

Comment décider et prospérer dans un monde de surprises ?

par

■ **Philippe Silberzahn** ■

Professeur à emlyon business school,
auteur de *Bienvenue en incertitude! Principes d'action pour un monde de surprises*

En bref

La figure de l'entrepreneur, visionnaire, empathique, agile et créatif, est à la mode et il est devenu le super-héros des enseignements de management. Pourtant, cette imagerie est un leurre, nous dit Philippe Silberzahn, tout autant que celle de son double négatif, le décideur purement soucieux de prévisions rationnelles et enfermé dans sa poursuite d'objectifs inatteignables. L'avenir ni ne se maîtrise à coups d'actes héroïques ni ne se laisse enfermer dans les filets des big data. Il s'approprie dans l'association avec autrui, se fonde sur des valeurs partagées, tire parti des surprises et des contingences, nombreuses dans un monde complexe. Pour l'entrepreneur, c'est donc le monde de Montaigne et de la contingence qui se substitue aux certitudes et à la volonté de maîtrise de Descartes.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} novembre 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Je suis professeur à emlyon business school et chercheur associé au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique, au sein duquel j'ai mené mon doctorat sous la direction de [Christophe Midler](#). J'ai été entrepreneur durant de nombreuses années¹, expérience qui m'a confronté directement, ainsi que mes clients, à l'incertitude de nouveaux marchés, avérés ou potentiels, et j'ai donc été amené à prendre des décisions dans des situations de forte incertitude. Aujourd'hui, je travaille toujours avec de grandes organisations qui, confrontées à ces aléas, doivent faire évoluer leur culture et leur mode de management.

À l'évidence, nous vivons dans un monde extrêmement incertain, qui nous surprend très régulièrement et dans lequel la prédiction, si elle n'est pas totalement impossible, est cependant extrêmement hasardeuse. Cela nous confronte régulièrement à des accidents, parfois violents et coûteux. En dépit de cela, le management que nous enseignons dans les écoles reste fondamentalement basé sur un paradigme prédictif. Mon propos ne portera cependant pas sur les raisons pour lesquelles on maintient un mauvais paradigme dans un environnement qui a changé; je m'efforcerai plutôt de montrer en quoi ce paradigme est mauvais et de définir quelques bases sur lesquelles un nouveau management pourrait être fondé.

Qu'est-ce que l'incertitude ?

L'incertitude, dont on parle beaucoup, mais sans toujours la définir, est trop souvent confondue avec le risque. Pour simplifier, je dirai que le risque est quelque chose de calculable, puisqu'il repose sur des probabilités basées sur un historique d'événements se répétant à l'identique et en grand nombre. Ainsi, l'assureur sait combien de voitures du même modèle que la vôtre sont volées chaque année et il est alors capable de calculer, sur la base de cet historique, la probabilité que votre véhicule subisse le même sort, ce qui lui permet de vous tarifer un contrat d'assurance. On s'appuie donc sur l'unicité de l'événement, le vol, et sur le grand nombre de ses répétitions à l'identique. La prise de décision, dans de tels cas de figure, peut donc être ramenée à un calcul.

De son côté, l'incertitude va, en premier lieu, concerner des événements uniques, qui ne se sont jamais produits à l'identique auparavant, ce qui nous amène à quitter le domaine du calcul. Dans le cas du management, l'exemple typique sera celui de l'émergence d'un nouveau marché. On se réfère alors souvent à des situations analogues, mais tout va se jouer dans la différence entre analogie et identité. Quantité d'accidents se produisent car on aura choisi la mauvaise analogie : l'émergence d'Internet, en tant que marché, n'a évidemment rien à voir avec les marchés de l'électricité ou de l'automobile; l'accident nucléaire de Fukushima, dû à un raz-de-marée, n'a également rien de commun avec celui de Three Mile Island, en 1979, qui était de nature technique. L'incertitude nous force à quitter les domaines du calcul et de la statistique, tous les systèmes de décision fondés sur ces bases, notamment les probabilités, devenant inopérants, voire contre-productifs. En outre, comme ces événements s'inscrivent très souvent dans un temps long, sans début ni fin clairement identifiés, la définition de l'événement lui-même est problématique. En situation d'incertitude, nous entrons dans le domaine de la complexité et il va donc nous falloir mobiliser des concepts différents.

Le modèle de la prise de décision

Aujourd'hui, le domaine de la prise de décision, vaste et ancien, est toujours dominé par le modèle de l'acteur rationnel, postulant que celui qui prend une décision le fait en connaissance de cause, en ayant un accès illimité à toutes les informations pertinentes et en jouissant de la capacité d'anticiper sans erreur les effets de sa décision.

