



L'AFRIQUE QUI OSE

Lettre du dirigeant

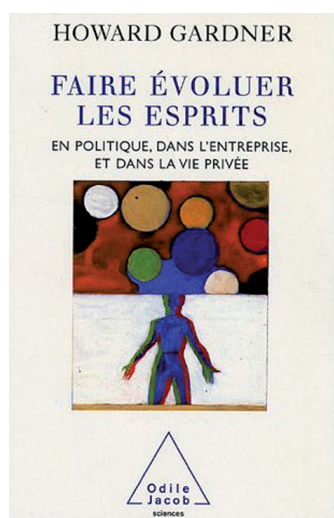
Lettre trimestrielle destinée aux décideurs des entreprises africaines

NUMÉRO 03

FAIRE ÉVOLUER LES ESPRITS

En politique, dans l'entreprise et dans le privé.

Howard Gardner



Introduction

Le fait de changer d'état d'esprit est une chose fréquente qui se manifeste par un changement comportemental. C'est un phénomène qui n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études. Ce qui en fait un domaine peu exploré et peu connu. Le changement d'état d'esprit qui nous interpelle dans cet ouvrage est celui qui entraîne un changement radical. Par exemple, on ne s'attardera pas sur les changements comme le fait de changer d'heure de déjeuner mais, sur le fait de changer de parti politique ou de point de vue sur une question très importante.

Ce changement en question n'est pas une démarche facile car, il suppose la modification des valeurs de base et des références d'un individu. Ce qui renvoie à la psychologie.

PRÉAMBULE

Le changement d'état d'esprit peut être l'objet d'un long processus ou être subit (immédiat). Nous allons donc nous intéresser à ce **processus** qui aboutit à ce changement à savoir, les agents et intermédiaires de ce phénomène, les outils et les sept facteurs y contribuant. Dès les premiers pas de la psychologie, les spécialistes en la matière procédaient par l'introspection (l'esprit, mais aussi les images et le vécu de leurs patients). Mais, avec l'apparition du behaviorisme, ce courant utilisant l'introspection comme traitement des patients a pris fin. Le behaviorisme est axé sur l'étude comportementale, comme l'indique son nom. En d'autres termes, il se base sur les comportements du patient pour aboutir aux résultats. L'esprit n'y occupait pas une place importante, et était même délaissé au second rang. C'est ce qui a constitué la limite de ce courant psychologique. et a causé sa disparition. En effet, avec l'apparition de l'ordinateur, il était insensé de dénier l'être humain de son esprit. Ce qui se justifiait par le fait que les machines, créées par les hommes, étaient capables d'accomplir des opérations et tâches complexes par le biais d'une émulation de l'esprit humain. On assiste ainsi à l'avènement d'un nouveau courant psychologique :

Date de parution : 2007
Editeur : Odile Jacob, Paris
Genre : Sciences
ISBN : 978-2-7381-1789-2



CHAPITRE. 1 LES CONTENUS DE L'ESPRIT

Elle consiste en quelques sortes au retour aux origines (premières méthodes) de la psychologie, donc un retour à l'esprit. Mais, la différence cette fois-ci, c'est que ces idées et représentations de l'esprit sont interprétées sur la base de l'analogie et de la terminologie de l'ère informatique.

SECTION 1 : LES REPRÉSENTATIONS MENTALES

L'esprit humain regorge de concepts qui conditionnent son état. Certains sont tangibles, tandis que d'autres sont abstraits. Par exemple, un concept appelé celui du 50/50 veut qu'on répartisse l'effort selon les tâches de sorte que cela soit équitable. Il en est ainsi, lorsqu'on demande souvent à l'enfant de partager ses bonbons avec ses amis de manière équitable. Ce principe des 50/50 s'est vu menacer par celui des 80/20 selon lequel, 20% des efforts conduisent à 80% des résultats. Mis en pratique en entreprise, ce principe des 80/20 signifierait que 20% du personnel serait à l'origine de 80% de la production. Par conséquent, on devrait procéder à une rémunération avec primes pour les 20% des employés les plus performants. Ce qui est le cas de certaines puissances industrielles à l'image de General Motors. S'il est facile de présenter ce principe, il n'en est pas pour autant aisé de le faire adopter au détriment du principe des 50/50.

Notre esprit fonctionne selon des concepts. Ainsi, en présentant le principe des 80/20 sous forme de concept, il serait plus facile de le faire accepter. En d'autres termes, il faut le présenter sous différentes visions ou versions.

Ce qui revient à dire que, se familiariser avec un concept le rend tangible et peut donc conduire à un changement d'état d'esprit.

Dès lors, pour parler de concept, il faut deux éléments: un format ou représentation et un contenu qui va en refléter le sens. Il est donc obligatoire qu'il y ait concordance entre le format et le contenu. En somme, pour accentuer le risque de changement d'état d'esprit, il faut multiplier les représentations tangibles d'un concept pour permettre à toutes les catégories d'individus de s'y retrouver.

À côté de cette multitude de représentations, sept facteurs peuvent occasionner ou conditionner un changement d'état d'esprit.

- **La raison** : elle consiste en la faculté de la personne d'analyser les points positifs et négatifs avant d'adopter une solution globale ou une position partielle, face à un nouveau phénomène susceptible d'occasionner un changement d'état d'esprit.

- **La recherche** : elle complète la raison dans la mesure où elle constitue la base qui va affirmer ou infirmer le changement d'état d'esprit. Elle repose sur l'identification des cas pertinents.

- **La résonance** : contrairement aux deux premiers leviers, la résonance est un composant affectif. Elle consiste à avoir la conviction que l'idée paraît convenir à la personne, s'adapte à sa situation et la convainc. La résonance suppose un rapport avec l'agent de changement d'état d'esprit.

- **Les redescriptions représentatives** : elles jouent un rôle pertinent dans la mesure où elles consistent aux diverses représentations d'un concept, le rendant ainsi plus accessible. (chiffres, graphiques...)

- **Les ressources et les récompenses** : elles présentent un intérêt dans un sens où elles constituent une motivation pour

entraîner un changement d'état d'esprit. Notons que même si elles peuvent provoquer ce changement, il n'en est pas moins évident que ce changement soit durable à moins que, d'autres leviers y contribuent.

- **Les événements du monde réel** : ils peuvent provoquer, précipiter ou retarder un changement d'état d'esprit. Par exemple, une crise économique peut conduire un chef d'entreprise à adopter un autre système de gestion ou de production.

- **Les résistances** : au fil du temps, les personnes sont de moins en moins susceptibles au changement d'état d'esprit. Cela se justifie par le fait qu'il existe des concepts immuables qui s'ancrent à notre esprit au fur et à mesure que l'on grandit. Les résistances sont d'ordres divers. Il ne peut y avoir de changement d'état d'esprit que si les résistances sont faibles.

SECTION 2 : LES CONTENUS DE L'ESPRIT : IDÉES, CONCEPTS, RÉCIT, THÉORIES, COMPÉTENCES

Venons-en à la terminologie à utiliser. Le terme idée désigne le plus souvent toute représentation mentale. Il existe plusieurs types d'idées mais, seulement quatre d'entre eux nous intéressent :

- **Les concepts** : le concept est l'unité de base des idées. Il renvoie vers des entités ayant une ressemblance étroite. Par exemple, le concept de chien renvoie à tout ce qui a quatre pattes, est poilu et qui aboie.

- **Les histoires** : ce sont des récits relatant des événements dans le temps. Dans ce sens, il y a une situation initiale, un élément perturbateur (obstacles), une force ré-équilibrante et une situation finale.

- **Les théories** : elles peuvent être définies comme l'ensemble



des explications données à un évènement ou phénomène bien déterminé.

• **Les compétences (pratiques)** : contrairement aux trois premiers, les compétences consistent en une mise en application de procédés par des individus. Elles peuvent être basiques (manger, boire...) ou pointues (jouer à un instrument de musique). Les compétences peuvent être améliorées ou détériorées en fonction de la fréquence de pratique.

