

# Eloge des méthodes imparfaites

Jean-François David, stratéguiste

*Il est de plus en plus difficile, pour les décisions de la vie professionnelle et personnelle, de savoir si on doit faire confiance aveuglément aux méthodes apprises ou s'il est préférable de se baser sur ses intuitions, quelquefois transgressives. Dans un monde complexe et changeant, la liste des devoirs est longue, on peut se sentir coupable de ne pas tout faire suffisamment correctement.*

*Nous allons légitimer ici un certain droit à l'imperfection, évoquer un nouvel ensemble de méthodologies suffisamment imparfaites pour laisser la place à l'intuition individuelle et collective, préconiser les bons points d'équilibre entre les lois souvent mécanistes et les innovations et adaptations organiques, et peut-être approcher un... discours de la méthode.*

## Discours sur les méthodes

Que ce soit pour choisir sa stratégie et faire ses plans, pour déployer, que ce soit pour mettre en place le *lean management*, améliorer la qualité, mesurer jusqu'aux 6  $\sigma$ , écouter les clients et les marchés, gérer ses processus, réussir ses projets, mieux manager, analyser le monde, ce ne sont pas les méthodes qui nous manquent !

Les méthodes ont pris le pouvoir, sans doute en conséquence de la belle métaphore de Descartes dans le *Discours de la Méthode* :

"Imitant en ceci les voyageurs qui, se trouvant égarés en quelque forêt, ne doivent pas errer en tournoyant, tantôt d'un côté, tantôt d'un autre, ni encore moins s'arrêter en une place, mais marcher toujours le plus droit qu'ils peuvent vers un même côté, et ne le changer point pour de faibles raisons... : car, par ce moyen, s'ils ne vont justement où ils désirent, ils arriveront au moins à la fin quelque part, où vraisemblablement ils seront mieux que dans le milieu d'une forêt."

Nous avons donc tous appris : qui les mathématiques, qui les technologies, qui la philosophie, mais aussi les thèses, antithèses, synthèses, et comment se servir des instruments, de notre voiture ou de notre iPad. Les modes d'emploi sont omniprésents, dans les sciences dures ou les sciences humaines, même dans la vie très personnelle, les boîtes à outils sont partout<sup>1</sup>.

Et, malgré tout cet ensemble de modèles, de méthodologies, de lois, de règles, quelquefois très élaborées, nous sommes toujours souvent perdus dans la forêt !

L'utilisation des méthodes, totalement indispensable, est le plus souvent subvertie par leur application totalisante, jusqu'au-boutiste. Ce sont les tableaux de bord hyper détaillés et inutilisables, les cartographies de processus poussant jusqu'à la description des procédures,... Une des conséquences est que les acteurs vivent en permanence sous des contraintes totalement paradoxales, bien faire et respecter les règles, et...

*L'utilisation des méthodes, totalement indispensable, est le plus souvent subvertie par leur application totalisante, jusqu'au-boutiste...*

---

<sup>1</sup> Voir dans ce cadre la collection chez Dunod, par ailleurs très utile, avec, par volume, la description d'une soixantaine d'outils pour chacun des métiers, du formateur au responsable marketing, du manager au consultant...

savoir les transgresser à bon escient.

L'inconscient étant structuré comme il peut, je me suis souvenu sur le tard, en commençant à écrire cet article, que beaucoup de ces thèmes avait déjà été traités, de façon quelquefois superbe, par un "passeur" que j'admire beaucoup il y a quelques années déjà, Abraham Moles<sup>2</sup>, passionné des "sciences de l'imprécis"<sup>3</sup>.

Cet article, imparfait bien sûr ;-), est basé sur des convictions profondes acquises au cours de pratiques professionnelles et managériales :

- Toute méthodologie porte par essence la trace d'une recherche de la perfection. Et souvent malheureusement on ne sait pas quand arrêter, relativiser la méthode, stopper les "terrorismes" d'implémentation induits, avec leurs conséquences dommageables : technocraties, stress des acteurs impliqués, inefficacité. Il est facile de citer des cas.

- Cette problématique dépasse bien évidemment le cadre de la vie professionnelle, ce thème est par nature multidisciplinaire. Nous nous promènerons donc aussi beaucoup "ailleurs".

- Il existe tout un jeu de "parfaites" méthodes imparfaites, donnant dans beaucoup de cas des résultats "suffisamment bons" pour l'action. Lorsque l'on utilise des méthodes plus scientifiques, une règle fondamentale sera de savoir, dans chacun des cas, jusqu'où pousser les règles et où laisser le niveau de liberté adaptatif, où mettre le curseur.

## Esthétique et imperfection

La majorité d'entre nous adore la sensation de la perfection.

Le surfeur ou le skieur qui sent la courbe parfaite, l'équilibre génial entre les éléments, dans sa beauté et sa fragilité, l'artisan ou l'artiste qui réussit le beau geste, venu d'ailleurs, où l'intuition rejoint le réel, les amants qui subliment ces instants rares, magiques et parfaits, le mathématicien qui trouve sur l'instant le chemin esthétique de sa démonstration, l'acteur ou le conférencier illuminant brusquement son auditoire, l'auteur qui écrit sa phrase géniale, le musicien, le jazzman qui pose la note parfaite (ou le silence parfait), le manager qui réussit dans toute cette complexité du monde à mettre en place, miraculeusement, un fragile équilibre des choses...

Mais chacun ne connaît que trop les limites de cette perfection, son aspect instantané et illusoire. Comment pérenniser cela, pour soi, pour les autres, pour le monde ? L'ensemble des méthodes et techniques que quelquefois nous inventons ne vise-t-il pas à tenter de trouver la recette, communicable, diffusable de cette perfection pour tous ?

L'éducation des enfants, l'apprentissage, les formations visent souvent à tenter de munir les autres avec de trucs, instruments, "lames du couteau suisse" éventuellement utiles pour leur permettre de vivre, d'améliorer le monde, de le perfectionner.

En contrepoint, nous avons tous bien sûr aussi la perception personnelle de notre finitude, de nos imperfections... Chacun ressent totalement les dangers (idéologiques) que ces pérennisations impliqueraient.

Les théories de management visent le même but, inventant des représentations (*frameworks*), des méthodologies, afin de tenter d'aider à rendre l'entreprise moins imparfaite.

---

<sup>2</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Moles](http://fr.wikipedia.org/wiki/Abraham_Moles), voir entre autres *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, 1990.

<sup>3</sup> Certes l'imprécis n'est pas l'imparfait. On peut utiliser des outils "parfaits" (*data mining*,...) pour cerner l'imprécis. Mais, on va le voir, ces outils ne pourront cerner l'imprécision que si on leur adjoint des outils de jugement, d'appréciation, par nature imparfaits !

L'esprit logico-mathématique joue – quelquefois abusivement – un rôle privilégié dans tous les domaines<sup>4</sup>. Omniprésent dans les sciences théoriques (physique fondamentale), pratiques (mécanique), il est considéré comme une des voies royales d'accès au réel. L'enseignement le privilégié, d'être "nul en maths" est souvent considéré comme une vraie tare. La logique implacable forme les cerveaux, la finance mondiale et ses dysfonctionnements sont basés sur des algorithmes imaginatifs...

*L'esprit logico-mathématique joue, quelquefois abusivement, un rôle privilégié dans tous les domaines...*

L'esthétique est au cœur des mathématiques. Bertrand Russell a donné son sens de la beauté mathématique en ces termes :

« Les mathématiques, considérées à leur juste mesure, possèdent non seulement la vérité, mais la beauté suprême, une beauté froide et austère, comme celle d'une sculpture, sans référence à une partie de notre fragile nature, sans les effets d'illusion magnifiques de la peinture ou de la musique, pourtant pur et sublime, capable d'une perfection sévère telle que seulement les plus grands arts peuvent la montrer. L'esprit vrai du plaisir, l'exaltation, l'impression d'être plus qu'un homme, qui est la pierre de touche de l'excellence la plus élevée, doit être trouvé dans les mathématiques aussi sûrement que la poésie. »

La logique mathématique a été dans la plupart des cas la formation initiale des informaticiens. Ils structurent le monde avec leurs artefacts, leurs iPad et leurs logiciels qui influencent nos vies, nos processus et nos entreprises, avec, bien évidemment, la filiation de la "perfection" mathématique, la recherche infinie du "bel algorithme"... Les techniques peuvent être vues comme une volonté de pérenniser la perfection, de la généraliser. L'avancée des sciences et techniques peut être interprétée comme cela<sup>5</sup>.

