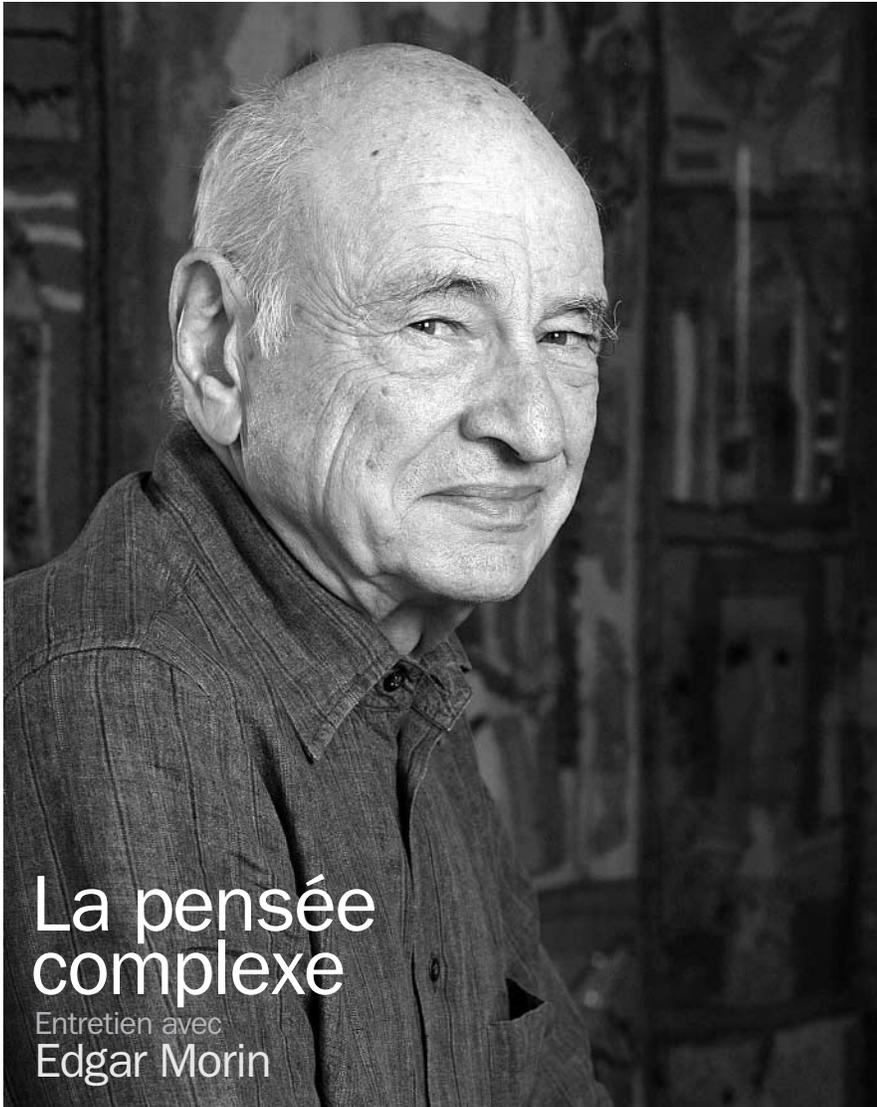


Cahiers de SOL

FRANCE



La pensée complexe

Entretien avec
Edgar Morin

SOMMAIRE

Leader par la pensée globale

Entretien avec
Marcel Torrents **P. 8**

Pierre Wack

par
Alain de Vulpian **ECHO P. 11**

La stratégie chemin faisant

par
Marie-José Avenier **ESSAI P. 14**

Retrouver le goût de l'avenir

Entretien avec
J.-C. Guillebaud **OUVERTURE P. 27**

Pensée systémique et pensée complexe

par
Manfred Mack **COMMENTAIRE P. 34**

NUMÉRO

4 Diriger dans la complexité

Sources et ressources

par Jacques Chaize



Jacques Chaize
PDG de Dafoss-Socla
Président de Sol France

SOL France réunit des entreprises, des consultants, des universitaires : chacun des membres est pour les autres une source d'observation, d'inspiration et d'émulation. Pour rendre nos entreprises vraiment apprenantes, nous sommes également ressources, dans l'action, pour chacun des autres membres de notre association.

Nos sources et nos ressources s'étendent aussi au-delà du réseau de Sol : nous dialoguons ainsi depuis notre fondation avec des auteurs et des penseurs qui stimulent notre recherche et notre action. Afin de marquer l'importance de ces dialogues, les convergences qu'ils dessinent et les enrichissements qu'ils nous apportent, nous avons souhaité les publier dans ces Cahiers de SOL dont voici le nouveau visage.

Deux fois par an, nous ouvrirons ces Cahiers aux cinq disciplines de l'Apprenance ainsi qu'à quelques thèmes d'entreprise qui nous paraissent essentiels et que nous revisiterons à la lumière des outils et modèles SOL.

Ce numéro est consacré à la « Systémique ». Elle est aujourd'hui le cœur et la clé des enjeux de société essentiels. Cinquième discipline de « l'Apprenance », elle parcourt et éclaire tous les domaines de l'entreprise, de la stratégie au management d'équipes en réseau.

Aussi avons-nous sollicité la contribution d'Edgar Morin et de Jean-Claude Guillebaud qui — dans leurs entretiens avec Catherine Redelsperger et Laurent Marbacher — explorent les multiples liens entre « Complexité », « Invention du Futur » et « Apprenance ».

Plus près de l'entreprise, Marie-José Avenir convoque l'approche systémique pour nous accompagner dans l'élaboration d'une « Stratégie chemin faisant », démarche que Marcel Torrents incarne avec force dans son expérience d'entreprise(s) réussie(s).

En contrepoint de ces contributions Manfred Mack et Alain de Vulpian mettent en correspondance les outils systémiques que nous avons développé dans SOL.

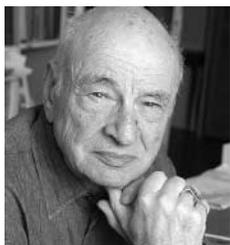
Bonne lecture apprenante de ce premier Cahier de SOL France nouvelle formule...

... et rendez-vous pour le prochain numéro !

La pensée complexe comme méthode pour une organisation apprenante

“Aide-toi, et la complexité t’aidera !”

Entretien avec Edgar Morin



Edgar Morin

S.O.L., Society for Organisational Learning, Société pour l’organisation apprenante, a pour vocation de sensibiliser les entreprises et de diffuser les concepts et les pratiques développées par les chercheurs et les entreprises. L’un de ces concepts est la pensée complexe. Quel écho a pour vous l’expression organisation apprenante ?

Edgar Morin : C’est une expression un peu barbare... j’y ai un peu réfléchi — *dit-il l’œil amusé*. L’organisation est anonyme, c’est quelque chose qui est vu de façon anonyme. Et apprendre, c’est plutôt quelque chose qui est personnalisé, cela nécessite, une personne, un individu. À partir de là, on finit par comprendre de quoi il s’agit. Il ne faut pas concevoir l’organisation comme une entité fixe, figée une fois pour toute, mais quelque chose en évolution, capable de s’améliorer et s’améliorant, intégrant des savoirs, des savoir-faire et peut-être même en intégrant des principes d’organisation. Dans le deuxième volume de « La Méthode », j’ai un peu traité du problème de l’organisation : nous vivons encore avec l’idée qu’une organisation doit être centrée, doit avoir un centre, qu’une organisation doit être hiérarchique, et qu’elle doit se fonder sur les compétences spécialisées de ses participants.

Toutes ces choses ne sont pas en soi inexactes, mais elles sont incomplètes. Il manque ce que j’appelle la dialogique de la complexité. C’est-à-dire, que dans le fond, nous avons beaucoup d’exemples dans la nature, dans la vie sociale, d’organisation acentrique à commencer par les écosystèmes, la biosphère. Les végétaux n’ont pas quelque chose qui équivaut au cerveau, et pourtant cela fonctionne. Comment ? Cela fonctionne par des interactions entre les cellules, qui produisent un certain savoir, une certaine connaissance, puisque nous savons même que les arbres peuvent communiquer les uns avec les autres. Alors, dans le monde humain, par exemple une ville est une organisation qui a son centre, la municipalité, qui dépend peut-être d’un super centre qui est l’État.

Mais beaucoup de choses s’organisent de manière spontanée, je dirai de manière anarchique entre guillemets. Par exemple, la circulation automobile et celle des piétons : c’est la combinaison de régulations qui viennent du centre et de régulations spontanées. Tout ceci, pour arriver à l’idée qu’une organisation peut avoir un centre, mais elle peut aussi avoir plusieurs centres – elle peut être polycentrique – et en même temps acentrique, c’est-à-dire

toute une série de choses qui se décident sans que le centre ait à les imposer. Prenons un exemple dans le cadre militaire. Une attaque se fait sur une partie du front, le soldat, avise le caporal, qui avise le colonel, qui avise... Il faut un certain temps pour que l'information arrive au sommet et pour que l'information descende du sommet à la base. Alors qu'une organisation avec plus de jeu de spontanéité, ferait que la base même trouverait une riposte. Autrement dit, dans l'absolu, on ne peut avoir une organisation privée de centre, la question c'est de savoir comment combiner les deux.

Il y a deux sens au mot hiérarchie : il y a le sens banal, c'est-à-dire, celui où l'autorité descend du haut vers le bas, et le sens complexe où une organisation à multiples niveaux d'intégration se fonde sur le principe que les émergences des niveaux intégrés constituent le palier sur lequel s'organise le niveau intégrant, ainsi de suite. Il faut penser aussi, qu'il peut y avoir des poly-archies, ou hiérarchies multiples, des hiérarchies rotatives qui changent selon le contexte. Dans les sociétés archaïques, le chef, c'est tantôt le sorcier, c'est tantôt le chef militaire, tantôt un chef civil. La hiérarchie, à mon sens, peut et doit comprendre une part d'anarchie, c'est-à-dire d'organisation spontanée.

Quant à la spécialisation, il est évident qu'elle est fort utile, mais il faut des secteurs de compétences élargies, de polycompétence. Un ministre, par définition n'est pas spécialiste. Il a des collaborateurs qui doivent l'être. Lui, c'est un généraliste. Les ministres non spécialistes ne sont pas plus mauvais que les ministres spécialisés. Quand la spécialisation atteint un niveau où la relation entre le global et le local n'est pas perçue, où la pensée de l'ensemble du contexte n'est pas présente, c'est une organisation aveugle.

D'autre part, je pense que toutes les organisations ont leur maladie propre, que l'on peut appeler la bureaucratisation. La bureaucratisation, c'est le moment où la compartimentation entre les différents secteurs est telle, qu'ils ne communiquent plus. Et, du reste, c'est souvent les usagers qui, renvoyés de guichet en guichet, de bureau en bureau, en souffrent.

Autrement dit, on est dans une situation, où chacun accepte la responsabilité de son secteur minime, mais a absolument perdu de vue le sens de l'ensemble, et le sens de la solidarité avec l'ensemble. Et malheureusement, c'est cela qui prolifère dans les administrations, qui sont incapables, disons de s'auto-étudier, et de s'auto-comprendre, et par là même, de devenir apprenantes.

S.O.L. a eu historiquement pour socle, la pensée systémique. Vous en parlez dans l'un de vos livres comme étant un échafaudage qui vous a permis d'aller au-delà vers la pensée complexe. Quelle est pour vous la nuance entre pensée systémique et pensée complexe ?

Je considère que la pensée systémique, c'est un palier de base indispensable. Autrement dit, à la base de toute connaissance, ce n'est pas l'objet isolé, c'est le système. C'est-à-dire, c'est le contraire du réductionnisme. Le réductionnisme croit connaître un tout (un système) uniquement à partir de la connaissance des parties élémentaires qui le constituent. La systémie est super-additive. C'est-à-dire, ce n'est pas l'addition des propriétés des composants qui va donner les qualités du tout. L'idée de système est une idée clé, car elle contient :

*Spécialisation et
bureaucratisation :
handicaps pour
devenir une
organisation
apprenante*

- l'idée d'émergence,
- l'idée d'unité multiple, qui est une idée très importante et qui elle-même est complexe, car dans la pensée dominante, quand on voit le tout, on ne voit pas les composants, quand on voit les composants, on ne voit pas le tout.
- Il y a aussi l'idée de contrainte, car toute organisation en même temps qu'elle produit des émergences, elle produit des contraintes et des inhibitions.

Donc, il faut avoir une bonne conception du système, pour pouvoir aller au-delà, c'est-à-dire l'intégrer.

J'ai employé le mot organisation comme autre façon de parler du système. Pourquoi ? Parce que le système est une notion qui tend à se clore, quelque chose d'anonyme, alors que si vous dites : « l'organisation de la société française, l'organisation de l'empire romain, etc. », vous liez l'organisation à un existant singulier. Et d'autre part, le système étant une organisation d'éléments, je trouve que le problème le plus important, le plus central pour la connaissance, c'est l'organisation. Pourquoi y a-t-il de l'organisation dans l'univers ?

De plus, il y a un niveau de complexité, qui vient de l'auto-organisation. La thématique de l'auto-organisation a été clairement énoncée dès la fin des années 50 avec Von Foerster, et d'autres. C'est le propre de l'organisation vivante, mais qui malheureusement est restée ignorée par les biologistes. Et pourquoi ? Parce qu'avec la révolution de la biologie moléculaire, les biologistes ont cru tout expliquer par les molécules et leur relation. Donc, on était dans une vision, où le problème de l'organisation était mis entre parenthèses. Et pourtant, il y avait bien un phénomène d'auto-organisation, puisque à rester dans leur propos, il y avait bien une source d'informations qui était dans l'ADN, qui transmettait les informations via l'ARN aux protéines, donc c'était un circuit informationnel cognitif, et l'information ne venait pas du monde extérieur, elle venait de la transmission héréditaire. Donc, le vrai problème c'est celui de l'auto-organisation du vivant.

Et d'ailleurs aujourd'hui, je pense notamment à l'Institut de Santa Fé, on redécouvre cette idée. Et on en parle comme une révolution merveilleuse, alors que c'est une idée que Von Foerster, Atlan, etc. ont proposé dans les années 70 – idée que j'ai reprise alors, en la développant de façon spécifique, c'est-à-dire en parlant de d'auto-éco-organisation.

Et là aussi c'était un point important. Toute organisation vivante travaille. Même dans notre sommeil, nos cellules travaillent, nous respirons, notre cœur bat, c'est-à-dire dégrade sa propre énergie. Donc nous avons besoin d'énergie, que nous puisons dans notre environnement, à travers notre nourriture, et nous avons besoin d'informations, pour que nous-mêmes, aussi, nous puissions dans notre environnement savoir comment agir et nous sauvegarder. Donc c'est de l'auto-éco-organisation. Ce qui permet aussitôt de contextualiser. Une des idées clés de la pensée complexe, c'est de veiller à toujours introduire l'objet de connaissance dans son contexte.

Alors le thème d'auto-éco-organisation, est une idée importante. Elle vaut pour les êtres vivants, elle ne vaut pas seulement pour les individus, mais aussi pour les sociétés humaines, et bien entendu animales aussi. Et la relation à l'environnement s'amplifie dès que vous avez affaire à l'histoire, c'est-à-dire la création des cités et des empires ; la question des matières

*Sortir de l'illusion
de la maîtrise :
l'organisation
s'auto-organise
avec et dans son
environnement*

premières, la question des ressources en alimentation, y sont devenues des questions vitales.

Aujourd'hui, nous sommes dépendants plus que jamais de notre environnement, et puisque nous sommes en train de le massacrer, nous allons en payer les conséquences.

Chaque auto-éco-organisation a sa complexité propre. Et la plus complexe c'est l'auto-organisation de l'être humain, du cerveau humain, et celle de l'organisation des sociétés en devenir rapide comme le sont les nôtres.

Quel est votre sentiment quant à la mise en pratique de votre pensée au-delà du cercle des intellectuels, et particulièrement chez les décideurs économiques ou politiques ?

