout le monde en a entendu parler : des armées d'informaticiens éparpillés sur toute la planète ont créé les logiciels indispensables au développement de l'internet, que ce soit Linux, le système d'exploitation qui fait tourner la plupart des machines d'hébergement, Apache, le serveur qui permet d'afficher la plupart des pages web, ou Firefox, le navigateur qui permet à plus de 500 millions de personnes de les consulter.

Pourquoi ces informaticiens font-ils tout ça gratuitement ? Parce qu'ils sont généreux. Parce qu'ils veulent participer à une grande cause. Parce que ça les intéresse. Pour faire enrager le grand méchant loup (c'est-à-dire Bill Gates). Et aussi parce qu'ils savent que s'ils se rassemblent tous ensemble dans un réseau ouvert, ils pourront créer un produit meilleur que s'il leur fallait travailler dans n'importe quelle grande entreprise.

Comment se fait-il que l'Open Source ne soit pas un fiasco ? Dans son projet de site NewAssignment.net, Jay Rosen, professeur de journalisme à l'université de New York, a voulu appliquer cette méthode de travail collaboratif au journalisme. Il a étudié en détail le projet Firefox et il a découvert que, contrairement aux apparences, l'anarchie est loin de régner dans les projets Open Source¹. Ces projets ont des responsables et des structures, des gens sont là pour encadrer les nouveaux arrivants. En pratique, c'est une organisation sophistiquée.

Le projet Wikipedia, qui appartient à l'Open Source, est une ressource fantastique, une bibliothèque de savoir humain plus vaste et plus facile à éditer que n'importe quelle encyclopédie.

1. Il aurait aussi pu lire ma thèse ! Je démontre que les projets les plus organisés sont ceux qui arrivent aux résultats les plus aboutis.

Les auteurs ne sont pas payés pour y écrire. Ils y contribuent par générosité et pour satisfaire leur ego, et aussi parce qu'ils croient en être propriétaires¹. Il faut faire remarquer que, pour se financer par des dons, un projet n'a pas besoin des contributions de toute la communauté. Sur Wikipedia, les contributeurs ne représentent environ que 1 % des utilisateurs – ce que Wikipedia appelle la règle du 1 %. Si cette proportion venait à doubler, cela désorganiserait certainement le projet. Dans son livre *Here Comes Everybody*, Clay Shirky étudie les réseaux sociaux. Il s'est intéressé à la façon dont les auteurs construisent un article sur Wikipedia. Il écrit : « Sur les 129 auteurs de l'article sur l'asphalte, 100 n'ont fait qu'une seule contribution. Les 5 auteurs les plus actifs ont fait environ 50 contributions, c'est-à-dire environ 25 % du total². » Pour écrire cet article, l'auteur le plus actif a travaillé dix fois plus que l'auteur le moins actif.

Wikipedia ne fait aucun profit. En revanche, elle a été à l'origine d'un projet commercial, Wikia³, dans lequel les utilisateurs font tout en commun, jusqu'à la programmation des algorithmes du logiciel. Wikia a des concurrents, par exemple Mahalo, un guide construit à la main⁴ et qui rémunère ses auteurs, inventé par Jason Calacanis, créateur d'entreprises. Au cours de la conférence

1. En fait, les contenus de Wikipedia sont versés dans le domaine public et le projet est géré par la Wikimedia Foundation. Il est donc erroné de prétendre que Wikipedia appartient à ses auteurs. Pour faire simple et prendre quelques raccourcis, Wikipedia est un « bien commun » de l'humanité géré par la Wikimedia Foundation.

2. Clay Shirky, *Here Comes Everybody*, op. cit.

3. Là encore l'auteur commet une petite imprécision : bien que Jimmy Wales, le créateur de Wikipedia, soit un des cofondateurs de Wikia, ni Wikipedia ni la Wikimedia Foundation ne participent à Wikia. Wikia permet à tout un chacun de publier du contenu qui n'aurait pas sa place sur Wikipedia et de garder ses droits d'auteur. La seule chose que les deux projets ont en commun, c'est le logiciel MediaWiki, qui est mis en œuvre sur les deux plates-formes.

4. À la différence de la construction par agrégations de contenus trouvés par des crawlers.