Par analogie, chacun d'entre nous, prisonnier des logiques quelquefois infernales des notices, des documentations, des procédures (savoirs "explicites") tente (et réussit à) trouver son "mode d'emploi" personnel simplifié, le bon "court-circuit" dans ces mécanismes pour en faire une part de ses conduites et réflexes quotidiens (savoirs "tacites").

---

<sup>4</sup> J'ai eu une formation initiale de mathématicien (ah! les certificats universitaires de "maths pures"!)

<sup>5</sup> Dans ces disciplines rationnelles, il existe (heureusement) souvent plusieurs voies d'accès. Pour démontrer une proposition, on peut mentalement déclencher toute l'instrumentation lourde de ses savoirs, quelquefois longuement. Ceci est qualifié par les étudiants de "démonstration de bourrin", efficace, jusqu'au bout, mais besogneuse. On peut aussi penser *out of the box*, en trouvant des chemins dans des disciplines connexes, en faisant appel à ses capacités de "visualisation" spatiale des concepts et de leurs interrelations, et trouver brillamment une démonstration courte, élégante...

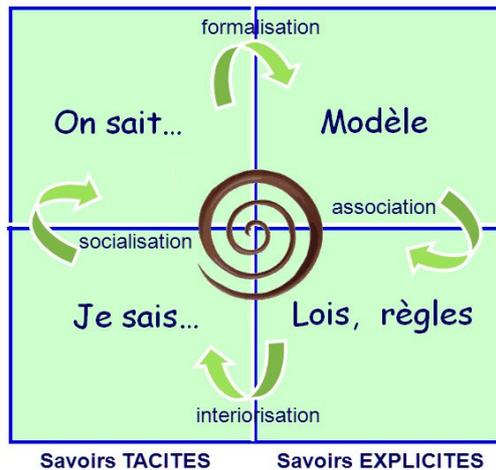


Figure 1 : 90% de nos savoirs sont tacites... Cycle du savoir de Nonaka.

A.Moles décrivait assez bien tous ces microchoix<sup>6</sup> au quotidien, chemin optimal à choisir ce matin pour aller travailler, en fonction du temps, des embouteillages, de mes envies. Il y a souvent dans ces choix une part de "pari", des décisions aléatoires, semblables à celles du héros de ce livre culte des années 70, l'homme dé<sup>7</sup>.

### L'imperfection théorisée ?

Y a-t-il des bases théoriques soutenant la notion d'imperfection, de limite aux systèmes logico-mathématiques ? De nombreuses disciplines ont abordé ce thème. Sans être exhaustifs, nous allons rappeler certains apports dans ce domaine.

C'est Herbert Simon qui a formalisé le concept de rationalité limitée<sup>8</sup>. Chacun des acteurs, individus ou groupes, a par nature une rationalité limitée en termes de capacité cognitive et d'information disponible. Dès lors, l'acteur va souvent s'arrêter au premiers choix qu'il jugera satisfaisant. La systémique intègre ces notions, l'analyste ou le modélisateur est "dans la boucle", absolument non neutre, et sa rationalité est par nature limitée (il est structurellement partiel, donc partial). Toute technique de modélisation est donc bien évidemment une méthode imparfaite.

*Il existe de solides bases théoriques pour défendre les méthodes imparfaites...*

Si on regarde maintenant les organisations sous l'angle stratégique, voire polémique, l'école Crozier<sup>9</sup> a assez bien décrit le rôle de l'information masquée dans les jeux stratégiques. Le pouvoir est souvent lié au fait d'en savoir beaucoup sur les enjeux cachés des autres, sans dévoiler les siens. Tout acteur sait, même inconsciemment, que moins il en dévoile, plus il augmente son niveau de liberté. Il va donc masquer la réalité de ses enjeux aux autres, avec une utilisation stratégique de la théorie des jeux<sup>10</sup>, où l'optimisation imparfaite est souvent la règle.

<sup>6</sup> A. Moles, *Micropsychologie et vie quotidienne*, Paris, Denoël, 1976.

<sup>7</sup> Luke Rhinehart, *L'homme-dé*, (paru en 1971), Editions de l'Olivier, 1998.

<sup>8</sup> Claude Parthenay, *Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et sciences de l'artificiel*, Document de Travail CEPN (Paris XIII et Université de Cergy-Pontoise).

<sup>9</sup> Michel Crozier, *L'Acteur et le système* (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Seuil, 1977.

<sup>10</sup> Gaël Giraud, *La théorie des jeux*, Flammarion, 2009.

Ce qui différencie pour Popper<sup>11</sup> les approches scientifiques des approches idéologiques est la "falsifiabilité", le fait que l'on puisse toujours être capable d'imaginer un événement, un aspect qui prouverait que la théorie est fautive. Ainsi toute méthode qui ne peut imaginer un exemple où elle est totalement contestable devient idéologique, elle n'est plus scientifique !

Les sciences cognitives approchent le rôle des connaissances "tacites" (cf. supra) par rapport aux connaissances "explicites" (informations codées, archivées, dans des livres et sur le Web, etc.). Les méthodes que l'on peut utiliser pour détecter, stocker, communiquer, traiter ces savoirs tacites sont à peine émergentes aujourd'hui, et par nature imparfaites.

La vérité n'est pas univoque. Les logiques mathématiques traditionnelles sont quelquefois moins efficaces que des logiques intégrant le "peut-être", le "pourquoi pas". La théorie des ensembles flous (*fuzzy sets*) de L. A. Zadeh<sup>12</sup> appartient à cette catégorie, avec également les ordinateurs à logique neuronale, avec des circuits *neural cores*...<sup>13</sup>

Beaucoup d'innovations ont besoin d'une "pensée déclencheur", de l'introduction opportune du grain de sable qui va modifier les logiques. Les méthodes imparfaites évoquées dans cet article ont pour but de permettre, avec des outils simples, l'émergence de ces nouvelles logiques, de ces changements possibles de paradigmes (Kuhn<sup>14</sup>), et de susciter la construction rapide de certains prototypes possibles du futur.

La "modélisation" des choses, du monde, et ses techniques sont souvent issus de ces *a priori* de la pensée logique. L'analyse des systèmes<sup>15</sup> est un peu à part, visant à instrumenter ces objectifs de représentation du réel, tout en tentant d'intégrer la complexité. Mais comme disait fortement Korzybski<sup>16</sup>, "la carte n'est pas le territoire", la modélisation n'est pas le réel, ce n'en est qu'un reflet. Le modélisateur est "dans la boucle"<sup>17</sup>, non neutre par rapport au résultat ! Dans un monde flou, imprécis, les modélisations sont-elles illusoire ? Ne visent-elles pas seulement à recréer des zones temporaires de stabilité apparente, donc des illusions de zones de pouvoir possibles ?

---

<sup>11</sup> Karl Popper, *La connaissance objective*, Éditions Aubier, 1991.

<sup>12</sup> <http://www.bisc.cs.berkeley.edu/Zadeh-1965.pdf>

<sup>13</sup> Beaucoup de consultants nous parlent aujourd'hui de *Big Data*, des super machines et logiques (Watson d'IBM...), capables, dans l'explosion informationnelle, de mâcher les milliards de milliards de données pour en faire des aides à la décision, à la structuration des savoirs. Le décideur, perdu dans les données, n'aurait plus comme alternative que de se faire conseiller par ces logiques. Mais chacun sait que les vraies choses intéressantes se trouvent dans les "signaux faibles", ceux qui ne sont pas au centre des statistiques, qui sont dans la "longue traîne" des faits. Les ordinateurs vont-ils pouvoir intégrer ces nouvelles logiques ?

