

# Apprivoiser l'incertitude

## 1<sup>ère</sup> partie

*Là où commence le chaos s'arrête la science classique – John Gleick.*

### Désordre

Avec les attentats du 11 septembre et la série d'attaques terroristes que nous avons vécue depuis, nous avons appris à surmonter les crises immédiates et relativement courtes que cela générerait. Nous étions devenus résilients à ce type de désordre. La crise financière de 2008 avait créé un autre mode de désordre, plus long et plus complexe. Nous commençons à nous en remettre quand le désordre a encore évolué.

Depuis les gilets jaunes, le désordre semble être devenu un virus hautement pathogène. Covid est sa dernière version en date, mais quelle plaie ! Elle ne s'attaque pas uniquement à notre santé physique, elle ronge l'économie, elle déstructure la vie sociale et fragilise la santé mentale des plus faibles. Nous allons finir par penser que les dix plaies d'Égypte étaient un moment sympathique de l'histoire.

Pour ceux qui penseraient que nous avons touché le fond, cela fait bien longtemps que je sais qu'il y a toujours plus profond. J'ai aussi appris avec le temps et l'expérience qu'il y a toujours une solution. Elle n'est pas toujours simple à trouver, sa recherche demande un sommeil de qualité, beaucoup de travail, une bonne dose d'optimisme et quelques fois de nouvelles réflexions. C'est sur dernier terrain que je vous emmène aujourd'hui.

### Ordre

Si nous avons autant de mal à affronter la situation d'aujourd'hui c'est que nous avons été formés, tout autant que déformés, à penser au sein d'un monde en ordre.

Nous sommes du pays de Descartes. Il a forgé en nous une démarche intellectuelle logique et rationnelle. C'est une arme redoutable pour aborder des problèmes compliqués. On découpe le problème, on le simplifie, on utilise règles, lois, théorèmes, savoir-faire ou compétences pour le résoudre et, sans faire d'erreurs bêtes, on trouve une solution acceptable.

Longtemps après Descartes, dans les années 60 et 70 aux États-Unis, principalement à Harvard, la pensée stratégique du monde des entreprises et du business s'est forgée. Les 5 forces de Michael Porter, le SWOT, la matrice BCG, le Mix Marketing en furent des outils fondateurs. D'une façon ou d'une autre nous les avons tous utilisés, quelques fois subis. Les logiques de business plan et de contrôle de gestion si présentes dans les entreprises sont directement issues de cette pensée stratégique. Elle est structurante et puissante, tout autant que logique et rationnelle ; elle est à l'origine du développement économique que nous avons connu au cours des 60 dernières années. Il y a eu des dérives, des bulles explosives et nous en découvrons depuis une dizaine d'années de nombreuses limites, mais là n'est pas l'objet de cette réflexion.

De Descartes à Harvard nous avons appris à réfléchir et à travailler dans un monde en ordre. Ce monde obéit à des lois que nous avons eu la science de trouver pour mieux les utiliser. Ces lois nous ont permis de mettre de l'ordre là où il n'y en avait pas. Cette forme de pensée a la puissance d'un rouleau compresseur, elle détruit l'aléa et fait fi de l'incertitude et des inconnues. Cette pensée inscrivait les choses dans le marbre, l'indicateur était immuable, l'analyse toujours la même jusqu'au jour où, plus ou moins brutalement, la puissance des forces extérieures fait exploser le modèle et détruit l'équilibre qui par définition, a le défaut d'être instable. Nous étions dans un monde qualifié de déterminé, nous découvrons le monde indéterminé.

## **Chaos**

C'était un monde presque idéal. Nous y étions bien et nous savions résoudre les problèmes que nous rencontrions sur la route. Ces problèmes étaient compliqués. Nous sommes aujourd'hui passés dans une autre dimension, celle du complexe. C'est un nouvel univers dans lequel nous n'avons généralement pas de fondamentaux, d'expérience ou de culture. Par réflexe et par absence d'une autre boîte à outils, nous essayons d'aborder ce monde complexe avec nos outils du compliqué. C'est une limite, voire une erreur.

Le complexe se caractérise par un nombre de variables et un nombre d'inconnues très important. Il est fait de mouvements incessants, quelques fois violents, aussi instables qu'imprévisibles. Ce qui est vrai un jour ne l'est plus le lendemain. Une hypothèse solide peut être détruite en quelques heures. C'est le royaume de l'aléatoire. La situation est toujours nouvelle, elle ne revient jamais à une situation qui a déjà existé.

Nous entrons dans le territoire de la théorie du chaos. Ceux qui voudraient aller plus loin dans ce domaine googleiseront Mitchell Feigenbaum (1944-2019) à l'origine de cette théorie, Edward Lorentz (1917 – 2008) qui l'a fait connaître avec l'effet papillon et se pencheront sur le livre de James Gleick<sup>1</sup>.