La mise en pratique se pose en termes différents de la mise en pratique d'une méthode qui consiste à appliquer un certain nombre de règles et de principes. Ma méthode n'est pas une méthodologie, mais une aide à l'esprit : je dis : « Aide-toi et la complexité t'aidera ! » Sa mission est de fournir une aide à la réflexion, et à la décision. Et une aide qui se base sur ce que j'ai développé dans mes livres : la dialogique, la récursivité, le principe hologrammique. Si on intègre ces principes-là, et si on a l'obsession de penser toujours au complexe et au global, cela peut être utile. Cela est le premier point.

Maintenant, historiquement, en France, après la sortie de « La nature de la nature », dans les années 80, j'ai eu un certain nombre de demandes d'entreprises. Des entreprises très diverses ont été intéressées. Ce qui les intéressait, c'était l'irruption du thème du désordre. Ce qu'ils n'aimaient pas du tout, c'est que je ne terminais pas ma conférence par des recettes de cuisine. Avec le temps, ils commençaient à s'habituer.

Mais, il faut dire qu'entre-temps, se sont créés des organismes qui se sont mis à vendre de la complexité aux entreprises. Certains, du reste, pas mal du tout, comme Génelot, d'autres qui doivent sans doute rendre la complexité tellement simplifiée qu'elle se transforme en simplification — *rires*.

Aujourd'hui, j'ai très peu de demandes directes d'entreprises. Mais ce que je crois c'est que mes idées devraient être mieux reçues dans l'entreprise que par les universitaires. Parce qu'un professeur d'université a sa chaire à vie et sa retraite lui donne sécurité. À part des accidents personnels, rien ne va perturber son existence matérielle, alors que l'entreprise, elle, est lancée dans un univers aléatoire. Donc il y a plus de sensibilité à ces thèmes dans l'entreprise que dans l'université, surtout française.

En France, l'université est en vase clos, mais je vois que dans d'autres pays, notamment des pays où il y a une certaine ébullition, comme des pays d'Amérique latine, il y a plus de réception. Le mois prochain, j'irai au Mexique, parce qu'à partir d'un entrepreneur qui a trouvé les moyens, il va se créer dans l'état de Sonora une université, qui va s'appeler Universidad del Mundo Real Edgar Morin.

Et d'ailleurs... — *Edgar Morin cherche sur le dessus d'une bannette, un document, et nous tend une photo numérique, d'une statue d'Edgar Morin sur la place devant la façade de ladite université.* — [...] voici une statue qui ne me ressemble pas du tout —. J'ai pu désigner le comité scientifique de cette université, qui est un comité international avec beaucoup d'américano-latins. Là-dessus, j'ai déterminé des chaires, les unes pour la réforme de l'esprit, les autres pour comprendre notre civilisation, la consommation, le loisir, etc. Et donc, voilà une mise en pratique.

Dans votre livre, « Éduquer pour l'ère planétaire », vous présentez une véritable méthode de la pensée complexe. Quel peut être le rôle des entreprises dans cette éducation planétaire ?

Plus l'entreprise se trouve liée à son environnement, aussi bien pour ses débouchés, que pour ses matières premières, plus elle entre elle-même dans un contexte qui n'est plus strictement national, et qui désormais n'est plus strictement européen, mais qui est devenu planétaire. Que ce soient les phénomènes de délocalisation, dont on parle tellement aujourd'hui, c'est l'un des aspects de cette planétarisation, des problèmes qu'affronte l'entreprise.

Alors puisque l'on a à affaire avec des problèmes planétaires, autant s'éduquer sur cette ère planétaire, cela me semble évident.

Cela nécessite des réformes de l'entreprise. Puisque vous parlez d'organisation apprenante, cela nécessite une instance d'observation et de diagnostic, je ne sais comment l'appeler, au sein de l'entreprise, de caractère cognitif, qui se charge de faire le point à partir non seulement des données permanentes, mais des transformations ou des événements particuliers (comme aujourd'hui, la flambée du prix du pétrole par exemple).

Je pense surtout qu'il faut favoriser l'initiation à la connaissance complexe au sein d'une entreprise. J'ai écrit ce livre, les 7 savoirs pour l'éducation du futur. Je pense qu'introduire ces 7 savoirs dans des séminaires est utile et très facile. Je trouve que tout cela c'est une question d'organisation...

Chez SOL, on parle beaucoup du dialogue, en tant que manière de faire émerger des idées nouvelles, mais aussi pour révéler les représentations des différents acteurs de l'entreprise. Quelle différence faites-vous quand vous parlez de cette dimension dialogique dans la pensée complexe et la pratique du dialogue entre deux êtres humains ?

Ce que j'appelle la dialogique est héritière de la dialectique. La dialogique c'est une relation à la fois complémentaire et antagoniste entre deux instances, deux types de pensées, deux philosophies, etc. La pensée européenne, par exemple, à partir de la Renaissance est une dialogique permanente entre la foi et le doute, la raison et la religion. La dialogique, c'est des oppositions et des antagonismes, mais c'est aussi des complémentarités, c'est-à-dire que les termes de l'un subsistent dans l'autre. Par exemple, avec Pascal le thème du doute s'est glissé dans la foi, avec la théorie du pari. Il a été un scientifique très rationnel, mais il a reconnu rationnellement les limites de la raison. Donc il a maintenu en lui les antagonismes mais ceux-ci ont été productifs de sa propre pensée. Le siècle des Lumières a fait la promotion du thème de la raison et du doute. Avec le romantisme, vous aviez la réaction contraire : le thème de la sensibilité et de la passion.

Toute l'histoire de la culture européenne est dialogique. Et j'ai même dit que la foi religieuse est entrée dans la pensée laïque, puisqu'à un moment donnée, la raison a été providentialisée, pour en arriver au culte de la déesse raison. C'est un processus de providentialisation inconsciente. Même une pensée anti-religieuse peut avoir les mêmes éléments mythologiques qu'une pensée religieuse. J'ai indiqué que la pensée de Karl Marx, que les marxistes ont cru totalement scientifique, a un substrat mystico-religieux, puisqu'on retrouve non seulement, une classe élue, qui est le prolétariat mais aussi l'idée d'une apocalypse (la lutte finale), et vous trouvez, l'arrivée bienheureuse de la société sans classe. Et, dans le fond, le

communisme est devenu une religion de salut terrestre. Donc la dialogique, si vous voulez, c'est cela.

Alors maintenant, le vrai dialogue, entre individus, c'est un dialogue où ils peuvent expliciter leurs oppositions et leurs terrains d'entente. C'est une conscience des conditions du dialogue. On ne dialogue pas comme cela. Chacun doit essayer de connaître ses propres présupposés et les présupposés de l'autre. C'est Valéry qui disait que les vrais dialogues se font entre les arrière-pensées. Il faut alors que les arrière-pensées, deviennent des pensées de l'avant. Donc les dialogues sont très difficiles. Nous avons des obstacles énormes au dialogue qui sont l'auto-justification permanente de chacun, la volonté de donner le tort à autrui. Vous avez des difficultés de compréhension d'autrui.

Donc je pense que l'éducation au dialogue est une éducation double : d'un côté, c'est une éducation à la compréhension, et là-dessus j'ai développé tout un chapitre sur la compréhension dans mon livre sur les sept principes de l'éducation, et surtout dans mon « Éthique » qui vient de paraître, et c'est aussi, une éducation à la connaissance, à la connaissance de la connaissance, c'est-à-dire aux présupposés de la connaissance.

Voyez-vous d'autres capacités à développer chez les leaders du XXI^{ème} siècle ?

*La dialogique :
sans chercher à
faire la synthèse,
à trouver une
troisième voie,
conserver deux
pensées, et les
faire dialoguer*

Je ne peux répondre à ce genre de question... C'est probablement une très grande sensibilité aux problèmes de ceux qui travaillent avec lui, et plus largement de tous ses contemporains. C'est une volonté de connaissance, le sens de ce que j'appelle l'écologie de l'action, qui sait qu'il ne suffit pas d'avoir une action, de décider une action avec les intentions les meilleures, que cette action change de sens en fonction du milieu où elle intervient, et qu'elle peut parfois se retourner contre son auteur. C'est de savoir que toute décision dans le fond repose sur un pari. C'est d'être capable d'élaborer une stratégie, c'est-à-dire de changer le cours de son action en fonction des informations reçues et des hasards, ce sont des qualités de stratège – au sens civil et non pas militaire – qui est cette mobilité de l'intelligence qu'ont tous les stratèges de l'histoire. Et puis, il y a une part qui ne relève d'aucune éducation, d'aucun manuel, qui elle est un « je ne sais quoi » indéfinissable, c'est de l'intuition, c'est la capacité à faire un diagnostic juste, d'une façon rapide. Mais cela

nécessite une mobilisation de l'intelligence et du savoir et surtout être capable de voir dans des petits événements apparemment secondaires, ou déviants, l'annonce de grands changements qui vont venir par la suite. C'est cela qui est important.

Je vais vous donner un exemple historique. En 1963, il y eut à Paris une manifestation devant être très paisible, organisée par Europe n°1, sur le thème « Salut les copains ». Cette grande fête de la nation, s'est soudain transformée en une fête violente, voitures renversées, grilles et arbres arrachés. Là-dessus le rédacteur en chef de l'époque, Jacques Fauvet, me demande si je veux faire un article là-dessus. Et j'ai fait une série de trois articles dans Le Monde. Et mon diagnostic se fondait sur quoi ? J'avais déjà été frappé par une chose, dont

on avait peu parlé en France, qui était la nuit de la Saint-Sylvestre, deux ou trois ans auparavant, en Suède, où de la même façon une fête joyeuse, se transforme en fête violente où les jeunes agressent les vieux. J'avais été marqué par deux films des années cinquante, un qui étaient « L'équipée sauvage » avec Marlon Brando, et « La fureur de vivre », avec James Dean. Et dans lesquels on voyait apparaître, des héros adolescents, portant de l'agressivité, de la violence, et des aspirations infinies à une vraie vie. Et alors j'arrivai au diagnostic, c'est-à-dire qu'il y avait alors formation d'une sorte de bio-classe adolescente, qui n'est pas intégrée dans la société, et qui ne manifeste pas seulement son autonomie, mais déjà avec le rock, le vêtement, des aspirations qui allaient s'épanouir en mai 68. C'est-à-dire plus de communauté, plus de liberté. Si vous voulez, en fonction de ces éléments-là, je pouvais prévoir. De même, je me souviens aussi d'un autre film, paru en 1957, « No down Payment » le thème était celui-ci : en Californie, sur une colline merveilleuse, avec un paysage sublime, un promoteur immobilier vend des résidences à des gens. Il leur vend tout, l'électro-ménager, le confort, et même il leur vend les voisins – *rites*.

Le film montre que ces gens-là, qui ont tous les ingrédients matériels du bonheur, ne sont pas heureux. L'un est alcoolique, l'autre, sa femme le trompe, les autres se disputent. J'ai vu dans ce film l'annonce que la civilisation du bien-être dans son épanouissement, allait apporter un mal-être profond. Je donne ces exemples pour illustrer. Je veux dire que la difficulté est toujours d'interpréter des événements déviants, marginaux ou peu significatifs comme signes annonciateurs. Il faut être attentif à ce qui naît peut être, bien que minuscule et à ce qui meurt, bien qu'encore apparemment triomphant ■

Propos recueillis le 14 octobre 2004
par Laurent Marbacher et Catherine Redelsperger

À PROPOS DE L'AUTEUR

Edgar Morin vit à Paris. Résistant, acteur politique indépendant, sociologue du contemporain, initiateur d'une science multidimensionnelle de l'homme et d'une pensée complexe. Son dernier Essai, « *Éthique* », 6^{ème} tome de sa « *Méthode* », vient de paraître aux Éditions du Seuil.

Leader par la pensée globale hors des chemins de la pensée unique

Entretien avec Marcel Torrents

Pour vous, qu'est-ce que la pensée complexe dans le monde de l'entreprise ?



Marcel Torrents

Ce que vous appelez la pensée complexe, je l'appelle la dynamisation globale. C'est-à-dire qu'on ne peut plus voir une entreprise au travers d'un seul aspect de l'entreprise. Il est nécessaire de faire cette synthèse de l'actionnaire, du client, du personnel et de l'environnement extérieur. Et au centre il y a l'homme, créateur de valeur. C'est l'homme qui décide, le reste subit.

Comment avez-vous découvert la dynamisation globale ?

Je l'ai découverte par plusieurs canaux : celui de la formation, celui de l'expérience, et par des maîtres.

Tout d'abord, la formation. J'ai un cursus particulier, d'un DUT, à Harvard Business School, en passant par des cours du soir, en Écoles d'Ingénieur et de Commerce. Sensible au fait que les limites premières sont chez les hommes, j'ai en parallèle participé à de nombreuses formations sur l'animation des hommes. Quand l'homme ne veut pas, cela ne se fait pas. Quand il veut, parfois, il ne peut pas. Mais quand on le met dans une dynamique, il se dépasse, il va au-delà du prévisible.

En parallèle à la formation, il y a l'expérience. Jeune, j'ai eu l'opportunité de diriger un atelier d'outillage, des « seigneurs » de la mécanique, domaine dans lequel je n'étais guère compétent. Nous avons pu nous coopter les uns les autres malgré la différence d'âge, la différence de compétences techniques. Et ceci par la discussion. C'est ainsi que nous avons pu transformer l'organisation de l'atelier, ensemble.

Et enfin les maîtres : un consultant, Robert Sarrazac, dont je me considère comme le disciple, et l'un de mes présidents très précurseur, M. Vaujany, ont été mes précieux initiateurs à la dynamisation globale.

Quels sont pour vous, les « réflexes » clé d'un leader de dynamisation globale ?

Raisonner en « et » : Je donne un exemple. Faire des délais courts chez Schneider, avait pour conséquence, d'avoir du stock. C'était ou des délais courts ou du stock. Nous avons fait le choix du « et » : des délais courts et pas de stock. Il s'agit d'un renversement du raisonnement, qui a connu pour première résistance la critique classique « on ne peut pas le faire chez nous ». D'où un deuxième réflexe.

Aller voir ailleurs : Le boulanger est sans doute celui qui a le stock le plus court. D'où la question : comment réussit-il, lui ? Il s'agit- là d'une attitude de recherche d'inspiration.

Le troisième réflexe est celui du « comment » : Comment faisons-nous ? Comment font les autres ? Comment pourrions-nous faire autrement ?

Il s'agit-là d'une attitude d'observation. Bien entendu, à un moment donné, il faut trancher pour une solution dans une stratégie. D'où le quatrième réflexe. Choisir une stratégie, la partager et persévérer : Une stratégie, n'est ni bonne ni mauvaise. Il faut surtout bien la partager et persévérer dans l'effort. Ainsi la dynamique croît. L'attitude clé de cette étape, est la transparence.

Pour illustrer cette démarche, je pourrais vous relater l'une de mes expériences, lorsque j'étais à la tête d'une branche de Merlin Gérin produisant des disjoncteurs. En l'occurrence le produit concerné est un « disjoncteur de tête ». Les ventes annuelles étaient de 11 000 unités par an. L'activité était en perte de façon sérieuse (15 % du CA). Le produit se vendait à une clientèle que connaît bien Merlin Gérin : les tableautiers et les installateurs.

Les observations de la situation montraient que, pour sortir de l'impasse, il convenait en priorité d'accroître fortement le chiffre d'affaires. Cet objectif nécessitait de réduire de façon radicale les délais de livraison, alors de 12 semaines. Seule, une approche globale de re-conception de l'offre pouvait permettre d'aboutir.

J'ai choisi une stratégie, je l'ai partagée et j'ai persévéré. Les deux objectifs qui la concrétisent sont ultra-exigeants : un délai de livraison de 2 jours partout dans le monde, et la réduction du nombre de composants à 1 000, alors qu'au départ, ils étaient plus de 10 000 !

J'ai donc créé un défi, basé sur mon jugement de conviction et d'affirmation. Pourquoi 1 000 composants, plutôt que 2 000 ou 5 000 ? C'est parce que c'est un « bon » chiffre, et que j'ai décidé que c'est le bon chiffre. Ensuite, il faut communiquer sa justification par l'observation.