1. Philippe Silberzahn, « [Digital Airways, une start-up française équipe les téléphones mobiles du monde](#) », séminaire Management de l'innovation de l'École de Paris du management, séance du 11 octobre 2006.

L'acteur se veut rationnel parce que seules des données quantifiables l'amènent à prendre sa décision en dehors de tout affect, écarté car relevant de l'irrationnel. Plus on aura de données, meilleure sera la décision, d'où l'engouement actuel pour le big data. Toute personne vivant dans la vie réelle se rend immédiatement compte de la fragilité de ces hypothèses qui, pourtant, dominent encore le monde de l'économie.

Là où les choses se compliquent, c'est que l'on sait, depuis longtemps déjà, que la prise de décision n'est pas un événement mais un processus, qui s'inscrit donc dans le temps. Or, la première caractéristique du temps, flot continu de nouveaux événements, est de générer de nouvelles données, constamment changeantes, auxquelles nous n'avons pas forcément accès. Nous découperons alors le domaine de la décision en trois étapes : passé, présent et futur.

En ce qui concerne le passé, nous avons à disposition, si possible, des données (*data*), fort mal nommées, car très rarement données, et qu'il nous faudra donc aller chercher, traiter et valider. Le modèle montre là sa principale faiblesse puisque nous allons devoir prendre une décision avec un nombre d'informations extrêmement réduit par rapport à ce que la théorie énonce. Elles seront, en outre, éventuellement fausses ou ambiguës et ne concerneront que le passé, les données sur le futur, par définition, n'existant pas. Le modèle de l'acteur rationnel risque donc de s'effondrer. Néanmoins, comme nous tenons par-dessus tout à être rationnels, une idée lumineuse a surgi. Puisque les données sur le futur n'existent pas et que nous en avons pourtant besoin pour que notre modèle fonctionne, il suffit d'en inventer ! Cela s'appelle une prédiction, qui va nous être utile en créant un jeu de "données du futur", qui s'adjoindront aux "données du passé", nous réinsérant ainsi, au moment de la décision, dans le modèle de l'acteur rationnel. Ces données du futur sont créées sur la base d'un ensemble d'hypothèses plausibles et justifiables qui, là encore, vont nous conforter dans l'idée que nous sommes rationnels et non pas le jouet du hasard ou de l'émotion.

La prédiction est donc à la base des décisions que nous prenons. C'est elle qui génère *business plans*, *forecasts*, modélisations en tous genres, et ce, dans à peu près tous les secteurs d'activité. Auguste Comte, père du positivisme, disait : « *Il faut savoir pour prévoir, et prévoir pour agir.* » Cette maxime imprègne toujours nos comportements et notre perception du monde, perçu comme une grande machine, certes très compliquée, mais dont, un jour, notre raison maîtrisera tous les paramètres grâce à la science, rendant ainsi le monde entièrement prédictible. Aujourd'hui, le big data nous promet d'aller encore plus vite vers cet objectif.

Crash test prévisionnel

Tout cela serait idéal si nous n'étions pas aussi mauvais en matière de prévisions. Les exemples en ce sens abondent. Dans le registre politique, en France, durant l'année électorale 2017, les sondages promettaient un président différent, certain et définitif, tous les deux mois, jusqu'à la surprise finale. Aux États-Unis, le *Washington Post* titrait en une, dix jours avant le scrutin, que Donald Trump n'avait aucune chance d'être élu. En géopolitique, le Printemps arabe, à la surprise générale, touche la Tunisie que l'on vendait aux investisseurs comme un pays fiable après vingt-cinq ans de stabilité politique. En 1991, un documentaire très sérieux, intitulé *Loosing the war with Japan*, raconte, chiffres à l'appui, que désormais le Japon a gagné la guerre économique et que l'Amérique l'a perdue. Ce documentaire paraît au moment même où le Japon entre dans une crise économique majeure et où les États-Unis entament une période de quinze années de croissance. Une troisième erreur de prédiction, fondamentale, est également commise dans ce film : nulle mention n'y est faite de la Chine, dont la croissance économique est alors exponentielle depuis déjà dix ans. Remplacez aujourd'hui Japon par Chine et vous aurez le même discours des spécialistes, avec les mêmes arguments et la même assurance. Pour autant, qui peut savoir si la prévision sera exacte ?