Cette description du complexe correspond en tout point à la situation dans laquelle nous a plongé Covid. A partir de là, il faut savoir admettre que Descartes ou Harvard sont d'une utilité toute relative, sinon dangereuse. Le premier pensait dans un monde supposé stable et en ordre, les seconds pensaient pouvoir tout maîtriser grâce à une stratégie, des plans et un contrôle puissant. Ces bonnes bases ont explosé. Dans un tel contexte, une stratégie n'a pas le temps d'être réfléchie, un plan sitôt fait est déjà obsolète et le contrôle devient une illusion dans laquelle il est dangereux de tomber. Il faut donc aborder la complexité autrement.

## Les complexités

Il y a plusieurs types de complexité. Les identifier est déjà une 1<sup>ère</sup> clé pour savoir comment les aborder.

La complexité de temps court : c'est celle des crises (attentat, enlèvement, menace, catastrophe industrielle, ...). Je ne m'attarderai pas sur cette complexité. Les experts existent et la littérature est abondante. Encore faut-il savoir les écouter et mettre en place les actions nécessaires pour se préparer aux crises. Dépenser quelques milliers ou millions d'Euros pour faire face à une crise hypothétique qui coutera quelques millions ou milliards n'est jamais une évidence. La crise qui a éclaté en début de COVID suite à la non-gestion du stock stratégique des masques et autres matériels de protection sanitaires en est le dernier exemple en date.

La complexité de temps long : c'est le territoire de la stratégie et de la pensée à long terme. Dans la grande majorité des cas, actionnaires ou dirigeants tentent de faire face aux questions qui se posent en faisant appel à nos amis Descartes et Harvard, à la logique, la rationalité et leur intuition. Pas toujours inutile, quelque fois dangereuse, souvent impuissante, cette approche doit être complétée, sinon remise en cause.

Il y a une autre façon d'entrer dans la complexité. Edgar Morin (99 ans au moment où ses lignes sont écrites), philosophe et penseur de la complexité, identifie trois types de complexité suivant leur origine :

- Celle liée à l'incertitude.
- Celle liée à l'organisation.
- Celle liée à des contradictions.

---

<sup>1</sup> La théorie du Chaos. James Gleick. Flammarion / champs

Dans les entreprises et dans la situation que nous connaissons aujourd'hui, les organisations ne sont peut-être pas parfaites mais elles sont en place. La complexité est principalement une complexité d'incertitude pour le dirigeant qui entraîne une complexité de contradiction pour les équipes. Nombre de ces contradictions tournent autour du principe de faire plus avec moins. Faire face aux contradictions est un sujet à part entière et qui fait l'objet déjà de beaucoup d'écrits faciles à trouver pour ceux qui veulent creuser ce point.

## Retrouver l'équilibre

Dans un premier temps et pour rester sur le sujet de la crise dans laquelle Covid nous a plongé, je vous livre seulement quelques clés pour mieux aborder ces environnements complexes. Un deuxième article viendra expliquer la théorie du chaos, nous verrons alors pourquoi cette théorie peut être un outil intéressant pour les décideurs pour aborder la complexité.

Oubliez votre volonté de tout contrôler. Au mieux vous vous y épuiseriez. Laissez-vous entraîner par le flot, n'essayez pas de résister, trouvez vos moments de respiration. Emmené par le mouvement, vous l'épouserez pour mieux le comprendre.

Oubliez les plans parfaitement construits. Oubliez vos belles ambitions. Résolez ce que vous pouvez résoudre ; concentrez-vous sur ce qui pourrait ralentir le mouvement ou réduire l'incertitude. Ce sont ces actions qui pourront vous permettre de reconstruire progressivement une position d'équilibre.

Acceptez l'incertitude. Être prêt aux surprises de demain, c'est déjà être en avance par rapport à ceux qui sont ancrés dans les certitudes d'hier. Imaginer l'incertitude c'est déjà l'appivoiser.

Ne cherchez pas des solutions dans le passé, elles n'existent pas. Il faut inventer.

Ne cherchez pas à prédire l'avenir, vous ne ferez pas mieux qu'une prévision météo fiable à 5 jours. Mettez votre énergie au service de deux questions : où ai-je envie d'être après la crise ? Quelles actions mettre en œuvre pour aller vers cet objectif ?

Méfiez-vous de votre intuition. Les dernières connaissances acquises en la matière <sup>2</sup> montre que l'intuition est bonne conseillère dans un monde en ordre, connu et répétitif, elle l'est beaucoup moins dans le chaos.

Acceptez la réalité telle qu'elle est, pas comme vous aimeriez qu'elle soit.

---

<sup>2</sup> S1 et S2, les deux vitesses de la pensée. Daniel Kahneman (Prix Nobel).

## Pour aller plus loin

<https://philippesilberzahn.com/2018/10/15/adhesion-a-la-realite-nouvel-enjeu-du-management/>

[www.influencia.net/fr/actualites/tendance,conversation,monde-apres-quatre-postures-decideur-face-incertitude,10513.html](http://www.influencia.net/fr/actualites/tendance,conversation,monde-apres-quatre-postures-decideur-face-incertitude,10513.html)