Le contenu de l'esprit est par nature une catégorie ouverte, extensible à l'infini car, les êtres humains ne cessent de créer de nouvelles représentations mentales. Si les cognitivistes sont unanimes sur les composantes de l'esprit, ils demeurent divergents sur un point : naissons-nous avec ce contenu, l'apprenons-nous, ou sommes nous prédisposés plus ou moins à l'assimiler mieux que d'autres? Cette dernière proposition paraît la plus plausible. Le cognitiviste est par conséquent supposé identifier et expliquer ces idées. Mais comment se manifeste ce contenu ?

CHAPITRE. 2 LES FORMES DE L'ESPRIT

La question qui nous intéresse ici est de savoir comment le changement d'état d'esprit s'exprime dans les langages uniques de l'esprit.

SECTION 1 : LES FORMES DE LA PENSÉE: LES INTELLIGENCES MULTIPLES

Le mentalisme est une théorie psychologique selon laquelle, le cerveau humain utilise un langage qui lui est propre, pour effectuer des tâches. En d'autres termes, les neurones dialoguent entre eux en utilisant le mentalais (langage mental). Les théoriciens du mentalisme ne réfutent pas le

fait que l'être humain dispose, au sein de son cerveau, d'imageries qui lui permettent de se faire une représentation mentale des choses. Mais, ils considèrent juste cette imagerie comme couverture car en deçà, il y a tout un processus de dialogue entre neurones (sous jacent) pour effectuer une tâche. En quelque sorte, on peut parler d'une opération logique. Partant de là, toutes les pensées et idées émergent de cette opération logique. Ce qui renvoie à une vision unique de l'intelligence. Mais dans ce cas, si tous les individus utilisent le même procédé pour effectuer les mêmes tâches, comment justifier le fait que certaines personnes réussissent dans certains domaines et d'autres pas? C'est là que la théorie des intelligences multiples gagne toute son importance et sa crédibilité. En effet, nos sens nous permettent d'absorber des informations et de les traiter selon le mode d'absorption (en fonction du sens utilisé. Exemple: le toucher, l'olfactif...). Partant delà, la réflexion se produit selon de multiples formats. Et c'est dans ce sens que l'intelligence se définit comme: un potentiel, une manière de traiter l'information de manière à résoudre un problème ou à créer un produit. L'esprit a donc besoin d'information (fourni par les sens) pour faire usage de l'exercice d'une intelligence particulière afin de traiter la tâche en question

Chaque intelligence correspond à une représentation mentale. A partir de là, se dégage le lien entre les intelligences multiples et le changement d'état d'esprit. Ce rapport se fonde sur le fait que chaque changement d'état d'esprit correspond forcément à un changement de représentations mentales et de références. Il en résulte qu'il existe plusieurs types d'intelligences :

• **Les intelligences de l'analyste**

de symboles.

Elles se subdivisent en deux intelligences, à savoir l'intelligence linguistique et celle logico-mathématique. La première est celle qui nous donne la faculté de l'usage des langues parlées et écrites. Son utilité est très importante car, dans le monde des affaires, elle permet de maîtriser la conversation (habileté de soustraire des informations pertinentes par exemple) et la rhétorique (capacité de convaincre par le discours).

L'intelligence logico-mathématique, comme son nom l'indique, se subdivise en deux parties étroitement liées. L'intelligence logique trouve toute son importance face à une politique managériale ou de gestion d'entreprise à adopter. Quant à celle mathématique, elle revêt un impact dans la mesure où elle permet d'établir des statistiques et prévisions, chose indispensable en économie. En faisant usage de son intelligence logico-mathématique, Alfred P. SLOAN a pu reprendre et remettre sur pied Général Motors (quand il était en plein déclin), pour en faire un géant industriel.

Les intelligences linguistique et logico-mathématique sont présentes au sein des individus. Mais le plus souvent, l'un est plus développé que l'autre. Ceci étant, il arrive parfois de les retrouver ensemble à un stade proportionnellement évolué chez un même individu. Tel est le cas de Keynes, par exemple, qui est à la fois économiste et essayiste.

Il faut reconnaître que les intelligences de l'analyste de symboles sont les plus connus du grand public. Qu'en est-il des autres ?

• **Les intelligences non canoniques.**

Elles se divisent en quatre types d'intelligences.

a-L'intelligence musicale : elle correspond à l'aisance de per-



cevoir et de produire de la musique. Cette intelligence regroupe plusieurs capacités (appréciation de la mélodie, sensibilité au rythme...). L'incidence de cette intelligence sur notre vie est apparente. En effet, dans le monde de l'entreprise par exemple, la manière de gérer son équipe correspond à des règles qui rappellent celles du chef d'orchestre. Cela suppose donc une harmonie des différents secteurs (communication, planification...) pour arriver à ses fins.

b-L'intelligence spatiale: c'est la faculté de se former mentalement des représentations en images spatiales et de s'en servir. Tel est le cas des architectes, des designers ...

c-L'intelligence kinesthésique: elle consiste en la faculté de résoudre des problèmes ou de créer des produits en faisant appel à l'ensemble du corps humain ou à l'une de ses parties. Il convient dès lors, de distinguer deux types d'usage de cette intelligence. Le premier correspond à ceux qui sont dépendant de leur corps comme les sportifs, danseurs... Le second usage est relatif à ceux qui font appel à des représentations mentales, en utilisant l'intelligence kinesthésique. C'est le cas de l'entrepreneur qui pense au squelette humain pour établir la charpente d'un immeuble. Le rôle de cette intelligence est important car, elle est fortement liée à la compétence qui fait forcément appel à l'usage du corps (danse, expression orale par exemple).

d-L'intelligence naturaliste: elle correspond à la capacité de distinguer les différents éléments composant la nature, tels que les différents animaux ou arbres... Cette intelligence est liée à notre instinct de survie. Ainsi, nous faisons nettement la distinction entre les aliments nutritifs et ceux non comestibles, dangereux. Appliquée au monde des affai-

res, cette intelligence nous permet de distinguer les marques de voitures, de produits... par exemple. En résumé, nos choix sont motivés par cette intelligence.

• **Les intelligences personnelles**
Ce troisième groupe d'intelligence s'intéresse à la connaissance l'être humain lui-même. Elle se divise en deux intelligences : interpersonnelle et intra personnelle.

L'intelligence interpersonnelle concerne l'individu dans son rapport avec les autres. C'est en d'autres termes la faculté de les comprendre, de prévoir leurs réactions, faiblesses... voire de les manipuler. Cette intelligence est capitale dans le monde des affaires car permet de mieux connaître son personnel et ses associés et de réagir en conséquence pour atteindre ses objectifs. L'intelligence intra personnelle, quant à elle, est relative à l'individu lui-même, à sa faculté de se connaître. Bien souvent négligée, l'intelligence intra personnelle permet de connaître ses propres forces et faiblesses, ses peurs et angoisses... cette connaissance de soi permet de mieux réagir et de survivre face à des situations et événements qui démolissent ceux qui n'ont pas cette connaissance d'eux-mêmes. Le rôle des intelligences personnelles est déterminant pour le changement d'état d'esprit, surtout pour l'intelligence intra personnelle ; car, c'est en fonction d'elle qu'on s'oriente vers telle ou telle activité ou qu'on décide par exemple où habiter.

• **L'intelligence existentielle**
Elle correspond à la faculté des individus à se questionner sur leur existence et le sens de celle-ci. Pour répondre ou tenter de satisfaire ces questionnements, plusieurs religions et symboles sont apparus sur terre. Toutefois, une hésitation réside sur le fait de qualifier cette pensée exis-

tentielle comme intelligence car, il n'existe pas encore de preuves tangibles que cette réflexion puise sa source des centres neuronaux ou cérébraux spécialisés. Ce qui fait qu'on comptabilise huit intelligences et demie au lieu de neuf.

La pensée existentielle s'applique à toutes les occupations car lorsqu'on ne trouve pas de sens dans ce que l'on fait, on restera toujours insatisfait voire improductif.

Toutes ces intelligences peuvent être utilisées totalement et en partie dans une même fonction ou tâche.

