

CONDITIONS INITIALES

● Notes de lecture

Conférence Aquiscience

André Yves Portnoff.

Ce qui est très difficile en prospective, sur le plan pédagogique, c'est faire admettre aux décideurs de prendre en compte intellectuellement des éventualités peu probables mais qui auraient un impact très fort, positif ou négatif. Cela peut être l'ouverture d'une possibilité de marché.

L'un des dangers quand on fait de la prospective c'est d'essayer de quantifier la probabilité des 3, 4, 5 scénarios ; on n'a pas d'éléments sérieux pour la quantifier, mais ça fait plaisir de quantifier et dans notre société rationnelle, cartésienne quand vous présentez un rapport avec des chiffres, vous êtes beaucoup plus crédibles.

Vous pouvez présenter des choses très précises et fausses, mais vous passerez bien ; alors si vous quantifiez, vous allez voir qu'ici il y a des chances de 1 sur 10 ou 1 sur 20, alors vous allez dire "on ne va pas mettre de l'argent sur une hypothèse qui est très minoritaire, très peu probable, donc on n'en tient pas compte".

Il y a des signes du changement, le malheur c'est que la plupart du temps on n'a pas envie de les percevoir surtout si c'est des signes d'un changement profond, qui remettent en cause nos acquis, nos habitudes, nos pratiques, notre compétence, nos marchés ...

Il y a des signaux faibles qui annoncent un événement qui va s'imposer de toute façon. Les signaux précurseurs du déclenchement d'un tremblement de terre rentrent dans cette catégorie, on les perçoit ou on ne les perçoit pas, mais l'événement va arriver.

Par contre il y a des signaux faibles qui n'auront d'importance que si quelqu'un en mesure la signification, par exemple une opportunité de marché nouveau, l'utilisation d'une technique particulière, etc ...

...les signaux très forts mais très dérangeants, c'est le domaine de l'aveuglement stratégique. Les signaux à la fois très forts et ne dérangeant personne, c'est la surveillance de routine, et cela n'a aucun intérêt. Les signaux faibles mais pas trop dérangeants : c'est la veille classique et c'est relativement facile.

Les signaux faibles et dérangeants c'est ce que doit déceler la veille stratégique à

long terme, cela concerne des notions pas très claires, pas très nouvelles, pas bien définies : c'est le plus difficile.

Beaucoup d'erreurs viennent du fait que le signal se situe à la limite de 2 modèles, de 2 schémas intellectuels, de 2 domaines de compétence : alors il n'y a personne pour l'interpréter.

Par exemple c'est de l'économie, mais qui implique aussi la compréhension de phénomènes technologiques : ce n'est donc ni vraiment de la technologie, ni vraiment de l'économie.

...autre exemple : si ce n'est ni vraiment de l'économie, ni vraiment du social, entre les deux, les professionnels auront tendance à dire "moi je suis sociologue, je fais de la vraie sociologie, ou je suis économiste, et ça ce n'est pas de l'économie".

Et dans l'entreprise, cela a des conséquences dramatiques.

L'un des problèmes de la compréhension des signaux faibles est que s'il est facile de convaincre une personne, il est difficile que plusieurs personnes prennent le risque de faire un pari sur quelque chose qui est flou.

Or un signe avant coureur est nécessairement flou, sinon ce ne serait plus un signe avant coureur, que plusieurs personnes réunissent leurs compétences et aboutissent à un consensus sur quelque chose qui est encore complètement hypothétique et dans le brouillard, pour prendre la responsabilité de dire à la direction "il faut mettre de l'argent là dessus", c'est difficile.

Dans une organisation classique où il y a méfiance, rivalité, droit à l'erreur à condition de ne pas se tromper ... on cherche à minimiser les risques individuels, ce qui permet de maximiser les risques globaux, et dès que c'est un peu flou, on ne s'avance pas.

Mon père qui était peintre au début du siècle enseignait le dessin à 2 classes, une classe d'enfants un peu retardés, et une classe d'adultes et il leur a demandé un jour de dessiner la tour de guet des pompiers qui était devant l'école ; les adultes l'ont dessinée comme ils imaginaient qu'une tour doit être, c'est-à-dire cylindrique ; les enfants qui ne savaient pas ce qu'était une tour l'ont dessinée comme ils l'avaient vue, comme ils la voyaient tous les jours, c'est à dire carrée.

Cela illustre tout à fait ce qui a été dit, la culture peut nous empêcher de

voir car on ne regarde pas ce que l'on sait ; un consultant canadien dit que les dirigeants dangereux sont les dirigeants qui savent, car comme ils savent, ils n'écoutent plus !

Conférence du 15 février 1996 à Bordeaux

Le principe de Dilbert

Scott Adams.

...à six heures dehors :

J'ai élaboré un modèle conceptuel de l'entreprise parfaite. L'objectif premier de cette entreprise est de rendre les salariés aussi efficaces que possible. A mon avis, les meilleurs produits sont générés par le personnel le plus efficace, par conséquent l'efficacité du personnel est la chose la plus essentielle des choses essentielles.

Le but de mon hypothétique entreprise consiste à obtenir le meilleur des salariés en faisant en sorte qu'ils quittent le travail à six heures.

Finir à six heures est tellement essentiel pour tout ce qui suit que j'ai baptisé l'entreprise A6HD (à six heures dehors) afin de souligner la pertinence de mes arguments. Si vous laissez échapper cette partie du concept, le reste s'effondre. Vous allez voir pourquoi.

Dans le monde actuel de l'entreprise, le salarié qui passe la porte à six heures tapantes s'attire davantage de méfiance qu'une crèche fondée par Michael Jackson.

Le but de l'A6HD est de changer cela, de garantir que le salarié qui part à six heures a fait sa part de travail et que tout le monde le reconnaît. Pour que cela soit possible, l'entreprise A6HD doit s'y prendre autrement.

Les entreprises ordinaires dépensent une énergie folle à essayer d'améliorer la satisfaction de leur personnel. C'est très gentil à elles, mais regardons les choses en face : personne n'aime travailler.

Si les gens aimaient ça, ils travailleraient pour rien. Le travail est une chose fondamentale désagréable par rapport aux autres choix possibles, et c'est la raison pour laquelle il faut le rémunérer.

Dans l'entreprise A6HD, on reconnaît qu'aider le personnel à quitter

son travail le plus tôt possible est le meilleur moyen qu'il soit satisfait.

L'entreprise A6HD ne cherche pas à faire le rendement des salariés mais à réduire leur temps de travail.

Elle repose sur les principes suivants :

- Un salarié heureux est plus productif et créatif qu'un salarié malheureux.
- Il y a une limite au bonheur qu'on peut tirer de son travail. On est même d'autant plus heureux qu'on passe moins de temps au travail.
- Le quidam ordinaire n'est mentalement productif que quelques heures par jour, quel que soit le nombre d'heures qu'il passe à "travailler".
- On sait parfaitement compresser ses activités pour qu'elles prennent le moins de temps possible. Cela accroît à la fois l'énergie dépensée et l'intérêt développé pour l'activité. On en tire un profit immédiat et personnel, celui de rentrer chez soi de bonne heure.
- L'entreprise ne peut pas faire grand-chose pour stimuler le bonheur et la créativité, mais elle peut faire beaucoup pour les tuer. Elle doit donc rester en dehors du chemin. Lorsqu'une entreprise cherche à encourager la créativité, c'est un peu comme lorsqu'un ours danse avec une fourmi.

Tôt ou tard, la fourmi se rend compte que c'est une mauvaise idée, même si ce n'est pas le cas de l'ours.

First Éditions, pages 294/295.