



## PROSPECTIVE, INFORMATION, DÉCISION

## Blinder le mollusque ou structurer le zapping ?

L'homme d'action doit faire des choix, prendre des décisions. Ce serait plus facile dans un environnement simple, fixe, connu, prévisible, mais il se trouve que nous vivons dans un univers complexe, instable, ouvert, incertain... Alors, on essaie souvent de réduire la difficulté en procédant à des analyses réductrices et en limitant le nombre de données prises en compte. Mais il ne suffit pas de simplifier la démarche d'observation pour simplifier la réalité observée - un peu comme si l'on prétendait faire de la bonne gestion ou de la bonne politique en se bornant à une pertinence d'informations et à une finesse d'analyse du niveau de ce que nous propose un journal télévisé de 20 heures ! Car en regardant ailleurs, on n'augmente pas ses chances d'influencer favorablement ce qui nous arrive - et au contraire on accroît les risques de retombées collatérales. Alors, que faut-il regarder et comment ?



La complexité croissante des systèmes d'information, comme plus généralement celle de la société, s'assimile à l'évolution des organismes vivants. Après des millénaires de bons et loyaux services, la *bactérie*, organisme élémentaire, est appelée à remplir des fonctions un peu évoluées : elle se transforme alors en mollusque, forme plus avancée qui dispose d'organes élaborés : cœur, tube digestif, appareil respiratoire, système nerveux... Mais elle demeure un "invertébré au corps mou", ce qui limite ses ambitions et ses perspectives de développement.

Pour atteindre un nouveau stade de développement adapté à un univers complexe, on ne doit pas "faire grossir le mollusque" - ce qui ne ferait que le rendre impotent - mais

l'aider à changer d'état, à accomplir sa mutation, à évoluer vers une autre catégorie : en faire un *vertébré*. En d'autres termes, il faut structurer l'organisme autour d'un squelette et lui ajouter les organes adaptés à son nouvel état - voire pousser l'ambition jusqu'à en faire un *vertébré-mammifère* et le doter d'un cerveau... Faute de quoi il se dotera d'un exosquelette, coquille ou carapace, qui le préservera du monde environnant, lui permettra de rester mollusque, empêchera son évolution, réduisant sa capacité de mouvement et le privant de toute possibilité d'impact significatif sur son environnement. Moralité : évitons de blinder le mollusque pour aborder une situation - incertitude, instabilité, désordre - qui requiert un vertébré simple, souple et agile...

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, directeur général d'algorig, est professeur et consultant en stratégie, management et communication.

*La fin de l'ordre, du déterminisme, des certitudes...*

La "révolution de 1968" ne se limite pas aux aspects visibles des mouvements sociaux de l'époque. Elle correspond beaucoup plus profondément à une remise en cause radicale de tout un ensemble de certitudes. Remise en cause que nous n'avons **pas encore totalement digérée...**

Depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, la science donnait l'image d'un univers soumis à des déterminismes que l'on peut traduire en lois. À la fin des années 1970, Ilya Prigogine, Prix Nobel de physique, vient ébranler les belles certitudes : « un changement de perspective caractéristique de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle s'opère... Nous voyons partout des instabilités, des fluctuations, des bifurcations ». Significatif : après les "savants", il n'y a soudain plus que des "chercheurs" ! Même chose dans les sciences du vivant - *Le hasard et la nécessité* de Jacques Monod traitait dès 1972 du mariage entre ordre et désordre. « Il n'existe pas une seule théorie qui ne soit morte. Les théories s'usent en se transformant en idéologie... La plasticité caractérise le vivant. Il faut savoir que **l'on est définitivement dans le provisoire** » (Boris Cyrulnik). Dans les sciences humaines, Edgar Morin symbolise la prise en compte de l'incertain : « connaître ou penser ne consiste pas à construire des systèmes sur des bases certaines ; c'est **dialoguer avec l'incertitude** ». Voir aussi *La Place du Désordre* de Raymond Boudhon ou *Le Désordre* de Georges Ballandier. Et Peter Drucker, gourou américain du management, récupère la tendance avec sa théorie du *chaos management*.

Pour Jacques Lesourne - qui a contribué au débat avec *L'Économie de l'ordre et du désordre* - il n'y a pas plus d'incertitude aujourd'hui qu'hier, mais **l'absence d'un**

**scénario dominant** : « dans certaines périodes, la probabilité d'un scénario l'emporte énormément sur d'autres. C'était vrai dans les années 60. Ce ne l'était plus au tournant des années 70. Aujourd'hui, on se trouve à un moment où l'éventail des scénarios probables s'est de nouveau élargi ». Le propos, de 1993, reste d'actualité.