<sup>14</sup> T. S. Kuhn, *La Structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 1983

<sup>15</sup> On trouve en France des systémiciens comme Melese, des méthodes générales de type Merise, mais aussi des avancées en modélisation "objets" et ses aspects sémantiques (création d'ontologies). Je suis depuis longtemps un "groupie" et un prosélyte de la systémique. Des conférences de J.-L. Le Moigne <http://www.mcxapc.org/inserts/ouvrages/0609tsqtm.pdf> m'avaient converti dans les années 70, je fus un acheteur et fervent lecteur des six opus successifs de *La Méthode* (Seuil, 1977-2004) d'Edgard Morin, j'étais dans une de mes fonctions au sein d'IBM un des prosélytes de la méthode AXIAL, méthode systémique de modélisation des systèmes (concurrente/amie de Merise), admirant le *Macroscopie* (*The Macroscopie* sur Principia Cybernetica Web, Harper & Row, 1979) de Joël de Rosnay, cette vulgarisation ancienne mais toujours stimulante. L'"école de Palo-Alto", m'a par ailleurs stimulé, dont les techniques de thérapie systémique de Waslawick, je participe à Praxeme <http://www.praxeme.org/>, méthode publique de modélisation systémique pour les organisations, je continue de suivre de près Morin, Le Moigne et quelques autres dans la modélisation de la complexité <http://www.mcxapc.org/>,...

<sup>16</sup> Alfred Korzybski, ingénieur polonais, fondateur de la Sémantique Générale.

<sup>17</sup> La systémique dit en gros :

- Il existe des lois générales communes, transdisciplinaires, régissant les systèmes complexes, qu'ils soient physiques, biologiques, écologiques, économiques, sociaux, cognitifs, naturels, construits ou hybrides.
- Ces lois sont cybernétiques, liées au réseau des interactions internes et externes.
- Certaines règles concernent l'ensemble du système; elles ne peuvent pas être réduites à un composant.
- Les "buts" du système sont plus importants que ses "causes" (téléonomie).
- Les systèmes naturels ne sont pas facilement déterministes et prédictibles. Le caractère non-linéaire de certaines lois d'évolution les rend très sensibles aux fluctuations et au bruit, donc au contingent. On est dans le monde du "chaos" et le battement créatif de l'aile du papillon peut avoir des conséquences structurantes.
- Le modélisateur est "dans la boucle", non neutre par rapport au résultat.

Beaucoup d'acteurs se réclament, avec raison, de cette idéologie dans leurs discours, leurs propositions, leurs activités de conseil, de modélisation. La systémique est certes pour eux une approche, une façon d'aborder les problèmes, mais il manque, dans la plupart des situations, le couteau suisse méthodologique, toujours dans la poche, avec de vraies méthodes systémiques prêtes à servir !

*La systémique, très présente, manque largement de méthodes pratiques pour l'action...*

Les théoriciens de l'auto-organisation sont au cœur de ce débat sur les méthodes imparfaites. La notion d'auto-organisation est associée à la notion d'émergence, du principe de complexité par le bruit (Atlan<sup>18</sup>). Pour Morin, c'est le "désordre organisateur". Qu'est-ce qui fait une organisation, quel est son liant, comment une organisation peut converger vers un but, se bâtir une "vision"<sup>19</sup> partagée, des valeurs communes, dans une structure de désordre, divergente ?

Dans un monde par nature entropique, où le désordre risque toujours de l'emporter sur l'ordre, promouvoir les méthodes imparfaites, devons nous promouvoir une nouvelle anarchie, ni Dieu ni Maître,... ni règles ni méthodes ? Evidemment non, ce qui compte est la recherche permanente du "bon" point d'équilibre, toujours mouvant, entre mécanismes et organismes, dans tous les domaines.

### Au cœur des entreprises...

Chacun le ressent, il y a dans nos entreprises une bataille permanente entre les approches mécanistes et les approches organiques. Entre l'innovateur à pensée foisonnante et l'organisateur méthodologue, que de combats de fond ! Entre le commercial qui prône l'adaptation aux désirs des clients et le financier défendant la rigueur et la maîtrise des risques, que de discussions !

Le management, depuis Taylor fonde beaucoup de ses "méthodes" sur les approches scientifiques (scientiste ?). Cela génère des dysfonctionnements majeurs, particulièrement du point de vue des impacts humains. Certes nous ne sommes plus dans *Les Temps modernes*, néanmoins il y a encore des enjeux cruciaux dans ces domaines, énormément de mal-être au travail. Hélas beaucoup d'acteurs se contentent souvent dans ces cas d'opposer l'incantation de l'"humain" aux approches technocratiques, de livrer une bataille, certes totalement légitime, mais trop fréquemment seulement idéologique, entre les "psycho-sociaux" et les "techniciens"...<sup>20</sup>

La transversalité oblige clairement à l'utilisation de méthodes imparfaites. François Dupuy<sup>21</sup> illustre bien l'apparente sécurité du travail en mode silo face à l'incertitude du travail en mode transverse, où chacun est confronté à l'inconnu de l'autre. Dans un silo, on utilise des méthodes répertoriées, cohérentes avec la culture du silo (les méthodes dans un département recherche ne sont pas les mêmes que dans un département administratif...). La relation transverse implique l'ajustement culturel, la recherche de l'intersection entre sa propre culture et la culture des autres, pour créer le prototype d'un fonctionnement possible en commun<sup>22</sup>. Croire en une méthode réconciliatrice pour tous (la qualité, le *Lean*, etc.) est un mythe du conseil. Chacun des silos l'utilisera toujours en mode

*La transversalité implique l'utilisation de méthodes imparfaites d'ajustement...*

<sup>18</sup> Henri Atlan, *Entre le cristal et la fumée*, Seuil, Paris, 1979.

<sup>19</sup> La vision, pour être partagée, doit être à la fois suffisamment claire (pour être comprise) et suffisamment non claire (pour créer l'adhésion), donc doit porter la perfection/imperfection...

<sup>20</sup> Certes technique et humain sont intimement liés, se nourrissent et se confrontent depuis la nuit des temps...

<sup>21</sup> François Dupuy, *Lost in management, La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Seuil, 2011.

<sup>22</sup> Ce sujet est général à toute vie relationnelle. Trouver la modalité de fonctionnement avec l'autre n'aboutira jamais à la fusion culturelle, au partage complet des approches. On est en mode "essai-erreurs", en ajustement mutuel, les méthodes adoptées en commun sont par nature imparfaites.

imparfait, compatible avec ses propres paradigmes, sa propre culture, et cela sera, par nature, suffisamment efficace !

Le mot Qualité par exemple porte, dans ses connotations inconscientes, la notion de recherche de perfection, la qualité du travail de l'ébéniste. Certes sa définition<sup>23</sup> est plus pragmatique, et tente de s'adapter aux besoins, voire aux désirs du client. Mais très souvent ces connotations surhumanistes sont présentes dans les dynamiques qualités (zéro défaut, etc.). Ceci continue dans les approches 6  $\sigma$ , un des objectifs du *Lean* de supprimer complètement les activités sans valeur ajoutée, ... Or les dynamiques qualités qui marchent sont celles qui réussissent à réconcilier les aspects analytiques souvent *top-down* et l'appel à l'adaptation locale (ex : cercles de qualité, *bottom-up*, etc.), pour adapter, négocier interservices, innover.

Une des conditions maintenant connue du succès est de réussir à choisir le "bon" point d'équilibre entre l'application de méthodologies globales et... le moment où il faut les arrêter, passer la main à l'auto-organisation et à ses méthodes imparfaites. Mettre le curseur au bon endroit entre ce qui relève du mécaniste "parfait" et de l'organique "imparfait" est fondamentalement la responsabilité clé de tout dirigeant ou manager.