DLD organisée par Burda à Munich en 2008, Jason Calacanis a reproché à Jimmy Wales, le créateur de Wikipedia et de Wikia, de ne pas acheter ses contenus. Jimmy Wales lui a rétorqué que personne ne travaille gratuitement. « La seule chose que les gens font gratuitement, c'est s'amuser... Personne n'a jamais dit que ceux qui jouent au basket-ball le week-end ont tort de le faire gratuitement. » Les gens font don de leur savoir et de leur intelligence si, en retour, on leur donne la possibilité de participer à un projet, d'y exercer une certaine influence, d'en garder le contrôle, de venir en aide à un de leurs semblables (mieux que ne le ferait une entreprise), et de devenir propriétaires.

Les clients non plus ne sont pas avares de leurs idées. En 2008, Starbucks Café a lancé le site MyStarbucksIdea.com, sur lequel l'entreprise invitait ses clients à lui dire ce qu'elle devait faire (elle a en cela suivi la voie inaugurée par Dell avec le site IdeaStorm, les deux sites utilisant d'ailleurs la même plate-forme, Salesforce.com). Les réponses ont tout de suite fusé par milliers : des idées, des votes, des commentaires. Un client a demandé à Starbucks de faire des glaçons avec du café, pour que les boissons ne se diluent pas quand les glaçons fondent. En très peu de temps, cette idée a été soutenue par 7 600 clients. Un autre client a proposé d'installer des tablettes dans les toilettes – sinon, où poser son gobelet quand on a une petite envie ? Quelques clients ont trouvé cette idée un peu bizarre, mais Starbucks a trouvé la proposition intéressante et l'a mise sur la liste des projets à étudier.

Certains sujets ont émergé de tout ce flot de discussions et de suggestions. Un grand nombre de demandes portaient sur l'installation de caisses express pour éviter aux clients désirant un simple café d'avoir à patienter des heures derrière des accros aux cafés à la carte, avec un peu de ceci et un peu de cela, un peu de mousse mais pas trop, etc. D'autres clients auraient aimé pouvoir passer leurs commandes depuis leur iPhone. Et puis certains clients ont proposé – appuyés par des milliers d'autres – que Starbucks crée une carte magnétique mémorisant leur commande

habituelle et dont on pourrait se servir aux bornes automatiques pour commander et payer directement sans faire la queue à la caisse. Un autre client a suggéré un coin self-service. Un autre encore, un service de livraison à domicile. Pour Starbucks, toute cette agitation était révélatrice d'un vrai problème : des queues longues, lentes, inefficaces et énervantes. Cependant, aucun client ne mentionnait ce problème. Au lieu de se plaindre, les clients proposaient des solutions pour régler le problème. Ce que Starbucks s'était contenté de faire, c'était de les laisser s'exprimer.

C'est Chris Bruzzo (un des anciens patrons d'Amazon, entreprise au sein de laquelle il a pu initier des relations clients innovantes), le directeur du système d'information de Starbucks, qui a créé MyStarbucksIdea. Il m'a décrit le forum de discussion du site comme le simple prolongement d'un phénomène bien connu des employés de Starbucks. Dès que ces derniers révèlent où ils travaillent, « les gens commencent à réciter la litanie de tout ce que Starbucks devrait faire. Les clients ont des idées bien arrêtées ». Aujourd'hui, Starbucks ne fait que mettre à leur disposition une plate-forme pour qu'ils échangent leurs idées. Parce que c'est ouvert à tous et que les clients peuvent réagir à toutes les idées, certaines suggestions sont populaires et d'autres ne font pas long feu. Les clients ont aidé l'entreprise à faire cesser certaines lubies (comme par exemple proposer du sucre de régime dans le café ou les cookies, ou encore changer le nom des tailles de gobelets à l'occasion des Jeux olympiques. La taille « venti » ne deviendra pas la taille « médaille d'or »). D'autres idées (comme, par exemple, celle de fêter l'anniversaire des clients en leur offrant leur café, et que Starbucks a retenue) ont peut-être été lancées grâce au site.

Pour Chris Bruzzo, il est essentiel pour l'entreprise de « boucler la boucle avec authenticité et de montrer toute l'implication que met Starbucks à proposer des réponses aux clients, ce qui exige également de passer des idées aux actes ou de co-construire des idées avec les clients ». En clair : « Nous allons réellement adopter cette méthode dans notre processus de création des offres, dans le

développement des nouveaux produits, dans le développement de l'expérience client et dans la conception de nos magasins.» Pour mettre tout ça en musique, il a nommé 48 « animateurs d'idées », choisis au sein de l'entreprise. Il leur a assigné la tâche d'entamer le dialogue avec les clients et d'utiliser le forum comme un laboratoire. Une fois revenus dans leurs services respectifs, ces « animateurs » défendaient les idées des clients « exactement comme si les clients avaient assisté aux réunions de lancement du produit ». Tout comme Dell, Starbucks a également lancé une version parallèle de la même plate-forme en interne, pour permettre aux employés de partager et de discuter entre eux de leurs idées propres.

