



## SPÉCIALISTES CONTRE GÉNÉRALISTES ?

## Vertus du diagnostic clinique

Rejet d'un dossier par l'administration ; infraction réelle ou supposée à des normes parfois peu explicites ou très contradictoires ; contentieux avec un donneur d'ordre, des partenaires, un voisin ou des collaborateurs ; dysfonctionnement inattendu redevable d'une communication de crise... On pourrait multiplier les situations, exemples à l'appui. Dans tous les cas : des mois ou des années de démarches compliquées et coûteuses, avec constitution de tonnes de dossiers techniques (incluant des techniques juridiques, financières ou relationnelles) ; la mobilisation d'une partie des ressources du service ou de la PME sur un problème stupide mais paralysant ; une sensation d'impuissance devant l'incompréhensible ou un sentiment d'oppression face à un système écrasant, etc. Ces situations sont très perturbantes, bien que très éloignées de notre cœur d'activité - ou peut-être à cause de cette distance : elles perturbent d'autant plus qu'on n'est pas "spécialiste" de ces questions, donc on les déconnecte de la vraie vie, on les traite à part, on les confie aux hommes de l'art... D'ailleurs, ce constat ne s'applique-t-il qu'à ces situations exceptionnelles ?



Parfois, après un tel déploiement d'énergie, le résultat est là, mais à quel prix ! Parfois c'est l'échec, alors en désespoir de cause on fait appel au consultant-pompier - en oubliant qu'avant tout le pompier a une mission de prévention qui, si elle était reconnue, éviterait bien des accidents. Mais, même s'il est faible, le coût de la prévention est facultatif... alors pourquoi le payer ? Tandis que la question ne se pose plus quand se produit l'accident qu'aurait empêché ce faible coût : quel qu'en soit le prix, on doit le payer.

### Ⓢ Attention aux fausses évidences

Dans ces circonstances critiques, le consultant est attendu comme le Messie, traité comme un hybride de pompier, de Zorro, de gourou, de magicien... Bref, il a l'aura de

l'Expert (avec E majuscule), du spécialiste, incollable dans sa partie. C'est très rassurant de se raccrocher à des certitudes simples, comme à la télé, même si c'est illusoire dans un monde complexe et mouvant où il faut composer avec l'instabilité et l'incertitude !

Parfois, on a la bonne idée de faire appel à un généraliste, par exemple expert en stratégie ou en prospective (voir encadré). Quand arrive ce gourou Zorro, il pose des questions qui à première vue sont sans rapport avec le problème (est-il bien sérieux, celui-là ?)... et soudain - pas toujours, mais presque - tout paraît simple, évident, facile... Que de tracas évités si l'on y avait pensé plus tôt !

Témoignage personnel : ce scénario, maintes fois déroulé dans ma vie de consultant-formateur-coach, je l'avais vécu autrefois en tant que malade. Adolescent, j'avais des

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, directeur général d'algoric, est professeur et consultant en stratégie, prospective et communication



### 1. La prospective, art du diagnostic clinique

Contrairement à une idée encore répandue, **la prospective ne consiste pas à prédire l'avenir**. Une de ses fonctions est de le préparer, mais pas à l'aide d'un outil magique ni d'une boule de cristal, pas en prolongeant les courbes ni par quelque autre façon de regarder l'avenir dans le rétroviseur (voir *Technologies internationales* n° 88, 94, 99, 102).

Elle vise à **mettre en perspective pour donner du sens**, dans une démarche consistant à appréhender :

- les multiples composantes d'une question **complexe**,
- les **relations** entre ces divers éléments,
- dans une perspective **dynamique** qui va d'hier à aujourd'hui, puis demain,
- en référence à notre **situation** propre : nos intentions, nos possibilités d'action, nos choix.

Il y a donc une forte conjonction entre la **vision prospective** (compréhension de l'environnement actuel et futur) et la **vision stratégique** (analyse et choix de notre place dans cet environnement, cadrage des conséquences à en tirer).

A la différence de la prévision, qui regarde le passé pour en déduire un avenir en continuité, la prospective construit de **nouvelles références**, sachant que demain sera différent d'hier et qu'un **"autre regard"** sur aujourd'hui nous éclaire sur les ruptures, sur ce qui a changé et sur ce qui peut changer. Car le monde n'est pas prédéterminé, mais comporte une pluralité d'avenirs : à nous de choisir.