La théorie du Chaos<sup>24</sup> nous avertit par ailleurs sur l'aspect non linéaire des problèmes complexes. Pour survivre, l'entreprise est souvent obligée de tenter de simplifier le réel, d'aller vers le *Lean*, le flux tendu, de faire des simplifications mécanistes dans un système par nature organique, d'utiliser de manière imparfaite des méthodes a priori "parfaites".

Le management des processus est bien évidemment concerné au premier chef. Suivant la philosophie adoptée par les pilotes, on pourra tomber facilement dans le piège technocratique des approches analytiques jusqu'au bout, des descriptions détaillées des procédures, protocoles, procédés, des activités, des systèmes de mesures généralisés, et des informatisations mécanistes (on parlait bien souvent de mécanisation !) afférentes avec des outils élaborés intégrés dans les approches BPM. Mais les entreprises connaissent bien les limites de ces méthodes "parfaites". On verra en infra, dans la description de quelques outils de méthodologies imparfaites, et comment introduire structurellement de l'imperfection nécessaire dans les approches processus.

### Petit détour, vie personnelle, vie quotidienne...

La vie personnelle est pleine d'incitations à la perfection. Le Surmoi fait peser ses règles, ses terrorismes, avec l'"idéal du moi" comme point de mire, le Ça tente d'introduire des désordres utiles et plaisants, le Moi tente de se structurer vers son "moi idéal". Quel adolescent n'a pas vécu existentiellement ses révoltes contre les règles, contre les méthodes prescrites ?

Dans les temps de passion (un mot certes contradictoire avec le mot méthode !), on tente désespérément, comme disait Lacan "d'offrir quelque chose qu'on n'a pas à quelqu'un qui n'en veut pas", aphorisme totalement symbolique de ce qu'est... une méthode imparfaite !

Chacun peut se trouver ainsi psychologiquement dans des systèmes infernaux, dans les boucles sans issues. L'école de Palo-Alto<sup>25</sup>, en pensée systémique, réussit des thérapies brèves, en introduisant le grain de sable qui va "casser" les systèmes bouclés et permettre le changement.

Sommes-nous si loin de nos sujets d'entreprise, la vie au travail est-elle si différente ?

Nous nommes nombreux sur les réseaux "sociaux", LinkedIn, Viadeo, Facebook, nous twittons ce que nous découvrons, nous avons plein d'amis électroniques. Mais personne n'est dupe. Il y a le premier cercle des amis proches, le deuxième cercle des relations

---

<sup>23</sup> "Un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs". AFNOR

<sup>24</sup> Voir pour vulgarisation James Gleick, *La Théorie du Chaos*, Albin Michel, 1989.

<sup>25</sup> P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch, *Changements : Paradoxes & psychothérapie*, Seuil, 1975.

professionnelles utiles et/ou stimulantes, le troisième cercle des autres, de gens que l'on connaît ou qui vous connaissent... Là encore chacun va s'inventer intuitivement sa tactique de gestion de ses réseaux. Certes, nous sommes potentiellement reliés à n'importe quelle autre personne dans le monde, au travers d'une chaîne de relations individuelles comprenant au plus cinq<sup>26</sup> autres maillons. Mais le nombre de Dunbar<sup>27</sup> nous dit que notre néocortex nous limite à 150 personnes maximum à un moment donné, dans le cadre d'une relation stable !

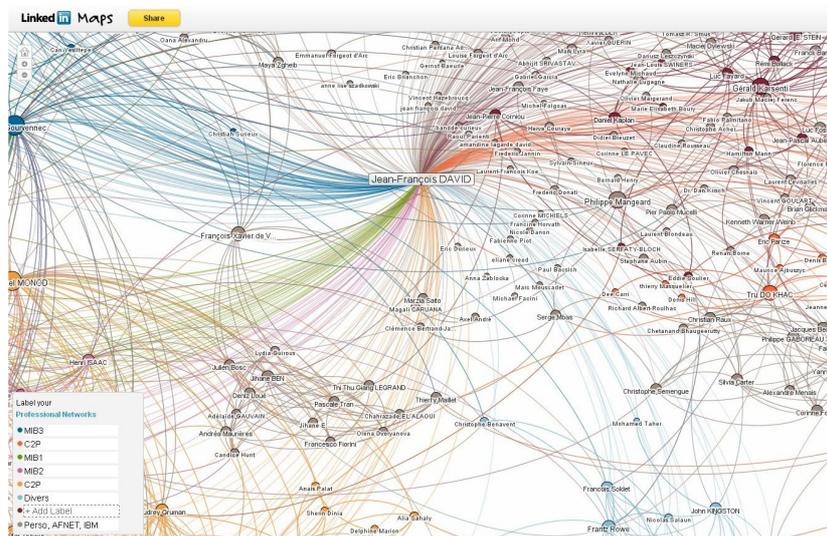


Figure 2 : Réseaux informels (exemple LinkedIn).

Cela dit donc que, par nature, notre méthode de gestion de notre réseau relationnel est volontairement totalement imparfaite. Quelques relances, quelques *teasing*, mais on est structurellement infidèle, incapable d'être "présent" pour le réseau que l'on crée. On peut avoir comme astuces de se faire suivre, de diffuser beaucoup de bouteilles à la mer, de croire que votre blog va être lu fidèlement... mais il n'empêche que votre "club réel", à un instant donné, sera par nature limité (c'est un des sens de l'idée des "cercles" tentée par Google+). On revient à des fondamentaux, des relations de confiance, des intérêts croisés, des services rendus, d'une certaine façon de la "localité" (quelquefois l'inverse de la "politique" !

Quoi de plus imparfait que le monde Web 2.0 ?

Les Latins sont connus pour cela, nous sommes dans des pays de "transgression ordinaire", la première réflexion de beaucoup est l'échappement aux règles. Quelle que soit la "méthode" utilisée par les administrations pour réguler, éviter la fraude... chacun est souvent à la recherche du "point d'équilibre" entre le respect des règles et les risques pris à les transgresser.

On peut dire ainsi que nous sommes de vrais inventeurs permanents pour rendre les méthodes imparfaites!

Par ailleurs, on ne tolère paradoxalement aucune imperfection dans le fonctionnement de nos artefacts, de nos objets du quotidien. Il n'est pas question que mon *smartphone*, mon ordinateur ait une panne, il faut que la machine à laver fonctionne, on s'assure contre tous ces risques, la programmation des objets doit être parfaite...

<sup>26</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_degrees\\_of\\_separation](http://en.wikipedia.org/wiki/Six_degrees_of_separation)

<sup>27</sup> Robin Dunbar, *Theory of Mind and the evolution of language*, Cambridge University Press.

## La programmation, une méthode imparfaite ?

La programmation est un art tout à fait particulier. Il y a 35 ans Joseph Weissenbaum<sup>28</sup>, un des gourous de l'intelligence artificielle et inventeur du fameux programme Eliza<sup>29</sup> décrivait de façon spectaculaire<sup>30</sup> et réaliste le programmeur obsessionnel (c'était déjà le *geek*). Un analyste informatique, un programmeur n'a pas de limites. A peine conçu, tout programme peut être en permanence amélioré, modifié, remodelisé à l'infini. "Le programmeur en informatique est un créateur d'univers pour lequel il est seul le législateur."

Contrairement à d'autres disciplines, où on est limité par la physique, où on ne peut pas faire tout à fait n'importe quoi (par exemple dans une construction d'immeuble), le programmeur n'entend jamais la "voix du père" qui lui susurre : "Tu as perdu". Il joue aux dés avec l'univers, il n'y a pas de limite à son imagination, sans jamais de sanction, poussant la créativité toujours plus loin.

