



TECHNOLOGIE ET SOCIÉTÉ, RUPTURES...

Vues prospectives et systémiques au *Café du Marketing*

Il y a quelques années, les discussions passionnées au *Café du Commerce* commentaient l'actualité, souvent de façon plus impulsive que réfléchie. Aujourd'hui, c'est au *Café du Marketing* que se rencontrent des cadres d'entreprises ou de l'administration, des enseignants, des professions libérales. Leurs échanges prétendent à plus de recul et de vision stratégique, voire prospective. À partir d'une information tirée de l'actualité, la conversation du jour s'engage sur certains aspects des relations entre technologie et société, faisant apparaître quelques contraintes du difficile équilibre à trouver entre une vision large et une expression claire, entre les exigences d'un raisonnement systémique et celles d'une expression linéaire. Moyennant un peu de méthode, ce n'est pas insurmontable.



Outre des intervenants occasionnels, les habitués les plus typés pourraient se répartir en Anciens et Modernes... D'un côté, Gigodirect ne dédaigne pas le premier degré, Honséfer apprécie les certitudes opérationnelles a priori, Izonka considère qu'il revient à d'autres de trouver des solutions, Jvouzesplik transmet généreusement son savoir encyclopédique ; par ailleurs, souvent plus ouverts dans leurs analyses et plus nuancés dans leurs conclusions, Séplupareil est particulièrement sensible au changement, Tousstien a un faible pour les vues systémiques, Uvronljeu prône toutes formes d'ouverture...

📍 Perceptions de la complexité et du changement

S. - Avez-vous vu ce reportage sur les écoles et universités qui suppriment les cours magistraux en amphithéâtre et les remplacent par des DVD remis aux étudiants ?

J. - En effet, c'est du STS pur jus (science-technologie-société) : les progrès scientifiques et technologiques font évoluer la société.

T. - Ce n'est pas forcément si simple, car ça peut marcher dans les deux sens. Dans le cas présent, c'est peut-être parce que le cours magistral n'est plus adapté aux besoins actuels qu'on cherche une solution moins figée et uniforme. Par exemple, ce dispositif d'autoformation permet à chacun de choisir son parcours et son rythme de travail. Parallèlement, les enseignants ont un travail moins mécanique (au lieu de rabâcher un cours, ils le dupliquent par voie électronique) et surtout ils sont disponibles pour accompagner leurs étudiants dans ces parcours individualisés.

G. - Veux-tu dire que ce n'est pas la poule qui fait l'œuf mais l'inverse, que c'est une grande caractéristique de notre évolution sociétale, l'individualisme, qui induit de tels choix technologiques ?

Jean-Pierre Quentin,
Docteur en Droit,
Conseiller de synthèse,
directeur général d'algoric,
est professeur et consultant
en stratégie, prospective
et communication,
jp.quentin@algoric.com



T. - D'abord, ce n'est sûrement pas un choix « technologique », car ses motivations pédagogiques ou managériales me paraissent beaucoup plus déterminantes. Je ne voulais pas inverser la proposition, remplacer « l'un induit l'autre » par « l'autre induit l'un », mais suggérer que

divers facteurs interviennent et qu'on n'est pas dans une causalité linéaire simple (*T. dessine une molécule sur une nappe en papier et la commente - voir encadré 1*). Par ailleurs, sans nier l'individualisme, qui est incontestable, il ne faut ni le surévaluer, ni le confondre avec l'individuali-

1. Une autre façon d'observer, de décrypter, d'analyser

Le monde change, tout bouge... Pour comprendre cet environnement dérouteant, anticiper les prochaines évolutions, prendre des décisions viables, il faut décoder une masse de signaux - donc d'abord les capter, les trier, les hiérarchiser. C'est d'autant plus difficile que tout se tient : on ne peut changer de clés de décodage que si l'on change de références... et réciproquement ; mais on doit

aussi changer de modes de raisonnement pour pouvoir identifier et utiliser de nouveaux repères... et réciproquement ; etc. Or, à l'opposé de ces vues systémiques, notre culture privilégie la pensée linéaire, les démonstrations comportant un début, un milieu et une fin, les enchaînements logiques entre d'un côté des causes et de l'autre des effets. Alors que tout est des deux côtés, à la fois cause et effet. Et le langage textuel d'en rajouter, puisque par construction il enchaîne des phrases, séquences linéaires.