Une vision prospective **relie des éléments** trop souvent envisagés séparément, qu'il s'agisse d'horizons de temps, de domaines de connaissance, d'applications pratiques... ou plus fondamentalement encore de paradigmes (références conceptuelles) et de **tous repères qu'utilisent l'observation, l'analyse, l'intuition, l'émotion**.

Finalement, la prospective travaille avant tout sur des problématiques : **des questions auxquelles on pourrait répondre si elles étaient posées autrement**. C'est pourquoi on peut la considérer comme "l'art du diagnostic clinique", consistant, comme le disait déjà Gaston Berger, à **voir loin, large, profond, autrement, ensemble...**

Notre monde à la fois complexe et mouvant a donc particulièrement besoin de l'approche prospective. D'autant plus besoin que les apports des spécialistes sont devenus hyperpointus : la mise en perspective de ces apports est à la fois plus difficile et plus nécessaire. Mais, alors qu'on a besoin qu'elle se diffuse largement dans un corps social qui ne peut se satisfaire d'approches mass-médiatiques de la complexité, trop réductrices et déformantes, la prospective doit se garder d'une tendance qui l'éloignerait de ses finalités : à trop cultiver sa dimension technique, en négligeant sa **responsabilité pédagogique**, elle pourrait à son tour devenir une affaire de spécialiste, donc se couper de l'action, alors qu'elle a vocation à l'éclairer (voir dernier encadré). ■

problèmes de dos. Vers 20 ans, subitement atteint de violentes douleurs lombaires, je suis *naturellement* allé voir un rhumatologue... qui m'a dit que je n'avais rien - même si on me piquait à la morphine ! J'en ai donc vu un autre, puis un autre... au total, cinq rhumatologues agrégés (dont deux également agrégés de radiologie, plus experts qu'experts !), ayant formulé cinq diagnostics différents. Mystérieusement, indépendamment de ces consultations, mes tourments ont cessé. Quelques années plus tard, mêmes douleurs. Cette fois en pleine nuit : j'appelle donc *naturellement* un médecin généraliste... qui diagnostique une banale (quoique belle) crise de coliques néphrétiques. Depuis, tout va bien et à moindre coût : on fait ce qu'il faut... parce qu'on agit où il faut... parce qu'on a identifié le problème. Auparavant, tout allait mal, au prix

maximum - et il n'y avait pas de raison que ça change tant qu'on gesticulait à côté du problème...

Mon erreur : être *naturellement* allé voir un médecin du dos puisque j'avais mal au dos, rétrécir le champ du fait de présupposés aussi évidents que faux.

Une erreur collective de la corporation rhumatologique : avoir négligé un précepte pascalien élémentaire : "Il vaut mieux savoir un peu de tout que tout sur très peu". Sans même avoir besoin d'un examen approfondi, n'importe quel étudiant en médecine sait reconnaître des coliques néphrétiques. Et même s'il n'est pas sûr de son diagnostic, il se pose la question, tant l'évidence est grande et la probabilité forte. Comment cette évidence peut-elle disparaître pour nos pontes ? On sait bien que c'est parce qu'ils approfondissent l'examen dans le détail



## 2. Des "aides" contre-performantes

Destinés à affiner le diagnostic et à améliorer la maîtrise de situations complexes, divers instruments, techniques, langages ou autres formes d'aides jouent parfois à contre-courant de leurs finalités.

Inutile d'insister sur les limites des statistiques et **autres approches quantitatives**, qu'illustrent les trop célèbres exemples de la comptabilité publique, où un congé sabbatique, même s'il s'apparente à un investissement quand il permet de développer un projet, sera traité comme un appauvrissement - car pour l'appareil de mesure, il ressort comme une diminution du PIB - et où un accident de la route sera vu comme un enrichissement, puisqu'il entraîne une augmentation du PIB.