SECTION 2 : POURQUOI UNE APPROCHE COGNITIVE?

Contrairement au behaviorisme, l'approche cognitive a permis la conceptualisation de la pensée humaine, tout en déterminant la manière de réfléchir et même de changer ou d'influencer cette réflexion.

La sociobiologie et l'approche historico-culturelle sont des théories qui, contrairement à l'approche cognitiviste, soutiennent que : les initiatives de l'être humain sont conditionnées par des **contraintes**.

En effet, l'approche sociobiologique se fonde sur l'histoire de l'évolution humaine (Darwinisme) pour prôner que cette dernière influe l'être humain sur ses choix, agissements et sa perception des choses. De surcroît, cette approche avance aussi que l'Homme connaît des limites d'ordres génétiques.

Les deux idées avancées par les sociobiologistes ne sont pas pertinentes dans une certaine mesure. Premièrement, on ne peut pas vérifier et déterminer les facteurs de notre préhistoire lointaine ayant influé nos gènes et provoquant ainsi notre comportement actuel. Par ailleurs, eux-



mêmes se contredisent en affirmant que l'être humain connaît des limites génétiques et qu'il faut identifier ces limites pour les surpasser.

Le point de vue historico-culturel se base sur l'histoire et l'étude des différentes cultures pour analyser l'initiative humaine. Là aussi, la question de l'incertitude se pose à nouveau. Du fait qu'on ne peut vérifier l'exactitude des faits historiques. Idem pour la culture car nos racines sont tellement profondes qu'elles limitent la capacité au changement.

L'approche cognitiviste, à la différence des deux premières théories, se base sur la compréhension du fonctionnement de l'esprit. Pour ce faire, elle tient compte des représentations mentales innées ou acquises mais aussi d'autres facteurs (culturels, biologique, historique...). Les représentations mentales ne sont pas immuables et évoluent au fur et à mesure que nous grandissons.

Le cognitivisme permet d'effectuer une alliance de la gestuelle et de l'esprit. Pour exprimer une idée, il existe différentes manières de s'y prendre (sept leviers, intelligences...). Le cognitivisme est une position optimiste qui permet, là où la biologie et la culture présentent des limites, d'ouvrir les vannes de l'imagination. Ce qui ne veut pas pour autant dire que le cognitivisme ne reconnaît pas les limites de l'être humain.

Cette approche nous permet d'aller de l'avant. Pour étudier les divers contenus de l'esprit, les cognitivistes font appel à deux éléments : les divers contenus (concepts, histoire, théorie, compétence) et les diverses formes ou formats pour représenter ces contenus (représentations mentales et intelligences). L'esprit humain de l'enfance à la vieillesse évolue ; et cette évolution passe forcément par le changement d'état d'esprit.

CHAPITRE. 3 LA FORCE DES PREMIÈRES THÉORIES

Au moyen âge, l'enfant était considéré comme un adulte en miniature. Cette vision perdura jusqu'à ce que Rousseau d'abord puis, les romantiques reconnaissent l'enfant en tant que tel, faisant disparaître par la même occasion cette comparaison par rapport à l'adulte qui lui était très préjudiciable. Les psychologues au fil du temps se sont intéressés à l'étude de l'esprit de l'enfant. Cette étude débouche sur deux paradoxes fondamentaux : le changement facile d'état d'esprit et les résistances durables observées.

Le changement facile d'état d'esprit de l'enfant a été mis en exergue grâce aux anecdotes de PIAGET qui montrent que de notre tendre enfance à l'âge de quinze ans, notre esprit passe par divers phases de changement. Un facteur qui contribue à ce changement réside dans la capacité extra ordinaire de l'enfant à emmagasiner des informations. La vision du monde qu'a un enfant diffère de celui des adultes. Il en est de même sur le plan des représentations mentales. Par exemple, l'enfant donnera comme explication au tonnerre que les dieux sont fâchés ou autre chose d'intuitif. Leur état d'esprit évolue sans une formation particulière. A côté de cette facilité à changer d'état d'esprit, on retrouve le paradoxe qui constitue les résistances à l'encontre de ces changements. En s'inspirant de FREUD, on peut voir que dès l'enfance, l'individu a des rapports émotionnels avec son entourage (complexe d'œdipe, d'Electre...) qui pourront se répercuter sur ses relations ultérieures. Ainsi certaines personnes ne pourront se marier car elles cherchent un « clone » de leur parents.

SECTION 1 : LES THÉORIES BIEN ARRÊTÉES DE L'ENFANCE

Au cours de l'enfance, l'être humain développe des théories qui lui permettent de trouver un sens au monde.

Ces théories intuitives sont pour la plupart fausses (à l'image de l'exemple du tonnerre cité plus haut). Mais elles semblent plausibles car sont le reflet du bon sens commun.

Ces théories intuitives peuvent être regroupées en quatre catégories : celles de la matière (par exemple les objets lourds tombent plus vite que ceux légers), les théories de la vie (par exemple tout ce qui est vivant et qui ne bouge pas est mort), les théories de l'esprit (par exemple si vous me ressemblez votre esprit est comme le mien) et celles des rapports humains (par exemple les grands ont du pouvoir).

SECTION 2 : POURQUOI CES THÉORIES RÉSISTENT AU CHANGEMENT

Les résistances, comme mentionnées plus tôt, ont une résonance émotionnelle comme origine. A cela s'ajoute l'engagement public. En effet, lorsqu'on s'engage publiquement à défendre une idée, on est rarement amené à reconnaître le mal fondé de cette idée (souvent par orgueil). Enfin, des facteurs de personnalités interviennent aussi. Ainsi, les personnes autoritaires seront moins exposées aux changements d'état d'esprit.

SECTION 3 : LES FACTEURS QUI INCITENT AU CHANGEMENT D'ÉTAT D'ESPRIT

Ces facteurs peuvent être de trois ordres. Premièrement, l'indi-



vidu change souvent d'état d'esprit lorsqu'il se trouve dans un nouvel environnement (université) avec des idées différentes de celles de ce milieu. Deuxièmement, il y a l'expérience de situations ou phénomènes bouleversants (décès, accident grave, divorce...). Enfin, nous avons en troisième lieu, la rencontre avec des personnes lumineuses qui nous servent d'échafaudage et nous aident à intérioriser les concepts, à nous améliorer.

Les changements d'état d'esprit peuvent principalement s'opérer dans six domaines :

- Les changements à grande échelle hétérogène (nation),
 - les changements à grande échelle homogène (groupe, entreprise),
 - les changements suscités par l'art, au sein d'une structure pédagogique,
 - les formes intuitives de changement d'état d'esprit
- et enfin, changer son propre état d'esprit.

CHAPITRE. 4 DIRIGER UNE POPULATION HÉTÉROGÈNE

Les dirigeants possèdent un énorme potentiel de faire évoluer les esprits et ce les changer radicalement dès fois. Pour faire évoluer l'état d'esprit d'une nation, il faut deux éléments essentiels à savoir une histoire et leur vie. L'histoire est l'idée principale, la raison du changement qui permet de captiver l'attention du public. En face de chaque histoire, il y a une contre histoire (résistance) qui est la plupart du temps, l'histoire qui est active au moment de la tentative de changement d'état d'esprit.

Il faut savoir que l'esprit humain regorge d'histoires. Donc, pour en accepter une nouvelle, il faut que cette dernière ait une ressemblance avec les histoires déjà présentes dans les esprits mais

aussi, qu'elle soit assez originale pour retenir l'attention du public. Pour ce faire, la vie du politique doit être une incarnation même de cette histoire. C'est ce que Margaret THATCHER a compris en provoquant un changement d'état d'esprit en Angleterre ; ce qui lui a valu son succès et sa réussite.

Il faut reconnaître que la nation anglaise n'est que peu hétérogène comparé aux États-Unis d'Amérique. Doit-on adopter les mêmes règles dans ce cas pour une nation aussi hétérogène ?

