

PRÉFACE

Jérémy Lamri

Nous avons appris à produire de la puissance. Nous avons beaucoup moins appris à la composer. La connaissance circule plus vite, les compétences se spécialisent, les technologies augmentent nos capacités d'analyse et de production, tandis que l'intelligence artificielle rend désormais accessibles des ressources cognitives qui étaient encore rares il y a quelques années.

Cette accumulation devrait faciliter l'action collective. Elle produit pourtant fréquemment l'effet inverse : les informations s'additionnent sans former une compréhension commune, les expertises se juxtaposent sans parvenir à coopérer, et les décisions se succèdent sans dessiner une trajectoire suffisamment claire pour ceux qui doivent les mettre en œuvre.

Le problème contemporain vient donc moins d'un manque de ressources que de notre difficulté à les relier. Nous savons produire des données, des idées, des solutions et des récits. Nous peinons davantage à les inscrire dans une représentation du réel qui permette à des personnes différentes de comprendre la même situation, d'en discuter les enjeux et d'agir ensemble sans attendre qu'une autorité centrale ait prévu chaque mouvement.

Au fil de mes travaux sur les compétences, le travail et les transformations technologiques, cette difficulté a fini par s'imposer comme un point commun. Une compétence ne crée de valeur qu'au moment où elle rencontre une situation. Elle suppose alors de reconnaître ce qui compte, de hiérarchiser des signaux, d'interpréter les intentions, d'anticiper les conséquences possibles et de choisir une action adaptée. La possession d'une ressource reste insuffisante lorsque l'individu ne comprend pas le contexte dans lequel il peut la mobiliser.

Cette idée vaut également pour les collectifs. Une organisation peut réunir les meilleurs experts, disposer de technologies avancées et construire une stratégie solide, tout en restant incapable de transformer ces ressources en action coordonnée. Les personnes comprennent leur périmètre, parfois même leurs objectifs, sans saisir la logique d'ensemble qui relie leur travail à celui des autres. La valeur dépend alors moins des ressources accumulées que de la capacité à les composer, à leur donner une direction et à rendre leurs interdépendances intelligibles.

Les organisations ont grandi, se sont internationalisées, numérisées et fragmentées en métiers, plateformes, filiales, communautés et réseaux de partenaires. Chaque partie du système développe ses propres contraintes, son langage et sa perception de la réalité. La direction parle de stratégie, les équipes parlent de conditions de réalisation, les fonctions support parlent de conformité, les clients parlent d'usage, tandis que les investisseurs parlent de rendement. Chacun décrit une dimension réelle du problème, mais ces descriptions ne forment pas spontanément un monde commun.

Lorsque cette composition échoue, la complexité devient une charge cognitive. Les individus doivent reconstruire seuls la logique du système à partir de signaux dispersés, de décisions successives et de discours dont la cohérence reste incertaine. Ils cherchent à comprendre quelles priorités sont réellement importantes, quelles règles demeurent implicites et quelles transformations prolongent les précédentes au lieu de les effacer. Une part croissante de leur attention se trouve alors consacrée au décodage de l'organisation.

Cet effort reste rarement visible dans les indicateurs. Il réduit pourtant la qualité du jugement, ralentit l'apprentissage et fragilise la coopération. Une personne qui ne comprend plus la direction générale d'un système se replie naturellement sur ce qu'elle maîtrise : son métier, son équipe, ses objectifs immédiats. Le silo devient alors une stratégie raisonnable de protection face à une organisation devenue trop difficile à interpréter.

Une organisation devient cognitivement lourde lorsque chacun doit reconstruire seul la logique du système. La réduction du nombre de réunions, la simplification des outils ou l'amélioration des processus peuvent alléger une partie de cette charge, mais elles ne réparent pas l'absence de représentation commune. L'abondance d'information réduit rarement l'incertitude lorsque aucun cadre ne permet de la hiérarchiser.

Le récit joue depuis toujours cette fonction de composition. Il inscrit les événements dans le temps, relie des actions à leurs conséquences et permet de comprendre comment une situation s'est formée. Il ne remplace pas l'analyse, les données ou la pensée critique. Il leur donne une structure grâce à laquelle elles peuvent devenir partageables et orienter l'action.

Les collectifs humains ont besoin de cette structure parce qu'ils ne perçoivent jamais la réalité depuis un même point. Chaque individu en possède une expérience partielle, façonnée par sa position, son histoire et les situations qu'il rencontre. Une représentation commune ne peut donc pas être une description exhaustive ni parfaitement homogène. Elle doit créer suffisamment de continuité pour que ces expériences différentes restent composables.

Le transmédia m'intéresse précisément comme une grammaire de cette composition. Sa valeur ne réside pas principalement dans la multiplication des formats ou des canaux, mais dans sa capacité à organiser les relations entre plusieurs récits, plusieurs temporalités et plusieurs expériences d'un même

monde. Chaque point d'entrée apporte une compréhension particulière, tandis que l'ensemble maintient une direction commune.

Cette propriété répond à une limite des modèles traditionnels de communication. Une parole centrale peut formuler une orientation, mais elle ne peut plus suffire à rendre compte de systèmes complexes vécus depuis une multitude de positions. La répétition d'un même message garantit parfois sa mémorisation, rarement son appropriation. Une stratégie ne prend véritablement forme que lorsqu'elle peut être interprétée dans un atelier, un laboratoire, une équipe commerciale ou une collectivité locale sans perdre le lien qui unit ces traductions.