Marc Benioff, le P-DG de Salesforce.com, connu pour son franc-parler, s'est d'abord servi de la plate-forme de gestion des innovations¹ pour son propre compte, avant de l'ouvrir aux autres entreprises. « C'est comme un focus group en temps réel et qui ne s'arrête jamais », m'a-t-il écrit dans un e-mail. « Je crois qu'aujourd'hui, avec les wikis, les blogs, Twitter, YouTube, et tout le reste, le rythme des communications s'emballe. Quelle que soit votre entreprise, il n'y a aucun doute que vos clients parlent de vos produits et de vos méthodes. Reste à se poser les bonnes questions. Est-ce que je veux participer à ces discussions ? Est-ce que je veux en tirer quelque chose ? Est-ce que je peux m'en servir pour innover ? Vous gagnerez à vous laisser guider par cette communauté. Si vous lui tournez le dos, vous vous détacherez de plus en plus de ses préoccupations et laisserez le champ libre à vos concurrents. Les boîtes à idées qui n'aboutissent à rien et les réponses automatiques par mail sont autant de symboles de votre indifférence envers vos clients. Aujourd'hui, ce n'est plus tolérable. » (Rien d'étonnant à ce que le discours de Marc Benioff vous rappelle celui de Michael Dell : c'est Marc Benioff qui a fait comprendre à Michael Dell qu'il devait lancer IdeaStorm.)

1. Salesforce.com est implanté en France et a renommé certains services. Ainsi, la plate-forme « Ideas » s'appelle « gestion des innovations » en français.

N'importe quelle entreprise peut se servir d'une telle plateforme. Les gouvernements devraient en faire usage pour rassembler les suggestions des citoyens. Les rédactions des magazines devraient chercher auprès de leurs lecteurs les sujets à traiter et en discuter avec eux. Les distributeurs devraient s'en servir pour décider des produits à référencer dans les rayons. La vraie question est de savoir jusqu'à quel point les entreprises sont prêtes à s'ouvrir à l'économie gratuite et à laisser les clients prendre part aux décisions. L'économie gratuite va au-delà de l'écoute polie des clients et du minimum de considération qu'ils attendent qu'on leur porte. D'ailleurs, aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus se permettre de cacher leurs numéros de téléphone et leurs adresses e-mail, ni condamner les clients aux répondeurs téléphoniques et aux mails automatiques. Il faut comprendre que les clients veulent participer au débat et s'impliquer dans les décisions. Cette attitude apporte des améliorations à la manière de réaliser des affaires. Les clients peuvent-ils aider à la conception des produits ? Les citoyens à la rédaction des lois ? Peuvent-ils nommer des journalistes ? Nous nous poserons ces questions dans la deuxième partie de ce livre.

Cela vous dirait-il de donner le bureau d'à côté à vos clients pour qu'ils travaillent avec vous ? Eux le réclament. Donnez-leur une chance.

Les marchés de masses sont morts. Vive les masses de niches

Dans son ouvrage *Culture and Society*¹, le sociologue Raymond Williams écrivait en 1958 : « Les masses sont composées d'individus ». Et il ajoutait « En réalité, il n'y a pas de masses ; il y a

1. Raymond Williams, *Culture and Society – 1780-1950*, Oxford University Press, rééd. 1985.

seulement différentes façons de voir les individus comme des masses. »

Les agences de publicité, les industriels, les distributeurs, les groupes de médias et les politiciens trouvent pratique de nous regrouper en grandes masses. C'est l'essence même de leur approche des affaires, de leur façon de s'adresser à nous. Cela leur permet de réaliser des économies d'échelle. Nous sommes leur taille critique. Rien d'étonnant donc à ce qu'ils soient très déstabilisés de nous voir prendre notre revanche. Puisque aujourd'hui nous pouvons agir individuellement, nous rassembler en réseaux indépendants et nous mesurer à eux dans les résultats de recherches sur Google – que nous nous posions en concurrents ou en détracteurs –, certains vont même jusqu'à voir en nous une menace.

Les activités qui mettent à profit les grandes masses s'inquiètent désormais de la « fragmentation », expression utilisée par ceux qui contrôlent les marchés de masses. Mais nous qui constituons ces masses, nous préférons parler de « choix ». Donnez-nous plus de choix et nous en profiterons. Nous pourrions enfin changer de point de vue et mettre à nouveau nos intérêts, nos goûts et nos communautés au centre de nos préoccupations. Le choix est au cœur même de la vie, du commerce et des médias.