D'où le besoin d'expressions non textuelles, comme la Molécule (voir *TI* n° 124), dont la schématisation aide à structurer et à illustrer un **raisonnement systémique**, puis à éclairer son **expression linéaire**. De plus, le schéma est modulable et on peut à tout moment changer de plan ou de focale. Enfin, on y entre par tel bout parce qu'il faut bien commencer quelque part, mais on pourrait l'aborder par tout autre

bout - et d'ailleurs le lecteur est invité à le faire pour s'approprier la démarche.

Entrons par les *nœuds* ou défis du



moment : face à un *changement* fort et continu, il ne faut plus chercher d'hypothétiques certitudes dans un « nouvel ordre » mais changer de logique, apprendre à **gérer l'incertitude** dans un « désordre durable ». Désordre qui accentue le *foisonnement* et nous invite à en **résoudre la complexité** (vue d'ensemble, actions coordonnées), au lieu de la réduire comme on le fait quand on aborde les problèmes séparément alors qu'ils sont liés. Ces interactions et autres formes d'*ouverture* nous conduisent aussi à **décloisonner** les fonctions, les champs disciplinaires ou autres spécialités : ce monde en réseau est bien celui de la relation sous toutes ses formes.

C'est pourquoi la première des *clés*, à visée pédagogique, porte sur la mutation globale (*mutatio*), analysée comme l'entrée dans l'**ère des relations** (*relatio*), qui vient après l'ère industrielle (*techno*), elle-même précédée de *paléo* et *agro*. Ce décou-

page (voir *TI* n° 116) aide à mettre en relief les grandes évolutions et ruptures actuelles. La seconde clé a trait à l'analyse de la situation, qu'il faut détacher du traditionnel enchaînement technologie-société. Car, souvent implicitement, celui-ci tend à dériver vers un déterminisme technologique selon lequel l'état de la technologie conditionnerait celui de la société.

Ce lien trop simple peut avantageusement être remplacé (voir *TI* n° 122) par **une relation interactive entre trois sphères**, elles-mêmes composites, qui interagissent fortement : les bases matérielles (le *techno-économique*), la société « vue par les sociologues » (le *socio-culturel*) et l'organisation sociale « vue par la gouvernance et le management » (le *politico-institutionnel*).

Nous devons aussi être attentifs aux **révélateurs de changement**, ces *signaux* et *problématiques* plus ou moins visibles, particulièrement ceux qui peuvent avoir valeur de *méta-tendances* et ceux qui ouvrent des voies vers *ailleurs*, sans oublier que tout se tient dans cette *relativité générale*. Pour ne rien simplifier, **nos références elles-mêmes changent** : les unités de mesure et autres *repères*, certains *processus* de fonctionnement de la société ou, plus profondément encore, nos schémas conceptuels, nos *paradigmes*. ■



2. Focus : un processus qui change la perspective

Le processus de **convergence-foisonnement** (voir *TI* n° 112) nous éclaire sur bien des changements en cours et nous aide à les analyser autrement. Quelques exemples peuvent l'illustrer et montrer sa portée : il y a là des tendances à observer de près.

der la télévision sur un téléphone, payer l'autoroute avec une caméra vidéo, recevoir un guidage par satellite sur un walkman, etc.

Évolution : la convergence des activités de réseau.