Les principes de l'histoire et de la vie sont toujours présentes mais comme le public auquel on s'adresse est beaucoup plus varié, on fait aussi appel à trois principaux critères en plus: **la simplicité** de l'histoire (elle doit être perceptible par toutes les classes de la société), **la résonance émotionnelle** (offre une accroche plus solide du public) et **les expériences positives** (qui pourront permettre au public de s'y référer comme valeur). Faire évoluer les mentalités d'une masse hétérogène est difficile. Cela l'est encore plus lorsqu'il faut transcender les frontières. Certains personnages à l'image de Gandhi, Mandela, Jean Monnet... y sont parvenus grâce à leur histoire (non violence pour aboutir à ses objectifs) et à l'incarnation de cette histoire dans leur vie. Ces personnes ont fait usage des sept leviers mais, ont surtout insisté sur le fait d'apaiser les résistances pour faire évoluer les mentalités.

CHAPITRE. 5 DIRIGER UNE INSTITUTION: COMMENT S'ADRESSER À UNE POPULATION UNIFORME ?

Diriger une institution ou une population homogène est beaucoup plus aisé que notre cas ci-dessus traité. Mais l'homogé-

néité entraîne des modifications des règles à appliquer.

Ainsi, nous avons toujours sous forme de raison, l'histoire. Ce qu'il faut savoir c'est que, comme il s'agit d'un groupe restreint ayant des intérêts communs, on se doit d'appuyer cette histoire non seulement en l'incarnant mais en faisant usage de recherches (statistiques, données économiques...).

Les sept leviers fondamentaux sont toujours présents, notamment la résonance et les événements du monde réel. Les caractéristiques du dirigeant efficace sont de trois ordres : l'intellect, l'instinct et l'intégrité. L'intellect renvoie aux intelligences multiples.

Trois d'entre eux sont plus apparent à savoir, l'intelligence linguistique, interpersonnelle et existentielle. Cela ne veut pas dire que les autres intelligences n'interviennent pas. On ne peut pas par exemple imaginer un manager sans intelligence logico-mathématique. L'instinct fait référence aux ressources personnelles dont dispose le dirigeant et qui sont intuitives (non rationnelles).

Enfin, nous avons l'intégrité qui réside en cette faculté de faire émerger la vérité dans la réalité et la faisabilité de l'histoire mis en place pour faire évoluer les esprits. C'est un des facteurs les plus importants pour un dirigeant.

CHAPITRE. 6 L'INFLUENCE DIRECTE: LES DÉCOUVERTES SCIENTIFIQUES, LES THÉORIES NOVATRICE ET LES CRÉATIONS ARTISTIQUES.

A côté des dirigeants directs ci-dessus traités, nous avons les dirigeants indirects. Ce caractère indirect relève du fait qu'ils ne s'adressent pas directement



à un public à partir d'un auditoire ou par le biais de discours ou actions mais, à partir de leurs **œuvres**. Tel est le cas de Karl Marx, Einstein, Darwin... La première différence que nous observons ici, réside au niveau de l'idée; on ne parle plus d'histoire ici mais de **théorie** ou de **pratique**. Parmi les sept leviers, deux se distinguent des autres dans ce cas : **les redescriptions représentatives et les résistances**. Les scientifiques, théoriciens ou artistes modifient donc la conception qu'on avait d'une réalité pour engendrer des changements d'état d'esprit. Les résistances, en fonction de leurs puissances permettent de faire accepter ou non ces théories ou pratiques.

CHAPITRE. 7 FORMER LES ESPRITS DANS UN ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL.

Dans ce cadre précis, on parle de la manière dont on forme nos esprits. La première institution qui vient alors en tête, c'est l'école. L'éducation est un concept apparu avec l'Homme mais, qui a évolué au fil du temps jusqu'à l'aboutissement de l'institution écolière. Le rôle de l'éducation est manifeste car constitue un contexte d'apprentissage et permet à l'Homme d'acquérir des connaissances mais aussi de penser. L'éducation ne se limite pas seulement au cadre institutionnel mais sert d'échafaud à l'individu pour que ce dernier puisse assurer plus tard la formation de son esprit. Ce qui veut dire qu'on doit toujours rester ouvert au changement.

L'apprentissage est un besoin qui apparaît depuis l'enfance. Il se manifeste d'abord par l'observation des tâches effectuées par l'entourage familial. Mais dans le cadre institutionnel, l'enfant va disposer de moyens nouveaux et différents pour assimiler les

choses et ce dans un cadre lui aussi différent de celui habituel, familial.

Le langage oral est un moyen efficace de transmettre des informations dans la mesure où on fait appel à la gestuelle, l'intonation... Quant au langage écrit, il constitue un moyen complexe, composé de symboles et de codes. Donc, il faut être instruit pour décrypter le message et le comprendre. Avec l'évolution technologique, d'autres moyens d'instructions sont apparus (en plus de l'écrit, l'oral, il y a l'image, la musique, le multimédia...). On assiste ainsi à différents types d'intelligences selon la période d'instruction (orale, moderne c'est-à-dire écrit, et post moderne à savoir le multimédia). Dans ce sens, il faut déterminer à quels types d'intelligence on a affaire pour trouver le moyen efficace d'interagir avec.

Parmi les leviers fondamentaux, la redescription représentationnelle est le plus apte à modifier les esprits dans le cadre institutionnel. En effet, la multiple représentation d'une même discipline sous plusieurs formats différents permet d'atteindre un public encore plus large.

En résumé, l'enseignement disciplinaire est un formidable défi qui entraîne des mutations profondes de l'esprit. Ces changements rencontrent des résistances. Pour y faire face et les apaiser, on se doit de recourir à une redescription représentative.

CHAPITRE. 8 LE CHANGEMENT AU PLUS PRÈS

Nous sommes tous animés par le désir d'influencer notre entourage intime (famille, amis...). Face aux changements intimes, on peut utiliser une approche personnalisée. La résonance occupe ici une place importante parmi les sept leviers. Quand

on veut amener une personne à changer d'état d'esprit, il faut adopter une attitude particulière, de sorte à le mettre à l'aise et à écarter tout contexte conflictuel. L'intelligence et la sensibilité interpersonnelle nous permettent, dans ce sens, d'être en mesure d'analyser la tournure que prend la conversation. Donc, cela nous permet de savoir si notre interlocuteur adhère à notre position ou non. Les différences individuelles revêtent aussi une importance capitale dans la mesure où, elles nous permettent d'adopter une position par rapport au caractère de notre interlocuteur. Ainsi, nous ne nous adressons pas de la manière à une personne attachant de l'importance à l'émotion, le respect, la nuance... qu'à une personne pour qui la logique, la cohérence et la franchise sont primordiaux par exemple.

La famille et les relations amoureuses sont deux cadres dans lesquels les changements d'état d'esprit s'opèrent souvent. Ainsi, deux personnes dont les caractères sont opposés et qui tombent amoureux vont, au fil du temps, avoir le même caractère ou du moins s'y approcher.

CHAPITRE. 9 CHANGER SON PROPRE ÉTAT D'ESPRIT

A un moment donné, il arrive que l'on fasse nous même l'objet d'un changement d'état d'esprit. Ce changement peut être volontaire ou involontaire et peut toucher à tous les domaines de notre vie. Les sept leviers fondamentaux interviennent soit séparément, soit ensemble. On peut citer en guise d'exemple le cas de Georges W. BUSH. Il était âgé de 55ans et n'était pas disposé au changement d'état d'esprit ou du moins difficilement. Dès le début de son mandat, on a constaté qu'il a adopté une politique intérieure,



délaissant ainsi le volet des relations internationales. Mais, après les attentats du onze septembre 2001 (événements du monde réel), on assista à un changement total d'état d'esprit de sa part. Ce qui s'est manifesté par la priorité qu'il a accordé à la politique extérieure et, qui constitue par conséquent un changement d'orientation politique.

Ces changements personnels ne s'opèrent pas que dans la politique mais aussi, dans le domaine du savoir, et même chez les gens ordinaire. Lorsqu'on a la preuve que ce en quoi on croyait est erroné, force est de constater que notre esprit va évoluer pour adhérer en une autre croyance.