Néanmoins, un programme sans erreur est impossible à concevoir. Le théorème de Gödel<sup>31</sup> (cité dans de nombreuses publications de façon souvent abusive !) nous démontre que dans un jeu de syntaxe donné (ce qu'est la programmation), il y aura toujours au moins une proposition "indécidable". Donc tout programme porte par nature des *bugs*, des pannes, des imperfections<sup>32</sup>.

Un programme fait régner le mythe de la perfection, mais c'est structurellement une méthode imparfaite.

## Micropsychologie de la vie quotidienne...

Dans la vie quotidienne en entreprise, nous sommes naturellement confrontés à des microchoix, dont la rationalité cachée est souvent complexe.

Un exemple est le traitement des courriers électroniques en entreprise. L'individu, face à 200 ou 400 mails/jour dans certaines grandes organisations, avec un mélange de messages importants (la réunion de ce soir est reportée), informationnels (j'étais à une réunion hier où j'ai récupéré cette intéressante présentation), "parapluie" (je vous mets en copie pour info), etc., doit adopter une tactique forte et personnelle de sélection/lecture/élimination<sup>33</sup>.

Certains décideurs promeuvent la suppression des mails, mais un monde "temps réel" n'est sûrement pas plus enviable ! Sans défendre le mail, je trouve dangereuse la tendance vers un monde de plus en plus "temps réel", communication instantanée, *twitter*

*like*. Heureusement chacun a toujours encore le choix de brancher le répondeur de son téléphone, pour permettre d'arbitrer entre les sollicitations. Chacun a encore le choix de préférer stocker, pour traitement (ou non) ultérieur les messages qu'il reçoit, pour exercer sélectivement sa liberté d'appréciation, ses droits éventuels de "non réponse".

*Dans un monde d'opulence communicationnelle, toute tactique de communication et d'accès à l'information est par nature imparfaite...*

---

<sup>28</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Weizenbaum](http://fr.wikipedia.org/wiki/Joseph_Weizenbaum), *Computer Power and Human Reason : From Judgment To Calculation*, San Francisco : W. H. Freeman, 1976.

<sup>29</sup> <http://www.eliza.levillage.org/>

<sup>30</sup> <http://www.sacbusiness.org/cs/hesterj/HACKER.htm>

<sup>31</sup> Raymond Smullyan, *Les théorèmes d'incomplétude de Gödel*, Dunod, 2000

<sup>32</sup> Cela génère par exemple les nombreuses versions de Windows, les clubs de *hackers* cherchant la faille et en profitant, l'importance de la sécurité informatique.

<sup>33</sup> Confrontés à ce système formel, ne pouvant à travers les mails opérer de notre influence non verbale, on compense, on tente par exemple de civiliser le système avec des petits codes, des *smileys* pour tenter de faire passer du "doux" (*soft*) dans ces relations "dures" (*hard*).

Le traitement des mails est totalement symbolique de la relation des acteurs au temps : trop de choses à faire, à absorber, systèmes personnels de priorité, impasses que l'on fait, culpabilité latente permanente.

Il faut savoir que l'homme a une capacité limitée (mémoire court terme) pour absorber de l'information (le fameux chiffre 7 de Miller<sup>34</sup>, on ne peut absorber plus de 7 *chunks*<sup>35</sup> d'information toutes les 6 secondes, en moyenne, une information par seconde). Plongé dans l'explosion informationnelle, chacun trouve individuellement ses tactiques imparfaites pour prioriser, choisir ce qu'il prend et ce qu'il laisse, gérer ses "files d'attentes", freins majeurs à la réactivité de l'organisation.

Les *Web natives* ont tendance à préférer le contact direct. "Si tu ne réponds pas maintenant, tu n'existes pas!" Ceci les amène à favoriser, dans leur premier cercle, les personnes qui sont en général en temps réel avec eux, pour chatter, échanger sur Facebook, les personnes dont ils savent que leurs *tweets* vont les atteindre rapidement, etc. Cette philosophie de l'intrusion a ses propres protocoles. Si on ne répond pas "en temps réel", on n'est déjà plus dans le premier cercle! On peut se faire ainsi des "ennemis", sans souvent le savoir, on choisit ses camps.

Je trouve grave de jeter l'opprobre sur tous les médias (messagerie mail, messagerie vocale,...). Ils permettent cette possibilité géniale d'attendre, de réfléchir, de faire ou non. Chacun gère, comme il le veut, ses "files d'attentes", ses urgences, décide ou non de procrastiner, de différer, de ne pas choisir. Pouvoir à chaque instant choisir ce que l'on va faire où pas, dans l'opulence communicationnelle explosive, quel luxe !

*Le mode essai-erreurs, utilisé par tous, n'est-il pas une "parfaite" méthode imparfaite ?*

Les cas sont nombreux. On peut regarder les exemples cités par A. Moles, par exemple le choix quotidien du chemin optimal pour se rendre en voiture au travail dans une ville encombrée. Un mode fondamental de l'acquisition des savoirs est le mode "essai-erreurs". C'est par définition une "parfaite" méthode imparfaite.

Nous sommes en effet dans l'ère de la programmation agile, du X-Programming, du DSDM<sup>36</sup>, du RAD (*rapid application development*). Au-delà des slogans, qu'y a-t-il de commun entre ces méthodes ? Elles sont toutes basées sur la spirale de Boehm<sup>37</sup>, qui consiste à créer rapidement un prototype opérationnel, en travail coopératif en général avec le client, tester, modifier, éventuellement donc en route, incliner l'objectif final<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup> <http://cogprints.org/730/1/miller.html> 1956

<sup>35</sup> Littéralement "morceau d'information". Voir G. A. Miller, *How big is a chunk ?*, The Psychology of Communication, Basic Books, 1966.

et Bruno Lussato, *Le Dossier de la Micro-informatique*, p. 69-72, EO, 1980.

<sup>36</sup> <http://xprogramming.com/book/whatisxp/> et [http://fr.wikipedia.org/wiki/Dynamic\\_systems\\_development\\_method](http://fr.wikipedia.org/wiki/Dynamic_systems_development_method)

<sup>37</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Modèle\\_en\\_spirale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Modèle_en_spirale) .... à ne pas confondre avec la gidouille du roi Ubu de A. Jarry ! ;-)

<sup>38</sup> Je me souviens d'un soir à Miami, ville que je ne connaissais pas encore et dont je n'avais pas, ce soir là, le plan, de la recherche d'un endroit possible d'animation nocturne. Une des meilleures méthodes (cela peut se démontrer...) consiste à parcourir la ville en spirale, à partir du lieu de départ, pour détecter systématiquement ces endroits, au lieu de prendre rectilignement quelques grands axes ! Sommes-nous là tellement loin des méthodes modernes de développement informatique, de programmation ?

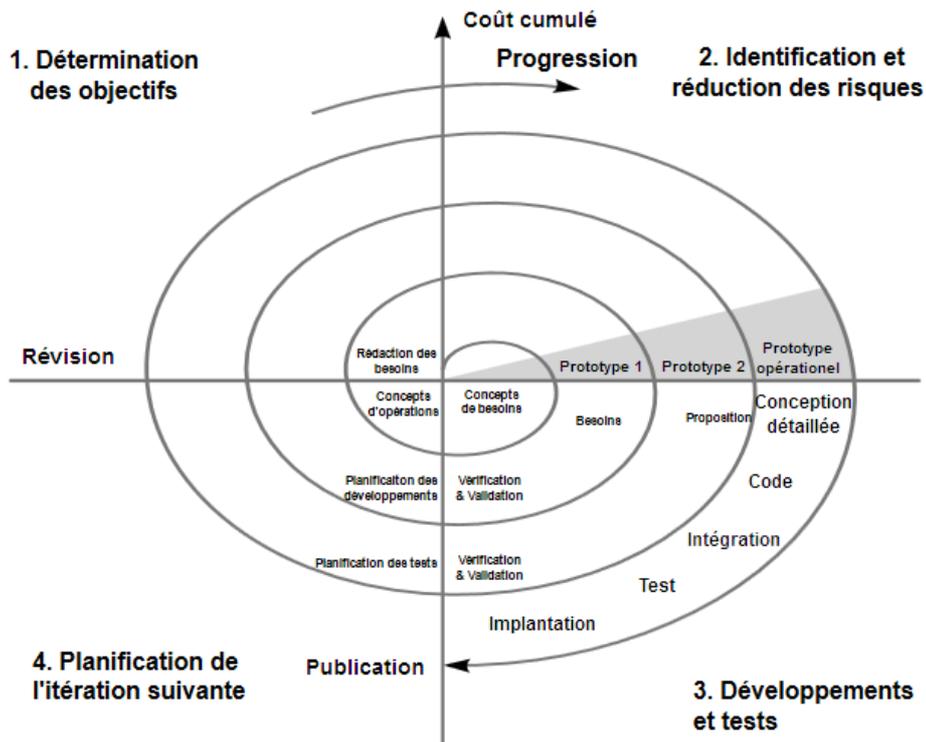


Figure 3 : La spirale de Boehm<sup>39</sup>.