L'ouvrage de Chris Anderson, *La Longue Traîne*¹, fut le premier à décrire ce phénomène et à sonner le glas des marchés de masses. Chris Anderson y affirme que l'internet permet la création d'une infinité d'offres en tous genres et propose des outils utiles pour les mettre en avant et les retrouver facilement. Il arrive à la conclusion que des domaines tels que les médias, la culture et le commerce seraient de moins en moins dépendants de leur capacité à toucher de grandes masses. Une vidéo portant sur la chasse

1. Chris Anderson, *La Longue Traîne – La nouvelle économie est là*, Pearson Education, 2007.

aux papillons ne sera sans doute regardée que par très peu de gens, mais avec la possibilité de diffuser des contenus spécialisés en très grand nombre, l'audience cumulée de toutes ces niches finira par constituer une part importante de l'audience totale. Dans un article publié par la *Harvard Business Review* en 2008, Anita Elberse a remis en cause la théorie de Chris Anderson en affirmant qu'elle ne se vérifiait pas dans la réalité. Elle appuyait sa démonstration sur le fait qu'un petit nombre d'acteurs concentrent encore la plus grande partie de l'audience et des revenus. Sur son blog, LongTail.com, Chris Anderson lui a répondu avec facilité et élégance. En reprenant certaines de ses données et en précisant quelques définitions proposées par Anita Elberse, il a montré que la « longue traîne », telle qu'on peut en tous cas la mesurer, est en réalité une variable d'environnement. Il cite cet exemple, concernant la musique : chez Wal-Mart, les clients continueront à acheter les CD du Top 50 en grandes quantités, cependant l'intérêt qu'ils portent à la musique vendue *ailleurs* que chez Wal-Mart est lui aussi réel et augmentera.

Aussi étonnant que cela puisse paraître, c'est une présentation PowerPoint réalisée par Umair Haque sur la nouvelle économie des médias qui a réussi à faire avancer la question (vous trouverez cette présentation en cherchant « Haque new economics of media » dans Google. Vous pouvez aussi lire son blog sur Bubblegeneration.com. Ce blog nous a largement influencés, Chris Anderson et moi). Ne vous laissez pas décourager par les 107 slides du document ou par ses tableaux économiques abscons. La leçon à en tirer est évidente : l'ère des méga succès au box-office est révolue. Contrôler la production, la distribution et le marketing sera de moins en moins rentable. Pour Umair Haque, l'ère des médias 2.0 fait émerger trois voies nouvelles de création de valeur : la mise en avant (ce qui revient à trouver les pépites), l'agrégation (c'est-à-dire la distribution 2.0) et la modularité (c'est-à-dire la propagation des contenus au travers de mashups, par exemple). D'après lui, cette économie requiert l'ouverture, la décentralisation et le dialogue inter-niches – mais pas de méga

succès au box-office. C'est dans la « longue traîne » que résident les nouvelles opportunités.

Je connais les contre-exemples par cœur : les Oscars du cinéma, les Jeux olympiques, *Harry Potter*, *Da Vinci Code*, *American Idol*, et même Wal-Mart. Je vous l'accorde, les succès au box-office perdureront. Mais il faut également reconnaître qu'un nouveau facteur entre en jeu. Au final, les outils dont chacun dispose pour créer et distribuer des biens et des contenus feront tendre vers l'infini les choix possibles. On verra également se multiplier les occasions de tirer profit de cette faculté à faire des choix, et ce dans de très nombreux domaines. L'attention portée à ce nouveau mode de choix se renforcera, en accroissant la valeur. Cette abondance fera naître de nouvelles opportunités, car il faudra la nourrir, l'organiser et la monétiser. Parier sur le box-office a toujours été risqué, et aujourd'hui plus que jamais, l'impact des marchés de masses sur l'économie diminuant petit à petit.