Les équipes concernées, au départ fortement sceptiques, ont répondu au défi. Et le projet a été une réussite éclatante. Les ventes sont passées de 11 000 à 100 000 unités vendues par an. D'une perte de 15 %, on est passé à une marge très confortable. La part de marché mondiale est de 40 %, faisant de MG/Schneider, le leader mondial incontesté encore à ce jour.

Plusieurs concepts innovateurs ont contribué à la réussite du projet, notamment la notion de différenciation retardée. L'idée est de stocker localement des appareils quasi-terminés mais de ne réaliser les dernières opérations, qui vont personnaliser le matériel, qu'après réception de la commande et proche du client.

Ceci amène à évoquer le projet social, qui a également été un des aspects clé de la réussite. En effet, le fait de transférer des opérations de finalisation vers des unités proches du client- « localiser » (et non pas délocaliser !), avait pour conséquence de réduire l'effectif de Grenoble de 200 à 80 personnes. Faire passer cette mesure, auprès des salariés n'était pas une mince affaire. L'idée, est alors venue de faire participer les familles pendant le projet et pas seulement pour le lancement du produit qui a été le point d'orgue de leur participation (fête). D'une situation, où l'activité était en crise, on a réalisé une transformation majeure, une réelle rupture.

Comment en France, percevez-vous le développement de ce type de raisonnement (dynamisation globale) ?

Ce type de raisonnement est encore peu déployé. La pensée unique, elle, est fortement répandue. La pensée unique fait dire aux patrons français, que les charges sociales sont élevées, que le droit du travail ne permet pas de souplesse. Même si tout cela n'est pas complètement faux, ils ne s'interrogent pas réellement sur les vraies causes de leur non-compétitivité. Si je compare aux systèmes américains, le système français s'est trouvé des régulations, de la souplesse, à titre d'exemple, par l'intérim, par les CDD le temps partiel etc. Autre exemple d'actualité, celui des délocalisations. On ne réfléchit pas assez à la productivité par le développement des personnes. On n'a en tête que la baisse des coûts par la main d'œuvre ! Mais nous avons d'autres leviers d'action. Il faut raisonner autrement, par exemple par l'usage de compétences peu coûteuses : des actionnaires, qui la plupart du temps sont retraités, et accordent du temps et de la compétence à l'entreprise. On peut faire des choses étonnantes, en raisonnant autrement. Les gens ne pratiquent pas une autre voie parce qu'ils ont peur. Ils ressemblent, de plus en plus, à des fonctionnaires. Ils ne contestent pas, ils subissent. Pour contribuer à les sortir de cette soumission, pour les dynamiser, il faut avoir une vision nourrie d'inspiration et d'observation, la partager, persévérer et faire confiance. Il est nécessaire pour convaincre d'être concret, de chercher et d'obtenir des résultats, et – si vous travaillez avec des ingénieurs – de leur présenter de manière rationnelle, votre propre pensée globale. Et surtout, il ne faut pas juger en bien ou mal, dédramatiser la situation, ne pas les mettre face à leur échec, en permanence.

Si vous deviez en quelques mots définir votre forme de leadership ?

Ce que j'essaye de pratiquer, c'est d'aider les autres à faire leur métier. Nous sommes des facilitateurs, des orientateurs. Nous choisissons le chemin, et nous persévérons sur l'axe pour générer l'énergie et focaliser l'énergie. Et enfin, c'est reconnaître que lorsque l'autre réussit, c'est lui qui a réussi. Moi je n'ai fait que mon travail : l'aider, quand il est en situation difficile. C'est cela, notre métier ■

Propos recueillis le 5 octobre 2004
par Laurent Marbacher et Catherine Redelsperger

À PROPOS DE L'AUTEUR

Après une carrière de plus de 30 ans au sein du groupe Schneider (75 000 personnes, CA de 9 milliards d'euros), **Marcel Torrents**, alors qu'il était le n°2 du groupe, a donné une nouvelle orientation à sa vie professionnelle en créant une structure orientée vers la reprise de PME en France. « Pour les garder, et non pas pour les revendre » précise-t-il.

Pierre Wack

À la découverte des germes du futur

Par Alain de Vulpian



Alain de Vulpian

Pierre Wack était une de ces personnalités rares qui écrivent peu mais ont un prodigieux pouvoir de mutation des paradigmes. Il a transformé les images que bon nombre de dirigeants avaient dans la tête et, du coup, a laissé une trace majeure sur le cours des choses.

J'ai eu la chance de le rencontrer à la fin des années 60 alors qu'il était responsable de la planification à la Shell Française à Paris. Nous avons, je crois, immédiatement pris conscience que nos préoccupations et nos références mentales s'accordaient. Il avait l'intuition, que je partageais, que les sciences sociales allaient nourrir des outils pour améliorer la gouvernance des entreprises et des sociétés. Nous cherchions l'un et l'autre à découvrir des germes du futur. Nous étions convaincus qu'on n'identifie pas les tendances lourdes qui pèsent sur le cours des choses en prolongeant les courbes ou en manipulant des statistiques mais en identifiant et en comprenant les processus à l'œuvre, les enchaînements d'enchaînements qui sont bien installés et ont des chances de perdurer. En 1971, à la suite de son Président André Bénard, Pierre est passé au Group Planning de Royal Dutch Shell à Londres. Il a

alors repris contact avec le Cofremca et nous avons eu la chance, mes collègues spécialistes des courants socio-culturels et moi, de travailler avec lui pendant une quinzaine d'années. Et d'apprécier sa fécondité.

Pierre avait quelque chose d'un magicien. Il travaillait naturellement sur le mental, le sien, celui de ses interlocuteurs, celui des groupes qu'il rassemblait en séminaires. Il savait sortir et faire sortir les uns et les autres de la pensée convenue. Champion de l'intuition laborieusement informée, il savait les conduire à atteler ensemble leur intuition et leur raison. Il savait faire prendre vie à l'intelligence collective d'un groupe. C'était aussi un ami précieux et attentif, un grand amateur de bonnes choses qui m'a aidé à en découvrir quelques-unes. Sa recherche constante de lieux susceptibles de stimuler le mental d'un groupe a sans doute pesé en 1984 sur ma décision d'installer dans ma maison de campagne un lieu de séminaires particulièrement apaisant et stimulant à la fois. Nous y avons vécu ensemble plusieurs événements. L'un des plus productifs a réuni, venant d'Afrique du Sud et de Londres, une bonne partie des dirigeants de la De Beers et de l'Anglo American pour envisager les avenir de l'or.

C'est sous son impulsion que le groupe pétrolier anglo-hollandais a, dès le début des années 70, développé un système de planification stratégique par scénarios. Le dispositif complexe qu'il conçut articulait plusieurs éléments :

- un réseau mondial de ce que P. Wack appelait ses « remarkable people ». Une centaine de cerveaux particulièrement perceptifs et attentifs, sélectionnés par lui et en contact étroit avec lui, repéraient les signaux faibles du changement et les dynamiques à l'œuvre aux quatre coins du globe. Ils participaient ainsi à une production collective d'intuitions concernant les avenir possibles ;
- un branchement sur des systèmes d'observation ethnologique du changement socioculturel, tels ceux de Cofremca ;
- une multiplicité de groupes de travail et de séminaires au cours desquels des cadres et dirigeants de Shell, des sociologues et des économistes trituraient ces informations, repéraient des dynamiques lourdes, envisageaient leurs impacts possibles pour Shell, découvraient des germes de scénarios d'évolution du monde à l'horizon de 10 ou 15 ans ;
- des équipes du Group Planning produisant les scénarios d'avenir significatifs pour Shell qui orienteraient pendant deux ou trois ans la réflexion stratégique du Groupe et de son grand nombre de filiales ;

- des réunions de présentation et d'assimilation des scénarios conduites avec chacune des directions des entreprises du Groupe afin de les aider à en imprégner leur stratégie.

D'après Pierre Wack, l'apport principal des scénarios était de transformer les représentations de l'avenir et du champ stratégique que se faisaient les dirigeants. Shell dut à ce dispositif d'avoir vu venir la crise pétrolière de 1973. Plus tard, après sa retraite, dans ses enseignements au MIT, Wack a montré comment, en développant cette planification stratégique par scénarios, Shell a pris un avantage stratégique décisif par rapport à ses concurrents au sein d'un environnement qui devenait incertain. L'incertitude gênait ces derniers alors que Shell, d'après Pierre Wack, y évoluait à son aise¹.

Sur le moment, les grandes entreprises qui donnent le ton ne se sont pas précipitées pour suivre la piste ouverte par Shell. L'approche leur était étrangère. Intuiter les chemine-ments possibles de l'Histoire, sentir le fonctionnement d'une entreprise dans son écosystème et en percevoir les dynamiques, dégager des visions d'avenir qui, à la fois, soient réalistes et fondées et appellent des actions différentes, sont des activités d'une grande complexité. Elles impliquent une disposition à percevoir les globalités et à combiner des regards rationnels et intuitifs. Elles étaient naturelles chez Pierre Wack, Européen francophone mais nourri de culture orientale, dont le mode

de pensée était ouvert à la complexité, à la démarche systémique, à la valorisation de l'intuition. Elles étaient aux antipodes des paradigmes et des langages quantitatifs et simplificateurs qui régnaient à l'époque dans la plupart

des grandes entreprises. Puis l'idée a fait son chemin. Après qu'il ait pris sa retraite et quitté Shell, Wack a enseigné au MIT où sa réflexion a contribué à féconder un courant de recherche qui ne cesse de s'amplifier ■

À PROPOS DE L'AUTEUR

Alain de Vulpian a fondé en 1954 la Cofremca, une équipe d'ethnologues de terrain centrée sur la compréhension du changement dans les sociétés modernes et la conception de politiques innovantes. Consultant pour de grands groupes internationaux, il est aujourd'hui président du conseil de surveillance de Sociovision qui réunit la Cofremca et des équipes étrangères analogues. Il a été l'un des animateurs du club Jean Moulin et est l'un des fondateurs de l'Ami public, du Club des vigilants et des Ateliers de la citoyenneté. Il a publié «*A l'écoute des gens ordinaires - Comment ils transforment le monde*» (Dunod, 2003).

Notes

- 1 Pierre Wack écrit dans le Harvard Business School bulletin (Avril 1983) : "... A case of economic Darwinism... The business environment of the oil industry used to be surprise-free. Suddenly this placid world was interrupted by turbulence, uncertainty and increased complexity... Shell had to develop a new feature — multiple scenario planning instead of forecasts — to cope with its altered business environment. Multiple scenarios provided Shell with new capabilities, a different vigilance, a changed way of thinking about the future, a different way to make decisions... The company now in many ways prefers times of uncertainty, because with scenario planning they can turn such times to advantage in ways their competitors cannot."

La Stratégie chemin faisant

Par Marie-José Avenier



Marie-José Avenier

Dans un univers complexe, la stratégie d'une entreprise doit-elle consister à essayer de suivre au mieux une trajectoire définie une fois pour toutes ? Les diverses conceptions des processus d'élaboration/déploiement d'une stratégie proposées dans les manuels sont-elles toutes également adaptées à la complexité du monde actuel ? Quelles conceptions apparaissent plus judicieuses que les autres ? Comment les mettre en œuvre concrètement ?

Cet article vise à apporter quelques éléments de réponse à ces questions. Ceux-ci ne se

présentent pas comme une méthode à appliquer point par point, mais comme des repères généraux destinés à éclairer et stimuler la réflexion créative des lecteurs.

Il est organisé en trois parties. Après une définition de la notion de Stratégie chemin faisant, divers repères pour la mise en acte de cette conception de la Stratégie sont discutés. Enfin, pour terminer, à titre d'illustration, il est indiqué comment quelques principes de la Pensée complexe au sens d'Edgar Morin sont mobilisés dans la notion de Stratégie¹ chemin faisant.

I. La Stratégie chemin faisant : adapter la stratégie de l'entreprise au fil de son déploiement

Après avoir resitué la Stratégie chemin faisant dans les grands courants de pensée en matière de stratégie d'entreprise, les deux principaux types de moment d'adaptation d'une Stratégie chemin faisant seront examinés. Puis seront discutées les réponses qu'apporte cette conception de la stratégie à deux problématiques essentielles dans un monde complexe : combiner le délibéré et l'émergent et favoriser l'apprentissage stratégique.

I.1 La Stratégie chemin faisant : entre délibérée et émergente

Dans la littérature traitant des processus de formulation/mise en œuvre de stratégies d'entreprise, deux courants de pensée se sont opposés jusqu'à la fin des années 80 :

- Les tenants de l'école de la Stratégie délibérée s'inscrivent dans une perspective normative, et définissent une stratégie comme un plan, une sorte de schéma d'actions conçu intentionnellement à l'avance des situations auxquelles il s'applique². Cette conception peut être qualifiée de balistique parce qu'elle définit une stratégie comme une trajectoire

pour atteindre une certaine cible, que l'on s'efforce de suivre en s'employant à réduire au fur et à mesure les écarts qui peuvent apparaître entre situation effective et situation voulue. C'est sur cette conception que reposent encore les pratiques de certains groupes industriels, où la stratégie est considérée comme une construction figée, propriété du siège.

- Les tenants de l'école de la Stratégie émergente se placent plutôt d'un point de vue descriptif, et définissent une stratégie comme une forme saillante émergeant des actions menées dans l'entreprise, que l'on identifie après coup. Une Stratégie émergente traduit ainsi un ordre non intentionnel³.

Lorsqu'une entreprise opère dans un univers qu'elle perçoit complexe et donc susceptible d'évolutions inattendues, une conception balistique de la stratégie n'est pas appropriée : la trajectoire fixée, et même la cible, peuvent très rapidement se révéler obsolètes. Dans une conception de la stratégie comme «émergence spontanée», on perd le caractère intentionnel, volontariste de la stratégie, qui est consubstantiel au concept de stratégie. En outre, dans un environnement complexe, si l'on ne réfère pas son action à certaines finalités, ne risque-t-on pas de se retrouver ballotté par les événements et très vite disqualifié ?

Par Stratégie chemin faisant⁴ nous désignons une conception des processus de formulation/déploiement de stratégie privilégiant l'adaptation de la stratégie au fil de sa mise en œuvre de manière à tirer parti des situations qui émergent chemin faisant. Cette conception de la stratégie est fondée sur un principe d'intervention intentionnelle sans cesse reconsidérée à la lueur des phénomènes qui surviennent au cours de l'action. Elle ne s'inscrit donc ni dans la conception balistique du premier courant ni dans la conception non volontariste du second, mais dans un troisième courant qui met en interaction ces deux conceptions. Dans celui-ci, qui se développe depuis le début des années 90, on reconnaît que *«si la stratégie se forme de manière délibérée, par l'exercice d'une volonté des dirigeants, la conduite de manoeuvres et l'application de plans, elle surgit également de manière émergente, par le jeu des événements inattendus et des opportunités auquel s'ajoutent les gauchissements et les distorsions que les acteurs imposent volontairement ou non, aux intentions initiales.»*⁵ *«Il s'agit toujours de conjuguer la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues qui font découvrir des chemins nouveaux.»*⁶ Et *«un apprentissage véritable se produit à l'interface de la pensée et de l'action, lorsque les acteurs réfléchissent à ce qu'ils ont fait. En d'autres termes, l'apprentissage stratégique doit combiner intention et réalisation.»*⁷

Dans une stratégie chemin faisant, à chaque instant il y a un comportement intentionnel en référence à une certaine vision stratégique, dans une perspective non seulement réactive, mais aussi, et peut-être surtout, proactive. Bien que par définition cette vision soit susceptible de se modifier au fil du temps, la Stratégie chemin faisant n'en est pas pour autant une forme de pilotage à vue. En effet, même si elle se déforme au fil du temps, la vision stratégique donne à chaque instant des fils conducteurs à l'action qui rendent celle-ci décodable par les acteurs concernés : elle n'est pas décousue comme le serait une action menée au coup par coup.

I.2 L'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action

Dans une Stratégie chemin faisant, deux types de moments d'adaptation de la stratégie en cours peuvent être distingués.