ÉPILOGUE

Le changement d'état d'esprit s'analyse donc en fonction d'abord de l'idée (histoire, concept, théorie, compétences). Cette idée se matérialise par un contenu qui en est la raison. Puis demeurent les résistances (contre histoire) à reconnaître et identifier de manière à pouvoir y faire face. Il faudra par la suite déterminer le public auquel on s'adresse (hétérogène, homogène, intime, soi même). Lorsqu'on s'adresse à un public large et hétérogène, on utilise un langage extra-scolaire pour se

mettre à leur niveau. Toutefois, quand on est en présence d'un groupe homogène, on doit faire usage d'un langage soutenu et précis car le public partage une même spécialisation. Les changements sont opérés par différents modes qui peuvent être directs ou indirects (prend plus de temps pour s'imposer mais est plus durable).

Pour qu'un changement puisse s'opérer, il faut l'intervention de plusieurs leviers notamment, une raison étayée par de recherches qui vont aboutir à une résonance résultant des diverses formes de présentations. Le rôle des événements du monde réel est aussi capital et, la personne qui saura le mieux utiliser ces événements, sera la plus apte à occasionner un changement d'état d'esprit. Il faut aussi savoir faire bon usage des ressources et récompenses pour motiver le public auquel on s'adresse.

L'esprit humain est susceptible d'être modifié et la science cognitive nous en offre les éléments et le mode de pensée.

A nous de choisir entre des objectifs destructeurs et des fins généreuses et stimulantes. ■

L'AUTEUR



Howard Gardner est né à Scranton, en Pennsylvanie en 1943.

En 1983, il a développé la théorie des intelligences multiples pour ce qui est largement connu. Il a été impliqué dans la réforme de l'école depuis les années 1980.

En 1986, il a commencé à enseigner à Harvard Graduate School of Education et a commencé son rôle à Project Zero, un groupe de recherche qui se concentre dans la cognition humaine avec un accent particulier sur les arts.

Dr Gardner est marié à Ellen Winner, un psychologue du développement, et a quatre fils et une petite-fille. Ses passions sont sa famille et son travail. Il jouit de Voyage et des arts.

Publication trimestrielle composée de deux résumés, éditée par **Afrique Challenge Editions**

Directeur de la publication **Alioune GUEYE**
Coordinateur **Mohammadou DIOP**
Service commercial et Relation abonnés **Nafy SAMBA**

Adresse 3, rue Mansour Saadi, quartier Racine 20050 Casablanca Maroc
Tél.: +212 22 36 04 18/20 **Fax:** +212 22 36 31 41
Email: contact@lafriquequiouse.com
Site: www.lafriquequiouse.com

Maquette **Insolite Communication**
Impression **SNIPA**

À LIRE
DANS NOTRE PROCHAIN
NUMERO

XX

de xx



L'AFRIQUE QUI OSE

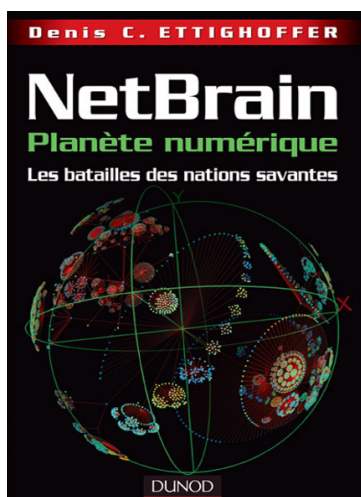
Lettre du dirigeant

Lettre trimestrielle destinée aux décideurs des entreprises africaines

NUMÉRO 03

NETBRAIN, PLANÈTE NUMÉRIQUE Les batailles des nations savantes

de Denis C. Ettighoffer



Introduction

Fruit de plus de quatre ans de travail, plus de 50 000 documents lus et traités, Netbrain, les batailles des nations savantes, est un ouvrage qui aborde, les impacts des réseaux sur l'économie des connaissances et leurs nouveaux enjeux. Internet favorise une pandémie de l'économie « low cost » qui renforce encore l'intensité concurrentielle sur les prix au détriment des emplois.

Faut-il ignorer que la substitution progressive des biens tangibles par des biens numériques influence profondément nos modèles économiques ? Devons-nous contourner sans y prêter attention un espace virtuel où l'on échange économiquement des savoirs indispensables au progrès et à l'émancipation des sociétés et des hommes ?

Entrer dans ce monde numérique, c'est explorer les nouvelles formes de création de valeur, c'est s'interroger sur notre patrimoine intellectuel et les façons à la fois de le valoriser et de le protéger. C'est aussi analyser les nouveaux enjeux posés par la compétition entre nations pour s'emparer des ressources de matière grise et des réseaux savants nécessaires à l'économie des savoirs. Elle ne sera pas moins âpre que celle que nous avons connue pour l'appropriation de matières premières ou la conquête de territoires. Avec pour résultat un livre dense où chaque chapitre illustre une facette des enjeux auxquels devront faire face les nations modernes, les nations savantes.

Date de parution : 2008
Editeur : Dunod
Genre : Hors Collection
ISBN : 978-2-100-51608-7



NAISSANCE D'UNE SUPER PUISSANCE ÉCONOMIQUE «EFFICIENTE»

Quelle sera la puissance économique mondiale dans la prochaine décennie? La Chine, l'Inde diriez-vous? Erreur: le champion toutes catégories de la croissance n'est indiscutablement pas un pays géographiquement délimité, c'est un géant artefact numérique communément appelé Internet. En effet, ce dernier crée le plus de richesses, le plus d'emplois, le plus de d'entreprises et le plus de valeur ajoutée.

La toile cybernétique alimentée par la numérisation croissante des activités humaines, a donné naissance à ce que l'on appellera Netbrain, un cortex planétaire de réseaux savants qui nous plongent dans l'économie de la connaissance. Une prophétie de Kenichi Omae, éminence mondiale de stratégie économique des entreprises, qui se réalise et qui annonçait la « nouvelle ruée vers l'ouest », dans laquelle auraient cours de nouveaux comportements socio-économiques, des façons différentes de gagner de l'argent ou d'analyser les transformations du monde. C'est une bataille, encore une, pour s'emparer des meilleures positions dans le but d'accaparer davantage de richesses au détriment des plus faibles.

Netbrain, est dorénavant le plus grand espace public et économique de l'histoire. Une nouvelle puissance, renforcée inexorablement par le savoir et la volonté de millions de « nouveaux citoyens » que sont les internautes. Ces derniers représentent Un contre-poids, une entité capable de faire plier les États-Nations et d'influencer le

destin des grandes firmes multinationales.

Irréversiblement, l'économie y change de nature. Ce qui était inaccessible pour des millions de personnes de par le monde il y a des décennies, ne l'est plus aujourd'hui grâce à Internet, le e-commerce est à la portée de chacune qui réduit les coûts d'intermédiation.

Mieux encore, les notions de partage ,d'échange, de troc et de solidarité y sont très prononcées (réseaux sociaux, Peer to Peer...). L'accès au bien le plus précieux qu'est la connaissance est possible grâce à Internet: bibliothèques virtuelles, programmes scolaires, ressources de savoir éloignées.

Il est important de rappeler que la progression des activités commerciales en ligne est vertigineuse et réalise des taux de croissance de l'ordre de 78 à 88%, tandis que le taux de croissance du commerce international en 2006 était estimé à environ 4%.

Finalement Internet permet la réduction de coûts de commercialisation importants (20 à 25% du chiffre d'affaires), par conséquent, il favorise la réalisation de marges plus substantielles que celles de l'économie matérielle.

QUAND VINT L'ÉCONOMIE «LOW COST»...

Internet, allié indéfectible du Cyber-consommateur à la recherche de produits pas chers et à qualité égale, offre par les transactions en ligne la réponse idéale à des clients aux moyens financiers modestes.

