

Apprendre à désapprendre

Jean-Pierre Quentin



Père de la démarche prospective, Gaston Berger nous a alertés vers 1950 : *rien ne s'était passé depuis le néolithique et voilà qu'à nouveau, il va se passer quelque chose*. Il prônait une attitude volontariste pour saisir les opportunités de la mutation globale qui s'amorçait : nous avons des moyens de connaissance et d'action sans précédent, dans un environnement en totale recomposition... soyons imaginatifs et ambitieux ! L'appel n'a pas été entendu. Un peu par refus de la mutation, beaucoup par désarroi devant son caractère global : il faut relier ses aspects techniques, économiques, sociaux, culturels, politiques, institutionnels... mais l'ère industrielle nous a appris au contraire à tout cloisonner dans des approches spécialisées. On a besoin d'assembleurs, on ne sait fabriquer que des experts. **Il faut désapprendre avant d'apprendre**, disait Erasme, ajoutant que **la première tâche est la plus difficile des deux**. Mais comment faire ?

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

Désapprendre ne signifie pas renoncer à l'expertise, mais sortir de ses schémas exclusifs ou réducteurs, combiner la connaissance experte et la vision prospective qui regarde loin, large, profond, prend des risques et pense à l'homme. Dans une société complexe, ces "passerelles prospectives" entre expertises requièrent une communication élaborée. D'où l'objectif de cette chronique, depuis 1995 : entraîner le lecteur à désapprendre, pour maîtriser au quotidien la complexité et le changement, dans une démarche de communication stratégique et prospective. Ce 65e article tire un fil rouge entre les précédents, reliés chronologiquement autour de quelques grands thèmes de désapprentissage. La formulation est nécessairement cursive, plus percutante mais moins nuancée : on ne résume pas en deux lignes des articles de quelques pages ; le mieux est de (re)lire les articles !

L'entreprise écocentrée. Notre environnement complexe et changeant accroît l'**interdépendance** entre individus, entreprises et institutions. Leurs jeux et enjeux s'entrecroisent sans cesse : information et pouvoir, communication et influence, coopération et innovation... Illustration avec quelques caractéristiques de *l'entreprise écocentrée*, qui succède à *l'entreprise égocentrée* :

- Le lobbying s'impose désormais à tous, y compris PME ou associations, comme condition de l'autonomie dans l'interdépendance : principes et mode d'emploi. (TI n° 20)
- Le management change de nature : pourquoi et comment fonctionner "autrement". (TI n° 49)
- Le réseau devient omniprésent : comprendre sa logique pour en tirer parti. (TI n° 86)
- L'information, notre principale matière première et notre premier produit fini, comporte bien des pièges : comment les repérer et les déjouer. (TI n° 87)

- Au-delà de l'analyse des manifestations du changement, la prospective identifie des lignes de force sur lesquelles fonder des choix courageux et responsables. (TI n° 88)

Fertilisation croisée. *Qui se ressemble s'assemble*, dit-on. Pourtant, selon les lois de l'évolution, le progrès vient du **métissage**, pas du clonage ou de la consanguinité. Mais sans tout mélanger, sous peine de confusion inextricable, comme le montrent des approches *métissées* de la communication :

- L'essor du lobbying est lié aux interférences accrues entre des **jeux d'acteurs** en apparence très éloignés. (TI n° 89)
- Dans la communication, **fond et forme** sont certes complémentaires, comme l'amont et l'aval, mais surtout en forte interaction. (TI n° 90)
- Souvent redouté, le **choc des cultures** est en fait une précieuse ressource pour l'innovation et le développement. (TI n° 91)
- Dans la *société de la désinformation*, où prospère la rumeur, on doit **composer** avec le faux pour promouvoir le juste. (TI n° 92)
- Ainsi, la prudence, vertu cardinale, doit souvent composer avec son **avatar**, la précaution, qui pour nous égarer s'érige en principe et s'allie avec une conception pervertie du risque. (TI n° 93)

Jeux collectifs. Standardisation, uniformisation, massification... ont réduit les relations collectives à des **rappports simplifiés** entre blocs ou catégories. La société de l'information a inversé le mouvement (individualisation...) mais les vieux réflexes jouent encore ; visions simplistes et réalité complexe ne font pas bon ménage. Aspects de ce décalage :

- Le coaching peut favoriser l'**intelligence collective** (partnership), mais reste souvent axé sur le développement personnel (leadership). (TI n° 94)
- La **gouvernance** a besoin de la société civile, mais on préserve la division des tâches : public/privé, macro/micro... (TI n° 95)
- Avec la **glocalisation**, l'entreprise n'est plus *soit* mondiale et rigide, *soit* locale et agile ; elle doit combiner présence globale et acceptabilité locale. (TI n° 96)

- La **confusion**, ou mélange des genres, complique souvent l'approche de relations complexes. (TI n° 97)
- Une clé de la cohérence : la **stratégie**, dans la construction et la conduite des relations. (TI n° 98)

L'incertain instable. Le monde a changé. Après les certitudes d'hier, on cherche "les nouvelles certitudes", mais elles sont introuvables ou illusoire, car plus fondamentalement, l'incertain instable devient la règle : on doit apprendre à **s'accorder avec** l'incertitude et le mouvement permanent.