Le premier type correspond aux moments où l'on s'apprête à engager le pas suivant tel que prévu dans la stratégie en cours, par exemple, réaliser un investissement de capacité, ouvrir une antenne dans tel pays, recruter des collaborateurs de tel profil. Chaque nouveau pas est un moment privilégié pour questionner la pertinence de ce pas compte tenu des retours d'expérience dont on dispose sur les pas précédents et compte tenu des évolutions qu'a connues le contexte entre-temps. En d'autres termes, comme le dirait Edgar Morin, «la Stratégie [chemin faisant] est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action...»⁸

Le second type correspond à des moments où quelqu'un perçoit qu'il se produit des évolutions dans le contexte de l'entreprise susceptibles de rendre inadaptée la stratégie en cours (variation importante de taux de change ou de prix d'une matière première, innovation technologique...). Certaines de ces évolutions peuvent correspondre à des phénomènes sous haute surveillance comme, par exemple, pour une entreprise d'un secteur industriel très concentré au niveau mondial, la capacité de production globale du secteur. D'autres peuvent être relatives à des phénomènes d'ordre économique, politique, technologique..., que personne dans l'entreprise ne suit particulièrement, mais dont quelqu'un va penser qu'ils sont susceptibles de transformer le paysage concurrentiel de l'entreprise. Ce type de phénomène est en général difficile à identifier de manière précoce, car il se manifeste initialement par des événements de faible portée, disparates, et qui apparaissent sans connexion tant que l'on ne dispose pas d'une clé d'interprétation qui permette de les mettre en relation et de les appréhender comme diverses manifestations d'un même phénomène. L'entreprise qui, la première, réussit à se construire une clé d'interprétation et à engager des actions exploitant cette interprétation contribue à faire advenir ce phénomène, et en retire souvent un avantage concurrentiel important⁹.

La Stratégie chemin faisant invite à être extrêmement attentif à l'évolution des contextes (internes et externes) de l'entreprise. Les moments d'adaptation du premier type sont connus d'avance alors que ceux du second type ne le sont pas, et, dans ceux-ci, les types d'événements susceptibles de remettre en question la stratégie en cours ne sont pas toujours connus d'avance. C'est une des finalités mais aussi un des défis majeurs de la veille stratégique que d'identifier les événements qui permettront de saisir le plus précocement possible ce qui est en train de naître¹⁰.

I.3 Combiner le délibéré et l'émergent par le biais de la « dialectique fins/moyens »

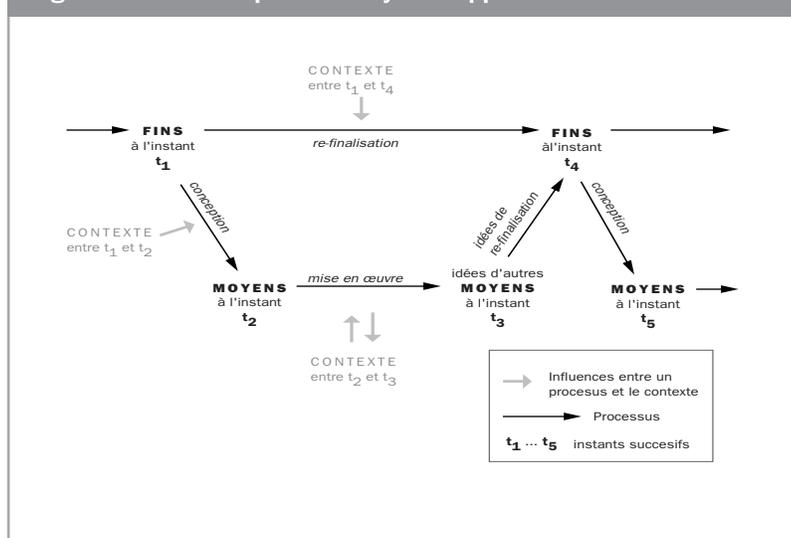
Bien souvent au cours de la mise en œuvre de moyens destinés à atteindre certaines fins, les premières actions engagées font émerger des idées d'autres moyens qui auraient pu être mis en œuvre pour atteindre ces fins, et même parfois des idées d'autres fins, qui, à leur tour, conduiront à l'engagement d'autres moyens, et ainsi de suite. C'est ce phénomène de redéfinition progressive des fins et des moyens destinés à atteindre ces fins, courant au début de la vie d'un projet, qui est connu sous le nom de dialectique fins/moyens rapportés à leur contexte (cf. fig. 1).

Cette dialectique est délibérément exploitée dans une Stratégie chemin faisant pour intégrer des phénomènes émergents dans le déploiement et la régénération des orientations ou des axes stratégiques, et même parfois de la vision stratégique de l'entreprise tels qu'ils avaient été définis précédemment.

1.4 Favoriser l'apprentissage stratégique par des va-et-vient entre réflexion et action stratégiques intra- et inter-niveaux hiérarchiques

Pour simplifier l'exposé, nous nous placerons dans le cas d'école où l'entreprise ne comporte que deux niveaux hiérarchiques : le niveau global ou central, celui de la Direction générale, et le niveau local, celui des départements, des services, des filiales ou des unités¹¹. Nous avons représenté dans la fig. 2 sous forme de flèches entre les différents quadrants du tableau, les mises en relation possibles entre les processus d'élaboration de vision stratégique et d'engagement d'action stratégique aux deux niveaux de l'entreprise et entre ces niveaux. Alors que les deux autres conceptions de la Stratégie évoquées en introduction s'intéressent seulement à quelques-unes de ces interactions, dans une Stratégie chemin faisant, toutes ces interactions sont considérées comme potentiellement activables. Examinons plus précisément leur signification.

Fig. 1 : La dialectique fins-moyens rapportés à leurs contextes



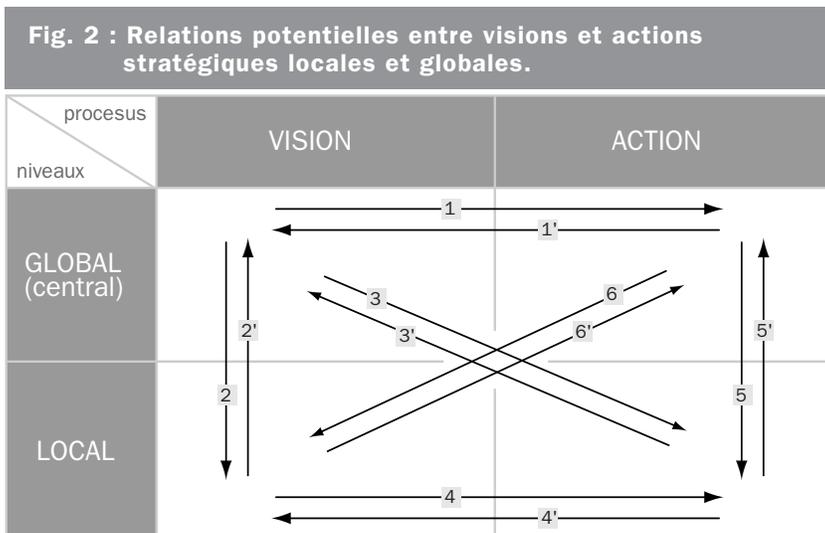
- Les combinaisons des flèches 1-1' d'une part, et 4-4' d'autre part, expriment que les relations entre vision et action stratégiques au niveau global et au niveau local sont potentiellement génératrices d'apprentissages.
- Les flèches 2 et 2' correspondent respectivement aux classiques approches *top down* et *bottom up* de la réflexion stratégique.
- La flèche 3 symbolise des situations encore fréquentes dans certaines entreprises où les décisions d'action stratégique locale sont prises par la Direction générale et non localement. La flèche 3', exprime que des actions stratégiques locales peuvent contribuer à régénérer la vision stratégique centrale, comme l'illustre le cas du Post it né chez 3M à partir d'une colle « ratée ». Mais les exemples où cette flèche n'a pas fonctionné en pratique

sont certainement beaucoup plus nombreux que ceux où elle a effectivement fonctionné : par manque d'attention, d'écoute, ou de vision prospective, nombre d'initiatives locales dont l'intérêt potentiel global n'a pas été perçu par la hiérarchie, ont été enterrées ou développées en dehors de l'entreprise où elles sont nées.

- La flèche 5 exprime qu'une action stratégique centrale peut induire des actions stratégiques locales, lesquelles seront ensuite susceptibles de faire évoluer la vision stratégique locale (flèche 4'). Par exemple, à la MAIF, la création de sa filiale nationale FILIA MAIF a imposé à toutes les délégations départementales de cette mutuelle de mettre en place des actions commerciales qui, initialement, ne s'inscrivaient pas forcément dans leur vision locale. Inversement, la flèche 5' indique que la conjugaison d'actions stratégiques locales concertées peut constituer une action stratégique globale qui n'a pas été décidée par la Direction générale (laquelle action est susceptible ensuite de faire évoluer la vision stratégique centrale, flèche 1'). Par exemple, des actions de prospection que des agents commerciaux décident de mener de manière conjuguée auprès des différents sites d'une grande entreprise, peuvent leur permettre de conquérir un grand compte, alors que la prospection de grands comptes relève normalement du niveau central.
- La flèche 6 indique qu'une action stratégique centrale peut avoir une incidence sur la vision stratégique d'unités locales. Par exemple, la création d'une division «Activités internationales» centralisant commercialement et administrativement toute l'activité d'un Groupe à l'international, peut susciter une évolution des visions stratégiques

locales d'un certain nombre de filiales du Groupe antérieurement très actives à l'international. La flèche 6' exprime qu'une action locale définie en référence à une vision locale peut se révéler de portée globale, comme l'illustre le cas tristement célèbre des opérations engagées par Nick Leeson, alors responsable de l'activité trading du Bureau de Singapour de la Banque

anglaise Barings, qui ont conduit à la faillite en 1995 de cette banque fondée en 1762. Cet exemple souligne l'importance pour une Direction générale d'entreprise d'être attentive aux actions stratégiques locales afin de tirer parti au mieux de celles susceptibles d'être bénéfiques pour l'entreprise et de désamorcer suffisamment tôt celles susceptibles de lui être néfastes.



La récursivité potentielle entre les processus d'élaboration de visions stratégiques et d'engagement d'actions stratégiques que mettent en évidence les diverses flèches de la fig. 2, incite à attacher autant d'importance à la manière dont ces processus se déroulent, qu'à leurs résultats instantanés, que constituent les visions stratégiques et les actions stratégiques définies à un instant donné. Au sein d'une entreprise, l'élaboration d'une vision stratégique globale joue un rôle intégrateur et favorise la compatibilité du sens des initiatives locales, alors que les initiatives stratégiques locales, parce qu'elles sont susceptibles d'engager les unités sur des voies assez différentes, sont génératrices de différenciation au sein de l'entreprise.

Les schémas des figures 1 et 2 peuvent être utilisés par des managers ou par des consultants comme des outils d'aide à la réflexion destinés à les inciter à s'interroger sur l'existence, dans l'entreprise considérée de dispositifs favorisant les mises en interaction de processus qui viennent d'être évoquées. En particulier, à examiner quels dispositifs sont en vigueur pour forcer les managers à s'interroger régulièrement sur les finalités de leur unité dans le contexte singulier de cette entreprise et sur l'adéquation de ces finalités aux moyens disponibles (fig. 1), ainsi que pour favoriser les divers apprentissages stratégiques indiqués, particulièrement celui correspondant à la flèche 3' (fig. 2).

II. Mettre en acte une Stratégie chemin faisant : repères

Cette seconde partie propose divers repères pour la conception de dispositifs destinés à faire vivre les interactions qui viennent d'être décrites et, plus généralement, à mettre en acte une Stratégie chemin faisant. Ces repères sont tirés à la fois d'expériences concrètes et de la relecture de ces expériences à travers différents prismes théoriques, au premier plan desquels la Pensée complexe au sens d'Edgar Morin.

Comme l'a longuement argumenté le Prix Nobel d'économie Herbert Simon¹², les sciences de gestion sont des Sciences de l'artificiel. Elles visent à développer des savoirs sur la gestion d'« objets artificiels » dans lesquels s'incarnent à la fois des intentions humaines et des lois du naturel : les organisations sociales. Les capacités humaines d'imagination, d'invention, d'intentionnalité et, plus généralement, la complexité des comportements humains font que les savoirs de gestion, à la différence des savoirs développés dans les Sciences du naturel, ne peuvent jamais être considérés comme des vérités ni prendre la forme de Lois comme les Lois de la nature. Ces savoirs ont le statut d'hypothèses plausibles susceptibles d'être révisées, amendées, affinées, déconstruites, mais jamais définitivement validées : ces savoirs apparaissent donc comme des repères fournissant ce que Edgar Morin appelle dans son article de ce Cahier, une aide à la réflexion et une aide à la décision.

Les repères proposés ci-après prendront la forme de principes d'action généraux, dont les managers désireux de mettre en acte une Stratégie chemin faisant pourront se saisir pour éclairer et stimuler leur réflexion en les interprétant en fonction du contexte spécifique de leur entreprise.

II.1 Reconnaître le potentiel d'initiatives stratégiques locales et favoriser leur éclosion

Les vertus du principe de subsidiarité ont été redécouvertes il y a une vingtaine d'années. L'intérêt et l'efficacité d'une prise en charge de la résolution des problèmes aux niveaux auxquels ces problèmes se posent, en mettant à profit l'intelligence, l'inventivité, les savoirs locaux disponibles dans l'organisation sont désormais régulièrement mis en avant. Les difficultés du contexte économique, la réussite éblouissante d'entreprises japonaises dans les années 1980, l'accroissement de la complexité perçue des phénomènes dans la société planétaire de l'information dans laquelle nous vivons désormais, ont probablement stimulé l'émergence de cette prise de conscience dans un certain nombre d'entreprises. Mais celle-ci ne suffit pas pour que les interactions potentielles décrites dans la fig. 2 opèrent effectivement, particulièrement celles associées à la flèche 3', ou que soient reconnus les potentialités et les risques associés à l'activation émergente des flèches 5' et 6'. Encore faut-il que le niveau central prête effectivement attention aux initiatives locales. L'écoute que semblent accorder de façon croissante les Directions générales au « terrain », va précisément dans ce sens. Ainsi, en 1989, dans son ouvrage au titre évocateur, « *L'entreprise à l'écoute* », M. Crozier donne, entre autres, l'exemple de GSI où la pratique de l'écoute s'est développée en cascade à partir de l'exemple de son Directeur général. L'équipe de direction a ainsi appris à se mettre à l'écoute des patrons de filiales, qu'elle incite à se mettre eux aussi à l'écoute de leurs cadres et de leurs professionnels.

Quelles actions qui peuvent être proposées pour favoriser l'éclosion d'initiatives locales ?

Déléguer de l'autorité aux unités «autonomisées» à l'intérieur d'un cadre défini

Conférer de l'autonomie de représentation, d'organisation et de projet¹³ aux unités locales favorise l'adaptation rapide de l'entreprise aux évolutions de son environnement. Ceci favorise aussi leur engagement à relever des défis qu'elles se sont appropriés ou lancés elles-mêmes. Et tenter de relever un défi fort est générateur de passion et d'enthousiasme, qui sont des moteurs puissants de l'innovation.

Toutefois, la position adoptée par les dirigeants d'entreprise sur cette question reste souvent assez frileuse, par peur de perdre du pouvoir ou par manque de confiance dans les capacités de leurs collaborateurs à exercer de nouvelles responsabilités, et aussi parce que l'autonomisation d'unités pose deux questions difficiles : comment assurer la coordination du fonctionnement et de l'évolution d'unités autonomes, indispensable au fonctionnement et à l'évolution harmonieuse de l'organisation globale ? Comment s'assurer que les unités font bien ce qu'il faut ?

Diverses mesures peuvent être prises pour tenter d'y répondre : la définition d'un cadre de fonction pour chaque unité, l'institution de chaque unité en organisation apprenante¹⁴, la connaissance par tous de la stratégie de l'entreprise et de la vision dans laquelle celle-ci s'inscrit, etc. Dans les paragraphes suivants, nous reviendrons sur certaines d'entre elles¹⁵.