Ce qui accule les entreprises à devenir encore plus imaginatives et innovantes en s'appuyant

sur les gisements du savoir. Car leur pérennité en dépend. Sans oublier les effets parfois dévastateurs des produits low cost pour des pans entiers d'activités traditionnelles. Cette dynamique « infernale » rapproche de plus en plus le modèle productif du modèle spéculatif. Le consommateur devient plus exigeant, non pas sur la qualité ou sur le prix mais sur les deux en même temps. La réponse à sa quête s'est matérialisée grâce à internet. Des groupes d'acheteurs virtuels se sont constitués en communautés, des entreprises ont créé des « Clubs Clients Partenaires ». C'est dire la dynamique que prend le e-commerce.

Il est important de rappeler qu'en plus des transactions produits neufs réalisées sur la toile, le phénomène le plus en vue c'est les achats du second marché. Le recyclage des objets de la société de consommation qualifié d'économie post-capitaliste. C'est les chiffonniers du 21ème siècle qui récupèrent les produits tous azimuts, du textile jusqu'aux unités de production. C'est l'alternative des petites bourses, surtout en ce temps de crise.

...L'HORREUR SYSTÉMIQUE VINT AVEC

Avec l'entrée en scène de ces « nouveaux venus », la réaction de bon nombre d'entreprises à été d'augmenter leur productivité, en recourant aussi aux atouts offerts par les réseaux informatiques, vu le niveau d'intensité de la concurrence. Les coûts demeurent l'obsession première des dirigeants. Rares sont les marchés qui sont encore protégés. C'est la chaîne de la valeur internationale qui se recompose en obligeant les systèmes économiques moder-



nes à chercher la production la plus économique possible, et la proposer là où elle se vendrait avec le maximum de marge.

C'est l'approche systémique qui s'installe, à l'origine du développement de la supply chain. Moins de coûts est le mot d'ordre. Le monde connaît l'éclosion d'un système systémique global où l'automatisation poussée permet de réduire et les stocks marchandises et les «stocks travail» (caisses automatiques dans la grande distribution, compensation électronique des chèques, numérisation des chèques).

Selon le Wall Street Journal, la digitalisation des organisations pourrait remettre en cause définitivement sept emplois sur dix. L'illustration par excellence est la banque en ligne américaine NetBank qui avec ses 180 salariés gère ses dépôts et ses clients, tandis qu'une banque traditionnelle de taille comparable recourt aux services de 2000 salariés.

C'est un phénomène économique dont la finalité est de supprimer les maillons faibles qui réduisent la performance globale tout en s'accaparant des marchés à forte marge. Autrement dit, c'est la destruction pure et simple du principe de l'offre et de la demande.

MODÈLE COOPÉRATIF VS. MODÈLE SYSTÉMIQUE

Face à ce modèle prédateur, se profile un modèle coopératif pour faire contrepoids et limiter les dégâts du premier. Si comme cela a été relevé, le modèle systémique s'appuie sur la réduction des coûts, le modèle coopératif s'appuie sur la savoir pour développer les premières

esquisses de l'économie coopérative numérique. Une économie dont le but est de palier aux contraintes financières que peut subir l'entreprise traditionnelle conjuguées aux pressions du modèle systémique. Basé sur une forte intensité du capital «savoir» où chacun des membre est prêt à coopérer dans le cadre d'une collectivité, le modèle coopératif a pour finalité de corriger les déséquilibres de répartition de valeur ajoutée entre les actionnaires et les salariés d'une entreprise traditionnelle.

A l'instar des communautés scientifiques qui ont intégré le rôle de la toile pour la coopération scientifique, le modèle coopératif capitalise sur l'échange des connaissances et des idées qui peuvent améliorer la résistance à la misère ou qui peuvent résoudre un problème quelconque.

En effet, internet est devenu un vecteur de l'intégration des peuples dans l'économie mondiale. La question qui se pose pour les années à venir est la suivante: «est-ce que ce capital de connaissance sera accessible aux entreprises, aux nations comme à leurs populations?» Usera-t-on excessivement encore une fois du Copyright pour asservir les faibles de la chaîne du savoir?

A ce stade, le décor de la planète numérique est désormais planté. Il est temps que les acteurs entrent en scène. Les idées sont le maillon faible du peuple numérique et son génie en même temps, car il ne suffit pas de disposer de matières premières et de capitaux. Il faut savoir en tirer parti. C'est l'incorporation du savoir aux produits et services qui pourra permettre de résister aux assauts par les low costs.

LA REVANCHE DU MAILLON FAIBLE

Si le low cost sacrifie le facteur humain sur l'autel des marges commerciales, les idées prennent leur revanche par le tissage de réseaux capables d'imaginer des devenirs différents, et construisant des hypothèses scientifiques surprenantes. Ce que l'automatisation ne peut certainement pas faire. C'est l'homme qui réfléchit, conçoit, désire et transforme les systèmes et c'est la machine qui exécute, mais ne peut aucunement s'inventer différents.

Dans le modèle économique capitaliste, l'homme est harcelé à savoir agressé continuellement par les moyens de communication (télé, affichages, radios...etc), dans le modèle virtuel coopératif, l'individu ne subit pas l'autre, il va vers lui, car les liens tissés transcendant le dessein commercial, c'est un néo-collectivisme où le partage est la valeur de base.

La nationalité, la culture, la religion sont des éléments nécessaires dans un espace territorial physique; par contre dans un réseau commun, le virtuel des émotions cérébrales prend le pas sur le réel et les relations «physiques». C'est dire l'importance de l'imaginaire dans le travail de groupe en réseau. Fait pourtant renié régulièrement dans les entreprises pour cause de formalisation des échanges. Fait pourtant renié régulièrement dans les entreprises pour cause de formalisation des échanges. Cette formalisation découle de la volonté quasi obsessionnelle des dirigeants d'entreprises d'avoir un parfait contrôle sur leurs informations et d'en limiter la diffusion. À partir de ce fait, il en ressort une nouvelle forme de « rébellion grise », une rébellion



iconoclaste dont les concepts fondamentaux sont basés sur la notion - un peu obsolète pour certains - mais indiscutable pour ses adeptes - de partage inconditionnel.

L'ÉMERGENCE DES PREMIERS ESPACES SOCIAUX VIRTUELS

Ce phénomène illustre une voie en pleine expansion. Peuplés de ce type de personne pris pour des loufoques ou de doux rêveurs idéalistes par une société matérialiste, les « créatifs culturels » sont une nouvelle génération, une force nouvelle, agissante, composée de femmes et d'hommes dont le but est de sensibiliser l'opinion publique sur des sujets divers pour faire pression sur les pouvoirs publics. Ces « Zélotes » - du grec *zelos* qui veut dire « ardeur » et « rivalité » - sont les « têtes de ponts » des futures évolutions stratégiques, en même temps, ils sont des « têtes de turcs » pour les personnalités trop rationnelles car leur force réside dans leur instinct et leur intuition. Steve Jobs d'Apple, Jonathan Schwartz de Sun Microsystems sont des cas d'école de Zélateur.

Bien entendu, des milliers naviguent chaque jour sur la toile et partagent leurs idées, leurs projets et leurs points de vue dans des domaines divers. Les logiciels libres - open source - sont les concrétisations les plus connues des réseaux sociaux. Ces communautés partagent des sources de savoir. Les entreprises se sont approprié le concept de « communautés de pratiques » pour se fédérer autour de leurs métiers fondamentaux. Les échanges soutenus entre des milliers de personnes à travers le Netbrain désenclavent la connaissance et l'économie

par la même occasion. C'est pour cela que le libre échange des idées et du savoir sera la grande idée du siècle, comme l'a été la volonté des nations de libéraliser les échanges de biens et de services.

L'évolution de la toile fera évoluer la terminologie et les comportements sociaux, l'exception culturelle sera une expression grossière qui sera remplacée par singularité culturelle, ce qui est un peu paradoxal car le Netbrain de premier abord donne l'impression de briser les frontières physiques, de transcender les limites, mais en même temps il enrichit la singularité et la rend plus féconde pour enrichir d'autres singularités et ainsi de suite.

LA MIGRATION DU SAVOIR, SOURCE DE BIEN-ÊTRE SOCIAL

L'homme est un être sensible à la valorisation, à la reconnaissance, à la considération des autres. Quelle aubaine pour toute personne porteuse d'idées originales de les partager de l'autre ou à la quête de nouvelles idées. Les communautés et les réseaux sociaux deviennent des vecteurs de socialisation et d'adhésion à la communauté des hommes, du savoir.