Dans le domaine économique, les surprises sont légion : crise de 2008 et effondrement de Lehman Brothers, valorisation soudaine de 25 % du franc suisse, en 2015, ce pilier de la finance mondiale devenant incertain, chose impensable s'il en est, etc. Cela fait cinquante ans que l'on nous dit que nous sommes à trois ans de la fin du pétrole. À chaque fois, la prévision est démentie, mais, à chaque fois, elle ressurgit réactualisée. On le comprend

mieux quand on sait que le succès à un examen financier, le CFA², ouvre l'accès aux professions d'analyste financier dans les grandes institutions qui nous régissent. Or, dans le chapitre Prévisions du manuel du candidat, il est textuellement écrit : « *Le prix de l'essence fait partie des indicateurs facilement prévisibles* » ! Sachant, d'une part, que la formation des prix du pétrole est l'une des choses les plus incertaines en économie, du fait du nombre de variables qui y concourent, et que, d'autre part, les données géopolitiques concernant les pays producteurs sont, elles aussi, d'une complexité rare, on appréciera tout le sel de cette affirmation. Il en allait de même pour la prédictibilité des ressources en gaz, réputées toucher à leur fin jusqu'à ce que les Américains découvrent le gaz de schiste et se mettent à l'exploiter massivement. En l'espace de dix ans, ils sont alors passés de zéro à cent cinquante ans de réserve de gaz, grâce à une révolution scientifique, technique et entrepreneuriale imprévue, le forage horizontal, qui a rendu toutes les prévisions antérieures caduques. Les Américains ont ainsi dû reconfigurer tous leurs terminaux gaziers, conçus pour importer du gaz, afin de pouvoir désormais en exporter.

Dans le domaine du marketing, les exemples d'études de marché rendues obsolètes par les faits sont également innombrables. En 1959, toutes les études montrent qu'il n'y a pas de marché de la photocopie pour Xerox. McKinsey, en 1989, ne voit aucun débouché pour la téléphonie mobile. Personne non plus n'est intéressé par Nespresso. En revanche, en 2000, on prédit un énorme marché pour le WAP, l'internet de la téléphonie mobile, dont plus personne ne se souvient aujourd'hui, alors que tous les opérateurs passent à côté de l'explosion du SMS.

La conclusion à tirer de ces innombrables échecs de la prédiction est que, si l'on base sur elle nos décisions, nos chances de réussir sont bien faibles. On ressemblerait alors à un automobiliste faisant une confiance aveugle à son GPS et qui, de ce fait, se dispenserait de regarder la route.

Une incapacité totale à prédire

Pourquoi sommes-nous aussi incapables de prédire correctement ? Avant toute chose, parce que, par essence, le futur est imprévisible. Trois raisons viennent ensuite.

La première, de nature ontologique, est liée aux caractéristiques de notre environnement. Nous avons été élevés dans la conviction qu'il évoluerait de manière linéaire, dans la vision darwinienne d'une avancée continue, marquée, de-ci de-là, par de petites mutations. Or, ce modèle a été remis en cause par les anthropologues, notamment Stephen Jay Gould, avec la notion d'équilibre ponctué. Si l'on considère l'évolution des espèces, on constate en effet qu'elle s'est faite par des sauts successifs. Pour passer du papillon blanc au papillon rouge, on n'a pas des papillons de toutes les nuances intermédiaires, mais une mutation brutale. L'environnement n'évolue donc pas de façon linéaire, mais par sauts, parfois brutaux. Or, nos systèmes de prévision sont conçus pour la linéarité dans un monde fondamentalement non linéaire, constitué de systèmes complexes, en particulier pour tout ce qui touche aux systèmes humains, tels les marchés. Dans de tels systèmes complexes, les relations de cause à effet sont difficiles à déterminer, instables dans le temps, aléatoires.

En outre, ces systèmes sont apprenants (dit *épistémiques*) et les effets peuvent, en retour, influencer sur les causes. Ainsi, dans les années 1960, la Chine se trouve confrontée à une grave surpopulation de rats qui déciment les récoltes dans les campagnes. Le président Mao, fin connaisseur de la psychologie humaine, décide de faire donner par les autorités 1 yuan à chaque paysan leur ramenant un rat tué. Vu la taille de la population, l'éradication escomptée devrait être rapidement menée. Effectivement, dans un premier temps, le système marche formidablement bien, jusqu'à ce que l'on s'aperçoive que les Chinois se sont, en fait, mis à élever des rats, accroissant ainsi leur population dans le pays.

Cet exemple exotique de système apprenant illustre des situations que nous connaissons bien ici : accroissement du prix des cigarettes stimulant le marché noir, interdiction des stupéfiants mais impossibilité d'en empêcher le trafic, etc. On sait pourtant, depuis les années 1920 en Amérique, que la prohibition ne fait qu'enrichir les trafiquants et criminaliser les consommateurs, sans empêcher en rien la consommation. Cependant, rien n'y fait,

2. Certified financial analyst

ce qui montre que nous ne sommes guère une espèce apprenante. C'est tout le domaine des effets pervers qui s'ouvre là devant nous.

