

Par temps de brume, nécessité d'autres instruments

Hervé Sérieyx

Pas facile de diriger aujourd'hui ; pas commode même de se diriger ! Il y a du brouillard dans l'air ; comme une nuée bizarre qui rendrait tout le paysage flou, noierait tous les reliefs, brouillerait tous les repères, cacherait tous les horizons et placerait le voyageur au cœur d'une ouate épaisse qui, à la fois, le paralyse et l'empêche de percevoir le chemin à suivre. Le monde n'est incertain que pour ceux qui ont besoin de certitudes ; pour les autres, il n'est que le monde de toujours, avec les risques et les chances de ses hasards. La complainte de la terrible incertitude d'aujourd'hui fera sourire l'historien : la Guerre de Cent ans, les grandes famines et les épidémies du Moyen Âge, la Terreur ou les deux abominables pestes du xx^e siècle, la brune et la rouge, avec leur dizaine de millions d'assassinats auront fait connaître à leurs contemporains des horreurs autrement dramatiques et inattendues que celles que vivent à ce jour les habitants du monde occidental.

Pourtant, soyons francs, dès que nous sommes placés dans des situations où il nous faut décider – en tant que parents, responsables d'entreprise, enseignants, animateurs d'associations, fonctionnaires, etc. –, nous éprouvons une impression de brume, le sentiment que l'avenir proche est à ce point illisible que nous ne disposons pas du minimum d'informations fiables pour que nos décisions soient fondées.

Du gros temps sur nos certitudes

Il faut avouer que nos idées reçues ont connu de sévères remises en cause ! La plupart de ceux qui ont encore dans ce pays des responsabilités majeures avaient pu croire – les Trente Glorieuses aidant – que la croissance était dorénavant l'état normal d'une économie ; d'ailleurs, de 1975 à 1995 on avait évoqué « la crise », comme s'il s'agissait d'une simple parenthèse avant le retour de l'ordre établi, celui d'un PNB en augmentation permanente et de pouvoir d'achat toujours plus florissant pour tous. Et puis, patatras ! L'économie mondialisée hoquète, faseille, hésite et semble adopter le pas des pèlerins de Compostelle : trois pas en avant puis deux en arrière, donnant ainsi raison à l'aphorisme de Michel Godet : « *Dorénavant, toute prévision est un mensonge.* »

La lecture politique du monde en a pris aussi un vieux coup : en quelques années, il nous a fallu passer d'une perception binaire de la planète - d'un côté les gentils du monde libre, de l'autre les méchants du camp collectiviste- à cette fin de l'Histoire chère à Fukuyama où le modèle démocratique l'aurait définitivement emporté, pour plonger brutalement, après le 11 septembre

2001, dans un univers du non-sens, ou s'épousent les plus ancestrales barbaries religieuses et les dernières innovations de la technologie.

Ces technologies elles-mêmes contribuent à notre désarroi : jamais nous n'avons autant « communiqué » entre nous, jamais nous n'avons été plus seuls ; jamais nous n'avons été autant informés, en temps réel, de tous les événements du monde, jamais nous n'avons mesuré à ce point notre incapacité individuelle et collective à influencer leur cours.

Et puis il y a surtout cette intuition vague mais tenace, émergence qui progresse peu à peu jour en chacune de nos consciences, que nous ne réussirons pas à affronter la complexité de demain avec les représentations mentales et les catégories d'hier. Aurons-nous, comme se le demande Alain Lebaube, le courage d'affronter « la diagonale du flou » ? le courage de changer de regard, de point de vue, le courage d'oser imaginer des solutions institutionnelles ou organisationnelles neuves à des problèmes qui se posent dorénavant en termes nouveaux, tels que le problème de l'emploi, ceux de l'éducation, de l'intégration citoyenne, de l'État, de la décision démocratique ou de la coexistence pacifique de cultures, de religions, de civilisations aux valeurs différentes ? Saurons-nous remettre les lunettes d'hier pour regarder ce futur qui s'aventure déjà dans notre aujourd'hui ?

En tout cas, on n'y voit pas trop clair et, dans l'actuel brouillard, si les dirigeants politiques, économiques et sociaux ont bien du mal à prendre des décisions cohérentes, il leur est encore plus difficile d'obtenir l'adhésion de ceux qu'ils animent, qu'ils encadrent ou qu'ils guident : ceux-ci, conscients des incertitudes et des ignorances de leurs premiers de cordées, vivent dans un sentiment de stress, de scepticisme et d'inconfort croissants cette impression d'être manipulés par des marionnettistes qui ne connaissent pas plus qu'eux la suite du spectacle.

Avant même d'évoquer les nouveaux tableaux de bord qui pourraient orienter nos chemins, la sagesse commanderait de faire le point pour essayer de comprendre la complexité du paysage, saisir d'où viennent les courants d'air, percevoir les nappes de brume, saisir la direction des vents, en un mot, accommoder nos sens à la nouvelle donne de nos environnements.