Par l'apprentissage, l'homme nourrit ses relations en s'adaptant continuellement. D'où l'émulation qui se nourrit du confort d'appartenance à un groupe social virtuel mais riche par la cooptation.

LE « RÉSEAU SAPIENS », NOUVEAU CAPITAL DE L'ENTREPRISE.

Les récentes applications du knowledge management mettent l'accent sur les chaînes

humaines de compétences où chacun est invité à élargir ses horizons socioprofessionnels pour trouver les déclics qui éventuellement peuvent alimenter l'imaginaire collectif et individuel. Il est démontré que les entrepreneurs les plus créatifs dépensent moins de temps à la gestion de leur réseau traditionnels et beaucoup plus pour les relations éphémères avec des étrangers, sources de nouvelles idées. Conclusion: l'entreprise se met à calquer sur le social network. C'est le début de la bataille.

LES SAVOIRS, NOUVEAUX ACTIFS DES NATIONS

Les nations qui exploitent et gèrent efficacement leur capital de connaissances sont celles qui affichent les meilleures performances. Les entreprises qui possèdent plus de connaissances obtiennent systématiquement de meilleurs résultats. Il est important de rappeler que jadis, la transmission du savoir aussi minime qu'il soit, était un réel parcours du combattant. Il fallait certainement se déplacer et sur des grandes distances, investir dans le périple et surtout prier que le messager puisse revenir vivant avec le savoir recherché. Ce qu'il faut aussi rappeler, c'est le fait que le modèle libéral n'admit que très tard que les activités intellectuelles pouvaient contribuer à la création de richesses. Tandis que l'économie des connaissances est en train de bouleverser l'idée que nous nous faisons des mécanismes économiques. Les pays industrialisés, via des centres d'études spécialisés, se penchent sur la surveillance de la planète numérique. Car derrière les TIC se crée un monde qui impose de nouveaux paradigmes spécifiques à l'écono-



mie des savoirs dont résultent quatre phénomènes concrets de la diffusion de l'information à grande échelle.

❶ la dématérialisation des activités humaines. Le fait de savoir que dans un avion de ligne, il y a 80% d'information et 20% de matériel physique, tout est dit.

❷ la substitution des biens tangibles par des biens numériques (musique, vidéo, banque, caisses de super marchés, guichets automatiques...etc).

❸ La réduction des coûts des activités de transfert ou d'échange d'informations à la limite de la gratuité. Ce qui ébranle les modèles économiques traditionnels, te permet la création de micromodèles économiques spécifiques (échanges de biens culturels sous forme numérique).

❹ L'avènement d'une financiarisation des connaissances dont tirent profit ceux qui savent la distiller pour en ressortir des connaissances nouvelles, solvables, et créatrices de richesse.

À partir de cette donne, un changement majeur est en marche. L'ère de la linéarité et la binarité de l'innovation (recherche scientifique et mise au point de production et de commercialisation) sera bientôt révolue car la toile permettra la germination de l'innovation par des sources multiples. Et le savant solitaire qui trouve les solutions d'une difficulté inouïe semble condamné à disparaître.

C'est l'ère des réseaux de coopération par mise en commun de savoirs complémentaires (l'Oréal-Nestlé, Heineken-Seb, Blonduel-TetraPak...etc). L'enjeu est de «stimuler les cerveaux

plutôt que de gérer la main d'œuvre», comme l'a si bien dit Paul Allaire, président de Xerox.

Une certitude est là, les leviers de croissance classiques n'agiront plus, hormis dans les rêves des états-majors gouvernementaux, car les réglages économiques modernes se feront moins sur la croissance et plus sur l'optimisation des ressources.

Les leviers créateurs de valeur sont en inexorable changement, on peut schématiser cette évolution en trois étapes fondamentales:

Période 1930-1980

Durant cette période, le levier créateur de valeur était le marché du travail, où la variation de stock travail conjuguée avec la productivité du travail faisait l'essentiel de la différence entre les entreprises.

Période 1980-2000.

Dès le début des années 80, le levier créateur de valeur, a basculé vers le marché des capitaux. L'économie mondiale comptera sur le «Roi Capital» pour se développer, s'épanouir. C'est l'intensité du capital et sa productivité qui faisaient réellement la différence.

Période 2000-2020

«Le monde est en marche!», cette fameuse phrase du célèbre film Citizen Kane est plus que jamais d'actualité, le capital immatériel sera de plus en plus financiarisable, la donne change; la réussite économique sera tributaire non pas des meilleures grosses têtes, ni des machines, ni des bases d'informations et des réseaux performants. C'est l'ironie du sort mais c'est le facteur pollinisateur humain qui est au centre de la création de valeur. Le rationalisme pur est un frein au développement tel qu'il est pressenti. L'acceptation du

recours aux émotions, aux passions et aux désirs de valorisation personnelle est d'emblée partie intégrante du modèle de réseaux coopératifs.

Il demeure un point que l'on peut qualifier de point d'inflexion. C'est la frontière à tracer entre savoirs à partager et savoirs à protéger. L'expérience des réseaux coopératifs a montré certaines limites qui consistent à harmoniser les espaces, c'est-à-dire dépasser l'idée de se limiter à mettre des personnes qui ont les mêmes spécialités pour qu'ils puissent penser ensemble. Les Zélotes ont toujours des «mandarins» en face, des personnes qui bloquent les nouvelles idées et théories un peu dérangeantes au risque de décourager les plus brillants. Car penser ensemble n'est pas forcément accompagné d'un échange harmonieux des idées. Les à priori, les humeurs, les lobbies, les sympathies ou antipathies envers des institutions ou des hommes sont présents et incontournables, ce qui oblige à un gros travail de construction d'un réseau d'affinités indispensable pour atteindre les sommets d'une coopération réussie. Par conséquent, ce type de réseaux se constitue dans les entreprises et sur la Toile, par des affinités personnelles ou professionnelles pour défendre des intérêts ou des objectifs communs.

Cependant cette approche est le début d'un cauchemar pour les dirigeants qui redoutent le fait de ne pouvoir contrôler les échanges et d'accepter les risques de dérapages possibles.

LA MARCHANDISATION DES SAVOIRS

la compétition entre nations savantes ne se limite plus aux champs de la production ou de



consommation d'actifs, elle se déplace vers le terrain de la production et la consommation de connaissances, certains pays, régions ou entreprises seront à même de capitaliser leur savoirs et de les valoriser. Nous sommes témoin d'un phénomène croissant qui devient un gage de qualité de service, c'est la formation.

En effet toute entreprise vendant des solutions (informatiques, techniques ou autres) accompagne sa prestation par des modules de formation à l'utilisation. Ce marché est en croissance soutenue depuis plus d'une décennie. Selon le rapport de l'OCDE de 1998, plus de mille milliards de dollars sont alloués annuellement par les états membres à la formation. Ce qui attise la convoitise des services marchands de ces 320.000 établissements universitaires et de formation. C'est la marchandisation des savoirs qui se profile à l'horizon 2030. Déjà le e-learning creuse l'écart avec les formations délocalisées, où les universités anglo-saxonnes se démarquent.

L'enseignement change de nature, c'est un business comme tout autre où il devient impératif d'optimiser les ressources, de capitaliser les expériences et les savoirs

LES COURTIER ET LES BOURSES DU SAVOIR

Avec la dynamisation de la commercialisation des savoirs à travers le globe, on constate la montée en puissance du courtage du savoir, de nouveaux canaux émergent afin de contribuer à la régulation de l'offre et de la demande des connaissances, c'est la genèse des bourses du savoir qui compléteront les places de marchés virtuelles internationales.