Demain ne sera jamais comme aujourd'hui

Une deuxième cause de notre incapacité à prédire, d'ordre épistémologique, est liée à la notion d'émergence. Personnellement, je balance entre considérer que le bitcoin est soit une gigantesque escroquerie, soit l'invention la plus géniale de tous les temps, sachant qu'il est sans doute l'un et l'autre. Lorsque les choses émergent, comme pour le chat de Schrödinger, il est bien souvent impossible de connaître leur nature exacte. Il en va ainsi de l'intelligence artificielle, censée être l'or noir du XXI^e siècle, mais qui peine à convaincre en n'étant, à bien des égards, qu'un système apprenant, totalement inductif bien que très sensible à l'événement unique. Elle est donc fort intéressante, à la condition, toutefois, que les conditions dans lesquelles l'apprentissage de la machine a eu lieu se perpétuent.

Nous sommes évidemment fragiles, car les systèmes humains qui nous intéressent, tels les marchés, sont caractérisés par la nouveauté. Comme l'invention, imprédictible par essence, est dans notre nature, nous créons en permanence les conditions de l'échec de nos prévisions.

« *Demain ne sera jamais comme aujourd'hui* », disait le philosophe Gaston Berger, inventeur du terme *prospective*. Dire que demain est induit par aujourd'hui suppose que les liens de causalité sont invariants. Si l'assureur est capable de calculer la probabilité que votre véhicule se fasse voler, c'est qu'il fait l'hypothèse fondamentale que le lien de causalité entre les facteurs déclenchant le vol et le nombre de ceux-ci ne va pas changer d'une année sur l'autre, ce qui se vérifie généralement, mais pas toujours. Nous sommes là en face d'une confusion entre ce que l'on pense être calculable et ce qui l'est réellement. On appelle alors cela une surprise, un cygne noir, un coup de malchance...

Notre vision scientifique nous fait croire que l'environnement peut se réduire à un modèle. Or le principe même de la modélisation est de simplifier en excluant certains éléments de la réalité. Cette exclusion se fait sur l'opinion, a priori, que nous avons de la pertinence de certaines variables sans voir que ce que nous considérons alors comme une aberration sera peut-être le prochain cygne noir. Le modèle que nous élaborons dans un souci de rationalité est en fait extrêmement subjectif en ne faisant que traduire la façon singulière dont nous voyons le monde. Néanmoins, si ce qui est censé compter est ce qui est mesurable, ce qui est mesurable ne compte pas forcément. Ainsi, si vous aviez dû faire une évaluation du risque pays de la Tunisie en 2010, vous auriez sans doute rencontré quantité de gens importants, officiels et non officiels, pour construire votre modèle-pays, mais il est peu probable que vous auriez rencontré un insignifiant vendeur de rue qui allait s'immoler quelques heures plus tard, déclenchant ainsi par son geste la vague des printemps arabes et, accessoirement, l'effondrement de votre modèle.

Les prédictions, reflets de notre identité?

La troisième cause est d'ordre sociologique. Pourquoi s'est-on autant trompé sur l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis? C'est sans doute parce qu'inconsciemment nous ne voulions pas qu'il soit élu. Cette idée nous était insupportable et, comme nous sommes entourés de gens qui pensent comme nous, cela nous conforte dans nos certitudes et constitue un énorme biais de confirmation.

Une anecdote l'illustre bien. Quelques jours après l'élection de Donald Trump, un journaliste rencontre un groupe de ses collègues, en état de choc, pour comprendre les raisons qui les ont amenés à autant se tromper, sachant qu'Hillary Clinton avait, à ses côtés, la meilleure équipe au monde de spécialistes du big data et disposait d'une masse d'informations sociologiques. Cet aveuglement quantifié leur a sans doute fait croire qu'il était inutile d'aller au fin fond de l'Ohio ou du Kentucky pour s'imprégner de l'air du temps. Quand ce journaliste leur demande quels sont les véhicules les plus vendus aux États-Unis, aucun ne sait lui répondre qu'il s'agit de deux gros pick-up. Or, l'on sait que le choix du véhicule est un excellent indicateur de vote et que, si vous êtes possesseur de ce type de véhicule, il y a 87% de chances que vous votiez républicain. Inversement, les soutiens

d'Hillary Clinton achètent préférentiellement une modeste Subaru. Aucun des journalistes présents ne connaissait de possesseur de pick-up...

Comme nous sommes entourés de gens qui nous ressemblent – ce qui est confortable – nos prédictions, censées être objectives, sont en fait le reflet de notre identité, de nos valeurs, de ce que nous voulons croire, de nos craintes, etc.

En 1984, Gérard Théry rédige, à la demande d'Édouard Balladur, un rapport sur ce que l'on appelait les autoroutes de l'information. Sa conclusion, péremptoire, est qu'Internet n'est pas adapté à la fourniture de services commerciaux. Au moment où il écrit cela, une petite entreprise est créée aux États-Unis. Elle s'appelle Amazon. On pourrait penser que c'est une banale erreur d'expert. Elle révèle cependant une réalité plus complexe : face à une discontinuité, les experts ont tendance à se tromper davantage que les non-experts.

