

Avant d'y aller, contrôlez les niveaux !

2 - Approche «macro» : les niveaux du terrain

Jean-Pierre Quentin



La Vieille Europe paraît malade. Ou plutôt se croit malade. Elle connaît une période de paix et de prospérité sans précédent, mais elle a le moral en baisse et le stress en hausse. Pourquoi ? À cause d'un sentiment de perte de repères, face à un foisonnement de changements qui semblent désordonnés, incohérents, souvent contradictoires. C'est ressenti à tous les plans, personnel, professionnel, civique, associatif... Et en plus on nous dit que pour s'en sortir il faut innover, donc changer davantage ! En fait, nos troubles viennent moins du changement, source d'opportunités, que d'une obstination à le piloter avec des leviers désactivés, sur un terrain qu'on aborde avec des cartes périmées. En peu de temps, l'ère de la locomotive à vapeur a fait place à celle de la navette spatiale : le problème, c'est un peu la difficulté du pilotage dans l'espace (voir la première partie de l'article), mais c'est surtout notre entêtement à vouloir faire rester la navette sur des rails !

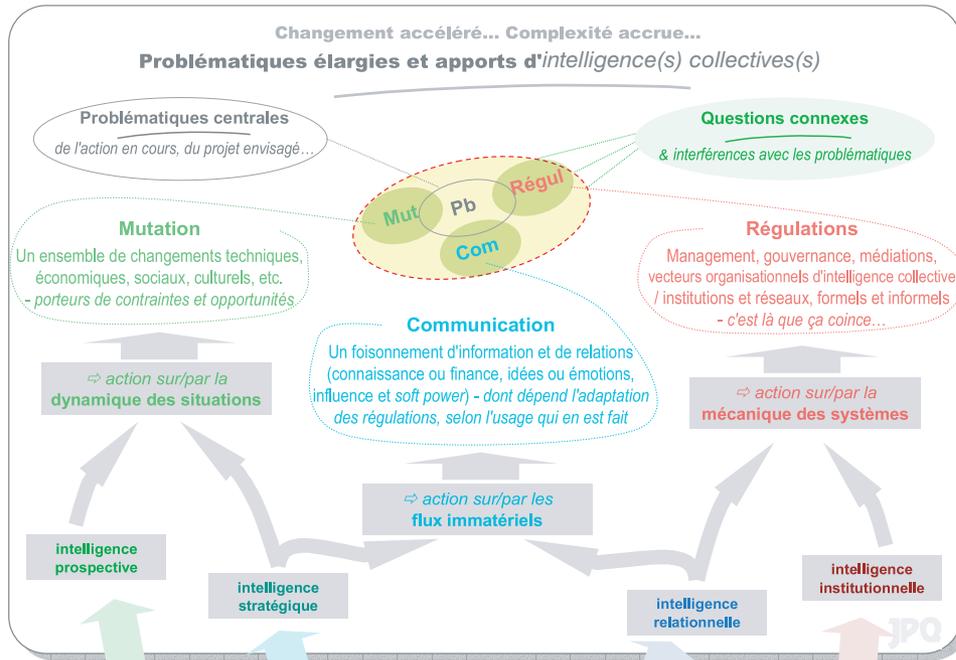
Prolongeons ce qui n'est qu'une métaphore, donc sans retenir les objections d'esprits chagrins pour qui un train et un vaisseau spatial ne jouent pas dans la même cour. Comparée à la locomotive, la navette ouvre de vastes espaces de liberté, sa capacité de manœuvre est incomparable, son pilotage est facilité par des dispositifs intelligents. Mais on se cramponne à ce qu'on connaît, par conformisme et peur du "risque" - même s'il est bien plus risqué de conduire en regardant derrière et en s'accrochant au décor. On veut à tout prix rester encadrés par des dispositifs ferroviaires et croire que l'univers n'a que deux dimensions, balisées par les lignes tracées autrefois. C'est tellement rassurant de suivre le rail ! Sans voir que le premier souci des poseurs de rails était de réduire le relief, quand au contraire c'est lui qui donne tout son sens à la navigation dans l'espace...

