

Avant d'y aller, contrôlez les niveaux !

1 - Approche «micro» : les niveaux de la machine

Jean-Pierre Quentin



C'est bon pour eux, ils le savent... mais ils n'en veulent pas. Et plus on leur explique que c'est bon, moins ils en veulent. Etonnant, non ? Qui s'exprime ainsi : des parents qui voudraient faire manger leurs enfants ? Un consultant essayant de vendre de l'intelligence à ses clients ? Un opérateur de réseaux dont les solutions sont refusées par une collectivité ? Des politiques qui, malgré une connivence droite-gauche, voient la constitution européenne rejetée par un électorat pourtant pro-européen ? Probablement. Et bien d'autres encore, tous ceux qui négligent un processus simple mais absent de leur "formatage". Un de ces mécanismes qu'il est utile de connaître et qu'on peut contrôler... à condition d'en tenir compte. Donc de changer de niveau dans l'analyse des situations et dans l'organisation de l'action : en ne s'intéressant pas simplement à ce qui se passe - au niveau des "repères" visibles - mais aussi à la façon dont cela se passe - au niveau des "processus" sous-jacents. Pourquoi s'y intéresser ? Parce que c'est la première étape d'une démarche d'intelligence collective qui change tout en ces temps de mutation.

Nos exemples (enfant anorexique, référendum négatif...) sont diverses expressions d'un même processus, disons "l'illusion de la conviction", qui mériterait des développements n'ayant pas leur place ici. On le réduira au constat résigné d'un laboratoire pharmaceutique, Eli Lilly, formulé dans une publicité en 4 images du Chat de Geluck : *si je parle, on dit que je mens ; si je réponds, on dit que j'en rajoute ; si je m'affiche, on dit que je triche ; si je me tais, on dit que ça cache quelque chose*. Quel était le problème ? Le laboratoire n'arrivait pas à faire entendre son point de vue dans un domaine dont il était pourtant expert. Il aurait pu penser comme tout le monde que son expertise suffisait à assurer sa crédibilité. Mais il a admis que celle-ci était affectée par d'autres paramètres comme son intérêt à agir et une suspicion induite, du genre : *il nous explique que c'est pour notre bien, mais en réalité c'est pour augmenter ses profits*. Il a compris ce processus et l'a traité au second degré ("ceux qui n'y connaissent rien peuvent s'exprimer, pas nous !"), en travaillant sur une image décalée, sans s'égarer dans de vaines explications.

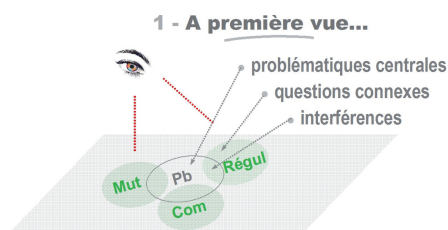
Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, Conseiller de synthèse, directeur général d'algoric, est professeur et consultant en stratégie, prospective et communication, jp.quentin@algoric.com



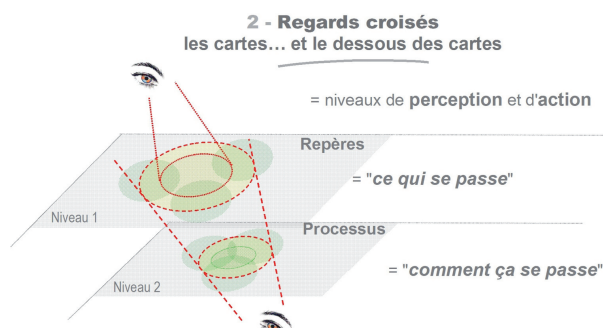
DU SYSTÈME EN 2-D À LA COMPLEXITÉ EN 3-D

Souvent, on ignore le processus et on reste au premier degré : plus l'interlocuteur est réticent, plus on argumente. On croit que l'explication mène à la conviction ("il finira par comprendre")... alors qu'elle alimente la suspicion ! L'exemple du traité européen est édifiant (TI n° 138-139) ; caricatural, certes, vu l'autisme abyssal des élites, mais on le reproduit chaque jour en plus petit : ce qu'on veut faire en positif au *degré 1* (côté visible du processus :

conviction) s'inverse en négatif au *degré 2* (côté caché : suspicion) - or c'est celui-ci qui l'emporte. Tant qu'on le néglige, on va à l'opposé de ce qu'on vise. Pire, on y va sans même s'en rendre compte, donc sans hésitation. Selon le dicton, *quand on est dans le trou, il faut arrêter de creuser* - encore faut-il avoir remarqué qu'on était dans le trou. Ce processus n'est bien sûr qu'un exemple parmi bien d'autres.



interférences avec des questions connexes, groupées ici en trois familles : mutations, régulations, communication.



