

# Des pyramides pour surfer ?

Jean-Pierre Quentin



Les pyramides ont mauvaise presse. Depuis des décennies, on ne parle que de les inverser, les renverser, les éclater, les détruire... Preuve, s'il en était besoin, qu'elles se portent bien ! Ce qu'on vise en général, c'est ce qu'elles symbolisent dans les organisations, hiérarchie, spécialisation, rigidité ou inertie. Pourtant, il y a plus grave : elles sont très présentes aussi dans nos têtes, notamment comme symboles d'un monde "solide" - or le monde est plus "fluide" que jamais. Pour surfer en milieu fluide, on a moins besoin de concevoir des monuments pérennes que des véhicules agiles. Les pyramides elles-mêmes ne sont pas en cause. Mais cessons de compter sur elles pour surfer. Cette contradiction entre fins et moyens est facile à résoudre. Ce qui l'est moins, c'est d'arriver à la voir - condition pour envisager les remises en question dont dépendent des objectifs comme l'innovation ou le développement durable. Réciproquement, ceux-ci peuvent contribuer à résoudre la contradiction... ou, faute de la voir, à la renforcer.

La pyramide est une figure emblématique des blocages actuels. De ceux qu'avait identifiés Michel Crozier dans ses analyses sociologiques de la *Société bloquée* et du *Phénomène bureaucratique*, ou d'autres blocages que nous fabriquons "culturellement". Par exemple, elle symbolise la puissance du pouvoir central, alors que nous vivons dans un monde en **réseau** ; la stabilité de l'élément solide, quand nous évoluons en milieu **fluide** ; l'unité d'une masse homogène, or le **potentiel** lié à l'individualisation n'a jamais été aussi fort...

*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*



## MÊME À L'ENVERS, UNE PYRAMIDE RESTE UNE PYRAMIDE

Sous le titre *La pyramide inversée*, la grande offensive est venue de Suède vers 1980, conduite par le président de SAS, relayée par les travaux de l'Institut de l'Entreprise. En résumé : il faut renforcer la réactivité des organisations, donc donner l'initiative aux collaborateurs qui sont "au contact" avec les réalités du terrain. Donc remplacer l'ancien management *top-down*, où la décision est en haut et l'exécution en bas, par un management *bottom-up*, où **l'impulsion vient de la base**. On en vient ainsi à inverser la pyramide : mis en bas, en position de support, le sommet ne pèse plus sur la base mais au contraire la soutient, puisqu'elle est maintenant en haut... N'insistons pas sur les décalages entre cette intention *révolutionnaire* et les pratiques effectives.

Après quelques années, il est apparu qu'en fait, même retournée, une pyramide est toujours une pyramide, c'est à dire une structure rigide, cloisonnée, hiérarchisée. On a donc essayé de décroisonner, de réduire le nombre de niveaux... jusqu'à la révélation déclenchée par l'essor du réseau (*TI n° 86*) : ce qui est en cause n'est ni sa taille, ni sa forme, ni sa position, mais le fait que ce soit une pyramide ! Nouveau mot d'ordre : remplacer

### Entreprise et société, du solide au fluide : 4 modèles

Il y a 10 ans, dans ces colonnes (TI n° 49), j'avais schématisé 4 modèles d'entreprise qui balisent la transition entre société industrielle et postindustrielle, en mettant particulièrement l'accent sur l'évolution de la communication. Le tableau ci-après ajoute quelques éléments (voir aussi TI n° 96, 98, 109) illustrant le passage progressif du "solide" au "fluide". Ces touches impressionnistes et subjectives, sans prétention à l'universalité, sont des outils de remue-ménages extraits de documents de travail plus complets, destinés à stimuler la réflexion stratégique ou à l'encadrer, notamment dans la recherche de cohérence. Par exemple en lecture verticale : éviter de mixer des solutions relevant de diverses colonnes, donc de mélanger des logiques souvent contradictoires. Il n'y a pas "la" bonne colonne... mais il y a des combinaisons cohérentes et d'autres qui le sont moins.