Bien connus également, les jargons (quand ils sont injustifiés) et autres **pratiques occultantes** qu'affectionnent certaines corporations - même si les hommes de loi ou médecins de Molière, sans renoncer à leurs prérogatives en la matière, ont fait place à d'autres experts, tels certains informaticiens qui, ayant pour

mission d'améliorer la fluidité des flux d'information de l'entreprise, s'emploient à les détourner dans des procédures stériles dont la seule raison d'être est de renforcer le pouvoir du service informatique sur ses "clients"...

Beaucoup plus fondamentalement, bien que disposant de **schémas conceptuels** rénovés, on continue à appliquer ceux qui ont été formulés au XIX<sup>e</sup> siècle ; la valeur a changé de nature, les raisonnements linéaires sont mal adaptés à une réalité systémique, la référence n'est plus le territoire mais le projet, bien des lois qui régissent la matière ne s'appliquent pas à l'information, etc. : **on le sait, on le dit... mais on ne le met pas en pratique** (voir notamment *Technologies internationales* n° 102, 103, 105, 109). Circonstance aggravante, au lieu de mettre en synergie les apports respectifs de ces divers schémas conceptuels, **on les fractionne et on les cloisonne** - ce qui est un appauvrissement pour les progrès de l'esprit... et, plus immédiatement, pour l'action (voir dernier encadré). ■

pointu de leur spécialité à un point tel qu'ils ne regardent plus autour. Et que la sophistication des techniques d'analyse ou des moyens d'investigation renforce souvent cette tendance (voir encadré 2). Est-ce satisfaisant pour autant ? Si légitime soit-il, le fait d'accommoder sur le détail doit-il empêcher de conserver une vue d'ensemble ? Cette conclusion n'est-elle pas transposable à d'autres situations que nous vivons quotidiennement ?

### 📍 Voir loin, large, autrement...

N'ayons pas la cruauté de nous attarder sur leurs erreurs individuelles. Le premier ("vous souffrez, mais vous n'avez rien") n'était pas vraiment "orienté client"... quant au principe déontologique qui commande à tout médecin de s'employer à soulager les souffrances d'autrui... Le deuxième a vu là des retombées collatérales de problèmes osseux aux pieds : il suffit de renoncer à la marche à pied / mais je fais beaucoup de sport / il faudra vous mettre au piano... et bien sûr porter des chaussures orthopédiques, voici l'adresse du fournisseur (et néanmoins ami !) /

pour longtemps ? / toute votre vie...

Là encore, gardons les élucubrations déontologiques d'Hippocrate pour les étudiants ; et que dire du degré de conscience et de responsabilité d'une autorité académique qui bouche ainsi tant d'horizons à un jeune de 20 ans... Rien de significatif à dire ici sur le troisième, si ce n'est que j'ai continué à refuser les réponses techniquement intéressantes mais totalement inopérantes en regard de l'objectif fondamental qui était de soigner la bête. Le quatrième, en diagnostiquant une spondylarthrite ankylosante, n'est coupable que d'une belle erreur avec pour seules conséquences quelques insomnies angoissées ou l'attaque d'un estomac innocent par la phénylbutazone prescrite inutilement ; consolons-nous en notant qu'il a eu le mérite d'assumer son erreur au point de signer certificats et démarches pour dispenser l'intéressé de service militaire - ce qui au passage nous rappelle que l'intervention spécialisée du spécialiste a des conséquences bien au-delà de sa spécialité. Peu emballé par ce diagnostic... et peu convaincu par les résultats de la thérapie, j'ai cherché et trouvé un homme de l'art ayant



### 3. Un divorce entre la pensée et l'action ?

Plus les situations sont complexes et plus le diagnostic clinique s'impose. Non pas contre les approches spécialisées, mais en synergie, en amont, en accompagnement et en suivi. Or, par les temps qui courent, la complexité ne manque pas (voir notamment *Technologies internationales* n° 97, 99, 106, 107).

