

# La sociologie du numérique, nouvelle stratégie des managers !

Les «Rencontres Stratégiques du Manager» recevaient début mai le Professeur Dominique BOULLIER à Luxembourg. AGEFI a rencontré l'éminent sociologue auteur de : «Comment sortir de l'emprise des réseaux sociaux» (éditions Le Passeur) pour une interview avec celui qui s'adresse directement et sans langue de bois aux responsables des plates-formes qui ont produit en 15 ans les infrastructures mondiales de nos échanges, conversations et ... connaissances mais surtout qui menacent notre climat mental collectif.



Le Professeur Dominique BOULLIER au pupitre des Rencontres Stratégiques du Manager ©BSPK

**AGEFI : Quel est votre parcours professionnel ? Comment décrire votre CV en quelques lignes ?**

**Pr. Dominique Boullier :** Comme le disait Richard Descouings, l'ancien directeur de Sciences Po à mon propos, je suis un entrepreneur de recherche. J'ai effectivement créé mon entreprise dans les années 90 dans le domaine des interfaces homme-machine, de la documentation technique et du design des systèmes d'information, après avoir été déjà chercheur sociologue et linguiste. Puis je suis devenu professeur d'université et j'ai dirigé et créé plusieurs laboratoires, souvent dans le cadre d'écoles d'ingénieurs (UTC, EPFL) et toujours dans le domaine du numérique et de la mesure de nos activités cognitives et sociales sur ces réseaux. Je suis à Sciences Po depuis 2009, j'y ai créé et dirigé le Médialab avec Bruno Latour jusqu'en 2015.

**AGEFI : Aujourd'hui, pouvez-vous nous dire sur quoi portent vos recherches ?**

**Pr. Dominique Boullier :** Mes travaux ont toujours porté sur le numérique... depuis les études d'usage du Minitel qui est né à Rennes, comme moi ! Et je travaille sur deux dimensions principalement : les choix d'architectures de systèmes d'information (dont les stratégies des plateformes, les choix de réseaux télécoms comme la 5G, et aussi les modèles à adopter en entreprise depuis les ERP jusqu'au social listening actuel) et les dimensions cognitives de nos activités numériques (l'économie de l'attention, l'emprise des réseaux sociaux et le design des interfaces pour récupérer un minimum de maîtrise). Je parle de technologies cognitives à propos de ces réseaux car cela mobilise sans cesse des contenus et nos compétences.



Mr. Christian STRASSER – Managing Director LALUX Assurances ©BSPK

**AGEFI : Comment peut-on expliquer la sociologie du numérique à nos lecteurs ?**

**Pr. Dominique Boullier :** Le principe de la sociologie du numérique consiste à ne jamais sortir la technique de tout son environnement social, économique et politique pour montrer historiquement par exemple comment des choix socio-techniques sont faits (ou parfois seulement des dérives inattendues). Mais il existe toujours des possibles, un pluralisme de solutions qui méritent discussion, dans une entreprise, une organisation, au niveau national ou international. Il faut entrer en détail dans ces choix techniques pour éviter de dire des généralités et comprendre qu'il y a plusieurs façons de faire de l'IA par exemple et que le processus de calcul est toujours fortement encadré dans des organisations souvent différentes. La sociologie du numérique produit de la connaissance empirique mais elle peut aussi servir à redonner des leviers d'action aux décideurs, contre toute idée de fatalité technologique.

**AGEFI : Les managers sont-ils de plus en plus dépendants au smartphones ? Est-ce une nécessité ?**

**Pr. Dominique Boullier :** Les managers vivent sous pression depuis de nombreuses années, bien avant les smartphones, pour des raisons de modèles économiques à court terme, de reporting, d'enjeux financiers toujours plus urgents le plus souvent, et la technologie leur a fourni exactement le dispositif pour étendre cet état d'esprit à toute activité, à tout moment. La traçabilité de toute action, l'alerte systématique sur tous les événements, le contrôle collectif de toutes les activités sont ainsi amplifiés, ce qui réjouit certains mais qui épuise beaucoup d'autres. Les plateformes des réseaux sociaux sont en particulier conçues pour accélérer notre réactivité, puisqu'on retweete sans l'avoir lu à 60%, déclarait Twitter en Juin 2020 par exemple. Cette réactivité est une condition pour mesurer la visibilité et les marques ont désormais un souci constant d'indicateurs sur leurs investissements publicitaires en ligne. Le problème, c'est que ces chiffres sont totalement opaques, incontrôlables et génèrent une anxiété permanente qui n'est pas assez équilibrée par d'autres formes d'attention qui seraient plus des routines (ça repose !) ou des temps de concentration sur un dossier ou sur la stratégie à long terme. La réactivité et la recherche de visibilité finissent par réduire à rien le temps nécessaire à ces autres formes d'attention, ce qui est gravissime pour un dirigeant.