En complément, une autre façon d'élargir le champ est de différencier les niveaux d'approche de ce qu'on regarde. C'est là qu'apparaît la distinction (*schéma 2*), entre le niveau des *repères* (ce qu'on voit, ce qu'on fait) et celui des *processus* (la façon dont les choses se produisent, ou jeu effectif, et la manière d'aborder ce jeu). Il y a aussi le 3^e niveau, celui des *paradigmes* (représentations ou schémas mentaux qui conditionnent nos façons de voir, d'agir), mais n'anticipons pas ! Le plus simple de nos exemples suffit à illustrer l'importance de cette distinction : a priori, si l'enfant mange peu, les parents voient là un problème

alimentaire. Quand le pédiatre expose le *processus* qui fait du repas un objet de transaction sur des enjeux étrangers à l'alimentation, beaucoup l'admettent et adaptent leur comportement. Mais la jeune mère qui reste au niveau des *repères* trouvera "monstrueux" qu'il lui dise de ne pas céder et qu'un enfant ne se laisse pas mourir de faim. Non seulement elle ne réglera pas son problème subalterne de repas, mais elle contribuera au développement de désordres psycho-affectifs sur un plan beaucoup plus essentiel - avec bien sûr le sentiment de faire au mieux pour le bonheur de son petit. Des décalages similaires caractérisent nos autres exemples et bien d'autres situations. Les processus en question peuvent être des lois scientifiques, des procédés techniques, des modèles économiques, des phénomènes psychiques, des schémas relationnels, des préceptes managériaux ou des principes de gouvernance, voire des processus "irrationnels".



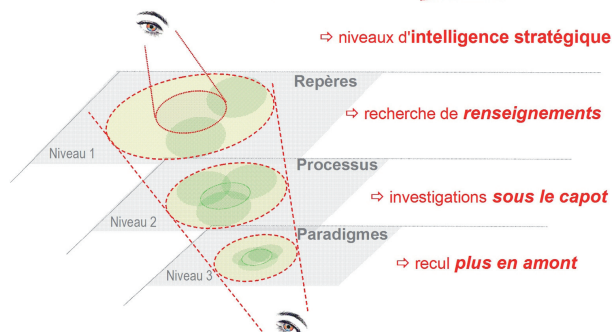
CE N'EST PAS LA 3-D DES PYRAMIDES

Cette approche "en 3-D" de la complexité n'est pas de même nature que celles qui identifient et hiérarchisent des niveaux de motivation ou de conscience - cf. Abraham Maslow ou Clare W. Graves. Même s'il faut relativiser ou actualiser ces classifications (*TI n° 118, 132*), elles sont très utiles, ne serait-ce qu'en nous aidant à mieux appréhender certains processus. Notamment à mieux comprendre comment une même situation est analysée de façon très contrastée selon les individus. Elles nous incitent à prendre du recul pour "voir avec les yeux des autres" - à l'extrême, imaginez l'efficacité de la communication dans un monde d'empathie où tout élu, cadre, enseignant ou journaliste saurait prendre en compte l'éventail de perceptions allant du ressenti épidermique d'un Bidochon à la vision réfléchie d'un Einstein !

3a - Sur trois niveaux : approches de l'information

C'est donc une autre optique qui est retenue ici (*schéma 3*), consistant à différencier des niveaux, non en fonction des *caractéristiques de l'observateur* - selon qu'il a la maturité de Bidochon ou d'Einstein - mais en fonction du *degré d'abstraction de la démarche d'observation* - selon qu'on se place au niveau des repères, des processus ou des paradigmes.