Cela bouge de partout et dans tous les sens !

C'est surtout cela qui nous donne le tournis : cette multiplicité des champs où surgissent des changements ! Sans doute les contemporains de la Renaissance ont-ils dû éprouver le même type de vertige quand émergeaient brusquement de nouvelles lectures du monde.

En se limitant aux évolutions des seuls champs économiques, technologiques, géopolitiques et sociologiques, on compose déjà un kaléidoscope à ce point mouvant et bigarré qu'on peine à y distinguer des lignes de force ou des dominantes ; pour reprendre l'expression d'Edgar Morin, on y voit surtout un *complexus*, un « tissé ensemble » de points d'interrogations ouvrant chacun sur des réponses multiples dont les combinatoires laissent entrevoir une grande variété de futurs possibles.

Pire, nos efforts pour y voir clair conduisent à brouiller notre vue : cartésiens, nous tentons de saisir ce qui bouge ou va changer dans chacun des champs – économiques, technologiques... – qui peuvent concerner nos vies alors même que ce sont sans doute les interactions complexes entre ces différents champs qui vont produire les mutations les plus déterminantes pour le cours de nos sociétés.

Aussi est-il tentant, pour ne pas écrire un ouvrage de plus sur tous les changements économiques, technologiques et sociaux, d'évoquer, en début de ce livre, au moins le champ

le plus agréant, celui qui peut donner le plus de cohérence à la lecture des autres champs et permettre d'imaginer avec le plus de vraisemblance leurs interactions réciproques : le champ géopolitique.

Dans le champ politique : nouvelle donne planétaire, une Amérique a-cosmique

Il y a d'abord l'émergence d'une puissance « *a-cosmique* », selon le mot de Jacques Attali, une puissance qui dépasse tant celle des autres nations qu'elle ne voit plus le monde au point de croire qu'elle est devenue la référence absolue du monde, l'expression aboutie du bien et du juste. La *Pax Romana*, en son temps dans l'univers alors connu et, au XIX^e siècle, la *Pax Britanica* n'avaient jamais acquis une centralité aussi planétaire que celle des États-Unis de ce millénaire naissant. Son poids politique, économique, financier, monétaire, sans vraie concurrence, la prégnance mondiale du modèle du « tout-marché » dont l'Amérique est le premier champion, sa formidable avance scientifique et technologique et sa cohérence interne autour de quelques principes partagés – le primat de la liberté individuelle, la richesse de la compétition, la valeur distinctive de l'argent gagné, la conviction d'incarner le meilleur type de société- tout cela peut mener ce pays-continent à des conduites égocentriques, à des cécités ou à des surdités grosses de catastrophes potentielles. En tout cas, ce sont les États-Unis qui semblent imprimer au monde ce rythme de changement endiablé : l'écrivain Philippe Roth décrit ainsi le modèle américain : « *C'est l'impermanence absolue comme tradition durable.* »

Pourtant, le monde est en train de cheminer sur des voies plus subtiles que les lunettes du « tout Amérique » pourraient le laisser croire. Il y a d'abord ce fossé croissant entre l'Europe politique, dont on peut sans doute, chanter la mise en terre et l'Europe de l'influence qui commence à peine à faire sentir sa différence.

L'Europe politique devient improbable, pas celle de l'influence

Ne nous racontons plus d'histoires : l'Europe politique a beaucoup de plomb dans l'aile ; on voit mal aujourd'hui ce qui pourrait empêcher l'échec de son émergence. Cette Europe-puissance capable d'équilibrer l'omniprésence des États-Unis et, avec ceux-ci, de faire respirer la démocratie dans le monde – diastole américaine porteuse d'une culture de liberté des individus, systole européenne porteuse d'une culture de solidarité entre les personnes et entre les peuples – cette Europe-là n'était sans doute qu'un rêve et le rêve semble avoir vécu. La Grande-Bretagne n'en a jamais voulu¹ et la course à l'élargissement – à 15, à 25, à 27... – aura définitivement sonné le glas de cette superbe utopie. L'année 2003 en tout cas aura été celle des grandes cacophonies.

Dorénavant, reconnaissons-le sportivement, les États-Unis et leurs alliés britanniques ont gagné la bataille de l'Europe ; ils souhaitaient qu'elle ne soit qu'un vaste marché, paisible si possible, où l'on puisse commodément faire ses courses : c'est fait ; on y dispose, en prime, d'une monnaie unique qui dispense de devoir trop souvent changer ses sous.