Le chercheur américain Philip Tetlock a, à ce sujet, mené des expériences tout à fait intrigantes. Il a notamment mené un gros projet durant lequel il a demandé à un groupe d'experts de faire des prévisions sur plusieurs indicateurs (PIB, inflation, etc.) pendant plusieurs années. Au total, c'était un projet massif recensant 150 000 prédictions faites par 743 experts portant sur 199 événements mondiaux. Il a parallèlement demandé à un groupe de chimpanzés de lancer des flèches sur les réponses possibles. Au final, les chimpanzés ont obtenu de meilleurs résultats que les experts ! Par ailleurs, même des algorithmes relativement simples ont obtenu de meilleurs résultats qu'eux.

Pourquoi les experts se trompent-ils plus que les généralistes face à une discontinuité ? Il y a à cela plusieurs raisons. La première d'entre elles est que leur expertise, par définition, repose sur les connaissances du passé, de ce qui a marché précédemment. Le prospectiviste Bertrand de Jouvenel notait ainsi : « *Le technicien est souvent l'homme du passé, et une méthode éprouvée est souvent une méthode révolue ou sur le point de l'être.* » Par définition, une discontinuité remet en question ce qui a fonctionné jusque-là et donc, de facto, le savoir de l'expert. La deuxième raison est que la discontinuité surgit, par définition, en dehors du cadre d'expertise. L'expert ne la voit donc pas, du moins initialement, et lorsqu'il la voit, il peut avoir tendance à ne pas la prendre au sérieux. La troisième raison est que l'expert est compétent sur un domaine forcément restreint. C'est la condition de sa compétence. Plus il est expert, plus son domaine est restreint et plus il s'expose à une discontinuité. La compréhension d'une discontinuité nécessite au contraire non seulement une ouverture, c'est-à-dire penser au-delà du cadre actuel, mais aussi une compétence plus générale permettant de relier entre eux des domaines a priori séparés.

Pourquoi Gérard Théry affirme-t-il qu'Internet n'est pas adapté à la fourniture de services commerciaux ? Pour répondre à cette question, il faut savoir qu'il est l'inventeur du Minitel ! Or, le Minitel est un outil fantastique, pur produit de la technoculture française, et, à l'époque, une réussite technique et économique extraordinaire. Face à cet outil purement cartésien, Internet est un "truc", inventé par des anarchistes chevelus, qui n'a pas de règles et se définit par un maigre document, non pas une norme, mais une simple demande de commentaires ! Demander à Gérard Théry ce qu'il pensait d'Internet n'était donc pas, à l'évidence, une bonne idée. Il était évidemment intéressant de recueillir l'avis du créateur du Minitel, mais cet avis ne devait pas être pris comme une conclusion définitive. Nous sommes donc dans un domaine très subjectif et c'est très bien ainsi ; encore faut-il le savoir.

De plus, on voit ce qui est mais on ne se projette pas dans ce qui pourrait être. Pour beaucoup de technologies émergentes, on ne fait que les regarder en l'état actuel sans penser qu'elles sont en devenir et vont très vite être améliorées. Combien de fois ai-je ainsi entendu que l'impression 3D convenait pour le prototypage mais pas pour la production !

Amour de la certitude, haine de l'incertitude

L'induction, qui suppose la continuation d'hier vers aujourd'hui, est l'une des techniques fondamentales de la prédiction. Or, nous sommes dans un monde de discontinuités. La continuité peut s'observer sur une période parfois très longue, ce qui nous y accoutume, voire nous endort, et la discontinuité, qui survient brutalement, sera alors perçue comme une catastrophe. Les signaux faibles, dont nous ne prenons conscience qu'à posteriori, n'étaient alors faibles que parce que nous les jugions négligeables.

J'associe volontiers notre amour de la certitude et notre haine de l'incertitude à l'assassinat du roi Henri IV. C'était un roi ambigu, entouré de gens comme Montaigne, grand défenseur de l'incertitude, qui s'efforçait de maintenir un équilibre fragile entre catholiques et protestants. Ce qui lui importait était la loyauté envers la couronne, il ne se préoccupait guère du reste. Cela lui a valu d'être haï, tant par les uns que par les autres, et de tomber sous les coups de Ravaillac. Son assassinat a été un choc terrible en Europe et le message que les Européens en retiendront sera que l'ambiguïté ne peut pas fonctionner et qu'il faut savoir trancher. L'épée ne pouvant cependant pas tout trancher, sauf à provoquer des bains de sang, Descartes proposera une troisième voie grâce à son système philosophique fondé sur la raison et les mathématiques, donc incontestable et selon lequel nous continuons à vivre. Mais notre époque appelle désormais au retour de Montaigne, qui se révèle beaucoup plus pertinent que Descartes.