Un peu comme un examen médical, qui peut se faire à l'œil nu, en radiologie ou en imagerie numérique. De plus, alors que les "pyramides" présentent des *solutions alternatives* (on est soit à un stade, soit à un autre, socialisation ou estime chez Maslow, bleu ou jaune chez Graves), nos trois niveaux proposent des *éclairages complémentaires* : ce qu'on peut voir, comprendre ou faire au niveau des processus complète ce qu'on peut voir, comprendre ou faire au niveau des repères, etc. - de même que, pour l'information, les images radiologiques ou numériques complètent l'examen clinique du médecin et que, pour l'action, la chimie ou les rayons complètent son intervention chirurgicale. Comme lui, c'est aux différents niveaux que nous devons aborder l'information (cf. intelligence stratégique) et l'action (cf. intelligence relationnelle).



INFORMATION ET RELATIONS EN 3-D POUR PLUS D'EFFICACITÉ

Beaucoup d'institutions, entreprises, administrations, instances professionnelles, associations, savent désormais que leur avenir ou celui de leurs mandants dépend largement de l'intelligence stratégique (IS). Mais en général elles l'abordent "en 2-D", alors qu'elles pourraient progresser plus vite, plus loin, plus fort : en 3-D, l'IS va très au-delà du renseignement (*voir encadré p. 40*), surtout si elle se combine avec l'intelligence prospective pour construire une vision globale de l'avenir, favorisant une trajectoire plus directe et plus cohérente. Une image : en 2-D c'est comme si, lors d'un concert, on ne pouvait entendre que certains des instruments ; comment pourrait-on apprécier l'œuvre et en percevoir l'harmonie ?

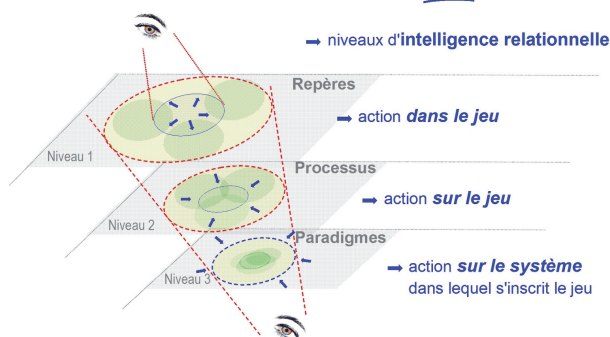
Un exemple : le processus de *convergence-foisonnement*, qui fait converger des filières auparavant cloisonnées et initie des combinatoires débouchant sur un foisonnement de procédés, produits, services ou applications qu'on n'aurait pu imaginer tant que les filières restaient séparées (*TI n°112, 128*). Une de ses traductions est la convergence numérique, qui combine texte, son, image ou autres données dans des échanges multimédias par câbles, ondes, USB ou autres vecteurs. Ce processus nous éclaire par ailleurs aussi bien sur l'innovation dans des PME (*TI n°140*) que sur les mutations des grands opérateurs de réseaux - type EDF ou GDF, SNCF ou RATP, France Télécom ou La Poste, et tous les nouveaux venus dans ces activités désormais concurrentielles. Même un regard rapide (2-D) peut apprécier l'étendue des certitudes qui ont été ébranlées en quelques années. Nouveau credo : la valeur du réseau tient moins aux infrastructures qu'aux flux transportés ; le métier de l'opérateur est moins lié à un produit spécifique (électricité ou gaz, train ou bus, messages personnels ou données commerciales...) qu'à un service *déspecialisé* (fourniture d'énergie, de transport...) ; le modèle économique a évolué de la vente "au poids" (Kwh, kilomètre, unité téléphonique...) vers une offre de services "personnalisés" (en options pré-formatées) et *packagés* (tarif jour-nuit, effacement les jours de pointe, abonnements ou forfaits...), puis vers des prestations plus "individualisées" et diversifiées.

Ainsi, dans les télécommunications, en réduisant les volumes transportés, le passage de l'analogique au numérique a favorisé l'essor du trafic (les mêmes lignes transportent infiniment plus) et permis de s'affranchir de la contrainte distance/durée. Donc de changer les principes de tarification. Plus

Intelligences, le sens des mots...