Les prototypes successifs permettent de s'approcher du but final de façon plus juste que les techniques de développement classique (en cascade, en V).

On est encore là dans le cadre de méthodes, certes structurées, mais travaillant d'une certaine façon en mode "essais/erreur/ajustement", typique des "parfaites" méthodes imparfaites.

### Innover, méthode imparfaite par nature ?

On a déjà évoqué un peu comment l'innovation pouvait émerger par le désordre, par les changements de paradigmes, par des grains de sable, par certaines transgressions... Je voudrais prendre l'analogie du musicien de jazz, improvisant au sein d'un orchestre<sup>40</sup>.

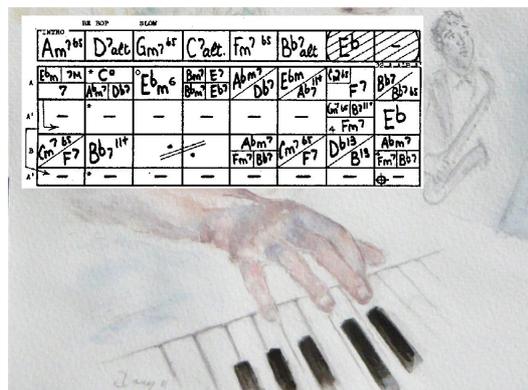


Figure 4 Exemple de "grille" harmonique de jazz (aquarelle © Danielle David)

<sup>39</sup> Source Wikipedia.

<sup>40</sup> *Leadership Jazz*, Max DePree, Dell, 2009.

En jazz "classique", il y a un certain nombre de "règles" rythmiques et harmoniques. On peut suivre bien sûr les partitions et jouer les accords représentant les harmonies. Mais au moment des "chorus" individuels, l'instrumentiste est dans un espace à la fois contraint (par les règles harmoniques et rythmiques) et libre. Il peut (doit) se promener ailleurs, sans perdre de vue les règles, équilibrant contraintes et liberté d'improvisation. Mais plus, dans certains cas, il peut temporairement changer les règles, dans une transgression plus totale. Il y a prise de risque certes, mais quelquefois, c'est l'invention totale, la découverte d'un nouveau monde<sup>41</sup>.

L'innovation n'est certes pas que le moment d'invention<sup>42</sup>, qui ne suffit pas. Il faut ensuite "durcir" le prototype, le formaliser, le communiquer, en étudier l'intérêt pour les "clients", promouvoir son marketing,...

La théorie U d'Otto Scharmer<sup>43</sup>, qui s'applique au leadership, modélise aussi assez bien selon moi l'acte d'invention, les conditions de son "moment". Il y a tout l'acquis des savoirs. Il faut bien sûr le regarder, le "voir". Mais ensuite, il faut l'oublier, comme la culture, dans une attitude un peu *new age*, pour passer en mode "percevoir". Avec un peu de chance, on peut alors arriver au "point aveugle" (le creux du U), au *présencing*, où à la fois le savoir est présent et perçu, mais où on a déjà une certaine anticipation du futur. Ensuite, il faut expérimenter le prototype inventé, puis le déployer.

## Les lames du couteau suisse, quelques exemples de méthodes

Quelles sont ainsi ces méthodes imparfaites, simples d'usage, utilisables par tous dans ce monde incertain ? Comment mettre de l'anticipation du futur dans les méthodologies, permettre l'innovation créative, sans perdre de vue la rationalité nécessaire, en tenant compte de l'accumulation de savoirs ?

Quelles sont les méthodologies les plus utiles au point de présence (*presencing*) de la théorie U ?

*L'invention passe par une mise entre parenthèse des savoirs couplée à une présence au futur...*

"Le "U" est un parcours en cinq étapes simples en apparence, initier, percevoir, être présent, créer, déployer, par lesquelles il s'agit d'intégrer une conscience approfondie des situations et des enjeux, de développer de nouveaux modes d'émergence des solutions possibles pour mieux "prototyper le futur", et de rénover l'approche collaborative et la conduite de projets. Otto Scharmer du MIT a observé et interrogé les plus grands leaders pour saisir les mécanismes invisibles de leurs actes, ce qu'il appelle les "points aveugles" du leadership."

Nous allons donc parler d'outils utiles à tous au "point aveugle".

Quelques banalités d'abord :

Les consultants sont des grands utilisateurs de techniques variées de *brainstorming*. Parmi les plus utilisées de ces méthodes "papiers au mur", je citerai Metaplan® qui permet l'expression et le regroupement d'idées sous forme de Post-it®<sup>44</sup>.

Une méthode imparfaite dans ce cadre est par exemple la méthode KJ<sup>45</sup> (voir figure 5).

---

<sup>41</sup> Tout ceci est assez différent de la musique classique, où le jeu de contrainte est plus lourd (ce qui n'empêche pas dans d'autres modes l'innovation des interprètes).

<sup>42</sup> On ne peut pas ne pas penser à ce bouquin jubilatoire de Roland Moreno l'inventeur de la carte à puces. *Théorie du bordel ambiant*, Belfond, 1990.

<sup>43</sup> *Théorie U. Diriger à partir du futur émergent*, Otto Scharmer, Pearson - Village Mondial, 2012.

<sup>44</sup> [http://www.metaplan.fr/downloads/Guide\\_pratique\\_les\\_regles\\_de\\_la\\_methode.pdf](http://www.metaplan.fr/downloads/Guide_pratique_les_regles_de_la_methode.pdf)

<sup>45</sup> Karakita Jiro, voir dans ce cadre le livre de Robin et Crepin <http://www.evrolles.com/Entreprise/Livre/resolution-de-problemes-9782708125834>



Figure 5 : Classement KJ, votes.

Dans une séance de remue-méninges, les acteurs expriment des idées factuelles sur le problème traité, sur autant de fiches qu'ils le désirent. Après relecture, chacun vient en se déplaçant regrouper en silence les idées. Une fois les regroupements stabilisés, on tente de nommer les groupes ainsi constitués. C'est là que l'on peut obliger à une abstraction sémantique créative, la nomination des regroupements étant un phénomène de découverte en commun, de choix entre le rationnel et l'anticipation.

Toutes ces techniques faisant émerger un sens<sup>46</sup> nouveau à partir des expressions spontanées initiales sont assez puissantes.

La méthode du vote en commun est également puissante. Voter en groupe, c'est vraiment co-décider, de façon imparfaite, de structurer les paris collectifs.

Pour exposer quelques "parfaites" méthodes imparfaites, nous allons prendre le cas d'une société d'assurance de taille moyenne (3 000 personnes), inspirée d'un cas réel. Toutes les 5 méthodes décrites ici relèvent d'une volonté de déploiement en cascade de la stratégie (alignement stratégique)...

#### a) Stratégie

Il s'agit par exemple pour un comité de direction (ou un groupe de manager) de structurer son tableau de bord, la liste de ses objectifs stratégiques.