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



DES PETITS SAUTS FONT DE GRANDS CHANGEMENTS

Le changement paraît brusque et pourtant il a été progressif. Ce qui a été brutal, c'est la prise de conscience que ses composantes étaient liées alors qu'on les abordait isolément, sans chercher de perspective globale, sans donner de cohérence au mouvement. Comme dans le cas des réseaux (cf. 1^{re} partie) où on a pu isoler les notions de valeur des flux, métier de l'opérateur, modèle économique... Ainsi, on peut distinguer différents "sauts" qui séparent nos deux véhicules : l'automobile s'affranchit des rails, l'avion explore la troisième dimension, l'hélicoptère maîtrise le vol stationnaire, le jet élargit l'horizon, etc. De même pour les grandes évolutions économiques et sociales : dématérialisation des techniques ou



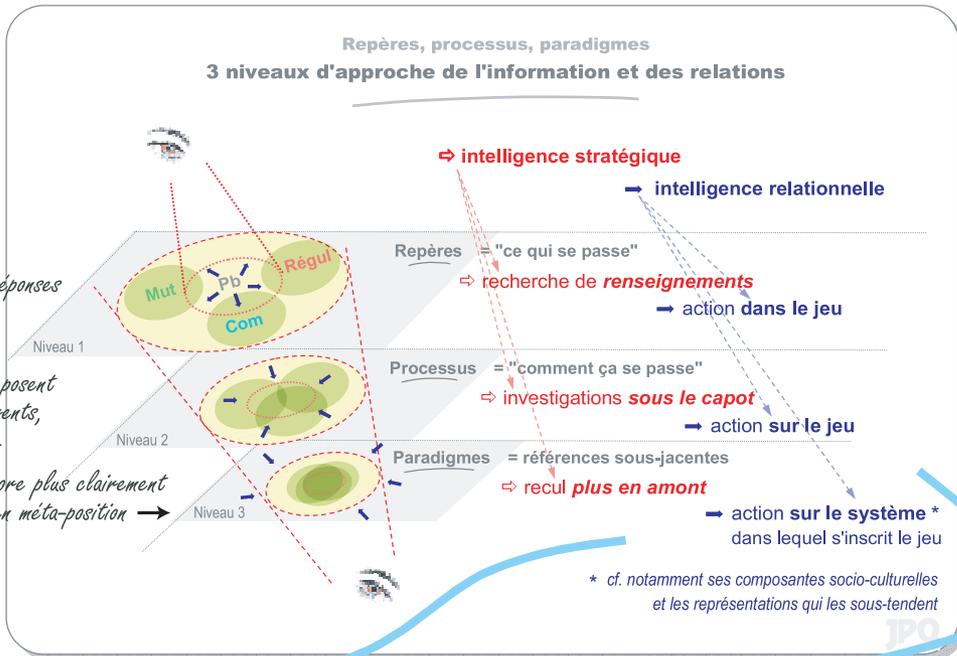
Pour donner leurs pleins effets, ces démarches doivent envisager les 3 niveaux...

Elaboration progressive & consolidation des Composantes de l'intelligence collective

	l'avenir	l'information	l'influence	la coopération <i>[entre acteurs]</i>	la cohérence <i>[dans les systèmes]</i>	management, gouvernance, médiations
continuité	prévision	gestion documentaire	lobbying classique	relations contractuelles	<i>[fait partie de la gestion courante]</i>	administration des choses
évolution	anticipation	veille	+ lobbying "évolué"	partenariats simples	<i>[fait partie du management]</i>	gouvernement des hommes
rupture	intelligence prospective	intelligence stratégique	+ lobbying "amont"	relation partenariale	stratégie de présence	gouvernance des systèmes intelligence institutionnelle

mutation communication stratégique régulations

JPO



inutile de chercher des réponses de façon "traditionnelle" à un niveau... →

quand les questions se posent dans des termes différents, à un autre niveau →

ce qui apparaît encore plus clairement quand on se place en méta-position →

Exemple : jeux collectifs

jeu hiérarchique	jeu contractuel	jeu partenarial	
			= processus
dépendance & subordination	indépendance formelle	autonomie dans l'interdépendance	= paradigmes
domination commandement instruction obéissance	compétition leadership transaction concurrence	coopération partnership participation confiance	
au service de l'incarnation d'un ordre supérieur	gagnant-perdant ou donnant-donnant ("gagnant-gagnant")	tous et chacun gagnants dans un jeu à somme +	
transfert	échange	partage	
maître-esclave	client-serveur	co-création	

Application : relations client-fournisseur

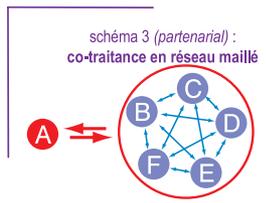
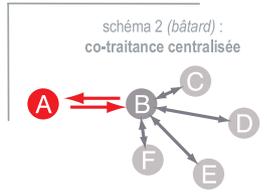
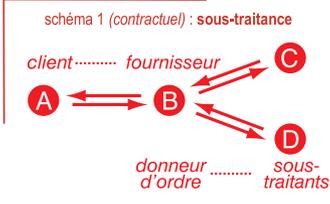
Exemple : les acteurs et le système

Application : **Peut-on faire l'Europe sans/contre les citoyens ?**

Le système peut-il évoluer sans l'engagement des citoyens ou "l'aval de l'opinion publique" ? Probablement non... Alors, il faut jouer serré ! Manipulation opportuniste ou pédagogie civique ? The winner is...