- Pour mémoire : sans compter l'*intelligence ambiante*, qui ne concerne que des réseaux techniques et organisationnels (TI n° 134), le terme **intelligence** s'entend toujours au sens courant sauf dans un cas, quand il s'agit d'*intelligence stratégique* "classique" (niveau 1), où il prend le sens anglais de **renseignement**.
- Le terme **prospective** est de plus en plus couramment employé pour désigner l'**anticipation**, voire d'autres formes de regard vers l'avenir (TI n° 141) ; pour éviter les confusions, on nommera ici **intelligence prospective** la démarche plus approfondie que Gaston Berger avait baptisée *Prospective*.
- De même que celle-ci n'est pas simplement une forme évoluée de prévision ou d'anticipation (TI n° 119), l'**intelligence stratégique** (IS) n'est pas une forme évoluée de *veille*. Certains vont jusqu'à les opposer, disons plutôt qu'elles ne relèvent pas de la même logique (voir 2^e partie, encadré) : la veille vise l'acquisition de savoir par accumulation de données, l'IS vise l'aide à la décision par recherche ciblée de renseignements et élaboration de connaissance. L'une cherche l'information exhaustive, l'autre façonne l'information pertinente. Fonction de spécialiste, la veille ratisse large et traite en fonction de ce qu'elle trouve : de l'information émerge l'anticipation, de l'anticipation vient la stratégie. L'IS fait le trajet inverse : la **vision** prospective et stratégique engendre un besoin d'information ciblée, moins abondante mais à plus forte valeur ajoutée. Corollaire dans le **processus de décision** : les uns veulent "tous les éléments" pour prendre "la décision qui s'impose" (TI n° 105), les autres déterminent les contours du "manque d'information acceptable", en fonction duquel on peut décider au sens de "choisir".

3b - Sur trois niveaux : approches des relations



Centres de compétences :

- * algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching.
tél : 05 46 56 77 10, info@algoric.com, www.algoric.com

À lire également :

- * www.algoric.com/ti/142.htm

pouvaient s'en passer certains de ses confrères décrits avec talent par Molière.

profondément, avec le principe du forfait, on est sorti de la logique (ou paradigme) de *gestion de la rareté*. Restant dans l'ancienne logique - technique - les premiers forfaits n'ont porté que sur la distance et la durée. On les a donc reconfigurés plusieurs fois, prenant en compte par étapes les autres évolutions - logique commerciale, puis marketing, etc. La vision globale (3-D), reliant ces évolutions autour du processus de convergence-foisonnement, aurait permis de structurer d'emblée un modèle économique cohérent, évitant tous les inconvénients - économiques, commerciaux, managériaux... - de changements de politiques tarifaires dignes de Parkinson. Regardons vers l'avenir. Le credo doit être adapté : la valeur est dans les flux (contenus)... mais surtout dans les conditions de leur mise à disposition ; la *déspecialisation* va au-delà du métier ou de la filière, par métissage ; l'individualisation en est d'autant plus renforcée, etc. Partons du client : quel programme TV vais-je regarder ce soir ? Quand il suffisait de consulter une page de Téléràma, le choix était facile. Avec des dizaines de chaînes, je dois passer au choix assisté par ordinateur... ou par opérateur : je lui indique mes goûts et il me transmet des alertes individualisées... quitte à exploiter de façon plus structurée (et rentable) les informations recueillies. Autrement dit, si la valeur finale est

dans ces prestations d'accompagnement, elle n'est pas plus dans les contenus que dans les infrastructures, simples valeurs intermédiaires... À méditer pour éviter encore des modèles économiques provisoires !

Cette combinaison d'intelligence prospective et stratégique se prolonge dans l'intelligence relationnelle, toujours plus déterminante du fait de l'implication accrue de l'organisation sociale dans ces processus complexes. Souvent, parce qu'elle heurte des habitudes de cloisonnement, une telle approche globale paraît

a priori difficile, voire superflue. Ces préventions sont rapidement surmontées *a posteriori*. La principale difficulté est de changer quelques réflexes, notamment dans la façon de regarder (cf. 2^e partie). Quant à l'utilité, elle est comparable à celle des images radiologiques et numériques pour notre médecin : il pourrait s'en passer. Comme