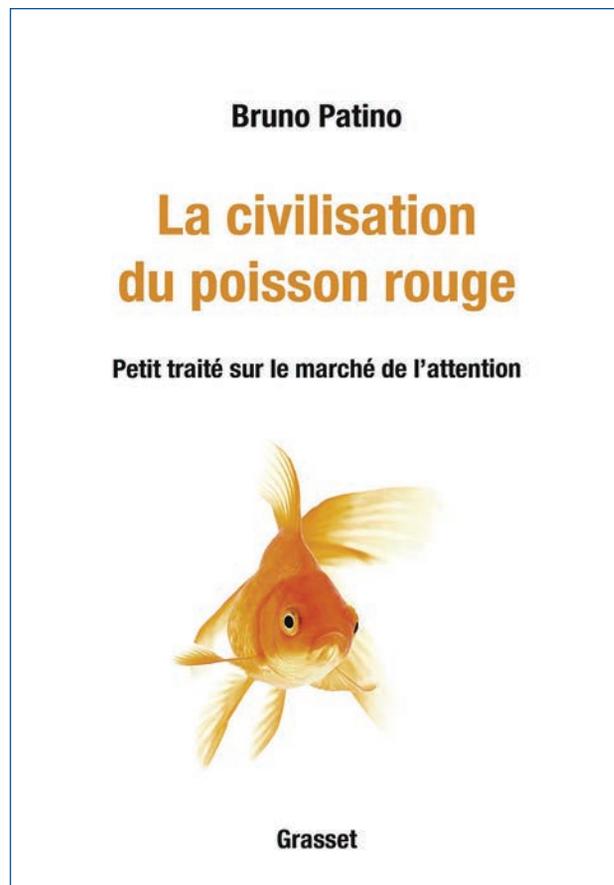


## Sommes-nous tous condamnés à devenir des poissons rouges ?

À propos de l'ouvrage de Bruno PATINO, *La civilisation du poisson rouge. Petit traité sur le marché de l'attention*, Paris, Grasset, 2019.

Par Antoine MASINGUE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Polytechnique des Hauts-de-France (IAE) et à Sciences Po Paris (École du Management et de l'Innovation)



8 secondes, c'est le temps d'attention – *attention span* en anglais – d'un poisson rouge : au-delà, ce dernier remet à zéro son univers mental et « découvre ainsi un monde nouveau à chaque tour de bocal » (p. 13).

9 secondes, c'est le temps d'attention d'un *Millennial* : au-delà, son cerveau décroche et il lui faut un nouveau *stimulus*.

Serions-nous entrés dans la « Civilisation des poissons rouges », celle d'individus dont la capacité d'attention, de plus en plus limitée, deviendrait la nouvelle ressource rare des plateformes de l'Internet ? C'est par

cette question provocante que Bruno Patino, directeur éditorial d'Arte France et doyen de l'école de journalisme de Sciences Po, entame son dernier essai, qui aborde moult réflexions stimulantes sur les mutations sociétales que nous vivons.

Dès 1971, l'économiste Gary Becker notait que, face à l'abondance d'informations, une ressource devenait rare : l'attention pour « consommer » ces informations. Depuis, révolution numérique oblige, nous sommes entrés de plain-pied dans l'« économie de l'attention ». Le modèle économique des grandes plateformes de l'Internet (les célèbres GAFAM, pour Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft, et autres BATX, pour Baidu, Alibaba, Tencent et Xiasmi) a été défini dès l'année 2000 par le géant Google : il repose sur la publicité ciblée, en utilisant les données (identitaires et comportementales contextuelles) laissées par les utilisateurs afin de leur proposer des publicités et des offres marchandes adaptées à leur profil de consommation. Un contenu numérique doit donc impérativement retenir l'attention pour être converti en une valeur marchande et exercer une capacité d'influence. En outre, l'attention doit être maintenue dans le temps : plus la durée d'attention d'un utilisateur est élevée, plus celui-ci peut être exposé à des messages publicitaires (rémunérateurs) influents, et plus on capte de données personnelles (elles-mêmes objets de transactions commerciales) qui, alimentant des algorithmes, permettront de l'influencer en retour.

Une science a d'ailleurs été inventée en 1996 à l'Université de Stanford par B.J. Fogg au sein du « Laboratoire des Technologies Persuasives » : la « captologie », l'art de capter l'attention. Un message ne sera jugé efficace que s'il capte l'attention et est diffusé : il doit être doté d'une « prime de viralité » (mesurée par le nombre de fois où il est partagé) et faire l'objet de « bruit numérique » (matérialisé par des *likes*, des *shares*...).