Rapportés à l'échelle humaine, les marchés de masses auront été une sorte de génération spontanée. Ils sont nés avec la généralisation de la télévision au milieu des années 1950 – phénomène qui, par ailleurs, a entraîné la disparition de nombreux journaux locaux, drainant vers les marchés de masses non seulement la télévision mais également la presse. C'est au milieu des années 1980, à l'ère de la télécommande, que j'ai débuté mes critiques TV dans *People Magazine*, le dernier magazine très grand public lancé aux USA. Pendant ses dix premières années, ce magazine jouait sur du velours. Il suffisait d'afficher une couverture aguicheuse montrant n'importe quelle star du petit écran pour voir le magazine se vendre comme des petits pains. Mais je me souviens encore du jour qui a sonné le glas de cette époque dorée, celui où Pat Ryan, mon mentor au sein du magazine et le directeur de la rubrique où je travaillais, a hurlé depuis le bout du couloir : « La télé est morte, Jeff! La télé est morte! »

On avait consacré une série de couvertures à des vedettes de télévision et le plantage du dernier numéro confirmait les mauvais chiffres enregistrés. Mettre des stars de la télévision en couverture n'assurait plus un succès garanti sur facture parce que les émissions de télévision ne rassemblaient plus l'ensemble du pays comme un seul homme. Terminé aussi le temps où toute la nation se demandait à l'unisson : « Mais qui a bien pu tuer J.R. ? » À cette époque déjà, alors que je regardais MTV, vous regardiez la chaîne Histoire, votre femme Sport24, et les enfants une cassette VHS – ou bien ils jouaient aux jeux vidéo (et n'oubliez pas que l'internet et les iPod n'avaient pas encore débarqué). Il se trouve encore des nostalgiques pour pleurer la mort de cette expérience unique qu'était cette soi-disant grand-messe médiatique. Ils la dépeignent comme un grand feu de camp électronique autour duquel nous nous regroupions tous pour partager une expérience culturelle commune. Moi pas. Je trouve que la valeur réside dans le choix.

Cette fragmentation des médias a jeté un grand flou sur les stratégies commerciales. Comme les agences de publicité cherchaient encore à acheter l'audience par grandes masses, les médias ont dû travailler d'arrache-pied pour les constituer et satisfaire les publicitaires. C'est à partir de ce moment-là que *People* a commencé à parler non plus de la carrière des stars, mais de leur vie privée. Et de nombreuses autres publications ont suivi le mouvement. J'appelle cela du journalisme de la mécanique corporelle : des articles sur la mort des stars, leurs maladies, leurs petites affaires, leurs scandales, leurs mariages, leurs bébés, leurs divorces. Dans les magazines à grands tirages – sur leurs couvertures, du moins – on a abandonné l'information pour la rubrique people, le journalisme pour les cancons, le pouvoir des chefs de rubriques pour la dictature des chargés de relations publiques, les contre-enquêtes d'investigation pour les communiqués de presse officiels. Les vedettes ont alors compris que leurs noms et leurs visages devenaient une valeur commercialisée par les magazines. Très vite sont donc entrés dans la danse leurs agents et leurs organisations

publicitaires. Les chefs de rubriques des magazines se sont alors révélés être les gardiens du temple sacré de l'audience. Naturellement, les chargés de relations publiques se sont à leur tour mués en gardiens du temple encore plus sacré de la célébrité. Ils se sont octroyé la négociation des rendez-vous, ont obtenu des couvertures exclusives, sélectionné les photos, accrédité les journalistes. Ils se sont même arrogé le droit de retoucher les articles, au besoin. Si les chargés de relations publiques ont acquis une telle importance, c'est parce qu'ils détenaient la clé permettant aux magazines d'ouvrir les portes de l'audience des masses. Tous les titres de la presse magazine évoquaient les mêmes célébrités et les mêmes scandales : ils développaient les masses. Mais, en réalité, le nombre de sujets abordés diminuait et ce qui aurait dû attirer les acheteurs les faisait fuir. Nombreux parmi nous passaient leur temps devant Discovery Channel au lieu de regarder *Dynasty*. À son tour, ce phénomène a modifié l'équation économique des contenus télévisuels. Les grands réseaux ont vu leurs audiences se réduire comme peau de chagrin. Ils n'avaient plus les moyens de promouvoir des programmes ambitieux et ont arrêté les mini-séries (s'en souvient-on encore?). Ils ont substitué à tous ces programmes de la soi-disant télé-réalité, qui était non seulement moins coûteuse à produire, mais qui, par-dessus le marché, offrait plus de sensationnel.