	0	1	2	3	4	5
Impact effectif sur le système <i>quel changement espérer ?</i>	Immobilisme	Perturbations	Adaptations (compromis)	Refondation ???		
Impact actuel sur l'opinion <i>peut-on actionner ce relais ?</i>	Fort	Faible	Fort (via médias)	Faible	?	
Action exercée sur le système <i>veut-on le changement ?</i>	Néant ou statu quo (dans le jeu et/ou sans vision distanciée sur le jeu)		Désordres	Réforme (? consensus)	Mise à plat	
	JT 20th	Noir	Praticien	Opportuniste	Réformateur	Visionnaire

? www.algoric.eu/ntrv/eu-niv



schémas 4 et suivants → diversification des parties prenantes : clients, prescripteurs, payeurs...

Les schémas 1-2 s'accroissent d'une communication rustique. Les schémas 3s. multiplient les relations, donc les exigences en intelligence relationnelle

des activités, prolifération des réseaux physiques ou sociaux, essor des flux d'information (foisonnement) ou de production (flux tendus)...

On arrivait à suivre ces changements tout en gardant les anciens repères, tant qu'on pouvait traiter séparément chaque saut. Quand la navette les associe, on découvre soudain un autre univers. D'autant plus douloureusement qu'on n'a pas l'habitude des approches globales, qu'au contraire l'académisme encourage les cloisonnements, que par surcroît l'organisation sociale et le management préfèrent la facilité (spécialiser) à l'efficacité (ouvrir et relier)... Puisque le changement doit continuer et s'accélérer, il est temps d'envisager un *aggiornamento*, ne serait-ce qu'en préparant les prochaines étapes autrement qu'avec ici de la "prospective technologique", là de la "veille sociétale", ailleurs du "marketing décalé" ou des "réflexions sur l'avenir des institutions"...

À chaque saut correspondent des changements de références sur chacun des trois niveaux - repères, processus et paradigmes. Prenons des exemples dans la métaphore. Des repères, d'abord, comme le rail, la publicité pour une voiture de rêve, l'aiguilleur du ciel ou le satellite. Le rail : un symbole fort de l'entrée dans l'ère industrielle, d'un renforcement du rôle de l'État, d'une organisation sociale centralisatrice, de la structuration du contre-pouvoir syndical... La publicité pour une voiture de rêve, c'est à la fois la société de consommation et celle de l'information (mass-médiatique). L'aiguilleur du ciel, c'est une approche plus avancée de la complexité technique et organisationnelle, caractéristique du passage à la *société de la connaissance*, ou par ailleurs le symbole d'une évolution des relations sociales, voire d'une perversion des mœurs quand certains font un usage dévoyé de leur capacité de nuisance dans une société complexe. Le satellite : un produit manifeste de la *société de l'intelligence*, à commencer par l'intelligence collective, en rupture avec nos repères de type "prouesse individuelle", qui incitaient tel ou tel à s'approprier le mérite d'une réalisation commune, traversée d'océan ou autre record (... voire de la baisse du chômage) : ici, le mythe du "jeu perso" n'a plus sa place ; c'est aussi un symbole de l'essor des réseaux, tant pour la conception, le financement ou le lancement du satellite que pour ses usages en tant qu'élément d'un système qui associe divers processus d'information (météo), de communication (télécom) ou de services (GPS) pour servir des prestations de plus en plus élaborées.

Sans les contraintes qui limitent la taille d'un article, on pourrait prolonger le raisonnement, l'appliquer de la même façon aux autres niveaux et transposer le tout à d'autres domaines. Le lecteur est invité à faire lui-même l'exercice. Pour le... *mettre sur les rails*, suggérons quelques exemples de processus : les modes de propulsion respectifs des différents véhicules, leurs "codes de conduite", leurs modèles relationnels, leurs diverses formes de nuisances ou les traitements de celles-ci... Paradigmes : l'indépendance des pionniers de l'automobile, l'autonomie des premiers aviateurs, l'interdépendance des autres...

Pourquoi faire l'exercice ? Parce que pour naviguer dans l'espace, on a trouvé mieux que la consultation de l'indicateur des chemins de fer... Comment s'y prendre ? Aucune expertise à acquérir ; il faut certes un minimum d'apprentissage pour s'entraîner à la pratique assidue d'une combinaison d'intelligence collective et d'autonomie - mais, plaider *pro domo*, c'est précisément pourquoi, outre les experts-conseils, existent les conseillers de synthèse... En quoi l'exercice est-il important ? Pour arriver enfin à démentir l'adage, bien adapté aux diverses "intelligences" évoquées ici, selon lequel *l'intelligence, c'est comme la religion : il y a beaucoup de croyants, mais ça manque de pratiquants...*