Rendre l'information accessible à la demande

L'accès de tous les membres de l'entreprise à des informations de toutes sortes sur son fonctionnement et ses multiples contextes (économique, politique, social, technologique, concurrentiel, législatif, etc.), favorise l'émergence d'initiatives locales et plus généralement

dans le déploiement d'une Stratégie chemin faisant. Les évolutions technologiques rendent désormais praticable la mise en place de systèmes d'information intégrés conçus comme de vastes systèmes de mémorisation collective. Il est désormais possible de systématiquement mémoriser les informations fatalement générées par le fonctionnement de l'organisation tels que, par exemple, les rapports de visite des commerciaux ou les offres-clients, ainsi que les informations que les différents agents utilisent régulièrement ou ponctuellement pour prendre des décisions. Le fait de sauvegarder ces informations dans une vaste mémoire collective accessible à tout instant par l'ensemble des membres de l'entreprise, leur permet de se tenir co-informés de l'activité de celle-ci. Et une part importante de l'information indispensable à la conception/mise en œuvre d'une stratégie chemin faisant, peut ainsi être obtenue par libre accès quasi instantané et à la convenance de chacun, à cette mémoire collective tenue à jour en permanence. Le fait de ne pas faire circuler l'information systématiquement, mais de la rendre accessible à la demande, sans contraindre les membres de l'entreprise à la consommer malgré eux¹⁶, permet de leur éviter d'être constamment submergés par une masse considérable d'informations sans intérêt immédiat pour eux.

Évidemment, il n'est pas question de substituer cette mémoire collective aux communications directes de personne à personne, au cours de réunions, par téléphone, ou lors de rencontres informelles. Celles-ci sont irremplaçables lorsqu'il s'agit de négocier, de débattre, d'obtenir des précisions, d'alerter un collègue sur l'occurrence d'un événement imprévu susceptible de l'affecter, et plus généralement de communiquer au sens qui sera défini dans le §II.2.

Ménager du temps pour la prise de recul

Les capacités cognitives humaines étant limitées, pour favoriser l'éclosion d'initiatives stratégiques, il importe que tous les membres de l'entreprise disposent de temps (ou s'en ménagent) au cours duquel ils sont en mesure de prendre du recul par rapport à leurs activités habituelles. Là encore, les comportements humains étant complexes, la relation n'est pas mécanique : ce n'est pas parce qu'un individu dispose de temps pour prendre du recul par rapport à son travail qu'il le fait effectivement, même s'il est fortement incité à le faire ; inversement, un individu réussit généralement à dégager le temps dont il a besoin pour réaliser quelque chose qui lui tient à cœur, quitte à sacrifier certaines tâches ou les déléguer à ses collaborateurs.

II.3 Créer des lieux de dialogue et de débat

La mise en acte des interactions correspondant aux flèches de la fig. 2 suppose l'existence de communication entre les membres de l'entreprise, entendue comme de la co-construction de sens, c'est-à-dire comme un processus d'interaction duquel émerge un sens qui ne préexistait peut-être dans l'esprit d'aucun des participants¹⁷.

Dans une entreprise, la mise en œuvre d'une communication au sens qui vient d'être indiqué suppose la création de lieux physiques ou virtuels de dialogue et de débat¹⁸ au sein des unités et entre unités de même niveau ou de niveaux différents. Ainsi, par exemple, l'organisation d'échanges d'expériences entre agents exerçant une même fonction dans des territoires géographiques différents, ou exerçant des fonctions différentes au sein d'un même

territoire, présente l'avantage non seulement d'instaurer une communication entre des personnes qui ont peut-être peu d'occasions d'échanger, mais aussi d'obliger chacun d'eux à un travail de prise de recul et d'explicitation de ses pratiques, un exercice souvent aussi salubre qu'exigeant.

La mise en place de processus d'élaboration de plans stratégiques au sein des unités en liaison avec le niveau central est un autre exemple de création de lieu de dialogue et de débat intra-unités et inter-niveaux. Il présente l'intérêt de susciter l'exercice des capacités stratégiques d'un grand nombre de membres de l'entreprise particulièrement lorsque ce processus s'accompagne d'évaluations chemin faisant¹⁹ réalisées conjointement par la Direction générale et les responsables d'unité. De telles évaluations consistent à chercher à comprendre, à échéances périodiques, les raisons d'éventuelles divergences entre la situation effective de l'unité et celle prévue dans le plan, et, le cas échéant, à réexaminer la pertinence du plan d'action local de l'unité et même parfois de la vision locale, à la lueur de retours d'expérience des actions déjà engagées²⁰ et de l'évolution des différents contextes de l'unité, selon la dialectique fins/moyens rapportés à leurs contextes.

Un processus de planification ainsi conduit favorise la communication (au sens ci-dessus) entre Direction générale et unités. Elle permet à la Direction générale et aux responsables de chaque unité d'échanger à la fois sur la vision stratégique globale et sur la vision stratégique locale de l'unité. Ce dialogue permet à la Direction générale d'être alertée sur les initiatives locales ayant potentiellement une portée globale, et éventuellement de faire évoluer la vision stratégique globale. La répartition de ces réunions pendant l'année présente l'avantage de créer de l'asynchronie dans l'élaboration des plans, et de favoriser un recadrage progressif et continu de la vision stratégique globale, et la diffusion permanente dans l'entreprise d'une vision globale actualisée, via les responsables d'unités locales qui participent à ces réunions. Elle donne à la Direction générale la possibilité d'expliquer les raisons de ses prises de position sur les initiatives stratégiques proposées (approuver, encourager, amender, rejeter, etc.). L'explicitation de ces arguments, qui peuvent être d'ordres étrangers aux systèmes de représentation des responsables d'unités, favorise l'élargissement du champ de vision de ces derniers et l'enrichissement de leur système de représentation. En outre, elle rend possible un apprentissage mutuel des manières de penser de la Direction générale et des responsables locaux, avec potentiellement l'émergence de nouvelles manières de fonctionner pour les deux parties.

Un tel processus peut toutefois présenter deux points d'achoppement :

- sa possible routinisation ou transformation en un exercice formel, le but devenant pour les unités de rester dans la norme. Dans ce cas, celles-ci s'en tiennent à proposer des visions et des plans d'action locaux dans le droit fil de la vision centrale et du plan stratégique global, plutôt que de prendre le risque de se voir refuser des projets véritablement innovants ;
- dans les entreprises de grande taille, les limites de disponibilité des dirigeants pour cet exercice, qui est extrêmement coûteux en temps. La création d'un niveau intermédiaire entre la Direction générale et les unités qui déchargerait la Direction générale d'une

partie de ces réunions, présente l'inconvénient majeur d'introduire un filtre dans ces processus de co-construction de sens.

II.4 Veiller à continuellement harmoniser les processus et procédures en vigueur

Dans les entreprises, de nouveaux processus et procédures voient le jour continuellement et, à un instant donné, une myriade de procédures héritées du passé coexistent avec celles nouvellement créées. L'existence de procédures non cohérentes entre elles engendre des dysfonctionnements dans l'entreprise. Ainsi, par exemple, si les critères d'évaluation des responsables locaux, d'allocation des ressources ou d'attribution de primes, ne sont pas représentatifs des orientations stratégiques du moment, il y a peu de chance pour que le comportement effectif des acteurs concernés reflète ces orientations. Ceci même si leurs propos donnent l'impression qu'ils se les ont appropriées – même si, par exemple, la vision stratégique locale qu'ils mettent en avant correspond bien à ces orientations. De même, si la Direction générale ne prévoit aucun moyen particulier pour la mise en œuvre d'actions correspondant à des orientations stratégiques nouvelles, il y a fort à parier que ces dernières susciteront peu d'initiatives concrètes...

Cette exigence d'harmonie vaut non seulement pour l'ensemble des procédures, mais aussi pour les comportements²¹: il importe que les actes de la Direction soient en adéquation avec ses propos et avec la vision stratégique globale affichée. Ainsi, dans une entreprise, une Direction générale qui prône l'initiative stratégique, tout en sanctionnant les unités qui émettent des propositions véritablement innovantes (par un rejet de ces initiatives et une injonction à refaire leur copie), et en récompensant celles qui produisent des plans stratégiques « conformes », crée des conditions pour que l'élaboration de plans stratégiques d'unités devienne un exercice purement formel, donc aux antipodes du but recherché.

III. Pensée complexe et Stratégie chemin faisant : quels liens ?

A titre d'illustration, examinons brièvement comment quelques principes de la Pensée complexe évoqués dans l'article d'Edgar Morin sont mobilisés dans la notion de Stratégie chemin faisant : les principes d'émergence, dialogique et d'auto-éco-organisation.

Edgar Morin définit une émergence comme la propriété d'un tout, présente dans aucune des parties, qui vient de l'organisation de ce tout.

Cette idée d'émergence peut être illustrée de mille manières : le son d'un orchestre, la synergie entre plusieurs activités, la beauté d'un paysage, les innombrables facultés d'un être humain (qui ne sont présentes dans un aucun de ses organes ou constituants)...

Le principe d'émergence peut s'exprimer par la formule lapidaire : le tout est plus que la somme des parties. Dans la Stratégie chemin faisant, cette idée d'émergence est exploitée, entre autres, dans la conception de la communication comme de la co-construction de sens. Ce sens qui émerge au cours de la communication — ou du dialogue au sens de Peter Senge —

et qui ne préexistait dans la tête d'aucun des participants, est bien une émergence au sens d'Edgar Morin.

Rappelons-nous toutefois que, dans son article, Edgar Morin souligne que si le tout est plus que la somme des parties, il est aussi moins... De fait, l'appartenance à un même tout inhibe certaines possibilités d'action des parties : dans une stratégie chemin faisant, la vision stratégique en cours conditionne l'action stratégique et limite le spectre des initiatives susceptibles d'éclorre dans l'entreprise. Pour reprendre l'exemple de la communication, certains participants à un groupe de travail, par timidité ou par crainte du ridicule ou pour tout autre raison, n'émettront pas certaines idées qu'ils jugent trop farfelues qui pourtant auraient permis d'apporter une réponse novatrice à la question considérée.

Le principe dialogique pose que deux notions qui devraient s'exclure mutuellement s'avèrent indissociables et même complémentaires, comme les notions d'ordre et de désordre, de vie et de mort. De fait, la mort n'a de sens que parce qu'il y a vie : les objets inanimés ne meurent que lorsqu'on leur attribue une âme !

Le principe dialogique est un principe essentiel dans la mise en œuvre d'une Stratégie chemin faisant. En effet, l'adaptation de la stratégie au fil de sa mise en œuvre s'effectue en référence à de multiples dialogues (également appelées dialectiques), en s'efforçant de toujours maintenir la tension entre les deux pôles opposés de la dialogue, et de ne pas se laisser embarquer dans le simplisme d'une focalisation sur l'un des deux pôles opposés : fins/moyens, global/local, vision/action, évaluation/contrôle, autonomie/cadre, différenciation/intégration, etc.

Le principe d'auto-éco-organisation peut se résumer de la manière suivante : pour sauvegarder son autonomie, une organisation autonome s'organise et se réorganise continuellement en référence à elle-même et à son environnement (et en y puisant des ressources physiques et informationnelles).

La Stratégie chemin faisant repose sur l'autonomisation des unités à l'intérieur d'un cadre défini par la vision stratégique globale et diverses règles de fonctionnement de l'entreprise, l'autonomie d'une unité concernant à la fois la représentation qu'elle se construit d'elle-même, son organisation et son projet (c'est-à-dire sa capacité à définir sa propre vision stratégique locale). Dans une stratégie chemin faisant la vision stratégique locale d'une unité et par suite son organisation évoluent au fil du temps en liaison avec les évolutions de ses différents contextes d'action : la vision stratégique globale de l'entreprise, les processus et procédures en vigueur dans l'ensemble de l'entreprise, l'environnement externe de l'unité...

Conclusion

Une spécificité de la Stratégie chemin faisant est de préconiser l'instauration de multiples interactions entre vision et action stratégiques intra et inter niveaux hiérarchiques. Une telle conception de la Stratégie s'accorde mal avec la focalisation sur le contrôle que l'on observe dans le modèle hiérarchique. Elle peut pourtant être mise en acte dans une organisation pyramidale, à condition de conférer une certaine autonomie de représentation, d'organisation et même de projet aux unités, de mettre en place un système d'information intégré fonctionnant comme une vaste mémoire collective, de créer de multiples lieux de dialogue et de débat qui favorisent les apprentissages stratégiques.

Les nouvelles technologies de l'information jouent un rôle essentiel dans la faisabilité

pratique d'une Stratégie chemin faisant. La possibilité qu'offrent ces technologies de mémoriser au fil du temps l'ensemble des informations disponibles ou exploitées dans l'entreprise dans une vaste mémoire collective accessible à tout instant par chaque membre du personnel, ne suffit cependant pas à assurer la communication entendue au sens de co-construction de sens par le dialogue et le débat, sur laquelle repose la Stratégie chemin faisant. En fait, l'enjeu majeur de la mise en acte d'une Stratégie chemin faisant est probablement plus culturel que technique : apprendre à écouter, dialoguer, débattre, travailler ensemble, coopérer... ■

À PROPOS DE L'AUTEUR

Marie-José AVENIER, ancienne élève de l'École Normale Supérieure de Fontenay-aux-Roses, agrégée de mathématiques, M.A. en Économie et Ph.D. en mathématiques appliquées de l'université de Californie (Berkeley), Docteur d'État en Sciences Économiques. Directeur de Recherche CNRS à EURISTIK (Université de Lyon 3). Auteur de plusieurs ouvrages, dont « *La Stratégie Chemin Faisant* », Editions Economica, 1997.

Notes

- 1 Dans ce texte, le mot Stratégie écrit avec un s majuscule désigne une manière de concevoir les processus de formulation/déploiement de stratégies, alors que le même mot écrit avec un s minuscule désignera la stratégie en vigueur au sein d'une organisation à un instant donné. La stratégie d'une organisation est donc en quelque sorte le résultat à un instant donné, des processus stratégiques à l'œuvre dans cette organisation, c'est-à-dire de la Stratégie adoptée.
- 2 Mintzberg, 1988, p.14.
- 3 Mintzberg, 1990, p.152.
- 4 Avenier, 1997.
- 5 Laroche & Nioche, 1994, p.72.
- 6 Martinet, 1990, p.233.
- 7 Mintzberg, 1990, p.152.
- 8 Morin, 1990, p. 178.
- 9 Connu sous le nom de avantage au premier entrant.
- 10 La non anticipation des attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis illustre cette difficulté essentielle de la veille stratégique : comprendre que divers événements du monde constituent des signes avant-coureurs d'un phénomène à venir, alors qu'on ne dispose même pas de représentation de ce phénomène avant qu'il ne survienne ; autrement dit, comprendre que des événements épars constituent les pièces d'un même puzzle dont on ne connaît pas la forme. En revanche, après-coup, c'est-à-dire une fois le phénomène survenu, il est aisé d'identifier un certain nombre d'événements antérieurs qui en étaient des signes avant-coureurs.

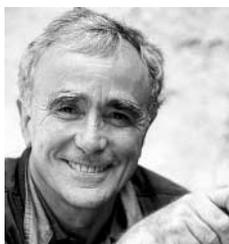
- 11 Comme dans les poupées russes, lorsqu'il existe plusieurs niveaux intermédiaires entre la Direction générale et la base, pour deux niveaux consécutifs, le niveau supérieur peut être considéré comme faisant partie du niveau global pour cette entité, qui sera alors considérée comme de niveau local par rapport à l'entité de niveau supérieur.
- 12 Simon, 1969/2004.
- 13 L'autonomie de représentation est la capacité de l'unité à se forger elle-même une représentation de son fonctionnement dans son contexte. Elle est un préalable indispensable aux deux autres niveaux d'autonomie. L'autonomie d'organisation est la capacité d'une unité à décider seule de son organisation interne et de l'utilisation de ses ressources, en respectant évidemment les règles de l'organisation. L'autonomie de projet est la capacité de l'unité à élaborer des projets qui lui sont propres, ceux-ci étant néanmoins tenus de s'inscrire dans le projet global de l'organisation et d'être acceptés par le niveau central.
- 14 Au sens de P. Senge (1991).
- 15 D'autres mesures cohérentes avec notre approche sont discutées par J. Chaize (1995) dans un article traitant spécifiquement de l'autonomisation/délégation connue sous le nom d'empowerment.
- 16 Le Moigne, 1986.
- 17 Cette conception de la communication mise en avant par Y. Giordano (1994) est très proche de la conception du dialogue développée par P. Senge (1991) et M. Mack (1997).
- 18 Le débat, parce qu'il vise à expliciter les oppositions et les points de désaccord entre les participants et de comprendre les raisons et les conséquences de ces désaccords, nous apparaît comme un complément indispensable au dialogue tel que défini par P. Senge (1991) et M. Mack (1997).
- 19 Couix, 1997.
- 20 Le principe d'écologie de l'action attire l'attention sur le fait que, une fois lancée, l'action se déracine de son auteur pour s'inscrire dans des processus d'auto-éco-organisation qui peuvent la conduire à se retourner contre son auteur (Morin & le Moigne, 1999).
- 21 Giordano, 1997.