¹ On se souvient de la boutade prêtée au service de la météorologie britannique : « *Hier, un fort brouillard bloquait le Channel; le continent était isolé.* »

Bien sûr, cette Europe-là aura du mal à protéger son identité, ses multiples exceptions – culturelles, institutionnelles, sociales...– ses diversités : le « tout marchand », le « tout argent » nivelle tout sur son passage, standardise, uniformise, américanise les réalités qu'il touche.

Exit l'Europe-politique mais l'Europe-influence, elle, n'est pas morte : une faille qui s'élargit ne cesse de l'écartier des certitudes américaines : sans vouloir noircir le tableau on peut citer, en vrac, parmi les thèmes majeurs sur lesquels l'influence de l'Europe s'exerce à l'inverse des vues américaines :

- le protocole de Tokyo sur le réchauffement de la planète, dont s'est retirée l'administration Bush ;
- le pacte de Rio sur la biodiversité que les États-Unis refusent de ratifier ;
- l'interdiction des mines anti-personnelles à laquelle les États-Unis s'opposent ;
- leur rejet de toutes nouvelles clauses relatives à la guerre bactériologique ;
- le tribunal pénal international qu'ils refusent de reconnaître ;
- leur position vis-à-vis de la peine de mort, de la libre circulation des armes, de la notion de guerre préventive ou du conflit du Moyen-Orient, etc.

Il serait fort prétentieux de la part de l'Europe d'affirmer qu'en ces domaines, ses points de vue sont les bons, mais ce qui est clair, c'est que ces clivages dessinent deux conceptions de la civilisation et de l'humanisation de la planète qui risquent de se révéler de moins en moins compatibles.

Alors que pendant les quarante dernières années du xx^e siècle, c'était l'entente entre les États-Unis et les pays d'Europe qui avaient régulé le monde, il semble que les incompréhensions entre ces deux blocs ne cessent de croître : il devient plus difficile d'anticiper les évolutions futures de l'Occident ; autant de sources de brumes supplémentaires.

Le leadership en Asie : le Japon hésite

L'économie japonaise nous avait fait si peur dans les années 1980, qu'il est devenu de bon ton de dauber sur ses malheurs actuels. C'est oublier que ce pays surprenant n'est jamais si fort que dans ses sursauts et qu'il demeure, quelles que soient ses difficultés, la deuxième économie mondiale. Sa capacité de rebond doit d'autant plus nous inciter à rester vigilants que le Japon semble dorénavant capable de remettre en cause un large part de son modèle social.

Le leadership en Asie : la Chine fonce, l'Inde aussi

Tous ceux qui se penchent sur le dynamisme économique chinois doivent reconnaître qu'on n'a jamais vu dans l'histoire de l'humanité une telle effervescence en si peu de temps, un surgissement capitaliste aussi brutal tenant aussi peu compte des incidences sociales de ses décisions².

D'une année sur l'autre, les grands centres urbains de la Chine sont méconnaissables, comme s'il surgissait là-bas une nouvelle et gigantesque Amérique, à l'instar de celle du

² Hervé SÉRIEYX et Philippe LE CORRE, *Quand la Chine va au marché* (leçons du capitalisme à la chinoise), 1998.

xix^e siècle, celle de Jack London, celle qui ne se connaissait d'autres lois que la loi du plus fort, de l'argent, du courage d'entreprendre et de la Nouvelle Frontière.

Cette Chine-là, à laquelle nous ne comprenons pas grand-chose, tient elle mêle un discours hyper communiste avec des pratiques qui en démentent chaque affirmation tous les jours, saura-t-elle traiter au fur et à mesure ses contradictions et sa pulsion frénétique vers un capitalisme primal lui permettra-t-il d'accéder à un statut de super puissance susceptible de remettre en cause le leadership japonais en Asie, voire de se conjuguer avec celui-ci? De la réponse, aujourd'hui inconnue, à cette question, peuvent dépendre demain nos confort de salariés, de consommateurs, mais aussi de citoyens paisibles qu'un Japon très occidentalisé ne dérangeait pas trop mais qui peut craindre qu'une Chine éruptive et imprévisible, singulièrement par la force de ses mafias et le faible contrôle du circuit de diffusion de ses armes à la dissémination de conflits inattendus.

Si la Chine devient de plus en plus l'atelier du monde, mais aussi son bureau d'études (3^e budget mondial de R&D), l'Inde partage avec elle le privilège de disposer par millions d'ingénieurs remarquables qui la qualifie pour devenir championne incontestée du service.

L'irruption des conflits de civilisation et l'effet multiplicateur des mafias

Face au matérialisme pauvre du « tout marché », il ne sera pas facile de résister à ceux qui croient à quelque chose. La langue de bois du politiquement correct impose aujourd'hui de nier tout risque d'occurrence du choc des civilisations cher à Huntington : pourtant chacun sait que nous n'en avons jamais été si proches. Mais, par une sorte de réflexe magique, on craint qu'en en parlant, s'en trouve hâtée la venue. Le terrorisme n'est pas qu'islamique, il est la traduction violente de replis identitaires face au risque, que fait réellement courir la mondialisation d'un modèle pauvre (la consommation de masse, « *money first* », l'individualisme triomphant, etc.), d'un nivellement par le bas des cultures et des spiritualités.