*Les votes collectifs, les inventions sémantiques communes sont les bases imparfaites des projets partagés...*

Un exemple de tableau de bord (*Balanced Scorecard*) dans cette compagnie (voir figure 6).

<sup>46</sup> <http://livre.fnac.com/a3436342/Sandrine-Zerbib-Donner-du-sens-a-son-management>

<i>Objectif stratégique</i>	<i>KPI's, indicateurs</i>	<i>Poids relatif</i>
Equilibre des comptes	Sinistres/Cotisations Liquidation provisions Produit financier/CA Réassurance	7
Croissance	Volume +/-, Contrats +/- Taux couverture Taux pénétration CA nvx contrats	5
Satisfaction Clients	Enquête sat clients Résiliations demandées Réclamations	6
Simplification	Temps non opérationnel Temps demande/contrat Temps règlement sinistres	4
Compétence des hommes	Absentéisme Nb jours formation Taux erreur	3
Extension Europe	Nb nvx partenariats	4
Leadership, Image	Enquête image	3

**Figure 6 : Exemple de tableau de bord, société d'assurances.**

Au moment où l'on se met d'accord, par un vote, sur le poids relatif, pour l'année en cours, de ces différents objectifs stratégiques (ce qui n'est pas toujours facile), on structure très fortement, sans rationalité totale, le fonctionnement de l'organisation.

*Il y a une très grande puissance dans les consensus imparfaits, particulièrement pour évaluer les possibles effets de leviers des projets sur les objectifs...*

Dans ce genre de circonstance, il y aura toujours un acteur pour demander une rationalisation plus poussée, une enquête, une simulation pour dépasser la rationalité limitée de ce vote. Mais on constate que même si on le fait, statistiquement, cela ne remet jamais en cause l'intuition anticipative du groupe... La méthode imparfaite suffit.

Exemple d'autres utilisations de méthodes imparfaites dans un cas de ce type :

*b) Déploiement, Alignement*

*Hoshin Kanri* est une technique qui structure l'alignement stratégique dans une organisation. Elle permet d'appliquer en cascade la même démarche d'établissement de tableaux de bord dans toute l'entreprise, ce qui crée de l'alignement accepté de tous, puisque chacun se construit assez librement sa stratégie, en cohérence suffisante, bien sûr, avec les niveaux supérieurs.

Mais *Hoshin Kanri* peut être utilisé sur d'autres objets que les tableaux de bords. Il crée de la cohérence "libre" entre l'organisation (les mécanismes, les processus) et la stratégie, entre les projets et la stratégie, etc.

Imaginons par exemple que pour la même compagnie on ait dressé la liste des processus et que l'on s'interroge sur l'effet de levier potentiel de ces processus sur la réussite stratégique.

On peut faire voter un comité de direction (0, aucun impact, 4, très fort impact) sur la base de la question : "Si ce processus devenait miraculeusement le meilleur du monde à tous points de vue, quel serait l'impact immédiat sur les objectifs stratégiques ?"

	Profit	Croissance	Sat Cli	Simpli	Hommes	Europe	Image
poids>>	7	5	6	4	3	4	3
Etudier marché		2	2			3	
Concevoir produits	1	3	2	1		2	1
Gérer secteurs commerciaux	3	1	2	2	2		1
Faire souscrire	1	4			1	1	
Gérer contrats			1	4	1		
Fidéliser	1	3				1	2
Recouvrer	2			2			
Régler sinistres		1	4	2	1		3
Surveiller portefeuille	2	2	1	2	1	1	
Gérer RH	1		1	2	4		2
Gérer finance	1			2			2
Réassurance	2					2	1
Gérer IT/Infrastructure	3		1		3		1

Figure 7 : Effet de levier potentiel des processus sur les objectifs stratégiques.

On en déduit immédiatement le "poids" relatif des processus les uns par rapport aux autres, en ajoutant ses effets de leviers (pondérés par le poids des objectifs stratégiques afférents).

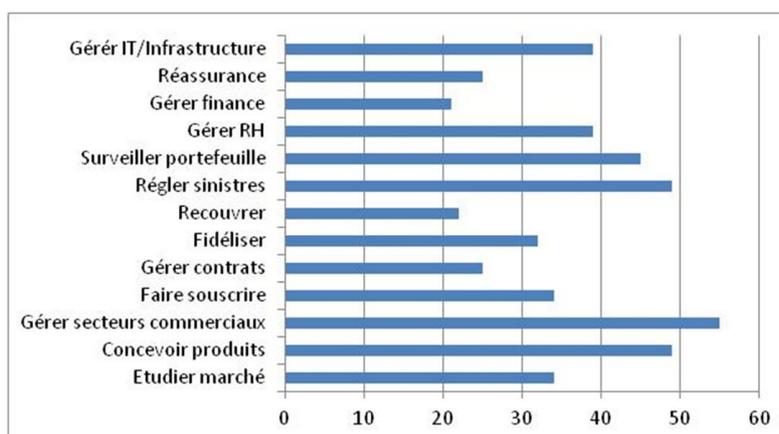


Figure 8 Tous les processus ne sont pas égaux...

Là encore, par expérience, le management peut demander fréquemment une étude précise des gains réels, des effets de levier réels. Mais ces études sont souvent complexes, voire impossible à réaliser, et, pour ceux qui les ont essayé, on retrouve des conclusions assez proches du vote intuitif. La méthode imparfaite suffit !

### c) Organisation matricielle

Un des exemples les plus significatifs est celui de l'utilisation de la méthode ABC/ABM<sup>47</sup>.

Une technique simple est, liste des processus en main, d'aller voir les fonctions et de leur demander : "Combien de temps dans l'année les personnels de votre fonction sont-ils impliqués en moyenne dans le processus 1, 2..., n ?" (remplissage par colonnes). Ce questionnaire permet de constituer facilement une matrice structure/processus.

<sup>47</sup> La méthode ABC/ABM Piloter efficacement une PME, Ravignon, Bescos, Joalland, Le Bourgeois, Malejac, Eyrolles, 1998.

	DirCial	MgtCial	Ciaux	GestCial	GestAdm	GestSin	DG	DRH	Inform	SecGen	SveTech
Etudier marché	6	7	7								9
Concevoir produits	6	5	4				13				45
Gérer secteurs commerciaux	2	2	22	13	8				8		2
Faire souscrire	2	8	30	7	17						9
Gérer contrats	2	2	4	13	42			25		16	9
Fidéliser	2	9	15	33	17			13		8	9
Recouvrer	2	5	7	7	4			6		8	9
Régler sinistres	18	19		7		90		25		16	9
Surveiller portefeuille	6	9	16	20	8			6			9
Gérer RH	24	28	5	5		5		6	95		9
Gérer finance	24	5									9
Réassurance	2	2			4	5		6		2	9
Gérer IT/infrastructure	2							5	41	100	9

Figure 9 : Réconcilier les processus et les structures (ABC).

On peut ainsi :

- visualiser immédiatement le matriciel de l'entreprise (lecture horizontale), les processus les plus interfonctionnels, indiqués ici par un flèche (←),
- calculer immédiatement, connaissant les coûts verticaux, un chiffre souvent inconnu, le coût humain des processus (en multipliant le coût des hommes par le pourcentage de temps),
- imaginer sur ce schéma *as is* des scénarios *to be*, avec de nouvelles distributions de missions et de rôle, construire un prototype de *to be* et en estimer certains gains et certains coûts. On voit également clairement les acteurs impliqués dans la réalité dans chacun des processus, ce qui va simplifier le travail des cartographies de processus.

Là encore, cette enquête rapide, ce prototype est suffisant. Les entreprises qui poussent de façon technocratique l'enquête jusqu'au plus fin détail (quoique ABC plus détaillé a quelques avantages pour le contrôle de gestion, son vrai domaine d'application...) ne trouvent pas beaucoup plus d'information décisionnelle, qu'après cette approche imparfaite.