Les conséquences ne sont pas minces. En 1982 déjà, Jean Sérisé écrivait que « le discours politique, simple, absolu, qui ne fait jamais mention des contreparties, qui n'indique jamais qui paiera, qui ne va jamais jusqu'au bout, devra donc être revu. Il y faudra du temps. Ni les élus ni les citoyens ne sont prêts à tenir ou à entendre ce nouveau langage ». Quel chemin a-t-on parcouru depuis ?

C'est probablement l'entreprise qui a le mieux intégré ces évolutions - ce qui n'est pas surprenant, car elle est soumise à une sanction : s'adapter ou périr. Il ne faut pas pour autant sombrer dans l'autosatisfaction, d'une part parce qu'il reste de vastes marges de progrès, d'autre part parce que certaines entreprises sont à ce titre "plus égales que d'autres". Mais globalement, sous cette double réserve, l'entreprise a adapté son organisation et ses pratiques, en devenant écocentrique, en fonctionnant en réseaux, dans des systèmes d'alliances... En d'autres termes, elle a abandonné le modèle d'organisation sociale définie en référence à la structure, au profit du modèle d'organisation sociale en réseau, qui valorise la périphérie. Car **la centralité définit l'ordre** et le fait régner dans le cadre de la structure, alors que **la périphérie critique l'ordre** existant et recherche un nouveau sens par l'expérimentation et l'échange (voir *Technologies internationales* N° 49 et 86). ■

📌 **Constat : l'incertain instable**

Faut-il opposer l'ordre et le désordre ? On pourrait le penser, à en juger par les grands débats du moment qui, souvent de façon implicite, opposent la sécurité et la liberté, la possession et l'usage, la stabilité et le mouvement, le statut protecteur et le progrès social, le confort et la vie... Et si, loin de s'opposer, les termes étaient complémentaires ? On aspire à la liberté, qui ne peut se concevoir sans un minimum de

sécurité, à condition que l'optique sécuritaire ne dégénère pas au point de s'alimenter de restrictions excessives à la liberté. La propriété peut assurer l'usage d'un bien, mais on s'égare si elle devient une fin en soi, au prix de privations abusives. Dans une société à la fois complexe et mouvante, un minimum d'ordre est nécessaire pour que le désordre se traduise en progrès plutôt qu'en anarchie, mais un maximum d'ordre a toutes les chances d'inhiber le mouvement et d'appauvrir la com-

*L'ordre permet la prévision, le désordre impose la prospective*

« La prévision est une démarche qui, constatant certaines régularités passées, suppose qu'elles vont se poursuivre dans un avenir relativement proche, permettant ainsi de dessiner la vision d'un futur probable. La prospective suppose que le futur n'est pas écrit, qu'il est un mélange de nécessité, de régularité, de hasard et de volonté dans la mesure où il est fait par des groupes humains qui cherchent à réaliser des projets contradictoires. Pour la prospective, les hommes font toujours face à une pluralité d'avenirs » (J. Lesourne).

Dans l'ordre international, quarante-cinq années de guerre froide ont été autant d'années de certitude ; les jeux des acteurs étaient prévisibles : « **cette période exceptionnelle nous a donné de mauvaises habitudes de pensée** » (J.M. Guehenno). Est-il besoin d'insister sur les limites d'approches géopolitiques qui, devant la grande complexité du jeu actuel, réduiraient l'analyse aux seuls acteurs étatiques, eux-mêmes répartis en gentils et méchants ? Et pourtant...

De même, les institutions publiques se sont sophistiquées au fil des ans, en sorte que désormais les grandes décisions se prennent à Bruxelles et la vraie vie se gère au niveau des collectivités locales... mais les élections territoriales ou européennes restent décorées par des

campagnes électorales se référant au "débat" national - lequel d'ailleurs ne porte pas sur des projets, mais sur des affrontements quasi claniques entre des groupes qui eux-mêmes se définissent par rapport à des notions - droite et gauche - vidées de tout sens depuis longtemps. Depuis, d'ailleurs, ces fameuses années 70-80, où un Président "de droite" a fait une politique largement "de gauche", suivi par des gouvernements "de gauche" qui ont conduit des politiques "de droite" - qui auraient déclenché des émeutes si elles avaient engagées par des gens "de droite" - comme la désindexation de l'économie, la libération des salaires et des prix... Peu importe : le monde change, les références restent.

Les mauvaises habitudes de pensée peuvent se résumer ainsi : on reste sur des schémas dont on sait qu'ils sont périmés, mais, ayant « **plus de paresse dans l'esprit que dans le corps** » (La Rochefoucauld), on continue à faire de la prévision (prolonger les courbes) dans une situation qui appelle la prospective, avec ses doutes, ses choix et ses prises de risque. En oubliant qu'on peut **regarder l'avenir dans le rétroviseur** quand la route est droite, ce qui devient périlleux quand elle tourne, se remplit d'obstacles, aborde des bifurcations... (voir *Technologies internationales* n° 88). ■

plexité. C'est probablement pourquoi, selon Paul Valéry, "deux dangers guettent le monde : l'ordre et le désordre".

