



ÉCOLONOMIE, DÉVELOPPEMENT DURABLE...

Les trois leviers : l'outil, la communication, l'organisation

De tout temps, sous tous les cieux, individuellement et collectivement, l'homme s'est employé à maîtriser les contraintes de son environnement, naturel et culturel, en s'aidant de divers leviers. Prenant des formes très variées selon le contexte, ces leviers sont fondamentalement de trois types : l'outil, la communication et l'organisation. Le premier agit à partir des bases matérielles de l'activité, dans le champ techno-économique ; la seconde par les comportements des individus et des groupes, dans le champ socio-culturel ; la troisième à l'aide des systèmes organisés, dans le champ politico-institutionnel. Leur mise en œuvre pourra être plus ou moins adroite, le choix de l'un ou l'autre plus ou moins adapté aux besoins du moment, le dosage plus ou moins équilibré.



Ainsi, la France contemporaine privilégie le premier levier (approches technocratiques, qu'elles soient micro ou macro), alors que les besoins relèvent avant tout du troisième (action pertinente d'institutions dotées de projets et capables de prendre en compte les réalités d'un monde en mutation). Quant au levier de la communication, il cumule les contre-performances : soit il s'inscrit dans la ligne technocratique et apporte des réponses cerveau gauche à des attentes cerveau droit (on ne tombe pas amoureux d'un taux de croissance, encore moins d'un taux de chômage !), soit il met les outils mass-médiatiques et les techniques de communication d'influence au service d'une désinformation qui ne fait que creuser le fossé entre un discours public irréel et un monde qui change et qui s'ouvre. C'est le meilleur moyen de se priver d'en saisir toutes les opportunités.

Construction européenne, réforme de l'État, adaptation du régime des retraites et du système d'assurance maladie, réduction intelligente du temps de travail, évolution de l'emploi et des qualifications, donc des for-

mations qui y conduisent... Un article de 4 pages serait insuffisant pour dresser la liste des enjeux économiques, sociaux et culturels affectés par ce mauvais choix de leviers. Insuffisant et inutile, car le mal est connu, ou au moins ses symptômes, tant ils ont été analysés ou au moins décrits, notamment dans maints rapports officiels, et ce depuis... la fin des années 1970 ! Sans reprendre cette liste, mais sans perdre de vue l'ampleur des enjeux qu'elle recouvre, on se bornera ici à quelques aspects, liés notamment à la préoccupation de développement durable. Il ne s'agit pas d'aborder ces questions en elles-mêmes, mais de dégager certaines problématiques qui se posent plus en amont, ainsi résumées : il est vain d'attendre des résultats quand ce n'est pas le bon levier qu'on actionne.

📌 Depuis que l'homme écrit l'histoire...

Dès le paléolithique, pour capturer un mammouth, il fallait disposer d'armes, même rudimentaires (outils), concevoir une embuscade (capacité

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



Méfions-nous du déterminisme technologique

Certes, l'histoire nous enseigne que la présence de ressources énergétiques ou de gisements de matières premières, moyennant la capacité technique de les exploiter, a induit des formes de développement spécifiques, que l'on prenne l'exemple contemporain des émirats pétroliers ou celui, plus ancien, des Pays-Bas avec leurs moulins à vent. Peut-on pour autant conclure avec Karl Marx que « le moulin à bras vous donnera la société avec le suzerain ; le moulin à vapeur, la société avec le capitaliste industriel » ? Certainement pas, car la technologie s'adapte autant à la société que nous nous adaptons à elle. Sinon, comment expliquer qu'à niveau technologique équivalent, certains pays aient pu s'engager dans de vastes programmes électronucléaires et d'autres pas ? La position de la France dans ce domaine n'est pas étrangère à l'existence d'institutions comme le CEA et EDF*, d'un État puissant ou encore d'un consensus national aussi bien autour du rôle que cet État peut jouer dans la vie économique que de la confiance qu'on peut lui accorder.