Le transmédia ne résout pas la complexité. Il la rend composable. Cette distinction change la manière d'envisager la cohérence. Celle-ci ne dépend plus de la similitude parfaite des discours, mais de la relation entre leurs différentes expressions. Une même orientation peut prendre plusieurs formes selon les métiers, les publics ou les moments, tout en conservant une continuité perceptible. La diversité des récits cesse alors d'être un défaut à corriger ; elle devient une ressource, à condition que l'organisation sache construire les liens qui évitent leur dispersion.

Cette logique possède une conséquence importante pour la place accordée aux individus. Dans une organisation fondée sur la prescription, les personnes reçoivent une vision produite ailleurs et traduisent cette vision dans leur activité. Dans une organisation qui dépend davantage du jugement distribué, elles contribuent à préciser le sens de l'action à partir des situations qu'elles rencontrent. Elles ne se contentent plus d'exécuter une histoire déjà écrite, puisqu'elles participent à la manière dont cette histoire rencontre le réel.

Cette contribution nourrit l'agentivité, entendue comme la capacité à comprendre sa marge d'action et à l'exercer avec discernement. Une personne devient actrice lorsqu'elle peut relier son travail à une situation plus large, percevoir les conséquences possibles de ses décisions et faire évoluer le système à partir de son expérience. La capacité à produire du sens doit donc être distribuée avec la capacité d'agir.

Cette distribution exige toutefois des règles. Une organisation peut solliciter des contributions, recueillir des témoignages et multiplier les espaces d'expression sans modifier la manière dont le récit collectif est construit. La participation devient alors un décor, parfois plus frustrant que l'absence de consultation, car chacun constate que sa parole circule sans produire de conséquence. La maîtrise du transmédia comporte donc une question de gouvernance : quelles parties du récit sont stables, lesquelles peuvent évoluer, qui dispose du pouvoir de les modifier et comment les contradictions deviennent-elles visibles ?

L'essor de l'intelligence artificielle rend cette maîtrise plus urgente. La production de contenus devient rapide, peu coûteuse et personnalisable. Chaque public peut recevoir un message adapté à ses attentes, à son langage et à son contexte. Cette pertinence locale peut faciliter la compréhension, mais elle peut

également fragmenter davantage le cadre commun lorsque chacun reçoit une version différente du réel.

Le risque ne tient pas seulement à la production de récits faux. Il vient aussi de la multiplication de récits cohérents séparément, mais incompatibles lorsqu'ils doivent former une vision collective. Une organisation peut ainsi améliorer l'efficacité de chaque communication tout en perdant progressivement la maîtrise de l'univers qu'elles composent. À mesure que les récits s'automatisent, leur gouvernance devient une responsabilité organisationnelle, culturelle et politique.

Cette question concerne directement l'économie quaternaire que nous devons faire émerger. Une économie fondée sur la connaissance, les compétences, la solidarité et la durabilité ne pourra pas reposer sur une division simple entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent. Elle demandera à un nombre croissant de personnes d'interpréter des situations complexes, de coopérer avec des expertises éloignées et de mesurer les effets de leur action à plusieurs échelles.

La transition écologique illustre cette difficulté. Les connaissances existent, les données sont nombreuses et les solutions techniques progressent. Pourtant, l'entreprise raisonne à partir de sa compétitivité, le citoyen à partir de son pouvoir d'achat, le territoire à partir de l'emploi, l'État à partir de la souveraineté et les générations futures restent absentes des mécanismes ordinaires de décision. Chaque perspective possède sa légitimité, mais leur juxtaposition ne suffit pas à produire une orientation partagée.

Nous aurons donc besoin de dispositifs capables de représenter ces interdépendances, de faire circuler une transformation entre plusieurs échelles et de donner une place aux expériences qui restent habituellement séparées. Le transmédia fournit une grammaire pour construire ce type de représentation, parce qu'il accepte qu'un même monde soit raconté depuis plusieurs positions sans perdre toute continuité.

Cette capacité concerne les organisations, mais aussi les institutions et la démocratie. Nos sociétés disposent de davantage de moyens d'expression, tandis que les espaces permettant de composer ces expressions se réduisent. Les récits circulent dans des environnements qui privilégient la polarisation, l'émotion immédiate et la confirmation des appartenances. Le retour à un récit unique ne répondrait pas à cette fragmentation, car nos sociétés sont devenues trop diverses et trop conscientes de leur pluralité pour se reconnaître durablement dans une voix centrale.

Le défi consiste à construire du commun sans effacer les différences, ce qui suppose de rendre les récits compatibles avec le désaccord, la contribution et la révision. Le transmédia peut participer à cette recherche, parce qu'il envisage le collectif comme un univers partagé dont chacun n'occupe qu'une partie, plutôt que comme un message auquel tous devraient adhérer de la même manière.

Le travail de Wilhem Godeau prend place dans cette interrogation. Il donne au transmédia une profondeur qui dépasse son usage comme technique de communication et permet de comprendre ce qu'il engage dans la manière dont les collectifs produisent leur mémoire, interprètent leur présent et envisagent leur avenir. Il propose un cadre pour travailler un sujet qui concerne désormais la stratégie, les compétences, la technologie, le pouvoir et la qualité de l'action collective.

Nous aurons besoin de connaissances plus nombreuses, de compétences mieux développées et de technologies plus puissantes. Leur accumulation ne suffira pourtant pas à orienter les transformations qui viennent. Notre capacité à agir dépendra de l'existence de représentations assez solides pour donner une direction, assez précises pour éclairer les décisions et assez ouvertes pour accueillir la contribution de ceux qui devront les rendre réelles. Le transmédia est l'une des grammaires dont nous aurons besoin pour réussir cette composition.