Qu'est-ce qui remplace les masses ? C'est l'accumulation des niches de la « longue traîne ». En bref, les marchés de masses sont remplacés par des masses de niches. Chacun d'entre nous gravite autour de ses propres centres d'intérêts et, grâce aux nouveaux outils de création de contenus, simples et abordables, est assuré de trouver en ligne des informations sur les sujets qui l'intéressent. Si ce n'est pas le cas, eh bien, il n'y a qu'à les créer soi-même. On nous avait promis 500 chaînes de télévision. Elles n'ont jamais vu le jour. Mais dans le même temps s'est dévoilé un nouveau monde où chacun est libre de choisir entre des milliards d'offres différentes. D'après comScore, un service de suivi d'audience internet, les internautes ont regardé mensuellement 10 milliards

de vidéos en ligne en 2008. Évidemment, aucune de ces vidéos n'a jamais atteint l'audience du SuperBowl. Mais en audience cumulée, ces 10 milliards de vidéos par mois ont accaparé une grande partie de notre attention. D'après eMarketer, en 2007, 22,6 millions de blogs ont été lus par 94 millions de personnes aux États-Unis. Ces blogs existent en plus grand nombre que la totalité des journaux et des magazines : blogs sur le tricot, sur les maladies cardiaques, blogs dédiés à l'art et la manière d'écrire des blogs spécialisés. À l'heure où j'écris ce livre, il y a 2,3 millions d'articles sur Wikipedia¹. Certains viennent même la concurrencer, comme Wookieepedia, une encyclopédie sur *Star Wars*. Sur internet, le soleil brille pour tout le monde, quel que soit le sujet.

Les agences de publicité restent attachées au bon vieux principe de la vente en gros. Elles persistent à dépenser des sommes énormes pour diffuser leurs annonces à la télévision. Rapportées au peu de temps que l'on passe devant la télévision, alors qu'on en passe aujourd'hui beaucoup plus sur internet, ces sommes représentent des fortunes. Cette situation ne pourra pas durer éternellement. D'ici peu de temps, les agences ne pourront plus se contenter de leurs rentes de situation, elles devront mouiller leurs chemises. Au lieu d'acheter machinalement des temps d'antenne aux heures de grande écoute, il leur faudra agréger des audiences plus faibles provenant de médias plus petits pour, au final, leur faire atteindre une masse critique. Cette approche demande plus de travail mais offre une audience plus ciblée et garantit plus d'efficacité dans les résultats. Je ne vois pas l'intérêt de diffuser des publicités pour des couches-culottes pendant une émission que je regarde avec mes ados. Pampers ferait mieux de faire de la publicité sur les blogs écrits par les jeunes mamans.

1. En février 2009, on trouvait 2,749 millions d'articles sur la version anglophone de Wikipedia et 769 000 articles sur la version francophone. En décembre 2008, Wikipedia a publié un total de 12 millions d'articles dans 265 langues différentes.

Quand les marchés de masses seront morts, les annonceurs et les agences seront bien obligés de les abandonner. Leurs dépenses se porteront alors vers l'internet, ce qui permettra de financer de nouveaux contenus, d'attirer grâce à eux de l'audience, et d'augmenter les revenus. Ce cercle vertueux se renforcera jusqu'à ce que la télévision traditionnelle ne soit plus que l'ombre d'elle-même. Naturellement, il y aura toujours des succès populaires, mais en plus petit nombre.

Google a montré le chemin dans l'art de naviguer de niche en niche. Elle a trouvé une recette magique pour en tirer des revenus confortables. En mettant à profit son moteur de recherche et l'appétit de lecture des internautes, Google a inauguré une voie nouvelle grâce à laquelle les annonceurs peuvent toucher des audiences très ciblées. Chose surprenante aux yeux des médias traditionnels, Google ne facture pas les annonceurs en comptabilisant l'audience, c'est-à-dire la capacité de lecture des internautes, mais l'action, c'est-à-dire le nombre de clics effectués par les internautes. Les annonceurs ont ainsi la possibilité de mesurer précisément leur retour sur investissement. Fini le temps où faire de la publicité consistait à crier à la ronde, sans savoir si les gens vous entendaient ou pas. Et, encore plus surprenant, Google ne fixe aucun tarif à l'avance, comme les médias traditionnels ont l'habitude de le faire. Les mots-clés sont vendus aux enchères. Google fonde ses revenus sur les clics. C'est donc dans son intérêt de perfectionner son savoir-faire en matière de ciblage et d'efficacité. Ainsi s'améliorent à la fois l'impact dont jouissent les annonceurs et le compte de résultats de Google. Cette imbrication de cercles vertueux a permis à Google de bâtir son empire en profitant de l'agonie des grandes masses d'audience et de l'avènement des niches.