Remplacer le chaos par l'erreur ?

La prédiction est une pratique hasardeuse, mais dont il est difficile de se passer. Un chef d'entreprise me disait que, s'il envisage de s'implanter dans un pays, il doit obligatoirement prévoir les installations et les réseaux qui lui seront nécessaires bien en amont des premières ventes qu'il y réalisera. Il ajouta : « *Avec la prédiction, je remplace le chaos par l'erreur.* » Si une chose est certaine dans son cas, c'est que sans prédiction, ses produits ne sortiront jamais.

Dans le futur, il existe donc peut être un chemin favorable. Pour le découvrir, deux approches fondamentales se complètent. La première est celle des futurs à éviter. La prédiction nous rend fragile, mais si nous ne prédisons plus, nous allons devoir développer des paradigmes adaptatifs, concept actuellement très à la mode qui préconise l'agilité face aux événements imprévus. La prudence est également une vertu utile. Le même industriel me disait qu'en Grèce, trois de ses usines dépendaient les unes des autres pour des raisons d'efficacité, mais que, face à la crise économique du pays, il avait par prudence choisi de les rendre autonomes, option moins efficace financièrement mais beaucoup plus robuste en cas d'accident. Une telle optimisation prend en compte les facteurs d'incertitude, au-delà du court-terme financier. Il n'est pas toujours utile, ni possible, d'améliorer sa capacité à prédire. En revanche, améliorer sa capacité de résistance aux aléas peut s'avérer beaucoup plus efficace. Gare, cependant, au biais de continuité ! Les Japonais avaient bien prévu un mur de protection contre les raz-de-marée autour de la centrale de Fukushima, mais le mur ne faisait que 7,5 mètres alors que le raz-de-marée a atteint 16 mètres. La raison en est que jamais, dans le passé, un raz-de-marée n'avait atteint plus de 6,5 mètres. Le passé étant prédictif de l'avenir, ils s'en étaient alors tenus à une prévention "raisonnable" et plus économique.

La deuxième approche est celle de l'entrepreneuriat. Elle consiste à dire que ce n'est pas la peine de prédire l'avenir si on contribue à le créer. On remplace alors la prédiction par le contrôle, ce que font tous les grands innovateurs qui se demandent ce qu'ils veulent, personnellement, comme avenir. Pour eux, l'incertitude est donc, avant tout, une chance qui leur permet de modifier l'environnement, tout en laissant au système la possibilité de se renouveler.

David Bowie, qui fut non seulement un chanteur de talent, mais aussi, ce que l'on ignore, un grand innovateur et le créateur d'un des premiers fournisseurs d'accès internet au monde, disait : « *Je ne sais pas où l'on va à partir de là, mais je vous promets qu'on ne va pas s'ennuyer !* »

Prévision et prospective

Un intervenant : *La disparition du Commissariat général au Plan, lieu de confrontation entre entrepreneurs privés et services publics, a entraîné la perte d'un certain nombre d'outils statistiques, naguère fort utiles. Par exemple, la suppression des enquêtes sur le logement fait qu'aujourd'hui, on ne sait plus comment prédire la construction de logements neufs en France.*

Philippe Silberzahn : Je suis de ceux qui pensent que la notion de plan n'a plus aucun intérêt. En revanche, la suppression de l'arsenal statistique, qui n'est pas lié en soi au Plan, est regrettable.

Int. : *Aujourd'hui, il n'y a plus de correspondance entre la masse monétaire circulante et ce qui est produit dans le monde. Une telle situation de forte dérégulation rend hautement prévisible une crise pire que celle de 2008. Pourtant, rien n'est entrepris pour l'empêcher. Comment l'expliquez-vous ?*

P. S. : Les crises existaient déjà, bien avant la dérégulation. Quand le secrétaire au Logement de Bill Clinton a fait passer, en 1994, une loi favorisant l'obtention de prêts au logement par des ménages qui n'en avaient pas les moyens, cela relevait d'une idéologie qui postule que chacun doit être propriétaire de son logement. Que certains en aient profité pour s'enrichir indûment est indéniable. Cependant, il n'est pas certain que l'on ait réellement eu conscience du risque avant qu'il ne se réalise, et, même après coup, les analyses sur les causes diffèrent énormément. Alors, pour ce qu'il en est d'un événement susceptible de se produire dans le futur, je ne peux qu'inviter à la plus extrême prudence... Il est néanmoins clair que si l'on continue à dire aux banques que, si tout va mal, tout continuera à aller bien pour elles, alors, en effet, on peut prédire qu'une crise surviendra.