Références bibliographiques

- Avenier, M.J. (coord.), 1997, La stratégie chemin faisant, *Économica*.
- Chaize, J., 1995, Empowerment : les obstacles et les leviers, *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 78-82.
- Couix, N., 1997, Évaluation chemin faisant et mise en acte d'une stratégie tâtonnante, in Avenier, M.J. (coord.), *La stratégie chemin faisant*, *Économica*.
- Crozier, M., 1989, *L'entreprise à l'écoute - Apprendre le management post-industriel*, InterÉditions.
- Giordano, Y., 1994, «Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ?», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 13-14, décembre, pp. 49-61.
- Giordano, Y., 1997, «L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication ?», in Avenier M.J. (coord.), *La stratégie chemin faisant*, *Economica*.
- Laroche, H., Nioche, J.P., 1994, «L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise», *Revue Française de Gestion*, n°99, pp. 64-78.
- Le Moigne, J.L., 1986, «Vers un système d'information organisationnel ?», *Revue Française de Gestion*, n° 60, pp. 20-31.
- Mack, M., 1997, *Co-évolution : dynamique créatrice*. Village Mondial.
- Martinet, A.C., (coord.), 1990, *Épistémologies et Sciences de Gestion*, *Économica*.
- Mintzberg, H., 1988, «Opening up the definition of strategy», in Quinn J. B., Mintzberg, H., James, R.M. (eds), *The Strategy Process*, Prentice-Hall, pp. 13-20.
- Mintzberg, H., 1990, «Strategy Formation: Schools of Thought», in Frederickson, J., (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper, pp. 105-235.
- Morin, E., 1990, *Science avec conscience*, Le Seuil-Points.
- Morin, E., Le Moigne, J.L., 1999, *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan.
- Senge P., Gauthier A., 1991, *La Cinquième Discipline, L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First.
- Simon H.A. (1969/2004), *The Sciences of the Artificial*, The MIT Press, Cambridge, (trad. française de la 3^e édition : *Les sciences de l'artificiel*, Gallimard, 2004).

Retrouver le goût de l'avenir

Entretien avec J.-C. Guillebaud



J.-C. Guillebaud.

Jean-Claude Guillebaud, vous avez côtoyé de près le groupe d'intellectuels qui a introduit et développé la pensée systémique en France au début des années 80 ? Comment définiriez-vous votre recherche d'alors ?

À l'origine, la préoccupation de ces gens-là, c'était ce qu'Edgar Morin appelle la parcellisation du savoir. C'est-à-dire que pour analyser la modernité ou les mutations que nous sommes en train de vivre, on se heurte de plus en plus à un obstacle très difficile à surmonter : une segmentation du savoir de plus en plus minutieuse et cloisonnée, pour ne pas dire « corporatiste ». Nous nous apercevions à cette époque que pour analyser les formidables mutations que nous étions en train de vivre, les sociologues travaillaient de leur côté, les anthropologues travaillaient de leur côté, les juristes de leur côté, les informaticiens de leur côté, etc. Nous avons donc une tâche urgente qui était de faire communiquer ces savoirs. C'était la méthode qui inspirait tout ce monde-là.

C'est ce qui vous a poussé au travail de réflexion qui est aujourd'hui le vôtre ?

Oui, Michel Serres m'avait dit un jour au début des années 80 : « Toi, tu as une chance, Jean-Claude, c'est que tu viens du journalisme, c'est-à-dire de nulle part. Tu n'as pas d'étiquette et tu pourras chasser sans permis. Tu pourras faire un vrai travail de transdisciplinarité que personne ne pourra te reprocher a priori. On pourra te prendre en défaut de superficialité ou d'erreur mais on ne pourra pas contester la légitimité de ta démarche, car tu n'as pas de comptes à rendre à l'Université. » Ce n'était pas tombé dans l'oreille d'un sourd. Quelques années plus tard, en 1994, j'ai commencé à réaliser ce travail en publiant un livre qui s'appelait « *la Trahison des lumières* ». Ce livre a été mieux reçu que je l'imaginais et c'est pourquoi je me suis lancé dans un projet plus ambitieux qui a abouti à mes quatre derniers livres, qui avaient été conçus un peu comme un programme : « *la Tyrannie du plaisir* », « *la Refondation du monde* », « *Le Principe d'humanité* » & « *le Goût de l'avenir* » en 2003.

Quel est votre propos dans ces quatre livres ?

Ces livres reprennent la même méthode et le même travail, dont l'objectif est finalement

assez simple à désigner : il s'agit d'essayer tant bien que mal de répondre à une question que nous avons tous : « qu'est-ce qui nous arrive ? »

J'avais pris conscience au cours de mes « années systémiques » que nous étions en train de vivre un changement, une mutation historique, sociologique, anthropologique... d'une bien plus grande ampleur qu'on ne l'imaginait, et d'une vraie et profonde radicalité. A la différence des précédents grands basculements de l'histoire occidentale (la chute de l'Empire Romain, la Renaissance ou le siècle des Lumières), ce qui était en question, c'était cette fois les concepts mêmes, c'est-à-dire ce qui nous permet de penser le monde. Or, cette fois-ci, les changements technologiques, paradigmatiques avaient été plus vite que la réflexion, même si personne n'avait le courage de se l'avouer vraiment.

Alors, comment analysez-vous les grands changements que nous vivons et que vivent aussi les entreprises ?

J'introduis souvent la discussion avec les gens avec cette image : nous vivons en ce moment non pas une révolution, mais trois révolutions en même temps. On est à peu près capable de réfléchir à chacune de ces révolutions en la prenant séparément. Mais on n'a pas encore compris que ces trois révolutions étaient les trois phases d'une même mutation et qu'il faut donc apprendre à penser non pas chacune de ces révolutions, mais leur corrélation, la façon dont elles interagissent l'une sur l'autre.

Quelles sont ces révolutions ?

La première révolution est la révolution économique, c'est-à-dire le changement de donne entre l'économique et le politique. L'économie se déterritorialise, alors que la politique, elle, reste territoriale. Le problème du marché, c'est qu'il échappe de plus en plus à la maîtrise du politique, c'est-à-dire de la simple volonté humaine. La deuxième révolution, c'est la révolution informatique. Pour le moment, nous n'avons vécu, au cours des 20 dernières années, que l'enfance de la révolution informatique. Ce qui nous attend demain avec l'utilisation des nanotechnologies, par exemple, va nous permettre de mieux mesurer l'enjeu de cette révolution. Pour ma part, j'aime bien la métaphore du sixième continent apparu sur une Terre où on croyait qu'il n'y en avait que 5. Le 6^{ème} continent, c'est le cyberspace. C'est un espace étrange, sauvage, difficile à analyser. Il grandit chaque jour, il est partout et nulle part. Et, alors que nous ne sommes pas encore capable de le maîtriser et de le comprendre, les activités humaines, toutes les activités humaines, commencent à se déplacer vers lui : la musique le cinéma, les musées, la presse, les livres, les ventes... On n'en est qu'au début, car on en est encore dans une informatique rudimentaire. Il faut encore une heure et demie pour télécharger un film. Mais dans quatre ou cinq ans, quand il ne faudra plus qu'une demi-seconde pour télécharger un film de deux heures ! Ce cyberspace où nous sommes en train de nous installer dans nos activités nous oblige à tout repenser : l'organisation de l'économie, le mode d'élaboration du droit, etc. C'est une révolution infiniment plus vertigineuse que la simple informatisation de la société.

Est-ce que le monde économique a pris la mesure de cette deuxième révolution ?

Ce qui m'étonne, voyez-vous, c'est qu'on savait depuis 4 ou 5 ans que la transformation des activités humaines serait considérable. Pas besoin d'être ingénieur en informatique pour le comprendre. Or je pense qu'on n'a pas pris conscience assez vite des changements que ça introduirait. On a bâti des châteaux en Espagne. On a rêvé d'un espèce d'Eldorado de la nouvelle économie. On a joué en Bourse. C'était un peu enfantin comme comportement. On aurait dû comprendre que l'ensemble de nos activités allait être transformé. Prenons un exemple précis. L'industrie du disque est en déconfiture depuis le début de l'année 2004 avec 30 ou 40 % de ventes en moins. Mais cette chose était prévisible depuis dix ans. Que le support matériel de la musique disparaisse, cela ne veut pas simplement dire que les grandes sociétés vont faire faillite, cela veut dire qu'il va falloir réinventer un rapport à la création, qu'il va falloir réinventer un statut du créateur, d'un chanteur, etc..

Et demain, lorsque la totalité du patrimoine du cinéma mondial sera disponible 24 h sur 24 h sur Internet et téléchargeable en 10 secondes, il va falloir refonder entièrement toute l'industrie du cinéma. Ce que je vous dis là, on peut le dire de pratiquement toutes les activités humaines. Bref, cette deuxième révolution est gigantesque dans les défis qu'elle pose dans l'organisation de nos sociétés.

Et la troisième révolution ?

La troisième révolution est encore plus considérable que les deux premières : il s'agit de la révolution génétique, qui a commencé depuis la découverte de la structure en hélice de l'ADN au milieu des années 50. La révolution génétique est en train de transformer notre rapport à la vie, notre rapport à la procréation, à la définition des espèces végétales (OGM) ou animales. Elle nous oblige surtout à repenser cette chose fondatrice que sont les structures de la parenté. Nous sommes donc devant des défis éthiques, politiques, philosophiques que l'humanité n'avait jamais connus.

Pensez à une chose toute simple : une femme peut avoir aujourd'hui un enfant avec son mari mort depuis 30 ans. Ce fait tout simple bouscule totalement le système de parenté. Or ce système de parenté constitue la structure essentielle de toutes les sociétés humaines. On sait maintenant donner sans difficulté à un enfant non pas deux géniteurs mais cinq : une mère génétique, une mère porteuse, une mère juridique, un père génétique et un père juridique. Il va falloir qu'on se débrouille pour trouver, pour rebâtir un système symbolique avec cette configuration que l'humanité n'a jamais connue, tout simplement jamais connue. Si on va un peu plus loin dans les questions eugéniques que nous pose la révolution génétique, on n'a pas de réponse. On peut techniquement permettre à une femme de choisir le sexe de son enfant avec le diagnostic préimplantatoire. On l'a interdit dans notre pays, mais pas dans tous les pays. En Inde et en Chine, c'est autorisé et on voit déjà les balances démographiques accuser un net déficit au détriment des femmes. Il y a déjà certains états indiens où il manque 20% de femmes par rapport au nombre d'hommes. Jusqu'où va-t-on pouvoir aller dans ces choix?

Vous disiez qu'il fallait envisager la corrélation entre ces trois révolutions?

Oui, chacune d'entre elles donne lieu à des débats séparés. Dans les journaux, vous allez trouver le thème de la mondialisation dans les pages économiques. Les questions génétiques, dans les pages scientifiques. Et les questions informatiques, dans les suppléments, en général ! Mais on n'a pas compris que le danger de ces trois révolutions, c'est qu'elles marchent ensemble. Elles interfèrent l'une avec l'autre. La révolution économique dépossède le politique d'une part de son pouvoir de contrôle, la révolution génétique permet des transgressions hier encore inimaginables et la révolution informatique offre un espace de transgression possible. Vous pouvez sur Internet, dès ce soir chez vous, acheter des paillettes de sperme en Californie avec une carte de crédit, et puis acheter des ovules de femmes, faire féconder les secondes par les premières et bientôt vous faire livrer un bébé congelé par Chronopost. Je prends cet exemple — en le caricaturant, bien sûr — car il montre bien comment ces trois révolutions interagissent l'une sur l'autre.

Donc pour réfléchir, pour reconquérir un espace pour le politique, pour la démocratie, pour reconquérir un espace de volontarisme possible, où nous pouvons choisir et maîtriser notre destin, il faut que nous apprenions à analyser ces trois révolutions ensemble. Et là, pour les analyser ensemble, il faut bien obliger les informaticiens à dialoguer avec les généticiens, qui eux-mêmes doivent dialoguer avec les économistes, etc.

Légiférer sur le vivant, c'est se poser la question de la brevetabilité du vivant, donc des brevets. Grande question juridique, donc qui concerne d'abord les juristes. En travaillant sur la question du brevet, les juristes débouchent très vite sur la question du contrat, par opposition à la loi. D'où la grande discussion — qui est politique — entre le contrat et la loi. Discussion qui a un contenu idéologique fort, vous comprenez. De proche en proche, on s'aperçoit qu'on est obligé de faire discuter, dialoguer les disciplines du savoir les unes sur les autres, ce qu'on fait malheureusement encore trop rarement.

Voilà ce qui me passionne. En ces matières, et pour favoriser cette réflexion, je ne suis rien d'autre que le facteur, je suis le messenger qui tente d'aider les disciplines à dialoguer entre elles.

Dans votre dernier livre, « Le goût de l'avenir », vous utilisez la pensée complexe pour analyser de grands débats de société contemporains. Pouvez-vous nous dire de quelle manière ?

Je pense que nous vivons un étrange paradoxe : moins les gens comprennent les choses, moins les gens ont des convictions fondées, plus ils se querellent. Il y a cette belle phrase d'Alain Finkielkraut : « *C'est beaucoup plus difficile de discuter d'un problème, que de désigner un salaud.* » On campe sur des rôles simplifiés. Et c'est une manière de se dérober aux questions qui sont nécessairement complexes. J'ai voulu déconstruire la violence, d'une certaine façon, en posant les choses dans un rapport dialogique. J'ai pris six débats contemporains (par exemple : limite et transgression, transparence et intériorité, croyance et savoir, etc.) et j'ai cherché à poser les choses à plat sans être obsédé par cette obsession très contemporaine : choisir un camp.

Pouvez-vous nous décrire votre démarche à partir d'un exemple ? Prenons l'opposition entre « limite et transgression », si vous le voulez bien.

J'appartiens à la génération de 68. J'avais 24 ans en 68. J'appartiens donc à cette génération-là ce sont maintenant des anciens combattants, qui ont remplacé les combattants de 14 et qui n'en finissent pas de ressasser leurs bons souvenirs de jeunesse . Je dois dire que les miens sont bons, en effet. Dans la culture post-soixante-huitarde, il y a cette idée héroïque de la transgression. « *C'est formidable, on va transgresser les tabous* », etc. Remarquez comme, dans le vocabulaire courant, il y a des traces résiduelles de cela : on ne parle que de « *briser la loi du silence* », « *oser braver les convenances* », « *braver les tabous* ».

Il y a assez globalement dans nos sociétés, une contradiction entre deux obsessions qui s'affichent : il y a ce goût pour la transgression, la valorisation de la transgression, et en même temps il y a un besoin de règles, il y a une peur du sans-limite, de l'anomie, de la pénurie de règles et de réglementations, qui se traduisent par une pénalisation très forte de notre société. Notre société est plus répressive, juridiquement et pénalement qu'il y a trente ans. On a donc cette espèce de schizophrénie entre un discours qui valorise la transgression et qui a peur de l'absence de limite. Et cela, je me suis dit que cela valait le coup de regarder cela en face.

Alors j'ai essayé de déconstruire cela, en faisant une remarque qui n'est pas très originale, puisqu'elle relève du bon sens : il faut réhabiliter la limite et il faut en même temps réhabiliter la « vraie » transgression. Il faut réhabiliter la limite, car c'est cela qui nous fait homme. Si nous ne sommes pas des orangs-outans, c'est que nous ne couchons pas avec notre mère. Un enfant adolescent peut avoir envie de coucher avec sa mère. Mais il ne le fait pas. Il y a un interdit culturel. Albert Camus a cette phrase : « *L'homme est le seul animal qui est capable de se dire non à lui-même.* »

Au niveau individuel, on peut citer le cas de l'inceste, mais au niveau social, une société montre son degré de civilisation dans sa capacité à se fixer des limites, à se refuser à être dans l'exaltation de la démesure. Donc, la limite est fondatrice. Ce n'est pas une punition qui nous serait infligée par je ne sais quel méchant bourgeois. C'est ce qui nous constitue comme homme.