- Le **virtuel** est un allié précieux ; il n'imité pas le réel, il le complète. (TI n° 99)
- Un autre allié est le **savoir-être**, sans lequel savoir et savoir-faire valent peu. (TI n° 100)
- **Jeux d'influence** et manipulation peuvent être d'importants facteurs de déstabilisation... ou de régulation. (TI n° 101)
- Le **zapping** s'impose. Il n'exclut pas fatalement la vision organisée. (TI n° 102)
- Intuition, imagination, empathie... les ressources du **cerveau droit** aussi sont structurantes. (TI n° 103)

Leadership et partnership. Qui décide ? Moins un chef qu'un ensemble de **processus**. Processus décisionnels et, de plus en plus, processus coopératifs très diversifiés d'un monde en mutation, d'une société en réseau, avec lesquels on n'est pas toujours *en phase*...

- Coopération : en Europe comme dans l'entreprise, le modèle **union libre** remplace le modèle *mariage*. (TI n° 104)
- Décision : les *mesures* disparates menacent la **vision** cohérente. (TI n° 105)
- Inertie : les mutations écrasent l'accélérateur, les **institutions** serrent le frein. (TI n° 106)
- La **technologie** voudrait nous aider, elle permet tout ce qu'on veut, mais on ne sait pas quoi lui demander. (TI n° 107)
- La communication peut servir le meilleur (relation partenariale) ou le pire (manœuvres démagogiques), selon comment les **jeux de pouvoir** sont régulés. (TI n° 108)

Le sens du changement. Evolution, rupture, innovation... le changement est dans l'air du temps, mais ce n'est pas une fin en soi : quelles sont ses **finalités**, à quelles conditions ?

- En amont se pose la question du **paradigme**, du schéma conceptuel auquel on se réfère : à quel changement pense-t-on ? (TI n° 109)
- Changement ou changements, **synthèse** et vue d'ensemble ou actions éparses, courtes, contradictoires ? (TI n° 110)
- Si le changement ne peut réussir que collectivement, la **pédagogie** est une condition majeure du succès. (TI n° 111)
- Une autre est le **décloisonnement** à tous les niveaux : mentalités, spécialités, activités. (TI n° 112)
- Une autre est qu'on ne se méprenne pas sur la **nature du jeu** qui se joue. (TI n° 113)

Complexité sans complication. Point commun : toutes deux rapprochent des éléments différents. Différence : la complexité les organise dans la **cohérence**, la complication les mélange dans la confusion.

- La **simplicité** est un complément de la complexité, elle la résout ; le simplisme s'y oppose, il la réduit. (TI n° 114)
- L'expression du complexe ne pourra être claire que si l'**intention** est précisée. (TI n° 115)
- Cause et conséquence de la complexité : la **dématérialisation**. (TI n° 116)
- Un autre corollaire est l'**harmonie**, fruit de la synthèse. (TI n° 117)
- Synthèse difficile chez l'individu avec l'essor des **aspirations**, plus foisonnantes, fluctuantes et contradictoires que les besoins de la pyramide de Maslow. (TI n° 118)

Mouvements de fond et de surface.

Individualisme, mondialisation, économie numérique ou autres **tendances** : causes premières... ou dérivées de phénomènes plus profonds ?

- Des produits ou services à la **mode** peuvent procurer de grandes satisfactions. Mais n'attendons pas trop que les idées à la mode nous éclairent sur le sens des mutations profondes. (TI n° 119)

- Superficiel, éphémère ou spécialisé, le blog ? Pas s'il s'inscrit dans un **glob** ! (TI n° 120)
- Surtout en surface, la réactivité permet de *s'adapter* au changement. Plus profondément, la **proactivité** permet de *l'orienter*. (TI n° 121)
- Encore faut-il actionner un **levier** pertinent, plutôt qu'un levier évident... (TI n° 122)
- Plonger plus profond passe aussi par l'identification de **problématiques** opportunes. (TI n° 123)

Systèmes fluides. Les systèmes *mécaniques* de l'ère industrielle étaient adaptés à un environnement *solide*, où l'efficacité est dans la puissance qui exerce une pression : A agit sur B. Désormais, dans un environnement *fluide*, l'efficacité vient de l'influence qui oriente des **flux** : l'action modifie le système, qui est en recomposition permanente.