En d'autres termes, il n'y a pas de déterminisme technologique : l'état de la technologie conditionne l'état de la société, mais il est également conditionné par ce dernier - ce qui est aujourd'hui encore insuffisamment admis. « Une comparaison pourrait être faite avec l'évolution de la connaissance en matière de transmission de l'information génétique : on a longtemps cru avec J. D. Watson que l'information ne circulait que dans un sens (de l'ADN à la protéine) - et il a fallu attendre 15 ans pour que H. Temin démontre que l'information pouvait également partir en sens inverse. Peut-être nous faudra-t-il désormais moins de 15 ans pour tirer les conséquences de l'absence de déterminisme... » Nous écrivions ces lignes en 1982 (J.P.Q., *Mutation 2000, le tournant de la civilisation*) et plus de 20 ans après, le déterminisme

technologique reste très présent dans bien des modes de raisonnement, ce qui n'est pas étranger à l'approche technocratique des problèmes. Et même si désormais, souvent, toute démarche de type *technologie et société* est accompagnée d'une clause de style sur l'interaction, le raisonnement l'ignore et reste largement technocentrique...

De plus, dans de telles approches, le terme *société* amalgame ce qui relève du *socio-culturel* (« ce qui se passe dans la tête des gens », domaine de la psychologie ou de la communication) et du *politico-institutionnel* (« la façon dont s'organisent et fonctionnent les groupes humains », domaine du droit ou du management), bien que ces champs ne soient pas de même nature et doivent être traités en tenant compte de leurs particularités.

En résumé, on n'est pas dans **une relation à sens unique entre deux termes**, où la technologie impose ses lois à la société, mais dans **une relation interactive entre trois termes** qui s'influencent et s'enrichissent mutuellement. Ce n'est pas sans conséquence pour l'action : dans le premier cas, il suffirait d'actionner le levier *outil* pour agir sur tout ce qui en *découle* ; dans le second il faut user subtilement d'une palette plus large...

Cette polarisation sur le techno-économique est une perversion du raisonnement qui connaît d'autres traductions, ayant toutes en commun cette vision quantitative et unidimensionnelle, le critère central pouvant être indifféremment la rentabilité à tout prix, l'expertise scientifique imparable, l'écologie sacralisée... Sans insister sur le fait que ces visions réductrices vont à l'opposé de l'objectif visé, on peut simplement paraphraser le « Comme vous seriez arrivé... si vous n'étiez pas si arriviste ! » de Georges Guéron : « Comme vous seriez rentable si vous étiez moins obsédé par la rentabilité » - ou « écologiquement efficace », ou autre formule appropriée... ■

CEA

Commissariat à l'énergie atomique

EDF

Électricité de France

d'organisation) et recruter des rattachés volontaires (communication). Plus tard, les sociétés traditionnelles à dominante agricole et rurale reposent sur d'autres équilibres entre d'autres apports techniques (métaux ou poterie), organisationnels (pour fonder et faire vivre des communautés plus larges) et de communication (pour diffuser les formes symboliques nécessaires à l'édification d'un nouvel ordre social adapté de telles communautés). Quant à elle, l'ère industrielle et urbaine a tout organisé autour d'un *techno-économique déifié* : les outils sont devenus gigantesques (avec l'apparition de la *technologie*, fille du mariage de la

science et de la technique, voir *Technologies Internationales* n° 107), leur développement a nécessité d'énormes institutions privées et publiques (société de capitaux, hôpital ou école, voir *TI* n° 106), la communication de masse a accompagné le mouvement et favorisé une uniformisation des comportements autour d'un *méto-boulot-dodo* taylorien à souhait (cf. *TI* n° 99). Depuis une génération, au moins en occident, on connaît une nouvelle donne... mais ici tout se passe comme si on ne l'avait pas remarqué : nos pieds sont entrés dans le III^e millénaire mais nos têtes fonctionnent comme au XIX^e siècle (voir *TI* n° 109). En particulier, on





Chocs de cultures et paradigmes décalés : que fait la communication ?