Ce choc des civilisations, c'est tellement nouveau que l'on n'en connaît ni la logique ni le type de conflit par quoi cela peut se traduire : nous sommes tous face à une page presque blanche qui ne comporte encore qu'un paragraphe, celui qu'à écrit l'extrémisme radical. En revanche, nous savons que cette nouvelle forme d'incendie peut trouver son carburant dans les conflits de plus en plus nombreux qui s'allument aux quatre points de la planète, de l'Indonésie à la Tchétchénie, dans l'ensemble du Moyen-Orient ou à travers la quasi-totalité de l'Afrique. Nous savons aussi que c'est au cœur de l'Occident qu'à tout moment peuvent en jaillir les manifestations dramatiques. La plupart de ces intégrismes sont reliés par des liens que l'on connaît très mal à cette internationale des mafias dont la conjonction constitue une sorte de réseau maléfique mondial d'une extrême puissance ; une excellente maîtrise des NTIC en accroît l'omniprésence dans un grand nombre de secteurs de la vie du monde. Mafias italiennes, américaines, russes, triades chinoises, Yakusas japonais, narcotrafiquants d'Amérique du Sud ou d'Afghanistan, passeurs d'immigrés, de prostituées ou d'armes, voilà qui compose un

ensemble détonnant, multiforme, capable d'influencer les choix politiques et économiques des démocraties et de favoriser toute forme de terrorisme susceptible de servir ses intérêts.

La conjonction de tous ces potentiels de violence rend de plus en plus menaçant le grand brouillard de nos incertitudes.

La nécessité de nouveaux instruments

C'est précisément l'objet de ce livre que d'exposer les instruments de pilotages propres à « la diagonale du flou » : qu'est-ce qui va composer l'essentiel de nouveaux tableaux de bord et quels seront les outils d'aide à la décision dans un environnement en bouleversement perpétuel où il faudra savoir tenir compte de la multiplication des « effets papillons », de la révolution du virtuel, de l'importance accrue de l'immatériel, du grand chambardement des valeurs sociétales et où il faudra apprendre à se méfier comme de la peste des marchands de ces outils technocratiques qui sont censés réduire à ce point la complexité qu'on pourrait diriger son entreprise à partir de son bureau comme à partir de la salle de commande d'une centrale nucléaire. Ce livre, avec modestie, fait l'inventaire de quelques outils simples, adaptés à des environnements ambigus, incertains et contradictoires, et qui peuvent aider à diriger. Encore faut-il que nous fassions effort pour nous diriger nous-mêmes, pour donner du sens à nos organisations et de la durée au développement économique que nous produisons. Ce n'est pas le rabot qui fait le meuble, c'est l'ébéniste ; d'où trois préalables pour que nos outils puissent avoir l'efficacité attendue.

Rendre sa vie apprenante pour y trouver un sens : apprendre à s'enrichir de tous ses instants vécus, à se fortifier de toutes ses expériences, succès, échecs, joies, chagrins, rencontres, événements perçus comme positifs ou négatifs ; c'est le meilleur moyen de trouver sa vérité, d'acquérir sa cohérence, d'accéder à son autonomie face à l'incertitude, aux crises, aux aléas.

Rendre « apprenantes » les organisations dans lesquelles on exerce des responsabilités. Une organisation apprenante, c'est une organisation qui est conçue non seulement en fonction de l'objectif qui initialement la justifie (fabriquer des voitures, assurer des nuits d'hôtels, gérer une ville, etc.) mais aussi pour que ceux qui auront à y tenir un rôle aient sans cesse l'occasion de progresser, d'acquérir plus d'autonomie, de discernement individuel et collectif, de compréhension des enjeux pour, à leur tour rétroagir sur l'organisation et même, le cas échéant, sur les buts, les objectifs pour en optimiser l'atteinte. Ainsi s'amorce, en spirale vertueuse, la dialectique entre progrès individuel et progrès collectif.

Adopter pour soi-même et inculquer peu à peu à tous ses collaborateurs la culture du développement durable de telle sorte que, au lieu qu'il soit un simple thème à la mode ou de justifier seulement quelques actions périphériques et cosmétiques de l'entreprise, il devienne le référentiel même qui donne cohérence aux principales décisions stratégiques ; ce qui, quels que soient les aléas du marché, confère à ces décisions, dans la durée, du sens.

TABLEAUX DE BORD Pour diriger dans un contexte incertain © Copyright Editions d'Organisation

=