- Cultiver le **savoir-voir** permet de mieux apprécier cette mutation et sa portée. (TI n° 124)
- Il en résulte de nouveaux champs des possibles, que la prospective confronte aux champs des **souhaitables** qu'elle explicite. (TI n° 125)
- La pratique du *réseau fluide* est "contre **culture**" au pays de Colbert. La *structure solide* est devenue peu efficace mais résiste. (TI n° 126)
- La **société civile** est un acteur-clé de la gouvernance fluide... mais elle ne le sait pas ! (TI n° 127)
- Pédagogie et communication, là aussi : quand on accepte seulement l'expression *solide* (linéaire, spécialisée, hiérarchisée), comment tenir un **raisonnement fluide** (systémique, transverse, interactif) ? (TI n° 128)

Médiations et soumissions. Plus facile à dire qu'à faire : **changer ensemble**. Chacun des deux termes donne de l'urticaire à certains. Alors si on les accole...

- Encore des confusions à traquer : le **séquençement** du changement exige

qu'on respecte ses rythmes subtils.

(TI n° 129)

- La panne durable de l'Europe montre que s'occuper des institutions ne compense pas l'absence de **projet**. (TI n° 130)
- En amont des comportements politiques et sociaux, les **institutions** et systèmes peuvent par ailleurs avoir une vie propre que décrypte la mémétique. (TI n° 132)
- Les systèmes techniques aussi peuvent menacer notre autonomie si leur **régulation** a des lacunes. (TI n° 134)
- Et bien sûr, puisqu'il est question d'humains, soucions-nous de **manipulation**... (TI n° 136)

L'innovation interdite ? Interdite à tous les sens, **interloquée** ou non autorisée...

- Toujours l'Europe... Grande innovation quand des visionnaires ont su braver les interdits, puis incapable de réaliser son **aggiornamento** à l'heure des gestionnaires de la pensée unique. (TI n° 138)
- Les **ambiguïtés** des situations complexes ne deviennent des obstacles que si l'on refuse de les assumer. (TI n° 139)
- Et si l'on essayait la fuite en avant : mieux que l'innovation, la **co-invention** ! (TI n° 140)
- Ce qui manque le plus, c'est souvent la **perspective**, quand on se repose trop sur l'expertise. (TI n° 141)
- C'est la grande faiblesse de la démarche technocratique, qui part de ce qu'on sait, pour *résoudre un problème*. Préférons-lui la démarche **intentionnelle**, qui part de ce qu'on veut, pour *réaliser un dessein*. (TI n° 144-2)

Intelligences collectives. L'expression est au **pluriel**, car il s'agit à la fois d'intelligence prospective (comprendre aujourd'hui, construire demain), institutionnelle

("dresser" les organisations, systèmes, réseaux), relationnelle (canaliser les flux d'information et de relations)...

- Préalable : croiser plusieurs **niveaux** d'approche, tant pour l'analyse des situations que pour l'organisation de l'action. (TI n° 142-1)
- Simultanément, mettre en harmonie les **représentations** mentales des divers acteurs concernés. (TI n° 142-2)
- Définir des **modes opératoires** cohérents avec ces représentations. (TI n° 143)
- Inventer des **organismes** compatibles avec l'incertain instable, donc *sui generis*... (TI n° 144-1)
- **Décloisonner** les esprits, par exemple en jouant mentalement à saute-mouton. (TI n° 145)

Des clés... ou du sens ? Finalement... ou pour commencer, pourquoi ne pas désapprendre **ce qui ne marche pas**, notamment dans le management, la gouvernance, les médiations ? Avec un dénominateur commun : ne cherche-t-on pas trop souvent la recette préfabriquée ou la clé automatique, quand le besoin est au contraire de *donner du sens* ? Ce qui passe moins par le kit formaté que par un peu de *sens commun*, voire de *gros bon sens*... qu'on voudrait réhabiliter ici.

- La **communication** est pour cela un outil central, pour peu qu'on en fasse autre chose que de la cosmétique ou de la diversion. (TI n° 147-1)
- C'est particulièrement vrai du **lobbying**, qui peut aller bien au-delà de ses formes traditionnelles de communication d'influence. (TI n° 147-2)
- Surtout si on l'utilise conjointement avec la **prospective**. (TI n° 149-1)
- Combinaison qui permet en particulier de trouver collectivement de nouvelles **optiques** pour envisager autrement la complexité et le changement. (TI n° 149-2)

Alors, pourquoi tout cela ? Pourquoi désapprendre ? Peut-être simplement parce qu'une société sans **pensée critique** n'est rien d'autre qu'un bouillon de légumes.

Centres de compétences :

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

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références complémentaires : www.algoric.com/ti/150.htm