Mais en même temps, à titre individuel, l'arrivée à l'âge adulte, la prise en main de soi-même, c'est toujours la transgression qui nous permet de nous affirmer comme individu.

Il y a plein d'exemples de cela : un créateur, c'est souvent celui qui dit non à l'académisme, qui invente. Un poète, c'est souvent celui qui dit non à la grammaire convenue. De Gaulle à Londres c'est celui qui dit non aux lois, qui est dans la posture d'Antigone qui dit non à Créon, vous voyez ce que je veux dire. Donc, individuellement, la transgression est fondatrice, elle aussi. C'est très important.

Autrement dit, cela devient déjà beaucoup plus intéressant de réfléchir au fait que nous avons besoin des deux et de mettre cet espèce de modèle, de raisonnement au travail à propos des choses de la vie quotidienne. Cela éclaire d'un jour différent — plus créatif, plus producteur — qu'une position de transgression : « *Moi je choisis d'être le transgresseur* » comme Philippe Sollers avec son fume-cigarette avec en face de lui Christine Boutin qui dit :

« *Moi, je suis pour la morale.* » On joue ce jeu de rôle comme sur la scène du théâtre du Châtelet. Ça n'a pas de sens. Réfléchir à la conjugaison difficile, problématique des deux, ça devient passionnant. L'une des grandes hypocrisies de la pensée moderne: c'est qu'on voudrait à la fois la transgression et la permission de transgresser. On voudrait la transgression, mais sans la responsabilité de la transgression. Or, pour que la transgression soit légitime — si j'ose dire — du point de vue d'un épanouissement personnel, il faut qu'elle soit assortie de sa responsabilité. Antigone assume jusqu'à la mort. Elle risque sa vie pour transgresser les ordres de Créon. Si la guerre avait tourné autrement, le Général de Gaulle aurait fini devant un peloton d'exécution. Maintenant, on voudrait l'autorisation de transgresser !

Comment cette thématique (limite / transgression) influence le regard que vous portez sur le monde de l'entreprise ?

Je pense qu'il y a eu au cours de ces dernières années une sorte de valorisation de la débrouillardise, de l'efficacité. Il y a eu un culte de la rentabilité, du retour sur investissement, du caractère opérationnel des choix qu'on fait. On a eu tendance à accorder une telle importance à cette transgression rentable, qu'on en a oublié la limite. Autrement dit, on a oublié qu'on ne peut pas enseigner l'économie politique comme si on enseignait le cynisme. « *Débrouille-toi ! du moment que tu n'es pas pris, tu as raison.* » Je pense qu'on a laissé tomber d'autres domaines de la vie de l'entreprise qui ne relèvent pas du domaine de la pure efficacité. C'est peut-être mon optimisme qui m'entraîne à dire cela, mais je pense qu'on est en train de redécouvrir que, dans ce qui fait marcher l'entreprise, il y a aussi des paramètres qui relèvent de l'éthique, de la gratuité, du don, du désintéressement.

L'analyse de l'entreprise elle-même ne peut pas se faire uniquement sous l'angle du calcul coût-investissement, On est en train de découvrir, me semble-t-il, que des thèmes comme la gratuité, cela n'est pas de la gentillesse.

Sur le plan macro-économique — je pense à ce qui est publié à l'OFCE, avec des gens comme Jean-Paul Fitoussi — on est en train de revaloriser, de ré-évaluer des paramètres comme la cohésion sociale d'un pays. On est en train de redécouvrir tout bêtement, que ce qui fait la compétitivité d'une économie, c'est aussi sa cohésion sociale.

La cohésion sociale, c'est un atout économique pour un pays. Autrement dit, on est sorti de ce grand vertige des années 80, où il fallait muscler l'économie, faire du *downsizing* dans les entreprises, virer les gens, rentabiliser, etc. Je me souviens qu'on disait déjà à l'époque : « *Vous allez aboutir à des entreprises compétitives dans des sociétés mortes. Et des entreprises compétitives dans des sociétés mortes, elles ne seront plus elles-mêmes compétitives, car elles auront grignoté le substrat qui leur permet d'exister.* » Donc, autour de la transgression et de la règle, j'ai envie de dire que cela s'applique merveilleusement au monde de l'entreprise.

Je pense que cette prise de conscience va aller de plus en plus vite. Le grand thème qui intéresse en ce moment les salles de rédaction, c'est la désaffection des salariés dans les entreprises. C'est cette espèce de néo-révolte qui s'exprime non pas par la revendication, mais par « *j'en fais le moins possible. Je réponds par le désinvestissement calculé. C'est-à-dire, « je me désinvestis juste assez mais pas trop pour ne pas être foutu à la porte.* » Et ce désinvestissement, qui est une catastrophe pour les entreprises — parce que c'est

une transgression qu'on ne peut pas réprimer, puisqu'elle peut camper juste aux marges de la légalité — ce désinvestissement, c'est simplement la réponse du berger à la bergère. Le désinvestissement, ça répond au cynisme. Quand vous traitez les salariés comme des pions, quand vous accédez à l'idée que pour faire monter les actions en bourse, il est tout à fait légitime de virer mille personnes, vous dévalorisez le statut même du salarié. Et à cela, il répond par le désinvestissement. C'est tout à fait normal. Cela montre bien qu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, cela veut dire qu'on ne peut pas régler la vie d'une entreprise avec des raisonnements purement quantitatifs. Un autre vieux thème qui revient à la mode. On est en train de beaucoup réfléchir sur les méthodes d'évaluation du taux de croissance, puisque la croissance est devenue l'obsession de toutes les sociétés. Quels sont les paramètres qui mesurent la croissance ?

On s'aperçoit qu'on a paresseusement laissé s'installer des absurdités. Quand il y a eu une chute brutale des accidents de la route, cela s'est traduit par une baisse d'activité des garagistes, des cliniques privées, etc. Autrement dit passer de 8000 morts à 5500 morts, nous a fait perdre des points de croissance. Donc, ça veut bien dire que le thermomètre est fou. À l'inverse, regardez les marées noires qui génèrent du travail sur les plages – les côtes souillées sont bonnes pour la croissance. Les instruments de mesure de la croissance n'ont pas beaucoup de signification.

Ce type de réflexion, qui était très à la mode dans les années 70, revient en force, avec raison. Et si vous prolongez ce type de raisonnement, il vous emmène très loin. Il est au cœur du débat européen. En effet, si vous réfléchissez au concept de service public minimal en termes de cohésion sociale, vous vous apercevez, en prenant l'exemple d'une ligne de chemin de fer secondaire, qu'elle est peut être non-rentable comptablement, et qu'il convient de la supprimer, mais en termes de cohésion sociale elle peut être très rentable. C'est une réflexion systémique qui vous entraîne très loin et qui peut devenir — à mon avis — bien plus encore que passionnante ■

Propos recueillis le 22 septembre 2004
par Laurent Marbacher et Catherine Redelsperger

À PROPOS DE L'AUTEUR

Jean-Claude Guillebaud est docteur en Droit, ancien élève de Sciences-Po, et actuellement éditeur au Seuil. Il a été pendant onze ans journaliste et grand reporter pour le journal Le Monde. À ce titre, il a couvert tous les conflits des années 70 : Biafra, Viêt-Nam, Cambodge, Liban, Israël, Égypte, Soudan, Inde/Pakistan, etc. Il a reçu en 1972 le prix Albert Londres pour ses reportages au Viêt-Nam. Au début des années 80, il a dirigé au Seuil le département « Essais » et s'est lié d'amitié avec la plupart des auteurs de la pensée systémique en France : E. Morin, M. Serres, F. Varela, R. Girard, H. Atlan, C. Castoriadis, etc. À partir de 1994, il entreprend une réflexion sur les bouleversements profonds que vit la pensée occidentale au milieu des révolutions technologiques sans précédent que nous vivons. Cette recherche aboutit à cinq livres : « *La trahison des Lumières* », « *La tyrannie du plaisir* », « *La refondation du monde* », « *Le principe d'humanité* » et « *Le goût de l'avenir* » en 2003.

Pensée systémique et pensée complexe

L'apport distinctif de la démarche SoL

Par Manfred Mack

Dans le présent article, mon but sera de faire le lien entre les réflexions qui nous sont proposées ici par les personnalités que nous avons interviewées ou sollicitées et la « démarche SOL », c'est-à-dire l'ensemble des concepts et des pratiques auquel SOL a donné forme au travers de ses multiples activités.

SoL, « La pensée systémique appliquée »



Manfred Mack

Si, comme le dit E. Morin, la pensée systémique est à considérer comme un « palier » sur lequel se construit la pensée complexe, alors SOL a essentiellement œuvré pour apporter au monde de l'entreprise et des organisations publiques quelques notions conceptuelles et surtout des modalités d'applications pratiques qui permettent aux managers et à leurs équipes d'intégrer dans leurs schémas mentaux ce palier permettant d'aller au delà d'une pensée mécaniste. Cet apport important résulte lui-même de la convergence de plusieurs **cheminements spécifiques** qui ont vu le jour dans la dynamique qui caractérise la démarche SOL depuis son origine.

Les théories et les pratiques de base

Le fondateur et « maître à penser » de SOL, Peter Senge, a fait ses études, à partir de 1970, au MIT avec Jay Forrester, lequel s'intéressait à un domaine qu'il appelait « dynamique des systèmes ». C'est avec Jay Forrester que Senge prit conscience d'un phénomène qui était à la source de nombreux problèmes du monde moderne, à savoir la tendance bien intentionnée de ceux qui gouvernent à s'attaquer aux symptômes et non pas aux causes profondes, ce qui produisait des effets bénéfiques à court terme, mais des détériorations entraînant le malaise à long terme. Plus tard, lorsque Peter Senge publia son ouvrage de référence sur l'art et la pratique des organisations apprenantes, « *La Cinquième Discipline* », il donna à la pensée systémique une importance centrale. Rappelons brièvement les idées essentielles du livre. À une époque où l'environnement dans lequel opèrent les entreprises est en évolution constante et met les entreprises à l'épreuve d'une compétitivité qui va en s'intensifiant, ces dernières doivent être en mesure de s'adapter en permanence et à renforcer sans cesse leurs compétences-clé. Autrement dit, les entreprises, au niveau de leurs organi-

Le Remède anti-symptôme

Exemple d'archétype

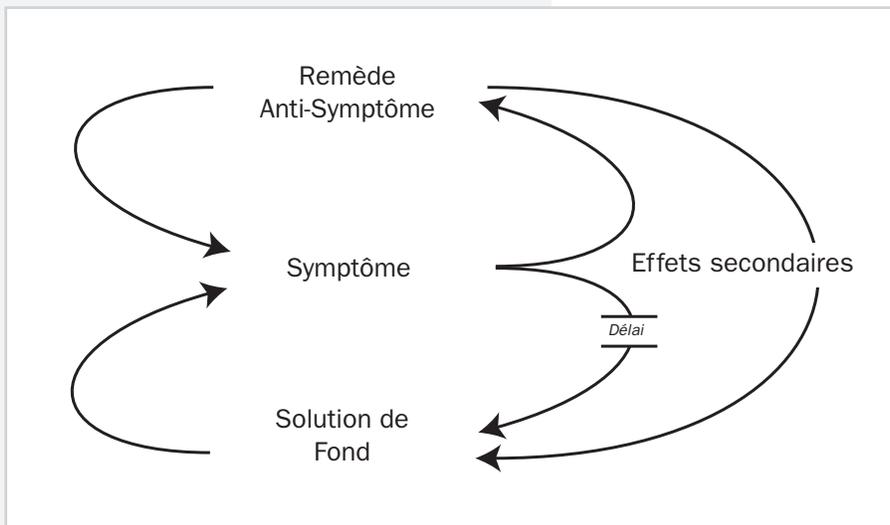
DÉFINITION

Un problème sous-jacent provoque des symptômes qui demandent à être analysés. Mais ce problème sous-jacent est difficile à aborder de front, soit parce qu'il est obscur, soit parce qu'il dérange. Alors les gens cherchent la « solution anti-symptôme ». Croyant bien faire, ils s'obnubilent sur un remède qui semble d'une rare efficacité, mais qui en fait ne règle pas leur problème de fond. Il ne fait que soigner les symptômes ; les causes sous-jacentes de leur mal demeurent. Elles s'amplifient, mais de manière cachée, car les symptômes ont apparemment disparu, et le système perd en fait un peu plus de ses moyens pour régler les vrais problèmes.

STRUCTURE

La structure du « remède anti-symptôme » est composée de deux processus de régulation. Tous deux essaient de corriger le problème que révèle le symptôme. La boucle du haut représente le remède facile, celui que ne porte que sur le symptôme. Il apporte un mieux, mais pour peu de temps seulement. La boucle du bas connaît un délai. Elle représente un remède plus fondamental, mais à effet retardé. Cela ne l'empêche pas d'être le plus efficace, et peut-être le seul moyen de régler le problème.

DIAGRAMME



Texte et diagramme repris de P. Senge et A. Gauthier, « La Cinquième Discipline », First, Paris 1991.

sations, doivent être **capables d'apprendre**. Dans « La Cinquième Discipline », Peter Senge avance l'idée suivante. Dans la mesure où l'organisation, tel un athlète, s'entraîne à maîtriser les cinq « disciplines », alors elle parviendra à développer **sa capacité globale à apprendre en continu**. Les cinq disciplines sont : (1) la maîtrise personnelle, (2) l'apprentissage en équipe, (3) la mise en cause des représentations mentales, (4) la vision partagée et... (5) la pensée systémique. La pensée systémique est érigée par Senge en « reine des disciplines », la cinquième, celle qui « fédère toutes les autres ». L'approche de Senge, aussi bien dans son ouvrage de base que dans les formations proposées aux managers, consiste à familiariser les lecteurs et les praticiens avec des **schémas-type** de systèmes en boucles interactives, appelés **archétypes**. Par des exercices pratiques, les managers-en-apprentissage sont invités à effectuer des relectures de diverses situations concrètes dans leurs entreprises respectives à l'aide de ces outils.

Des avancées marquantes dans certaines entreprises : le cas de Shell

Parmi les différentes entreprises, membres fondateurs de SOL, Shell fait figure de pionnier en matière d'intégration de la pensée systémique dans ses approches de planification stratégique. En effet, à l'initiative de Pierre Wack, nommé comme responsable au Group Planning de Shell à Londres en 1971 (voir l'article d'Alain de Vulpian), le groupe s'est mis à utiliser un système de planification stratégique **par scénarios** qui permit à Shell de mieux anticiper que ses concurrents la crise pétrolière de 1973. L'approche de planification par scénarios avait notamment comme avantage d'aider les dirigeants à percevoir les globalités du système **entreprise-environnement** et donc à prendre de meilleures décisions. Au début des années 1980, c'est Arie de Geus qui fut nommé au poste de Coordinateur de la

Planification du groupe Shell. Ce dernier continua à développer les pratiques de ses prédécesseurs en matière de planification-par-scénarios et, publia un article à grand retentissement dans la Harvard Business Review, en 1988, sous le titre « Planning as Learning ». L'article eut pour effet de légitimer le fait d'apprendre comme acte-clé des dirigeants et comme capacité essentielle des organisations. Une impulsion décisive est donnée à cette nouvelle manière de penser l'entreprise, par la publication, en 1990, de « *La Cinquième Discipline* ».