Pour capter l'attention, il s'agit tout d'abord de créer un « choc émotionnel » (*emotional triggering*) – outrances, clash et sensationnalisme en sont de bons vecteurs – pour provoquer une action réflexe (et non réfléchie) de la part de l'utilisateur qui va cliquer et partager le message (parfois avant même de l'avoir lu). Il s'agit, en outre, d'accroître les temps de connexion en utilisant des techniques addictives, soigneusement étudiées. Bruno Patino cite ainsi quatre théories scientifiques utilisées par les plateformes :

- « le conditionnement opérant » de Skinner (1953), qui rend le sujet dépendant à un système, qu'il ne peut contrôler, et qui lui procure des récompenses aléatoires,
- « le besoin de complétude » mis en évidence en 1929 par la psychologue russe Bluma Zeigarnik (1927), qui aliène l'individu à un enchaînement de tâches qui ne procurent de satisfaction qu'une fois l'ensemble achevé (les séries télévisuelles en constituent une illustration),

- « la fatigue décisionnelle », en vertu de laquelle un individu devient vite dépendant d'un système qui prend des décisions à sa place, le confort se transformant bientôt en assujettissement (la fonction *autoplay* de Netflix, qui enchaîne les épisodes d'une série, sans intervention du spectateur, en est une application),
- « l'expérience optimale » qui consiste, selon le psychologue croate Mihaly Csikszentmihaly (2004), à extraire l'individu de son environnement immédiat en lui proposant une expérience automatisée, ni trop facile, ni trop difficile, qui va lui apporter des récompenses (sources de dopamine) et se faire sentir comme entouré d'un écran protecteur (le jeu *candy crush* en est un dérivé).

Au-delà des mécanismes addictifs et manipulateurs déployés par les plateformes numériques, c'est la finalité sociale du *web* qu'interroge Bruno Patino.

L'émergence du cyberspace a fait revivre, dans les années 1990, notamment sous la houlette d'auteurs tels que John Barlow et Robert Greenfield (2018), l'utopie libertaire d'un univers décentralisé, de pure liberté, permettant l'expression des idées, le partage de créations entre des individus jouissant de la même dose de pouvoir et l'émergence d'une intelligence collective résultant de l'interconnexion des intelligences individuelles.

Le résultat a été inverse. Le cyberspace s'est retrouvé centralisé dans les mains de quelques géants de la *tech* « dont l'objectif est de rendre les gens dépendants, en profitant de leur vulnérabilité psychologique » (p. 53). Au final, l'utopie libertaire a cédé la place à « la société de la surveillance et la domination du technocapitalisme de l'attention » (p. 58).

L'intelligence collective n'a pas réellement émergé puisqu'Internet est devenu le lieu des fausses informations. L'exigence de vérité (qu'autrefois portaient les journalistes) a cédé le pas à la facilité de la vraisemblance. Ce n'est ni le sérieux ni le caractère vérifié d'un contenu qui importent, mais son potentiel attentionnel et viral. L'information sérieuse est ainsi noyée dans un flot de contenus « à sensation ».

Internet est l'univers de la croyance et de l'opinion. Les moteurs de recherche renforcent les individus dans leurs croyances en leur proposant des contenus correspondant à leurs présupposés. Eli Pariser (2011) a proposé le concept de « bulle de filtrage » (*filter bubble*) : les algorithmes placent l'utilisateur dans une bulle d'informations qui l'enferme dans sa propre vision du monde et « l'endoctrine avec sa propre opinion » (p. 96). Ce phénomène est une illustration parfaite du « biais cognitif de confirmation » (l'individu n'est attentif qu'à ce qui confirme sa croyance, qui, de fait, se renforce), comme le dénonce Gérald Bronner dans *La démocratie des crédules* (2013). D'autres biais cognitifs sont opérants : notamment le biais de simple exposition « qui nous pousse à accorder plus d'importance à ce que nous voyons cent fois qu'à ce que nous ne voyons qu'une seule fois » (p. 119). Il existe donc une prime à la visibilité et à la répétition : les plateformes l'ont bien

compris en proposant aux annonceurs des contenus « sponsorisés » (payants) en contrepartie de leur apparition répétée en réponse aux requêtes de recherche. Ce biais peut être utilisé par des *lobbys* qui cherchent à brouiller certains messages scientifiques de prévention par la production de pseudo-expertises alternatives visant à créer du doute. L'économie de l'attention se transmute alors en « économie du doute ». Enfin, sur Internet, il y a une prime donnée aux opinions des « ignorants » en vertu de « l'effet Dunning-Kruger » (appelé aussi « biais de surconfiance ») selon lequel « moins on sait, plus on affirme » et plus on affirme, plus on est visible sur la structure asymétrique des réseaux sociaux.