	Société industrielle	Société postindustrielle		
		Société de l'information	Société de la connaissance	Société de l'intelligence
Environnement	stable	tranquille	perturbé	"imprévisible"
"Modèles" d'entreprises	administratif	gestionnaire	novateur	évolutif
"Demande sociale"	progrès matériel	progrès économique	performance	personnalisation des solutions / développement durable / ...
Attentes des clients	des produits	plus de produits	fiabilité des produits/services	des prestations individualisées
Elaboration de réponses	à partir des <u>process</u>	à partir des <u>produits</u>	à partir des <u>usages</u>	à partir des <u>utilisateurs</u>
Stratégies	défensives	réactives	créatives	proactives multi-acteurs
Priorités / production	<u>efficience</u>	<u>productivité</u>	<u>qualité</u>	" <u>co-innovation</u> "
Organisation	entreprise verticalisée	entreprise multidivisionnelle	entreprise transactionnelle	entreprise en réseau
Symbole	pyramide normée	pyramide sophistiquée	pyramide déformée	pyramide éclatée
Usages de l'information	<u>données</u> (brutes)	<u>informations</u> (données traitées)	<u>connaissances</u> (élaboration de savoirs)	<u>intelligence</u> (régulation collective de flux dématérialisés)
Traitement de l'information	gestion de données	développement du <u>HARD</u> ▶ capacités de traitement	diversification du <u>SOFT</u>	fluidification du <u>NET</u>
Technologies combinatoires	( <i>gestation</i> )	développements autonomes TIC / matériaux / biotech	convergences "numériques"	convergences "post-numériques" type Nano-Bio-Info-Cogno...
Réseaux numériques	( <i>prénumérique</i> )	extension des <u>infrastructures</u> ▶ capacités de transport	prolifération des <u>contenus</u>	individualisation du <u>lien</u>
Financement	détours élémentaires	multiplication des détours	sophistication des détours	entrelacement des détours

Chaque cellule mériterait d'amples développements. Juste quelques exemples, pour la dernière ligne (financement) : les *détours* sont les médiations ou dématérialisations successivement appliquées aux transactions - monnaie métallique, fiduciaire, électronique... Leur *multiplication* : subventions, tiers payant, publicité, ticket-repas, chèque-cadeau... Leur *sophistication* : diversification de ces formules et nouvelles solutions - télécommunications surtaxées... Leur *entrelacement* : fractionnement et opacité des paiements (perte de transparence)...

la pyramide rigide par une **structure flexible**. Et nouvelles désillusions quand les effets se font attendre. Au moins, maintenant, le pli est pris : on sait multiplier les réformes organisationnelles...

Et si on laissait en paix cette pauvre pyramide ? D'accord, elle est inadaptée au besoin du moment, mais à trop s'occuper d'elle, c'est le besoin qu'on néglige. Toute l'énergie affectée à sa réforme pourrait être employée à agir utilement ; sans parler de sa suppression, qui obligerait à combler le vide, donc à négliger encore davantage le besoin... Ce n'est pas un plaidoyer contre *l'intelligence institutionnelle*, au contraire (TI n° 142, 144), mais une alerte sur la *réformite gesticulatoire*. Le problème ne vient pas tant de la pyramide que de l'inadéquation de réponses "solides" au besoin de "**surfer sur le fluide**" (voir encadré), avec

ou sans pyramide, quelles que soient les caractéristiques de l'organisation. La question se pose presque autant à certaines entreprises qu'à l'Etat ou, par exemple, à la construction européenne, qui depuis longtemps consacre plus d'attention et d'énergie à sa pyramide (devenue usine à gaz) qu'à son projet (disparu) - avec les résultats que l'on sait. Ayant vainement tenté de "rendre fluide la pyramide", on pourrait prendre la difficulté par l'autre bout : "valoriser le potentiel du fluide", en admettant que la pyramide s'adaptera *ipso facto*. D'ailleurs, l'adaptation progressive est une caractéristique de l'approche "fluide".



### INTELLIGENCE ET POTENTIELS : L'APPROCHE "FLUIDE" FAÇON SUN TZU

L'art du management s'inspire souvent de celui du combat, au moins dans le vocabulaire ou les métaphores. Le plus ancien manuel de stratégie, *L'art de la guerre* de Sun Tzu, écrit il y a 25 siècles, devient le livre de chevet de nombreux cadres ou dirigeants, élus ou citoyens, militaires ou militants. De fait, il est très "développement durable" ! Ses mots-clés sont révélateurs : potentiel, flux, réseau, harmonie, vertu, bonne gestion des ressources, transformation progressive... Deux phrases en résumé l'esprit : "le raffinement suprême est de **gagner sans combattre**" (côté finalités) et "l'art de la guerre est **comme l'eau** qui fuit les hauteurs et remplit les creux" (côté modalités).

*Gagner sans combattre* - plutôt que combattre sans gagner, en Irak et ailleurs - ou, comme Thomas Edison, préférer l'inspiration à la transpiration, l'**intelligence** à la force (TI n° 89, 121). C'est le principe du **développement durable** : moins d'énergie, mieux employée, pour plus de résultats. C'est le fondement de la communication stratégique : mieux que la puissance, l'influence permet de parvenir à ses fins avec une meilleure économie de moyens. C'est le sens de toute solution élégante (TI n° 114, 122) : **moins d'efforts pour plus d'effets**.