C'est ainsi qu'une nouvelle représentation du monde, à base de désordre, d'incertitude, d'indéterminisme, s'est installée dans les années 1970-90, tantôt brutalement, tantôt progressivement (voir encadré). Avec une conséquence capitale pour l'action : le temps de l'incertitude est aussi celui des choix et de la décision. Fini le temps du confort moral des "décisions qui s'imposent" - qui donc n'étaient pas des décisions, puisqu'elles s'imposaient ! - retour aux choix qui engagent. S'engager, c'est à nouveau parier, comme dans la tragédie grecque, le doute hyperbolique cartésien ou le pari pascalien. Sauf...

📌 **Diagnostic : le stock de Raymond Aron**

Sauf si les schémas conceptuels de la période précédente continuent, par routine, à conditionner des "réflexes" mentaux trop solidement ancrés. Bien qu'on ait renouvelé les idées et bien qu'on ait eu le temps de s'habituer aux changements de paradigmes, de les mettre en pratique, le mot de Raymond Aron semble encore très actuel dans les faits : "nous vivons encore aujourd'hui sur le stock d'idées développées par les penseurs de la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle".

Ne peut-on considérer que ce divorce entre l'action et les schémas de pensée qui la sous-tendent, "c'est proprement le sentiment de l'absurdité", comme l'écrivait Albert Camus à propos du "divorce entre l'homme

et la vie, l'acteur et son décor" ? Le monde change, on le sait, mais la paresse de l'esprit (voir encadré) incite souvent à "blinder le mollusque" au lieu d'essayer de l'adapter, l'aider à évoluer vers une espèce supérieure... Avec les conséquences qui en résultent, notamment sur la maîtrise de l'information et des décisions qu'elle permet - comme si l'on essayait d'appréhender une réalité biologique à partir d'analyses fondées sur les références de la mécanique (voir *Technologies internationales* n° 99).

Imaginons que chaque bribe d'information soit symbolisée par une pièce de puzzle. Tant qu'on est dans le "paradigme de l'ordre", on construit progressivement son cadre de référence grâce aux bords du tableau, aux couleurs, aux motifs et chaque pièce trouve sa place par rapport à un ensemble que, simultanément, elle permet de mieux cerner. Dans le "paradigme du désordre", il n'y a plus de bords, car le cadre est ouvert ; de plus, le motif n'est plus constant (mécanique), mais s'adapte au fur et à mesure de sa construction, au gré des actions et rétroactions (biologie) - et pour ne rien simplifier, il ne se réfère plus à un espace plan, car il est désormais en relief. Si, alors qu'elles n'arriveront jamais, je m'obstine à attendre les pièces "bord" pour structurer le cadre, je serai rapidement noyé sous un flot de pièces qui n'auront pour moi ni signification, ni utilité immédiate, mais causeront embouteillages et entropie : j'aurai beau zapper de pièce en pièce, je n'arriverai à rien faute de structure pour les relier.

#### 📍 Action : du sens et du relief

Puisque l'ancien modèle ne fonctionne plus, il faut trouver de nouveaux repères et balises. Comme le vélo ou l'avion, dont l'équilibre

est conditionné par le mouvement, nous devons chercher un équilibre dynamique - d'où l'importance plus grande que jamais de la recherche de "sens". Simultanément (mais on n'y reviendra pas ici, voir *Technologies internationales* n° 98), puisque nous évoluons dans un univers à plusieurs dimensions, nous respecterons son relief en multipliant les liens multidisciplinaires dans une démarche d'intégration.

Ce qui structure notre "vertébré", et qui lui permettra d'ordonner et d'assimiler son zapping, c'est donc le sens qu'il donne à son action : sens "signification", dans une vision prospective (compréhension de son environnement actuel et futur), et sens "direction", dans une vision stratégique (analyse et choix de sa place dans cet environnement, cadrage des conséquences à en tirer) - l'une et l'autre étroitement corrélées (voir *Technologies internationales* n° 94).

Cette vision est désormais admise, voire pratiquée, dans les hautes sphères de certaines grandes entreprises et organisations. Ce qui ne suffit pas, si le relais n'est pas assuré par l'encadrement, ou si les petites entreprises et organisations restent à l'écart : ceux qui ont le plus besoin de prendre de la hauteur pour mieux orienter leur action ne sont-ils pas précisément ceux qui ont de plus en plus le nez dans le guidon ? La prospective a considérablement progressé depuis Gaston Berger. Aujourd'hui, elle a beaucoup moins besoin d'un nouvel approfondissement de sa méthode (sans qu'il y ait lieu d'y renoncer !) que d'un vaste élargissement de sa diffusion : il devient vital d'élaborer, de propager et de "démocratiser" une ambitieuse pédagogie de la prospective...

Jea-Pierre Quentin ●



#### Pour en savoir plus... :

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