Pr. BOULLIER et Henri PREVOST CEO du cabinet de conseil BSPK répondent aux questions des CEO et Managers présents en nombre ©BSPK

**AGEFI : Que pensez-vous des décisions de Twitter et Facebook de supprimer les comptes de Trump ?**

**Pr. Dominique Boullier :** La suppression des comptes Trump intervient soit trop tard si on la considère justifiée (et le mal était déjà fait peut-on dire) soit trop arbitrairement si on la considère injustifiée puisque ce sont des décisions sans lien avec le droit et prononcées selon des procédures opaques d'une entreprise privée. Je pense surtout qu'il s'agit pour ces entreprises de se protéger des risques réputationnels qui n'ont cessé d'augmenter depuis l'affaire Cambridge Analytica qui a montré comment les réseaux sociaux étaient utilisés pour fausser les perceptions des électeurs. Mais l'incohérence du statut actuel de ces plateformes apparaît : elles sont protégées en tant qu'hébergeurs selon la loi américaine qui date de 1996 alors que n'existait pas cette prolifération de contenus.

Je propose de leur faire adopter un statut analogue à celui d'éditeur, sans doute particulier cependant pour tenir compte de leur rôle dans l'accélération des contenus grâce à leurs algorithmes. Car c'est le problème essentiel que je traite dans mon livre «comment sortir de l'emprise des réseaux sociaux». Tous les contenus qui font réagir (pour rire, s'indigner, choquer, etc.) engendrent une viralité qui capte nos esprits et nos émotions. Tout cela pour générer des scores qui valorisent les placements publicitaires de la part des marques. Ce système est totalement perverti et ne peut en aucun cas servir au débat public. Nous devons pouvoir ralentir les propagations des tweets de Trump certes, mais aussi de tous les autres, et surtout notre tendance addictive à les republier.

**AGEFI : Les interactions sur les réseaux génèrent de très grands volumes de traces, qui rendent possibles des calculs qui n'auraient pas été possibles avant. Quelle est votre analyse et les conseils à donner aux chefs d'entreprises sur cette évolution ?**

**Pr. Dominique Boullier :** Les règles du RGPD permettent d'encadrer ce qu'on appelle les données à caractère personnel mais pas vraiment toutes ces traces de comportement très fines qui sont agrégées pour produire des profils et vendre des produits prédictifs auprès des marques. Toutes les entreprises qui jugent nécessaire une présence en ligne sous forme de publicité notamment n'ont aucun contrôle sur les calculs effectués par les plateformes et sont pourtant prêtes à payer aux enchères des sommes parfois extravagantes (pour Facebook et Google principalement). Or, aucune recherche scientifique ne permet de montrer l'efficacité de ces placements ni la robustesse de ces mesures. Il est temps de sortir de cette bulle publicitaire, de demander des comptes précis et de

ne pas se sentir dépendant de ces plateformes. Il existe beaucoup d'autres médias pertinents, beaucoup d'autres façons d'attirer l'attention du public, sans faire du «clickbait» ni se trouver placé près de vidéos peu recommandables. Faire du inbound marketing (des contenus riches), décider des sites ou groupes que l'on ne veut en aucun cas côtoyer dans son apparition publicitaire et ensuite tenter de s'en passer pour voir les résultats, voilà quelques mesures sages en matière de reprise en mains de son investissement publicitaire.

**AGEFI : Pensez-vous qu'un jour, nous pourrions prédire -en s'appuyant sur une intelligence artificielle- les décisions idéales d'un manager avec assurance et précision ? Cela peut-il à terme concurrencer le travail des cabinets de conseil, RH ou même les fiduciaires ?**

**Pr. Dominique Boullier :** Une décision n'est jamais idéale et ne le sera jamais. Même l'IA ne proposera pas cela, elle dira «optimale» en tenant compte de telle ou telle pondération d'objectifs, d'indicateurs, etc. Cela restera toujours un pari et surtout cela dépendra souvent de sa mise en œuvre, de sa capacité à suivre ces décisions d'actions qui restent alignées avec les choix faits à l'origine. L'important avec le numérique, tient dans cette obligation d'explicitation pour pouvoir calculer. C'est une grande ressource pour le management, et cela sort des routines, des évidences, des actes de foi ou de toute puissance. Mais quand on dit expliciter, cela entraîne nécessairement discussion, évaluation et non boîte noire qui aurait pondéré tous les critères dans l'opacité des calculs.

Le risque actuel est bien d'attribuer une confiance abusive à l'IA, sans connaître son fonctionnement et ses limites, souvent aussi parce que certaines firmes veulent la vendre de cette façon. Or, l'IA peut enrichir la qualité des décisions si et seulement si elle est couplée aux humains, aux experts du domaine et aux décideurs et qu'elle les oblige à expliciter au nom de quoi ils prendront leur décision. L'apprentissage automatique (qui est le nom français du Machine Learning et qui est le fondement technique de ce qu'on appelle abusivement souvent l'IA) doit profiter à toutes les parties prenantes : c'est un apprentissage humain-machine qu'il faut mettre en place. Dès lors, les cabinets de conseil ont toute leur place, soit pour agir en tant que traducteur de l'IA, de la langue et des choix des développeurs, soit pour s'assurer que tout le monde apprend et n'est pas dépossédé de son expertise, ce qui est le projet de fait de certaines très grandes plateformes qui pourront prétendre, grâce à tout ce qu'elles apprennent de nos comportements, savoir mieux que nous !