Int. : *En fait, quand on prend une décision en entreprise, on n'a pas forcément besoin de connaître toutes les causes possibles de ce qui va arriver. Ce qui compte alors, c'est l'impact sur l'entreprise. C'est ce qu'essaie de faire la prospective, en balisant les conséquences possibles d'un certain nombre d'événements et en annonçant les ruptures à venir, ce qui ne plaît pas toujours. C'est une démarche qualitative, pas quantitative. Vous nous avez parlé ici de la crise de la seule prévision, mais il existe d'autres moyens d'approcher le futur, et la prospective en est un.*

P. S. : Pour moi, la prévision nous coûte beaucoup trop cher et la prospective est un champ de ruines. Bertrand de Jouvenel est passionnant, d'une culture extraordinaire, tout comme Gaston Berger, mais, si je souscris entièrement à leurs analyses critiques, ils ne me proposent aucune solution. Je ne sais donc toujours pas quel est l'apport réel de la prospective. Le côté processus, qui implique que l'on discute du futur entre toutes les parties concernées, est intéressant, mais, fondamentalement, la prospective reste pour moi dans un paradigme prédictif, qui construit sur du sable. Ce que l'on juge impossible à un moment reflète non seulement nos connaissances, mais aussi notre identité, et pourra être jugé possible par quelqu'un d'autre, simplement parce qu'il sera en train de le réaliser. Il était jugé impossible, par des esprits éclairés, de faire voler des avions, d'extraire du gaz de schiste, de vendre des téléphones mobiles, de rouler sans risque, en 1908, dans la dangereuse Ford T, etc. Mais cela est devenu banal pour nous parce que les gens qui l'ont fait ne savaient pas que c'était impossible. Qui aurait pensé, il y a dix ans, qu'il serait prêt à loger des inconnus dans son salon ou à voyager avec un inconnu dans sa voiture pendant un long trajet ? C'est grâce à Airbnb et BlaBlaCar que quantité de gens le font désormais quotidiennement. C'est parce que, pour eux, l'avenir n'était pas une question de connaissances mais une question d'action que ces entrepreneurs ont fabriqué de nouvelles visions du monde.

Rituels institués et mythes organisationnels

Int. : *Il me semble que les grandes entreprises, contraintes dans des budgets annuels, des processus rigides et des rituels figés, sont très allergiques à l'incertitude alors que les entrepreneurs s'en nourrissent. Qu'en est-il ?*

P. S. : Le directeur financier d'un grand constructeur automobile français me disait que, lors de sa prise de fonction, il y a quelques années, il s'était trouvé face à trois évidences : la stagnation du marché européen et la double explosion des marchés russe et brésilien. « *Et, m'a-t-il dit, il s'est passé exactement le contraire.* » Il en est résulté des surcapacités dans ces deux pays et des moyens insuffisants en France. Je m'attendais donc à ce que la conclusion logique qu'il tirerait de ces aléas soit l'inutilité des prévisions. Tout au contraire, ce qui le préoccupait était uniquement de savoir comment les améliorer. Il était hors de question pour lui, malgré leur coût exorbitant, de cesser de faire des prévisions.

Les raisons à cela sont nombreuses. Elles tiennent, en partie, aux logiques institutionnelles que vous évoquez : si vous voulez fabriquer une voiture, il est évident que la planification est indispensable sauf à ce qu'elle ne voie jamais le jour. Dans ce cadre incontournable, la question qui se pose est plutôt de savoir comment se ménager des espaces non contraints, dans lesquels peut naître une logique plus entrepreneuriale.

C'est d'autant plus difficile que cela implique une dimension conceptuelle, liée à nos modèles mentaux. Selon Yuval Noah Harari³, si Sapiens a réussi à dominer toutes les autres espèces, malgré toutes ses insuffisances, il semble que ce soit grâce à une coopération rendue possible par les mythes collectifs. Si on arrive à faire travailler des milliers de gens ensemble, c'est parce qu'ils partagent des croyances communes. Penser qu'une décision sera meilleure parce qu'elle est basée sur un plus grand nombre de données relève de ce type de représentation largement partagée. Changer une organisation suppose donc de changer ces croyances collectives – c'est là le cœur de la transformation –, mais génère souvent de fortes résistances. Dire que, si l'on n'est pas capable de prédire, ce n'est pas si grave, qu'il y a d'autres façons de faire, que l'incertitude est une source de liberté, etc., n'est pas toujours entendu. Dans des organisations de plus en plus paralysées par leurs logiques et au sein desquelles même les managers au plus haut niveau disent qu'ils ne peuvent plus rien faire d'autre que du *reporting*, réinjecter, dans leurs interstices, l'esprit d'entreprendre est pourtant impératif. Tant que le modèle mental et le mythe collectif ne seront pas modifiés, rien ne sera vraiment possible.