Vous aussi, vous allez devoir accompagner ce passage des audiences de masses aux audiences de niches, et chercher comment en tirer parti. Si à l'heure actuelle vous vendez encore des produits à des masses, les temps vont bientôt vous sembler

rudes. Si vous créez des produits passe-partout, vous devez être conscients que demain, justement, ils ne passeront plus partout. Ce sont les clients qui vous diront de quels produits ils ont besoin. Dans la prochaine partie de ce livre, je vous proposerai différents scénarios pour s'adapter à la transition vers les niches et trouver comment en profiter. Comment l'industrie automobile pourrait-elle laisser les clients concevoir les nouveaux modèles ? Comment les distributeurs pourraient-ils aider les clients à trouver des produits spécifiques ? Comment les universités pourraient-elles permettre aux étudiants de construire les programmes ? En réalité, le passage des masses aux niches fait glisser le pouvoir du haut vers le bas, du centre à la périphérie, d'eux à nous.

Les marchés de masses sont morts. Ils se sont suicidés. Google n'a fait que leur tendre la corde pour se pendre.

Google simplifie tout

Aux tout débuts du web, j'ai assisté à des focus groups dans lesquels les utilisateurs évoquaient une entreprise extraordinaire qui s'était accaparé tous les contenus possibles dans tous les domaines imaginables. C'était comme si l'on avait assemblé une bibliothèque, un journal, un magazine et un service de météo. Ils parlaient de Netscape, qui avait tout simplement inventé le premier navigateur web commercial. En se contentant d'envoyer les internautes vers les sites d'autres entreprises, il avait ainsi récolté les lauriers.

Aujourd'hui, l'entreprise sous les feux de la rampe, c'est Google. Lorsqu'on fait une recherche sur internet, on obtient une réponse, et bien souvent on ne se souvient même plus du site grâce auquel on l'a obtenue. C'est Google qui a trouvé la réponse. Aujourd'hui, on a un peu plus de jugeote et l'on sait que Google ne possède pas les contenus mais se contente de faire des liens vers les sites. Mais puisque Google a réponse à tout, tout le monde s'en fiche – et Google est vraiment très bon à ce

petit jeu-là. Tout ça est excellent pour elle, mais ça ne fait pas le jeu des marques. Actuellement, vous vous embêtez à créer une marque en ligne, vous constituez une équipe pour maintenir le site à jour, vous dépensez des fortunes en marketing et en référencement dans les moteurs de recherche parce que vous voulez que les clients trouvent votre site, vous communiquez l'audience de votre site aux annonceurs et leur affirmez que les clients apprécient votre marque. Mais, en fin de compte, la grande majorité des gens ne se souvient pas être venue sur votre site et ne connaît même pas votre marque. Lorsque je travaillais pour des sites de journaux, nous étions bien conscients d'avoir en réalité plus de visiteurs que ne l'affirmaient les études marketing. La raison en était claire : quand nous demandions aux gens où ils avaient lu une information qui ne pouvait venir que de chez nous, ils n'en avaient tout simplement plus aucun souvenir. Ils l'avaient trouvée sur Google, c'était leur seule référence.

Google a fait de la simplification une stratégie commerciale. Pour un internaute, accéder à des contenus publiés sur mon blog n'est pas plus difficile que d'aller sur le site de *Newsweek*. Par le passé, les marques permettaient d'organiser l'information. Mais aujourd'hui, c'est Google qui trône en grand ordonnateur des informations. Les médias se sont simplifiés. Google affiche des publicités partout, sans même informer les annonceurs des sites sur lesquels elle le fait. Google affiche les publicités non pas en fonction de l'audience, du socio-type du lectorat, de la confiance ou des valeurs de la marque – comme le font toutes les agences de communication traditionnelles – mais tout simplement en fonction des mots présents sur les sites. Le prix de la publicité dépend seulement du nombre de clics. Par conséquent, les marques des sites perdent de leur importance et de leur valeur. Google simplifie même l'audience. Elle n'affiche pas les publicités en fonction de l'âge, des revenus, du sexe ou du niveau d'études, ni d'aucune de ces données sociologiques que, par le passé, les agences facturaient aux annonceurs. Chacun est l'égal de l'autre. Nous sommes tous clients. Les annonceurs connaissent eux aussi la simplifica-

tion : les logos et les marques n'apparaissent plus, les annonces, qui se ressemblent toutes, sont réduites à des textes et à des liens. Mais si vous imaginez que cela leur pose un problème, il n'en est rien, car les annonceurs n'achètent que des clics vers leurs sites. Google a réduit leurs investissements publicitaires, donc les annonceurs laissent faire Google.

Mais tout n'est pas perdu pour tout le monde. L'internet et Google ont rebattu les cartes. Ils ont permis à de micro-magasins hyper-spécialisés de toucher les bons clients ou à des blogueurs amateurs de faire jeu égal avec les bons vieux gros médias. Mais, dans ce processus de remise à plat, il y a un paradoxe : quoi que l'internet permette aux créateurs de contenus de mettre en avant – l'identité, la personnalité, les marques, les savoir-faire, les centres d'intérêts, les relations et les réputations – tout ceci est totalement gommé par le moteur de recherche de Google.