Le constat est édifiant : sur les réseaux sociaux et les plateformes qui dominent le Net, la croyance l'emporte sur la vérité, le réflexe l'emporte sur la réflexion, la passion et l'émotion sur le savoir, l'outrance sur la pondération. L'utopie libertaire des premiers temps est bien loin...

Bruno Patino, dans un dernier chapitre très stimulant, essaie de dessiner des pistes permettant d'endiguer les dérives constatées au regard des utopies originelles : encourager le droit à la déconnexion, développer des écoles *tech-free* (comme celles dans lesquelles les cadres de la *Silicon Valley* scolarisent leurs enfants), donner un droit de regard sur les algorithmes, développer des réseaux sociaux publics...

Que penser de l'ouvrage de Bruno Patino ?

Les analyses de ce dernier nous semblent salutaires : elles nous invitent à réfléchir et à prendre du recul sur l'usage des technologies de communication en réseau qui, désormais, structurent une grande partie de la vie des organisations.

Elles concernent ainsi directement les sciences de gestion puisqu'une part substantielle du management consiste à orienter les comportements de manière finalisée et que les technologies numériques, comme nous l'explique Patino, sont de puissants outils d'influence. L'économie de l'attention constitue, par exemple, la matrice du *e-marketing* aujourd'hui, mais elle concerne aussi toutes les nouvelles modalités de travail collaboratif usant des technologies digitales et impliquant une mobilisation de l'effort attentionnel des collaborateurs.

Quelques critiques peuvent être formulées.

Tout d'abord, et même si on comprend bien qu'il s'agit d'un parti pris dont nous reconnaissons toute la pertinence, notamment dans son application au monde du journalisme, Patino étudie un peu vite tous les bénéfices que les technologies en réseau sont susceptibles de produire. En particulier, dans le monde des organisations, il existe une multitude d'exemples de manifestations d'intelligence collective nées de l'utilisation de ces technologies. Le potentiel innovatif et créatif de la collaboration en réseau n'est plus à démontrer et a fait l'objet d'une abondante littérature.

Enfin, les pistes résolutive proposées en épilogue de l'ouvrage, pour intéressantes qu'elles soient, peuvent paraître insuffisantes et peu faciles à mettre en pratique.

Il demeure clair, néanmoins, qu'une éducation, dès le plus jeune âge, aux dangers et limites de l'Internet ainsi qu'une délimitation de son usage, y compris au sein des organisations que sont les entreprises, sont des voies prioritaires qu'il convient d'explorer et auxquelles les enseignants-chercheurs doivent contribuer. Les enjeux soulevés par l'ouvrage de Bruno Patino sont donc conséquents.

### Références :

- BARLOW J., GREENFIELD R. (2018), *Mother American Night, my life in crazy times*, New York, Crown Archetype.
- BRONNER G. (2013), *La démocratie des crédules*, Paris, P.U.F.
- CSIKSZENTMIHALYI M. (2004), *Vivre : la psychologie du bonheur*, Paris, R. Laffont.
- DUNNING D. & KRUGER J. (1999), "Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, n° 6, décembre.
- PARISER E. (2011), *The filter bubble. What the internet is hiding from you*, London, Viking.
- SKINNER B. (1953), *Science and human behavior*, Cambridge, Free Press.
- ZEIGARNIK B. (1927), « Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen », *Psychologische Forschung*, 9, 1-85.

## Dossier : « L'entreprise de l'économie sociale et solidaire »,

*Recma*, n° 353, juillet 2019

Par Philippe EYNAUD  
IAE Paris



© Revue RECMA

Pour tous ceux qui s'intéressent à l'articulation des questions économiques et sociales, le numéro spécial de la *Recma* sur l'entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) est particulièrement important. Il porte en effet un regard pointu sur les mutations à l'œuvre dans le champ économique et notamment sur les différentes manières de conjuguer « entreprise » et « social ». Longtemps considérées comme opposées, ces deux notions se voient désormais associées sous des concepts taillés sur mesure : « entreprise sociale », « entrepreneuriat social », « *social business* »... La loi-cadre de décembre 2014 sur l'ESS a eu un effet favorable puisqu'elle a permis de faire connaître l'ESS à un public plus large et qu'elle a donné une légitimité forte aux organisations qui la composent. Cependant, elle a également révélé des tensions dans un champ constitué d'acteurs très divers. L'appellation « entreprise de l'ESS » s'est ainsi rapidement imposée, alors même que près de 80 % des