Plus une société est différenciée, plus se multiplient en son sein les cultures et sous-cultures, donc aussi les chocs de cultures, qui ne se produisent pas seulement entre civilisations ou entre idéologies, mais à tous niveaux des relations entre individus et groupes (voir *TI* n° 91). Certains sont porteurs de graves désordres au plan social, professionnel ou autre, comme le montre l'actualité liée aux questions d'intégration. D'autres sont porteurs d'évolutions et de progrès, notamment par métissage ; c'est généralement le cas lorsque les tenants de cultures différentes se respectent mutuellement : une rencontre entre rappeurs et amateurs de chant grégorien risque moins de dégénérer en pugilat que de s'épanouir en échanges et partages, sur le terrain commun de l'expression vocale.

Certains chocs sont visibles, comme chez les racistes militants ou les supporters *sportifs* plus viscéralement attachés à la victoire d'un clan qu'à la qualité du jeu, ou comme chez les opérationnels *centres de profits* qui fustigent les fonctionnels *centres de coûts* ! D'autres sont plus insidieux, car moins visibles, comme dans bien des situations de traitement inégalitaire *inconsciemment assumé*, au détriment des femmes, des jeunes, des vieux, des handicapés, ou plus généralement de tous ceux qui dérangent par leurs différences : on n'est pas raciste mais on ne pourrait imaginer d'avoir un genre de couleur.

Parmi ces chocs peu visibles, certains tiennent aux décalages entre paradigmes (schémas mentaux auxquels on se réfère, souvent inconsciemment). Ainsi, une confrontation entre tenants de la *culture syndicale* et de la *culture entrepreneuriale* comporte des divergences explicitées (par exemple sur les notions de droits ou de devoirs), mais aussi des décalages moins évidents, notamment quand ils emploient les mêmes mots en leur donnant des sens différents : *service*

ou *efficacité* renvoient à des implicites très différents selon qu'on est dans un paradigme *orienté client* ou *revendicatif*, et s'il ne tient pas compte de cette différence, chacun croit communiquer mais reste dans sa bulle.

Les relations parent-enfant donnent des illustrations simples de ces décalages. Le petit enfant ne peut comprendre qu'on limite sa consommation de bonbons, s'il est dans le paradigme du *principe de plaisir* sans concevoir que ses parents puissent être dans celui du *principe de réalité* (caries, etc.) ; avec tout ce qui en découle : moi qui croyais qu'ils m'aimaient, les dieux sont tombés sur la tête, etc. Plus tard, quand il aura intégré la référence *réalité* (sans pour autant y adhérer), il la prendra en compte dans sa négociation, sachant que **ses meilleurs arguments sont ceux qui bien sûr servent sa cause... à condition de s'inscrire dans le paradigme de l'interlocuteur.**

C'est la même chose dans le monde des grands. Quand les électeurs français rejettent la Constitution européenne pour des raisons totalement étrangères au contenu du traité, leur expression relève d'un paradigme différent de celui des autorités. Quand celles-ci décident de *mieux expliquer* le texte, ses enjeux, sa portée, elles oublient un simple détail : ces actions, si géniales soient-elles, resteront sans effet puisqu'elles ne s'inscrivent pas dans le bon paradigme - et même il est probable qu'elles auront un effet boomerang... Mais, si subtile soit-elle, la communication technocratique laisse peu de place à de telles considérations.

De même pour l'entreprise. PSA a perdu le combat du pot catalytique en se reposant trop sur la qualité technique de son dossier *moteur propre* et en négligeant les paradigmes des décideurs, avec leurs composantes politiques, émotionnelles ou autres : **il avait le meilleur levier *outil*, mais la partie se jouait avec le levier *communication*.** ■

a peur de la technologie alors qu'on l'a domestiquée ; on fait comme si tout dépendait d'elle alors qu'au contraire, comme elle peut tout donner, c'est elle qui attend de savoir ce que nous voulons...