Comment survivre à cette menace de simplification que brandit Google ? Pour relever intelligemment ce défi, le plus simple est encore d'adopter les règles de Google pour engranger des revenus grâce à elle, comme le fait About.com. Il est aussi possible de construire des réseaux de niches pour atteindre une masse critique, comme l'a fait Glam.com. Ou encore de faire en sorte que votre nom soit sur toutes les lèvres, que les gens créent des liens vers votre site tellement vous êtes génial – c'est ce que fait Apple. On peut aussi faire de la publicité ou nouer des partenariats avec des sites très ciblés sur lesquels on est certain de trouver des clients fidèles. Il faut approfondir la relation client de telle sorte que les gens reviennent sur votre site, non plus seulement par le biais d'une recherche sur Google, mais également *via* des réseaux sociaux, comme Facebook. Bref, faites le maximum pour les niches et non plus le minimum pour les masses.

Bienvenue dans la Google économie

En avril 2008, alors que les États-Unis se trouvaient déjà en pleine crise économique et financière, Google a annoncé, pour la énième fois, des résultats trimestriels record. À cette occasion, le *New York Times* a titré : « Google défie l'économie ». Mais il aurait plutôt dû titrer : « Google définit l'économie ».

Du temps de l'ancienne économie, c'étaient les performances des grandes entreprises et les impacts des unes sur les autres qui servaient d'étalon de mesure boursier (il suffit de se pencher sur les mécanismes de l'indice Dow Jones pour s'en rendre compte). Les médias et les agences de publicité ne s'adressaient qu'aux grandes entreprises qui, seules, avaient les moyens de faire de la publicité dans les supports de large audience. Pour pouvoir accéder à la grande distribution, les industriels étaient dans l'obligation de faire jouer les économies d'échelle. C'était l'économie de la taille critique. Et puis est arrivée Google, avec son système de publicité bon marché ouvert à tous. Le petit devenait le nouveau gros. Les masses de niches remplaçaient les marchés de masses.

Google vend ses publicités aux enchères, ce qui fluidifie le marché et comble certains vides. Prenons un exemple. Imaginons que le marché du voyage soit en crise. Certains annonceurs – les compagnies aériennes, les chaînes hôtelières – réduiront leurs dépenses publicitaires. La presse spécialisée en sera affectée, car il n'y aura pas d'autres grandes entreprises du secteur pour investir des sommes aussi importantes. Et c'est toute la chaîne économique du secteur qui en souffrira. Sur Google, au contraire, si American Airlines ou Marriot n'achètent pas le mot « Paris » pour leurs annonces du mois, d'autres annonceurs peuvent toujours le faire. Évidemment, du fait de la baisse du nombre de demandes, le prix de ce mot va décroître, mais cette perte sera sans doute compensée par des enchères à la hausse sur d'autres mots.

Le marché de la publicité est fluidifié par un nombre d'annonceurs quasi illimité, grâce à quoi Google a créé un modèle économique nouveau qui l'isole des mécanismes d'une économie fondée sur les masses et la rareté. Google a inventé son propre système économique.

Mais Google ne fait que montrer la voie de l'économie nouvelle qui se profile à l'horizon. Le grand chambardement économique qui a culminé à l'automne 2008 n'a pas seulement vu la chute du crédit immobilier, des produits dérivés, des banques et de leur cadre réglementaire, mais également l'émergence d'une nouvelle économie, qui fait de Google – par construction ou par chance – le précurseur d'un nouvel ordre mondial. Au moment même où les banques, les entreprises, voire mêmes certains pays sentaient leurs fondations chanceler, Google annonçait tranquillement des profits en hausse de 26 %.

Dans ce système économique promu par Google, les entreprises traditionnelles n'auront plus à atteindre une taille critique en finançant des méga-fusions par des levées de fonds sur les marchés – en tout cas, pas dans un avenir prévisible. Au contraire, il va leur falloir apprendre à réussir tout comme Google a réussi : se développer en construisant des plates-formes pour permettre à d'autres de prospérer. La croissance ne sera plus tirée par l'accumulation des actifs et des risques à l'intérieur des entreprises traditionnelles, mais par leur capacité à fournir à chacun un réseau grâce auquel construire sa propre valeur. Les grandes entreprises réduiront ainsi leurs coûts et diversifieront leurs risques. C'est ça, la méthode Google.