On a pu constater le même processus quand les opérateurs de réseaux

ou les prestataires en réseau se sont mis à sortir de leurs spécialités, énergie, transport ferroviaire, autoroutes, eau propre ou sale, culture, télécommunications, services postaux, banque, assurance... Chacun connaît la « petite » convergence restée spécialisée, qui a fait

Perspectives : la convergence de prestations en formation et conseil.

restent différents (énergie, transport, eau, télécom...), les acteurs ont plus ou moins **les mêmes problématiques** stratégiques ou managériales et sont **reliés par la globalisation** des activités ; leur différenciation ne vient plus tant de ce qu'ils vendent que de la façon dont ils le font.

Sur ces bases, après la convergence de technologies et produits puis celle d'entreprises et secteurs, on peut encore élargir le champ et appliquer le schéma aux services plus immatériels de formation et conseil destinés à l'entreprise - en attendant d'autres développements dans la formation initiale. De même que la convergence numérique avait produit des métissages intermédiaires - bureautique, robotique ou autre télématique - on observe également ici divers **paliers de convergences** (voir *TI* n° 117, 119, 126). C'est évident pour les rapprochements entre formation, audit, conseil et coaching - qui ne font que prélude à une convergence autour de notions comme l'**accompagnement**. Par ailleurs, est-ce un hasard si des professions hier installées sur des territoires cloisonnés - avocats, experts-comptables, conseils divers, voire notaires - en viennent à courtiser les mêmes clients avec des prestations concurrentes ? Ou si, pour eux aussi, la notion d'accompagnement devient au moins aussi importante que celle d'expertise ? D'autres rapprochements s'esquissent, notamment avec ce qui relève aujourd'hui encore de champs distincts comme celui des clubs et autres *clusters* ou celui des *think-tanks* et autres *think-networks*. Les grandes manœuvres n'ont pas commencé, on n'a encore rien vu !

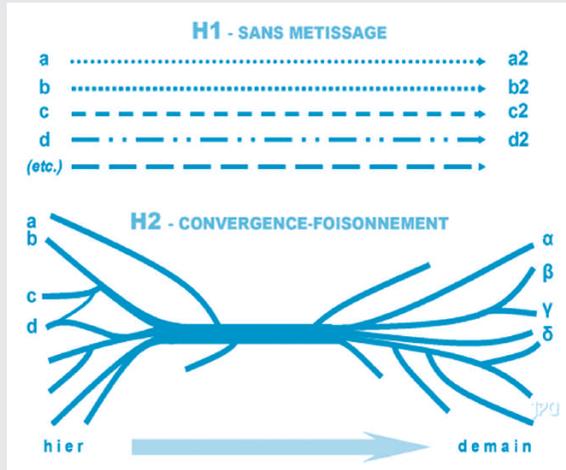


Schéma de base : la convergence numérique.

Les technologies de l'information ont apporté du sang neuf à des techniques plus anciennes et à divers secteurs d'activité, grâce notamment à leur caractère combinatoire (voir *TI* n° 107). Parfois, celui-ci a été judicieusement exploité par l'organisation sociale, dans une bonne complémentarité entre management et gouvernance. L'exemple du numérique est frappant : sans convergence, nous aurions aujourd'hui des produits et services (a2, b2, c2, d2... dans l'hypothèse H1) ayant certes amélioré leurs performances, mais chacun dans son domaine : l'audio numérique ferait certes *plus et autre chose* que l'analogique, mais resterait dans l'audio ; de même pour le texte, l'image fixe ou animée, le téléphone ou le repérage par satellite. La convergence change la perspective et permet des développements infinis (α, β, γ, δ... en H2) :regar-

éclaire un nouveau secteur (bancaassurance), parfois élargi aux services postaux. Mais il faut en voir une autre, plus discrète mais plus profonde, rendant concurrents des groupes qui auparavant chassaient sur des terres différentes : EDF, Bouygues, La Poste, Vivendi, SNCF, France Télécom... Est-ce un hasard si TF1 s'est retrouvé dans un groupe de BTP ou Universal chez un « marchand d'eau » ? Et ce n'est qu'un début !