L'une des premières bourses du savoir du XXI^{ème} siècle a pris pour concept de créer un réseau de trouveurs de solutions, solvers en anglais, qui s'inscrivent préalablement au réseau en remplissant un formulaire en ligne qui précise la politique de non-divulgateur de la solution et de transfert des droits de propriété intellectuelle. Le principe de la bourse consiste à trouver des solutions pour des entreprises avec un résumé de la demande, une date limite et le montant de la récompense attribuée à la meilleure réponse. Les solvers transmettent leurs solutions à la bourse, qui à son tour soumet la solution à évaluation par le biais de son réseau de «trouveurs de solutions». Avec ce nouveau concept, c'est la révolution de la nouvelle R&D grâce au NetBrain.

À court terme, il représente un complément à la R&D des entreprises, mais à long terme, cela laisse présager le développement de ces activités à tel point qu'ils remplaceront la R&D comme nous la connaissons aujourd'hui.

LES BIENS NUMÉRIQUES AU SECOURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.

nL'année 2005 a sonné le glas du pétrole bon marché une bonne fois pour toutes. Ce qui représente un défi et un péril pour les économies, qu'elles soient développées ou émergentes. C'est la demande en énergie fossiles par des nations économiquement marginales qui ont décidé d'accéder aux standards de confort occidentaux.

Il a été démontré par des études qu'il est impossible économiquement d'offrir le confort

d'un occidental à tous les habitants de la planète. Cependant le dogme selon lequel la croissance économique ne peut se faire qu'en consommant plus d'énergie et de ressources doit être inéluctablement cassé. L'enjeu est gigantesque certes, mais la sortie de cette situation l'est aussi, car selon les données actuelles aucune économie ne peut réduire ses besoins énergétiques, ce qui alimentera la hausse des prix de l'énergie et le tarissement de leurs sources de façon inexorable. Une demande qui ne cesse de croître, une offre qui ne cesse de se réduire laisse présager un scénario malthusien. C'est une certitude, les énergies de substitution n'arriveront pas assez vite et la croissance vertigineuse des coûts de l'énergie ne changeront rien au fait que certains pourront en payer le prix et d'autres non.

À la base l'homme a créé ses «esclaves mécaniques» pour accomplir des tâches physiques ardues. (voitures, machines...). Mais avec l'explosion de la démographie mondiale, la gestion de l'offre et de la demande est impossible à long terme, vu que la demande en énergie prend des proportions exponentielles. La solution serait d'optimiser la consommation énergétique, la réduire de 25%. C'est un challenge qui n'a rien d'utopique et ses effets peuvent être spectaculaires sur le budget des ménages et des collectivités publiques. C'est la solution de la substitution, car à chaque fois qu'un bien matériel est remplacé par un autre numérique, c'est des milliers de kilowatts qui sont économisés. Les solutions ne manquent pas: le travail à distance, les téléconférences, l'archivage électronique, les moteurs hybrides...etc. De même il faut se sortir de la tête cette idée



LES 10 NATIONS LES PLUS NUMÉRIQUES

Rang 2009	Rang 2008	Pays	Score 2009	Score 2008
1	5	Danemark	8,87	8,83
2	3	Suède	8,67	8,85
3	7	Pays-Bas	8,64	8,74
4	11	Norvège	8,62	8,60
5	1	Etats-Unis	8,60	8,95
6	4	Autriche	8,45	8,83
7	6	Singapour	8,35	8,74
8	2	Hong Kong	8,33	8,91
9	12	Canada	8,33	8,49
10	13	Finlande	8,30	8,42

Source : The Economist

selon laquelle le Développement Durable devrait être associé à une décroissance durable. La réflexion porte aussi sur les biens commercialisés par des artifices de communication dont l'utilité marginale est faible et qui peuvent facilement être remplacés par des produits virtuels alternatifs (musique, films, livres...). Nous ne pouvons pas prétendre que ces alternatives transformeront le monde tel que nous le connaissons aujourd'hui, mais procéder par l'optimisation des modèles actuels en améliorant leur performance là où cela est possible. En inventant, sinon, de nouveaux modèles. Dans un contexte mondial où la croissance va fortement bridée par les limitations des consommations

énergétiques et de certaines matières premières, on peut s'attendre à une réorientation des investissements monétaires vers les filières de la R&D et des produits ou services «économisateurs» de ressources.

UN DÉFICIT STRUCTUREL DES TALENTS

La démographie mondiale a presque doublé en un siècle, la production de biens et services a pris des proportions spectaculaires, mais qu'en est-il des talents? Il est flagrant que les talents deviennent de plus en plus rares, ce qui élève leur cote sur un marché où les capitaux et les matières premières ne sont plus aussi

importants qu'il y a quelques années. L'objectif idéal des entreprises est de gagner des marges en matière grise, là où elle se trouve, ce qui explique cette fuite des cerveaux qui s'accroît. Il est certain que la formation d'un chercheur représente des coûts élevés pour son pays d'origine et dont les retombées profitent au recruteur qui bénéficie de talents «prêts à l'emploi».

Ce type de situations illustre la bataille engagée par les entreprises, à savoir les États pour drainer le must des chercheurs, que ce soit des étudiants ou des praticiens.

Aujourd'hui, il est plus profitable de recruter ou de débaucher des éminences grises



que de racheter une entreprise. Pour mieux cerner ce dernier concept, il faut savoir que la part de technologie et de savoir dans la valeur marchande d'un avion de ligne, d'un ordinateur ou d'un téléphone cellulaire représente près de 80%; c'est dire l'importance de l'information et du savoir dans l'économie d'aujourd'hui et de demain.

Autre constat de taille, c'est l'âge et la formation des chercheurs. On constate que l'âge moyen des chercheurs est trop élevé, le taux de remplacement est en deçà de la demande mondiale. La réponse à cette situation se manifeste par une pratique peu orthodoxe mais assez fructueuse pour les chasseurs de têtes. C'est le recrutement à l'international à coups de motivations financières et professionnelles que le recruté ne peut avoir dans son pays d'origine.

Le procédé est un peu fataliste mais demeure incontournable, car former un chercheur et ne pas lui préparer de débouché pour mettre en pratique le savoir accumulé est tout simplement du gaspillage pour son

pays d'origine, et une aubaine pour celui qui l'embauche sans avoir investi un kopeck pour sa formation.

La mobilité économique ne doit pas être perçue que d'un côté dramatique, mais doit être l'occasion de poser des questions:

Pourquoi n'arrive-t-on pas à garder ou attirer les talents scientifiques?

Comment se fait-il que ces talents puissent réussir ailleurs et pas « chez eux »?

N'est-il pas arrivé le temps de revoir les politiques de formation, de les mettre en adéquation avec les politiques économiques et de développement?

L'intensité de la bataille est tellement forte qu'elle aura des conséquences fortes sur les modes de vies des uns et des autres.

L'avenir est dorénavant acquis aux nations qui sauront et qui auront préparé les meilleures conditions pour accueillir la nouvelle « invincible armada » du savoir. ■

LES AUTEURS



Denis Et-tighoffer, consultant en Organisation et Management, est devenu un spécialiste des nouvelles formes d'organisation du travail et du management stratégique des technologies de l'information et de communication (NTIC). Ex-Président fondateur de l'Institut Eurotechnopolis, qu'il a créé en 1992, il participe en France à de nombreuses études d'utilité publique, sociale et économique. Conférencier recherché, il participe à de nombreux colloques internationaux sur les nouveaux modes d'organisation du travail et les impacts des NTIC sur l'économie et la société. Intervenant à : l'ENA (Ecole Nationale d'Administration), l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale, la Faculté de la Sorbonne (la Cité de la Réussite).

Publication trimestrielle composée de deux résumés, éditée par **Afrique Challenge Editions**

Directeur de la publication **Alioune GUEYE**
Coordinateur **Mohammadou DIOP**
Service commercial et Relation abonnés **Nafy SAMBA**

Adresse 3, rue Mansour Saadi, quartier Racine 20050 Casablanca Maroc
Tél.: +212 22 36 04 18/20 **Fax:** +212 22 36 31 41
Email: contact@lafriquequiouse.com
Site: www.lafriquequiouse.com

Maquette **Insolite Communication**
Impression **SNIPA**

À LIRE
DANS NOTRE PROCHAIN
NUMERO

XX

de xx