Une approche particulière de la pratique du « Dialogue »

Le thème du dialogue, tel qu'il est conçu dans l'approche SOL, est décrit dans « *La Cinquième Discipline* » comme pratique associée à la discipline de l'apprentissage en équipe. Senge y explique que « dialogue » vient des termes grecs « dia » (au travers) et « logos » (le mot, le sens). Le dialogue est donc un **processus de co-création de sens par le groupe**. Un vaste projet de recherche sur la pratique du dialogue est mené au MIT dans les années 1990 sous la direction de William Isaacs, avec comme objectif de développer « un processus fondamental d'auto-gouvernance au sein des grandes institutions ». Il en résulte un ouvrage intitulé « Dialogue » publié en 1999. Les travaux d'Isaacs s'inspirent de la pensée de David Bohm et débouchent sur des processus qui deviendront centraux au sein de SOL, à savoir la **réflexion partagée** et la **conversation**, tous deux ayant comme finalité de faire émerger une compréhension ou une vision **globale(s)** par la mise en commun des perceptions individuelles des membres d'un groupe.

La Danse du changement

La pensée systémique chez SOL trouve un autre champ d'application dans la manière de conduire les changements organisationnels à grande échelle (« Large Scale Change »). Schématiquement, la démarche consiste à générer un ensemble de dynamiques positives de transformation qui se renforcent les unes les autres (par exemple faire en sorte que les collaborateurs trouvent des satisfactions personnelles dans le projet en attendant que ce dernier génère des résultats « visibles ») et à susciter d'autres enchaînements de « boucles » qui atténuent les résistances au changement. La manière de concevoir l'architecture de ces dynamiques et de ces boucles est décrite et illustrée par de nombreux exemples dans un ouvrage d'application publié en 1999 intitulé la « *Danse du Changement* », sous la signature de Peter Senge et de plusieurs autres coauteurs.

Peter Senge : Eveilleur de conscience et le consortium du développement durable

À partir de la fin des années 1990, SOL s'internationalise fortement, de sorte, qu'à ce jour, l'organisation est implantée dans 35 pays dans le monde, y compris – et de manière forte – en Chine. Peter Senge, dont l'ouvrage, « *La Cinquième Discipline* » est vendu à plus d'un million d'exemplaires, fort de sa renommée internationale, sillonne le monde entier en diffusant, à l'occasion de conférences, de colloques et de séminaires, son message sur l'évolution de l'entreprise et, de plus en plus, sur l'évolution de la Planète. Parce qu'il a développé en lui-même une grande capacité à appréhender les interactions complexes au niveau plané-

taire, il intervient de plus en plus comme un **éveilleur de consciences**, attirant l'attention de ses différents publics (entreprises, chercheurs, étudiants) sur les risques de dérèglements graves qu'encourt notre écosystème si nous ne réagissons pas avec détermination et de façon collective. À l'initiative de Peter Senge, SOL a créé un « Consortium du Développement Durable », un réseau d'entreprises, de consultants et de chercheurs, membres de SOL souhaitant appliquer des approches apprenantes à la mise au point conjointe de solutions pour une meilleure sauvegarde de l'environnement.

Innovation, réseaux sociaux et l'influence d'Humberto Maturana

Dans sa quête d'une meilleure compréhension du fonctionnement systémique des organisations, SOL a été inévitablement conduit à s'intéresser aux **réseaux humains** dans les entreprises. Une exploration de ce sujet a été initiée au début des années 2000, cette fois-ci essentiellement par des membres de la côte ouest des États-Unis. Partant d'une expérimentation menée chez HP (division imprimantes), SOL s'est intéressé à la dynamique des **réseaux informels** et leur capacité à enrichir les projets d'innovation. Les travaux correspondants sont menés par un groupe spécifique au sein de SOL, dénommé KIN (Knowledge and Innovation Network). Les méthodes d'observation, de modélisation et de réflexion de KIN se sont inspirées, d'une part, des apports de la sociologie (*social network analysis*) et, d'autre part, des travaux du biologiste et cogniticien chilien Humberto Maturana. Ce dernier, en tant que « partenaire scientifique » de SOL, a introduit dans les approches de KIN/SOL des notions telles que les réseaux de **conversations**, le couplage structurel et, de façon importante, l'idée de conservation. Sur ce dernier point, Maturana propose l'idée selon laquelle, dans tout processus de transformation, il est important d'identifier ce qui doit à tout prix être conservé (préservé).

Le Leadership et les idées du livre « Presence »

Dans la phase la plus récente de son évolution, SOL s'est intéressée de près à ce que pourrait être le « leader du 21^{ème} siècle ». Après un vaste travail qui a consisté à interviewer un nombre important de leaders dans différents domaines (entreprise, politique, sciences, arts...) une équipe de chercheurs proches de Peter Senge a proposé la définition suivante de la capacité-clé du leader de demain : **être capable de sentir et de donner forme aux futurs émergents**.

La recherche/réflexion menée par Senge et ses collègues s'est déroulée selon un long processus de **conversations**, lesquelles sont relatées dans le dernier ouvrage de Peter Senge avec trois coauteurs, publié par SOL en Mars 2004, sous le titre de « *Presence* ». Une des idées fondamentales du livre est que les dirigeants de demain auront de plus en plus recours à une « connaissance intérieure », puisée dans la profondeur de leur être, connaissance qui est proche de ce que l'on appelle l'intuition, et qui permet de « percevoir » ce futur émergent, initialement au travers de signaux faibles, puis progressivement, dans sa globalité.

Trois notions-clés

Proposées par Humberto Maturana

RÉSEAU DE CONVERSATIONS

Pour Maturana, l'entreprise est à considérer comme un réseau de conversations. Par « conversation », il entend le flux qui se produit par le fait de vivre ensemble et de tisser entre personnes des échanges par le langage et les émotions.

Ces réseaux de conversations sont à la fois le support et le contenu d'échanges de connaissances et de co-ordinations mutuelles d'actions et de comportements.

COUPLAGE STRUCTUREL

C'est une dynamique qui s'installe entre deux sous-ensembles d'un système et qui les amène à se transformer mutuellement tout en continuant de « faire système ».

Il peut y avoir, par exemple, couplage structurel entre le management de l'entreprise, au sens formel, et certains réseaux informels.

CONSERVATION

Cette notion est mieux rendue en langue française par le terme « préservation ». Pour Maturana, les systèmes (biologiques notamment) évoluent en faisant en sorte que les éléments essentiels de leurs fonctionnements soient préservés, ce qui permet à toutes les autres composantes du système de changer autour de ce centre essentiel. Il invite ainsi les dirigeants qui pilotent de grandes démarches de changement à réfléchir, non seulement à ce qui doit évoluer, mais aussi à ce qui doit être conservé.

Nouvelles pistes pour SOL dans la pensée complexe

Comme nous l'avons indiqué au début de cet article et illustré dans les paragraphes subséquents, l'apport de SOL a été de construire, avec différents contributeurs, une sorte de plate-forme (palier) de compréhension pratique de la pensée systémique. À mon sens, SOL a tout intérêt, maintenant, à entrer de façon affirmée dans l'univers de la **pensée complexe** et possède en elle les capacités nécessaires pour y parvenir. C'est pourquoi il est particulièrement utile pour SOL d'écouter les messages que nous apportent les personnalités que nous avons interviewées dans ce numéro des « *Cahiers de SOL* » et de se familiariser avec d'autres travaux menés dans ce domaine. Voici quelques pistes qui nous paraîtraient intéressantes.

Quelques premières avancées – SOL UK

L'équipe SOL-UK, sous la direction de son coordinateur Eve Mitleton-Kelly est, parmi les organisations locales de SOL, sans doute la plus « avancée » dans le domaine de la pensée complexe. Elle a créé, en partenariat avec la London School of Economics une initiative appelée « Complexity Group ». Ce dernier organise, à l'intention de ses membres, des colloques, des séminaires et des ateliers sur des thèmes faisant partie des Sciences de la Complexité. Par exemple, en mars dernier, le Complexity Group a organisé, avec la participation du Santa Fe Institute, un symposium intitulé « Sciences de la Complexité et Défis du 21^{ème} siècle ». L'un des ateliers, dont l'intervenant était l'économiste Brian Arthur, s'intitulait : « D'où vient la richesse ? Perspectives d'une économie de la complexité ».

Dialogue, dialogique, propriétés émergentes

La pratique du dialogue au sein de SOL peut servir, ici encore, de plate-forme pour amorcer de nouvelles avancées. Quelques pistes, en cours d'exploration, sont, sans les nommer ainsi pour le moment, des amorces d'application du principe de **dialogique** dont nous parle E. Morin. Par exemple des réflexions sont menées pour imaginer des concepts d'organisation faisant coexister **créativité** et **rigueur de gestion**. D'autre part, certaines équipes locales de SOL (SOL UK en particulier) cherchent à développer leur compréhension des processus apprenants vus comme **propriété émergente** d'une dynamique qui met en interaction (ou

en articulation) réflexion et action. Notons qu'une approche du type « stratégie chemin faisant » (voir article de M.J. Avenier) relève clairement du couplage réflexion-action.

Co-évolution et co-création

Ces deux notions, qui sont au cœur de la pensée complexe, sont implicites dans plusieurs des pratiques de SOL. L'« apprendre ensemble » (au sein d'une équipe, d'une organisation, d'une communauté de pratiques ou d'un réseau d'entreprises), qui est à la base de la démarche de SOL, constitue une dynamique qui, par nature, est proche de celle de la co-évolution. Pour chaque participant, il y a évolution interactive entre lui et le reste du groupe, qui peut alors être considéré comme son environnement. L'apprendre ensemble se présente ainsi comme une conjonction complexe de co-évolution individu-groupe. Dans son article, J.C. Guillebaud évoque, d'une certaine façon, la notion de co-évolution lorsqu'il dit s'être donné comme défi de mieux comprendre l'interaction entre les « trois révolutions ». Comment ces trois révolutions vont-elles co-évoluer, s'influencer l'une l'autre et produire des futurs inattendus à leurs interfaces ? Par ailleurs, il y a certainement des pistes particulièrement intéressantes pour SOL dans l'idée de **co-création**, notamment en réunissant les conditions qui favorisent un co-apprentissage créatif entre l'entreprise et ses clients (co-création de valeur au niveau de l'offre). Un projet de recherche et d'expérimentation autour de ce thème est en cours de lancement au sein de SOL-France.

Auto-organisation : le système se regarde

Plusieurs initiatives au sein de SOL sont les premières étapes d'une exploration des conditions susceptibles de générer de l'auto-organisation dans des ensembles organisationnels variés : entreprises, institutions, réseaux. L'axe de travail principal se fonde sur l'idée suivante : pour qu'un système humain développe en lui-même une capacité d'auto-organisation, ce système doit être informé sur lui-même, il doit pouvoir « se regarder fonctionner ». Les processus de **réflexion partagée** pratiqués dans SOL sont un pas dans ce sens. Certains d'entre eux sont une réponse à l'idée fondamentale d'Humberto Maturana. Pour ce dernier, la question scientifique de base est de savoir « Comment faisons-nous ce que nous faisons ? ». D'autre part, dans une entreprise du réseau

Éléments du programme de recherche SoL-France 2004-2005

SUJETS

QUESTIONS

- | | |
|---|--|
| 1 Leadership du 21 ^{ème} siècle et apprenance | <i>Quelles sont les capacités-clé que doit posséder le leader/manager en ce début du 21^{ème} siècle ?</i> |
| | <i>Quelles nouvelles approches peuvent être utilisées pour développer ces capacités chez ces leaders/managers ?</i> |
| 2 Innovation, réseaux informels et apprenance | <i>Dans quels domaines d'innovation peut-il être intéressant de compléter les approches formelles (R & D) par des démarches en réseaux « terrain » ?</i> |
| | <i>Des approches nouvelles pourraient-elles faire l'objet d'expérimentations dans ces domaines ?</i> |
| 3 Apprenance et création de valeur | <i>Quels enseignements peut-on tirer des démarches collaboratives ayant permis à l'entreprise de co-créer de la valeur avec ses clients, ses fournisseurs ou avec d'autres prestataires de service ?</i> |
| | <i>Serait-il intéressant d'étendre ce type de démarches par des « expérimentations apprenantes » ?</i> |

KIN, des expérimentations sont menées dans lesquelles les collaborateurs sur le terrain questionnent leurs dirigeants pour définir en commun les données permettant d'auto-évaluer les performances de l'organisation.

Leadership : faire de la complexité un allié

La réflexion menée par SOL sur le rôle et les capacités souhaitables du leader du 21^{ème} siècle fait bien apparaître l'idée selon laquelle il est avantageux de voir la complexité comme un champ « intelligent », capable d'auto-organiser en lui-même des dynamiques intéressantes que le leader avisé et sensible peut mettre au service de son projet, et ainsi, faire de la complexité son allié. Comme le dit E. Morin, « aide-toi et la complexité t'aidera... ». Marcel Torrents est un bel exemple de leader qui œuvre selon cette notion. Il fait en sorte que ses actions et celles de ses équipes s'inscrivent dans une dynamique globale porteuse. Il s'inspire du principe de la dialogique, par exemple, en refusant d'accepter la contradiction « classique » entre délais rapides et stock minimum. Et il fait de la co-évolution un levier en allant voir ce qu'il peut apprendre auprès de métiers différents du sien. Peter Senge et ses co-auteurs de « Presence » vont encore au delà en s'interrogeant sur la manière de faire **basculer** la dynamique globale du système économique et politique planétaire, d'une configuration dont le moteur actuel est la technologie et la science, vers un autre système dont la dynamique centrale serait **la sagesse**. Le fondement d'une pensée complexe pour le 21^{ème} siècle pourrait être une nouvelle forme de sagesse, encore à découvrir. ■

À PROPOS DE L'AUTEUR

Manfred Mack a une formation d'ingénieur et il est diplômé MBA de Columbia University. Il exerce son activité de consultant en stratégie d'entreprises au sein du cabinet Imagination Développement qu'il dirige. Co-fondateur de SOL France (Society for Organisational Learning), il est aussi auteur de plusieurs ouvrages consacrés au management et aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises, dont « *Pleine Valeur* », publié en 2003 aux Éditions Insep.

2nd Global Forum de SoL à Vienne

du **13** au **16 septembre** 2005

*“A Symphony of Innovation :
Leveraging Complexity to Create
Knowledge and Confidence”*

Renseignements auprès de SoL France

Les premiers numéros
des Cahiers de SoL
sont encore disponibles

- 1** « Réseaux, connaissance et innovation »
- 2** « Team Academy : apprendre à entreprendre »
- 3** « Journée avec Peter Senge »

Prochain numéro

« Leadership et apprenance »

BULLETIN D'ABONNEMENT aux *Cahiers de SoL*
deux parutions par an

Je désire

1 abonnement à 50 €

5 abonnements à 200 €

10 abonnements à 300 €

et je régle le montant par chèque bancaire ci-joint à l'ordre de **Sol**.

Prénom _____

Nom _____

Adresse _____

Code postal _____ Ville _____

Pays _____

N° de téléphone _____

E-mail _____

Entreprise _____

Prénom _____

Nom _____

Adresse de l'entreprise _____

Code postal _____ Ville _____

Pays _____

N° de téléphone _____

E mail _____

SIGNATURE

À compléter et à renvoyer, avec votre règlement, sous enveloppe affranchie à
SOL France – Service abonnement - 9 rue Portalis, 75008 PARIS

Équipe éditoriale



Manfred Mack
Directeur
de la publication



Catherine
Redelsperger



Laurent
Marbacher

SOL France (Société pour l'Organisation Apprenante) est une association à but non-lucratif créée en Janvier 1999 et membre du réseau SOL International. Elle compte parmi ses membres plusieurs entreprises et institutions significatives, parmi lesquelles France Telecom, Solvay, Crédit Mutuel, UNEDIC et Institut Pasteur.

Son but est de favoriser le changement profond et durable des organisations et d'apporter une réflexion de qualité à leurs dirigeants, grâce à des échanges d'expériences et à la réalisation de projets intra- et inter-entreprises, associant responsables opérationnels, consultants et chercheurs. La dynamique de cet « apprendre ensemble » crée les conditions d'un développement simultané et interdépendant des organisations, de leurs salariés et de leurs partenaires.

SOL International a son siège à Boston aux Etats-Unis et son réseau est actuellement implanté dans 35 pays, principalement en Europe, en Amérique Latine et en Asie (Inde, Chine).

11 rue Nicolò
75116 PARIS

solfrance@libertysurf.fr
<http://www.solfrance.org>
<http://www.solonline.org>