Dès le plus jeune âge, nous avons tous été éduqués avec l'idée que, dans la vie, on doit d'abord se fixer des objectifs et qu'ensuite, il nous faut acquérir les ressources pour les atteindre. Or, ce n'est pas vrai, et cela le sera de moins en moins. Les objectifs émergeront d'eux-mêmes, grâce à des rencontres ou à l'apparition de nouvelles technologies, et des choses que l'on croyait parfaitement irréalistes, soudainement deviendront possibles. Ne pas prédire n'est pas grave si l'on est dans la logique d'action et de contrôle de son environnement qui définit l'entrepreneur.

L'action, source de vie

Int. : *Est-ce notre façon d'apprendre que vous mettez en cause? Que nous manque-t-il donc pour parvenir à être agiles?*

P. S. : Pour être bref, l'apprentissage n'est pas le bon paradigme pour mener la transformation, qui doit se fonder sur ce qu'est l'organisation, sa culture et son identité. Mais surtout, elle ne se fera pas en renvoyant les gens à leurs insuffisances en les confrontant à une image idéalisée de l'entrepreneur, ce qui serait violent et contre-productif. Ma vision de l'entrepreneuriat est une vision anti-héroïque, que j'appelle *l'effectuation*. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est basé sur des principes qui peuvent être mobilisés comme principes de management et qui permettent aux collaborateurs de reprendre la main sur leur environnement. Ceux-ci doivent à nouveau être capables d'agir, alors qu'au sein des organisations, on déplore unanimement le profond désengagement actuel. Fondamentalement, l'engagement, qui est le premier facteur de performance, vient du sentiment que l'on a de pouvoir faire des choses. Très prosaïquement, les organisations se remettent à fonctionner dès lors que les gens se sentent à nouveau capables de faire, au sein d'un collectif, des choses concrètes et qui ont du sens.

Le concept d'organisation apprenante, aujourd'hui vieux de 30 ans, n'a, pour moi, aucun intérêt puisque je ne me soucie que des phénomènes nouveaux. Dans cette perspective, l'apprentissage est contreproductif, car le phénomène unique, de par son émergence, remet en cause tout ce que les experts nous enseignent. Sans aller jusqu'à dire, comme les Californiens, que l'ignorance est une vertu, je suis convaincu que le paradigme

3. Cf. Yuval Noah Harari, *Sapiens : Une brève histoire de l'humanité*, Albin Michel, 2015.

de l'entrepreneur n'est pas fondé sur l'apprentissage. L'entrepreneur n'est pas quelqu'un qui apprend, c'est quelqu'un qui agit, avec l'idée sous-jacente que l'action est l'une des sources de la nouveauté. On quitte alors le modèle cartésien, dans lequel on accumule les connaissances avant d'agir, pour un modèle dans lequel ces deux phases sont complètement inséparables. En conséquence, dès lors que l'on crée de la nouveauté en agissant, la prévision devient juste non-nécessaire.

Int. : *Quels sont les principes de l'effectuation ?*

P. S. : Ces principes sont simples : on démarre avec ce qu'on a sous la main, on tire parti des surprises, on bâtit son action sur l'association avec d'autres, on crée l'avenir plutôt que de le deviner, on fonctionne en pertes acceptables. Or, loin d'être des concepts abstraits, ces principes parlent énormément aux gens parce qu'ils sont des principes de vie, qu'ils appliquent spontanément dans leur propre vie et qui, de ce fait, les touchent affectivement. Or, il a été démontré, depuis longtemps, que sans émotions, on ne peut être rationnel. Quand on commence à parler d'entrepreneuriat, très vite, on parle donc de la vie. À mes interlocuteurs, je dis que l'entrepreneuriat, c'est avant tout la rencontre de deux personnes qui décident de faire quelque chose ensemble et qui y prennent plaisir, ce que nous faisons tous spontanément dans notre vie hors du bureau. Le but émerge alors de cette rencontre. Au lieu de pleurer sur ce qu'on ne parvient pas à obtenir ou sur un idéal impossible à atteindre, on part de ce qu'on a et cette vision est extrêmement anxiolytique.

■ Présentation de l'orateur ■

Philippe Silberzahn : professeur à emlyon business school et chercheur associé à l'École polytechnique (Centre de recherche en gestion – CRG), où il a reçu son doctorat. Il est spécialiste de la stratégie, de l'entrepreneuriat et de l'innovation, et ses travaux portent sur la façon dont les organisations gèrent les ruptures et les situations d'incertitude radicale. Son ouvrage, *Constructing Cassandra : Reframing Intelligence Failure at the CIA, 1947-2001*, co-écrit avec Milo Jones, est paru en 2013 aux éditions Stanford University Press.

Diffusion novembre 2018