Mr Paulo CARMO - WILLEMEN Promotion ©BSPK

**AGEFI : Quels conseils donneriez-vous aux chefs d'entreprises pour éviter le réchauffement médiatique et sortir de l'emprise des réseaux sociaux ?**

**Pr. Dominique Boullier :** Les collaborateurs ont tous une activité privée sur ces réseaux et ne s'en sépareraient pas facilement. Mais il faut que l'espace-temps de travail et de collaboration soit conçu comme une œuvre collective qui ne peut pas être régi par les mêmes sollicitations permanentes que sont les alertes des réseaux sociaux. Même l'état de veille, de vigilance ou d'alerte qui est souvent nécessaire dans les entreprises doit relever de la régulation propre de l'entreprise, du collectif de travail et ne pas être dicté par les fonctionnalités disponibles sur les plateformes et par les habitudes privées des collaborateurs ou des dirigeants sur ces réseaux. Il faut donc prendre le temps d'explicitation là encore les rythmes d'échange requis selon les types d'activité et selon les supports médias.

On constatera alors que l'on finit par utiliser le mail comme une messagerie et que certains échanges deviennent hyperréactifs et à haute fréquence alors qu'on pouvait très bien attendre quelques heures. Car cette apparente réactivité va nuire à l'énergie nécessaire pour d'autres travaux qui nécessitent d'autres formes d'attention. Cette question des types d'attention que l'on pratique dans l'entreprise peut devenir un objet de débat intéressant, une occasion d'explicitation des façons de faire pour trouver un équilibre qui soit satisfaisant pour toutes les parties prenantes et qui rende tout le monde vigilant à ce possible épuisement de notre attention.



Mr Xavier HAUBOLDT – EAGLESTONE lors de la séance de dédicaces ©BSPK

**AGEFI : En quelques mots, comment voyez-vous le monde de l'entreprise de demain ? Quels sont les secteurs qui vont le plus souffrir et lesquels vont se développer ou apparaître ?**

**Pr. Dominique Boullier :** Je pense que les tendances lourdes à l'éclatement des collectifs de travail, dans l'espace (mondialisation, télétravail, sous traitance, précarité) sont apparues désormais plus difficiles à soutenir. Le souci de la qualité de vie de ces collectifs redevient une valeur centrale qui va entrer en contradiction avec des objectifs de rentabilité à court terme liés aux exigences de la valeur pour l'actionnaire. Les enjeux de RSE ne peuvent plus être traités seulement comme des contraintes ou des conformités à respecter. Les entreprises qui ne savent pas cultiver l'esprit de l'entreprise, la vision partagée, seront sans cesse entraînées sur la pente du suivi des dernières tendances et de l'imitation des autres. Et cela sera vrai pour les mutations entraînées par le numérique aussi, y compris en termes d'effectifs, de métiers et de types d'activité. Certes, cela oblige à réexaminer et à retrouver ses fondamentaux propres à chaque entreprise mais c'est la condition pour faire la différence et survivre. Les autres continueront de suivre les slogans de dernière heure et de copier les modes de management et s'épuiseront et épuiseront tout le monde pour au bout du compte montrer qu'elles ne sont que la copie de ce qu'on trouve partout ailleurs. J'ai gardé de mon expérience d'entrepreneur le sens de l'importance de la singularité, de la vision qui parvient à séduire les clients, à convaincre les partenaires et à entraîner les collaborateurs.



Mme Isabelle WATY - Chief Innovation Officer - Indosuez Wealth Management (Europe) – lors de la séance de dédicaces avec le Pr. Dominique BOULLIER ©BSPK



Le Pr. Boullier répond aux questions de Mr. Jacques BRAUCH Adm. Délégué de SOLUDEC ©BSPK

**AGEFI : Quelle était votre motivation à intervenir aux «Rencontres Stratégiques du Manager BSPK» et quel souvenir votre passage à Luxembourg vous laisse-t-il ?**

**Pr. Dominique Boullier :** Toutes les valeurs que je porte et les diagnostics scientifiques que je fais me semblent au cœur des préoccupations de BSPK et de ces rencontres. Le seul terme de «stratégie» m'a intéressé car apparaît ainsi une exigence de sortie de la réactivité, du suivisme et du court terme et je sais que c'est le souci de BSPK de chercher avec les managers ce qui fait leur formule secrète unique et de s'y ressourcer pour avancer. J'ai trouvé tout cela dans les discussions avec des managers très affirmés ou très anxieux mais toujours soucieux de discuter et de chercher collectivement leur voie. L'organisation absolument parfaite de ces moments de rencontre contribue beaucoup à faciliter le partage et «l'apprentissage collectif» (non automatique !) et pour moi aussi !