*C'est comme l'eau* - référence à la mécanique des fluides - pour la mise en pratique : plutôt l'action indirecte ou le contournement que le choc frontal (*fuir les hauteurs*) ; saisir les opportunités (*remplir les creux*). Autrement dit : détecter des **potentiels**, *surfer* dessus, les accompagner, les canaliser, les mettre au service de vos objectifs. C'est un ressort de l'**innovation**, qui récupère, adapte ou transpose des idées, des énergies et des solutions - à la différence de l'invention qui en crée de nouvelles (TI n° 129, 140). C'est entre autres pour cette référence au fluide qu'on oppose Sun Tzu à Clausewitz, vu à tort ou à raison comme le stratège du "solide", de la puissance, de la conquête de positions de force - vision liée à la société industrielle, comme la stratégie du "fluide" l'est à la postindustrielle.

Le problème, c'est que beaucoup de lecteurs de Sun Tzu essaient d'appliquer ses préceptes dans une vision du monde qui reste celle de Clausewitz.



### LE BROUILLARD INSIDIEUX DE LA PENSÉE UNIQUE

Raisonnement "fluide" n'est pas une démarche contre nature. Au contraire, c'est du bon sens élémentaire. Mais c'est *contre culture* pour nos esprits étroitement conditionnés par le raisonnement "solide", auquel s'ajoute une pratique désormais bien enracinée de la pensée unique. Laissons un DG imaginaire l'illustrer : "Pour piloter notre projet *Innovation 2012*, le consultant préconise le choix d'une personnalité originale. Je pense à Pignon : il porte des jeans différents des nôtres, son 4x4 urbain noir n'est pas comme nos gris, il a souvent des appareils électroniques atypiques..." Où est l'erreur ? Certes, l'exemple est caricatural et porte sur des choix subalternes. Mais ce qu'il traduit est transposable : la fantaisie est attendue sur un *autre regard*, une *distance* permettant de *voir ou faire autre*

chose et l'interprétation du DG n'a **aucun rapport avec ce qui est en cause. Pire, on ne le remarque même pas** (TI n° 112, 115). Pignon adapte des détails, mais il porte l'uniforme. Trop embrumé dans la pensée unique pour simplement réaliser qu'il y a un uniforme, le DG est convaincu qu'il suit le consultant... pour qui innover suppose qu'on envisage autre chose que l'uniforme. "C'est le fameux **3<sup>e</sup> degré, incompréhensible pour ceux qui sont très fiers de comprendre le 2<sup>e</sup>. Et qui croient que tout ce qui n'est pas au 2<sup>e</sup> degré est au 1<sup>er</sup>**... Il ne faut pas donner du 3<sup>e</sup> degré alors qu'ils n'en sont qu'au 2<sup>e</sup>. Il faut d'abord les amuser et ensuite seulement, très lentement, très progressivement, les intriguer puis leur ouvrir de nouveaux horizons" (Bernard Werber).

Selon Vladimir Volkoff, "il ne semble pas que le monde ait jamais connu un **politiquement correct** aussi omniprésent, aussi insidieux, aussi triomphant que le nôtre... Il débîne toutes les vérités quelles qu'elles soient et n'en met pas d'autre à la place... ne se fonde pas sur une révélation, mais sur l'impossibilité de toute révélation... qu'il cherche à imposer universellement par divers moyens : la persuasion, la logomachie, l'intimidation, la pratique de la conspiration du silence sur les opinions divergentes... (Il faut) le combattre sur ses terrains de prédilection :

- la pensée, qui ne doit pas être unique ;
- la langue, qui ne doit être faite ni de bois, ni de coton ;
- la compassion, qui ne doit pas virer à la sensiblerie ;
- les media, qui ne doivent pas se laisser asservir par les annonceurs et les démagogues.

Le politiquement correct est **ennemi aussi bien de la vérité**, qui, jusqu'à ce jour, a été l'objectif déclaré de la connaissance humaine, **que du doute**, qui en a été le fidèle instrument : c'est donc par l'amour de la vérité et par le goût du doute, travaillant ensemble à la façon d'un couple en mécanique, qu'il faut chercher à retrouver cette **liberté de pensée** qui fut la nôtre et dont il ne suffit pas de déplorer la perte".

Combattre la pensée unique, réhabiliter l'esprit critique, restaurer la responsabilité...

Les enjeux sont vitaux en termes d'épanouissement des personnes et de progrès de civilisation. À l'heure du développement durable, ils sont cruciaux pour les entreprises et institutions, qui ont à relever le défi de **l'innovation par et pour l'efficacité collective**.

Dans notre société complexe, ni l'exploit isolé du petit génie ou du super-patron, ni le pas cadencé de troupeaux de clones anesthésiés ne peuvent produire cette efficacité, qui dépend de synergies à réaliser entre des personnalités diverses, des fonctions multiples,

des disciplines plurielles. Si cette *société de l'intelligence* "fluide, différenciée et connectée" fait peur à ceux qui raisonnent "solide, uniforme et cloisonné", elle est riche de potentiels infinis, accessibles par l'ouverture et l'autonomie dans l'interdépendance.

#### 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/143.htm](http://www.algoric.com/ti/143.htm)