Prenons la gouvernance, au sens du mot qui désigne une nouvelle forme d'exercice d'un pouvoir partagé, impliquant une pluralité d'acteurs, publics et privés, institutionnels et marchands ou associatifs (voir *Technologies internationales* n° 95, 98, 104). Qu'elle s'applique au niveau local (organisation et gestion de services collectifs dans une intercommunalité) ou européen (préparation d'une négociation commerciale multilatérale), elle suppose la prise en compte des jeux d'acteurs pour le compte desquels elle s'exerce. Difficulté : **les acteurs sont de plus en plus différenciés, leurs jeux diversifiés, leurs intérêts imbriqués...** En clair : on est loin du temps où un "chef" (maire, préfet ou autre) administrait un territoire bien défini, comportant quelques catégories d'acteurs bien circonscrites, tant personnes physiques (paysans, bourgeois, prolétaires urbains...) que morales (cheminées d'usines, commerçants...), dont les comportements étaient assez prévisibles du simple fait de leurs appartenances sociales, de leurs convictions religieuses, de la nature de leurs activités ou de leurs intérêts... Bref, aujourd'hui, on est dans la complexité pur sucre !

Donc, pour agir, **les décideurs ont fortement besoin d'être éclairés**. Heureusement, les éclairages ne manquent pas, dont certains de très grande qualité. D'ailleurs leur richesse est parfois trop grande pour l'homme d'action, qui ne sait à quels saints se vouer entre les religions des diverses familles de spécialistes

- soit, pour garder l'exemple d'une affaire de gouvernance : des juristes, des économistes, des sociologues... Prenons ces derniers, qui ont parfois une vision plus transverse que d'autres. Quelle chapelle viser : sociologie politique, sociologie des organisations, politistes... ? Choix important, car le regard sur une même réalité varie selon les filtres propres à chaque sous-catégorie. Ensuite, dans la chapelle choisie, il faudra le cas échéant arbitrer entre différents courants de pensée - tenants de la raison holiste ou de la rationalité limitée, adeptes de la postmodernité ou de l'hypermodernité...

Ces travaux spécialisés et approfondis, ainsi que leur foisonnement, fournissent un apport inestimable au progrès de la connaissance, donc de la civilisation... à condition de conserver un lien avec l'action, de continuer à irriguer le tissu social. Or il manque souvent **un interprète** (qui, dans l'action, peut exploiter directement les travaux de Lacan ou de Morin ?) et surtout **un intégrateur** (comment combiner les apports de l'analyse économique et des neurosciences cognitives ?). C'est parce qu'elle répond à ces besoins (ou devrait y répondre) que la prospective connaît un regain d'intérêt (voir premier encadré).

Plus que jamais, elle a un rôle capital à jouer pour éclairer l'action... à condition de **se mettre à la portée** des hommes d'action. Or une dérive "spécialiste", voire "élitiste" la menace, en ces temps où certaines de ses techniques se sont considérablement sophistiquées. C'est pourquoi il devient vital d'élaborer, de propager et de "démocratiser" une ambitieuse pédagogie de la prospective (voir notamment *Technologies internationales* n° 88, 102, 111). Et, à l'instar du "Hâtons-nous de rendre la philosophie populaire !" de Diderot, clamons bien fort : **"Hâtons-nous de rendre la prospective populaire !"**

fait sa thèse sur la fameuse spondylarthrite. Double récompense, même s'il n'a pas réglé le problème lui-même : il a confirmé que les symptômes étaient aux antipodes de ceux de la spondy chérie et qu'il fallait arrêter le traitement, donc ses dégâts ; de plus, il a prescrit à toutes fins utiles une gymnastique quotidienne qui, bien longtemps après, continue à porter ses fruits... Persévérer : là comme ailleurs, 100 % des gagnants ont tenté leur chance ; là encore, les enseignements sont transposables à d'autres situations.

Quant au généraliste, il n'a pas négligé de prendre en compte les antécédents, mais il a ouvert le jeu : même un patient fiché comme multiréci-

diviste du mal de dos est susceptible d'avoir mal ailleurs ! En résumé, il est humain de se placer dans une ornière dont il sera ensuite difficile de s'extraire, avec souvent pour conséquences des résultats douteux, un faible rendement, des retombées collatérales pas toujours bénéfiques... et c'est une des raisons qui conduisent bien des managers débordés, souvent de façon imperceptible, à pédaler à côté du vélo. C'est humain, mais pas nécessairement souhaitable, comme le rappelait Konrad Adenauer : "Tomber n'est ni honteux ni dangereux. Rester par terre est à la fois l'un et l'autre".

Jean-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