Parce que nos têtes vivent encore à l'heure de la révolution industrielle (et parfois même à l'ère agricole), on est pris de vertige devant l'immensité de ses bouleversements dont, sur le moment, il était difficile de mesurer l'ampleur. Ce n'est pas quand on s'est mis à perturber l'environnement naturel (pollutions) ou humain (santé, sécurité) qu'on en a pris conscience, c'est

plus tard, quand on en a vu les effets. À l'époque, le problème était en grande partie technologique (mise en œuvre de processus polluants ou insalubres) et économique (ces perturbations étaient la rançon du progrès, un prix assumé en contrepartie d'un modèle de développement souhaité). Lors, le levier *outil* était critique car le choix était binaire : utiliser ce levier avec ses avantages (progrès) et inconvénients (nuisances) ou renoncer au tout. Aujourd'hui, nous avons les moyens techniques et économiques de poser le problème de façon plus subtile (voir *TI* n° 116).



☉ Synthèse équilibrée et développement durable

Tel est d'ailleurs le sens profond de la notion de développement durable. Or, précisément, celle-ci est souvent ramenée à une simple opposition entre économie et écologie, elle-même réduite à un affrontement entre techno-progrès et bucolo-retour à un illusoire état de nature. Alors que cette notion vise une synthèse équilibrée, dans une perspective à la fois immédiate et de long terme, entre trois domaines complémentaires : l'économique (production de richesse, condition de l'amélioration des conditions de vie), le social (distribution équitable de cette richesse, condition du progrès humain et de la stabilité politique) et l'écologique (respect des écosystèmes, condition de la préservation de notre environnement). Ce qui suppose qu'on utilise effectivement nos trois leviers, à commencer par celui de l'organisation (aux niveaux micro et macro). Si des processus économes en énergie et écologiquement corrects sont devenus rentables, c'est le plus souvent parce qu'ils ont été conçus et mis en œuvre dans une perspective globale prenant en compte les diverses composantes de l'organisation d'un système complexe, que ce soit au niveau de l'atelier, de l'entreprise, du quartier ou de la commune.

Ce levier *organisation* s'exerce dans bien des situations, à commencer par celles où, pour que la technologie foisonnante livre le meilleur de ses possibilités à un utilisateur *ni expert, ni asservi à la technique*, on développe des approches aux interfaces, pour en faciliter l'usage et en banaliser la diffusion. C'est par exemple le cas de *l'intelligence ambiante*, qui désigne un état où la complexité des produits, systèmes ou services est maîtrisée à un point tel que leur usage est vraiment simplifié - par opposition au cas inverse du magnétoscope que

l'utilisateur non initié ne saurait pas programmer. À quand une *intelligence ambiante* appliquée aux interfaces entre les personnes et des institutions dotées de projets à la fois lisibles, cohérents avec leurs missions et adaptés aux réalités du moment ? Le levier *communication* mérite aussi qu'on s'y intéresse. Un exemple édifiant à ce titre est l'échec du constructeur automobile français PSA lors de l'adoption de la directive européenne imposant les pots catalytiques. Ce dossier comportait une multitude d'enjeux économiques, politiques, idéologiques ou autres pour quantité d'acteurs, entreprises, États, partis politiques, associations. PSA a négligé tous leurs jeux d'influence, en se reposant sur un argument qui, en effet, était très fort : pour réduire les pollutions, toutes les hypothèses en discussion portent sur le type de pot à imposer, donc sur le type de filtre à mettre à la sortie d'un moteur polluant ; nous avons mieux, car nous agissons à la source avec le moteur propre... Tous les efforts ont porté sur la qualité du dossier technique, réellement de grande qualité. Mais même avec le meilleur dossier, on ne peut pas gagner la partie quand elle se joue sur un autre terrain (voir encadré). Belle illustration des limites de la communication technocratique et, a contrario, de l'utilité du lobbying, qui agit sur le levier *organisation* en passant par le levier *communication*, sans omettre de s'appuyer sur le levier outil (voir *TI* n° 89).

En résumé, il faut arrêter de se polariser sur une approche techno-économique de questions qui relèvent de choix et de moyens d'ordre socio-culturel et politico-institutionnel ; d'autant que si le levier *outil* est bien maîtrisé, les deux autres le sont beaucoup moins et c'est à eux qu'il faut s'intéresser en priorité.

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/122.htm