Parmi les conditions du métissage, deux critères sont mis en évidence par la convergence numérique : si les technologies et produits peuvent s'assembler, proliférer et diversifier leur descendance, c'est parce qu'ils parlent **le même langage** (numérique) et sont **reliés par des vecteurs communs**, réseaux (web, intranets...) ou autres (puce, DVD, wifi, USB...). La convergence de secteurs d'activité montre que, même quand les produits ou prestations



sation : l'un est une forme de repli sur soi, alors que l'autre consiste à adapter quelque chose de général à une situation particulière. Évitions les interprétations hâtives : ce n'est pas parce que je ne veux pas suivre le troupeau que je me désintéresse des autres. Or l'individualisation et la différenciation sont des tendances au moins aussi significatives que l'individualisme, probablement bien davantage.

U. - Ce point est important, car c'est une caractéristique forte de la période actuelle. Elle tranche avec la société industrielle, qui était fondée sur quelques axes forts comme la spécialisation ou la standardisation, avec des traductions comme l'uniformisation des modes de vie ou des rythmes de travail, le fameux métro-boulot-dodo. Maintenant au contraire, la tendance est à leur différenciation. Elle tient autant à des facteurs culturels (les gens aspirent à autre chose) que technologiques (cet autre chose est devenu possible), économiques (c'est devenu rentable), managériaux (c'est plus efficace), etc. Alors, d'accord avec T. pour dire que tout se tient, mais j'ajoute qu'en situation de changement en rupture, il faut raisonner - mais aussi agir - en rupture, et non plus en fonction de références périmées.

Perspectives en rupture

G. - La rupture ? Tu nous avais habitué à autre chose que ce que nous servent les médias en permanence !

U. - On ne parle pas de la même chose. De droite ou de gauche, la rupture dont parlent les politiciens n'en est pas une. Exemple simple : vu les scores électoraux des partis extrêmes, ils croient que les positions de ces partis répondent aux attentes des gens. Donc ils récupèrent ces positions pour récupérer les voix qui vont avec ... sans répondre aux attentes des intéressés, s'il s'agit d'un vote de protestation. Raison-

ner en rupture commence par poser le problème autrement. Beaucoup de ceux qui votent pour les extrêmes ne sont ni trotskystes ni fascistes, mais veulent protester contre la façon dont fonctionne la classe politique. Reprendre le contenu des programmes en question ne répond pas à ce mécontentement. Les gens savent bien que le monde change, même s'ils ont du mal à l'analyser. Ils attendent des dirigeants un éclairage pour mieux comprendre et ils veulent voir un projet, un cap, qui soit cohérent avec leur expérience et leur intuition de ce nouveau contexte. La rupture pourrait consister à aborder les choses à ce niveau, vraiment décalé par rapport aux pratiques actuelles. Mais pas à simplement changer de discours sans changer ni les pratiques, ni le niveau d'analyse.

H. - Heureusement, la politique ne décide pas de tout et la vraie vie se joue aussi ailleurs, dans les entreprises, les écoles, les associations... ce qui nous ramène à nos DVD amphithéâtriques.

G. - Je voudrais rebondir sur l'individualisation de la formation, parce que c'est quelque chose que l'entreprise connaît depuis des années, en particulier avec la formation-action - qui utilise les problématiques des *apprenants*, voire leurs dossiers, comme études de cas pour la démarche de formation - ou avec le coaching, qui apporte un accompagnement personnalisé. À son tour, U. griffonne des schémas sur une nappe (voir encadré 2) et les commente rapidement (voir version hypertexte de l'article).

S. - Ces évolutions sont plus nettes ou plus précoces dans l'entreprise, peut-être parce qu'elle a une forte contrainte de réactivité, mais on peut penser qu'elles s'exprimeront aussi dans l'enseignement. En tout cas, notre DVD anti-amphi semble bien s'inscrire dans cette ligne...

Jean-Pierre Quentin ●



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :
algoric, cabinet de formation,
conseil, études et coaching,
tél : 05 46 56 77 10,
info@algoric.com,
www.algoric.com

Pour lire l'article en version
hypertexte avec liens
et références complémentaires :
www.algoric.com/ti/128.htm