#### d) Corrélations cachées

Une technique puissante de *data mining* pour trouver des vérités cachées est l'Analyse en Composantes Principales (ACP), une des techniques d'analyse factorielle, une branche des statistiques.

C'est une des "sciences de l'imprécis" de Moles. Tout "marketeur" sait l'utiliser, pour déterminer des populations et segmenter ses marchés (cf. par exemple les sociostyles<sup>48</sup> de B. Cathelat). L'ACP peut être utilisée dès que l'on dispose de données en tableau (tableaux de statistiques croisés, votes de contribution des lignes aux colonnes, etc.), donc dans de multiples cas.<sup>49</sup> Les résultats se présentent en général sur deux axes, les critères lignes et colonnes apparaissent en nuages de points, c'est à l'analyste de trouver un "sens" aux axes.

Appliquons cela au tableau de la figure 7 (relations processus/objectifs). Cela donne la résultat suivant (voir figure 10).

<sup>48</sup> Bernard Cathelat, *Socio-styles-système : les styles de vie, théorie, méthodes, applications*, Editions d'Organisation, 1990.

*Styles de vie*, Editions d'Organisation, Paris, 1985.

<sup>49</sup> Attention, une utilisation trop "mécaniste" de l'ACP peut aboutir à des erreurs, il faut se cultiver un peu sur la technique...



Figure 10 : ACP : comment faire apparaître des lois cachées.

On voit des attractivités apparaître :

Horizontalement, *Faire souscrire*, *Etudier le marché* sont dans le "club" stratégie croissance, en opposition avec *Gestion RH*, *Gestion secteurs commerciaux* qui sont plutôt dans le "club" Stratégie hommes. Verticalement *Gérer IT*, *recouvrer* sont dans le "club" Stratégie profit en opposition avec *Régler les sinistres* qui est dans le "club" Stratégie clients.

On est là dans un mécanisme imparfait (issu de votes) de découverte, nommer les axes (par exemple "moyen terme/court terme" pour l'axe horizontal, "dépenser/économiser" pour l'axe vertical) devient un acte fort, révélant des mécanismes cachés.

Pour faire de l'ACP, on peut utiliser des logiciels statistiques plus ou moins couteux (SPSS, Statlab...), où des outils simples et gratuits, *add-on* Excel, comme ici<sup>50</sup>.

e) *Systémique, complexité*

Parmi les outils les plus représentatifs des méthodes imparfaites, il faut parler d'un des instruments clés de toute bonne analyse systémique, le Produit MicMac du Cnam/Lipsor, vulgarisé par Michel Godet<sup>51</sup>.

Il permet, en estimant comment un élément joue sur un autre élément (influence, modifie, impacte...), de démêler, dans un système complexe, où est la poule et où est l'œuf, par où commencer, quels sont les facteurs "moteurs" qui influencent tout mais qui ne sont influencés par rien, les facteurs "influencés" très dépendants, les facteurs assez "indépendants", et enfin les facteurs clés, "leviers", au centre de la complexité, à la fois moteurs et dépendants.

Gardons notre compagnie d'assurance comme exemple. Il s'agit d'étudier l'interdépendance des 13 macroprocessus. Cela donne la matrice suivante (voir figure 11), dans laquelle, en comité de direction on vote, à la lumière de son savoir et de ses intuitions. Les sommes verticales sont la dépendance, horizontales l'influence.<sup>52</sup>

*Dans beaucoup de situations complexes, comment savoir par où commencer, sur quel facteur clé agir, où est la poule et où est l'œuf ? Des méthodes existent...*

Le résultat apparaît aussitôt, avec le graphe complexe

<sup>50</sup> <http://www.numericaldynamics.com/>

<sup>51</sup> Godet Michel, *Manuel de prospective stratégique*, tome 2, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, 1998.

<sup>52</sup> Le logiciel Micmac utilise de plus la théorie des graphes pour calculer l'influence en cascade, le facteur x influençant le facteur y, qui lui-même influe sur le facteur z. Micmac peut s'obtenir au Lipsor : <http://en.laprospetive.fr/methods-of-prospective/software/59-micmac.html>

des influences et surtout la caractérisation des profils des processus (voir figure 12).

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Etudier marché	0	3	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0
2	Concevoir produits	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0
3	Gérer secteurs commerciaux	2	1	0	3	1	2	2	2	2	1	0	0	1
4	Faire souscrire	0	1	2	0	0	2	3	3	1	0	2	1	1
5	Gérer contrats	1	1	3	3	3	0	3	2	3	2	2	2	0
6	Fidéliser	0	1	2	1	2	0	0	1	1	1	3	2	0
7	Recouvrer	1	2	3	2	3	1	0	0	3	3	3	2	2
8	Régler sinistres	1	3	1	2	2	2	2	3	0	1	2	1	1
9	Surveiller portefeuille	0	2	3	2	1	1	2	2	3	0	1	0	2
10	Gérer RH	0	1	2	0	2	0	2	3	1	1	0	3	1
11	Gérer finance	0	2	0	2	0	2	0	1	0	0	3	0	0
12	Réassurance	1	2	1	0	3	0	1	2	2	1	1	0	0
13	Gérer IT/Infrastructure	1	2	1	0	3	0	1	2	2	1	1	0	0

0 : Pas d'influence  
1 : Faible  
2 : Moyenne  
3 : Forte  
P : Potentielle

Figure 11 : Comment les choses jouent les unes sur les autres.

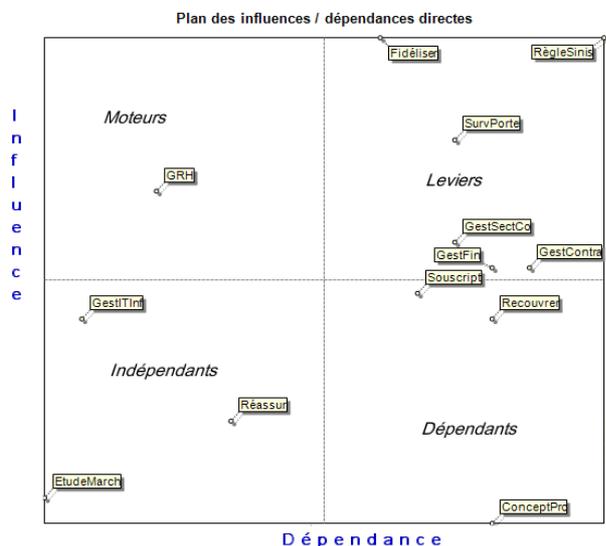


Figure 12 : Visualiser les interdépendances.

Cette méthode, imparfaite par nature car issue d'appréciation, est assez universelle et peut s'appliquer dans de nombreux cas. On peut par exemple représenter en ligne et colonne non pas des processus comme ici, mais des individus. On peut essayer alors d'apprécier leurs inter-influences croisées. Cela permettra, si on veut agir, d'aller voir plutôt les "leviers" (les "dépendants" n'ont pas de pouvoir, les "moteurs" sont trop difficiles à rencontrer).

On peut l'appliquer à la résolution d'un problème personnel, en mettant en lignes et colonnes les causes, d'après soi, de causes de ce problème. Les causes "moteurs" sont trop difficiles à résoudre, les causes "dépendantes" vont réapparaître, à nouveau ce sont les "leviers" les plus intéressants pour résoudre son problème !

On est dans tous ces outils en mode "rationalité limitée", chacun des acteurs ne connaissant qu'une partie de la vérité, mais cela suffit à l'action dans la plupart des cas.

## Quelle éventuelle conclusion managériale ?

Que peut-on dire après cette promenade au sein des méthodes imparfaites ?

Soyons clair : les méthodes sont indispensables, les "modèles mentaux", les représentations seuls (*frameworks*) sont totalement inutiles à l'action sans un arsenal de méthodes pour les appliquer, sans boîte à outils ! Ce qui fait la valeur des méthodologies, c'est qu'elles sont capables de nous aider à libérer notre potentiel de créativité.

Promouvoir les méthodes imparfaites n'est en rien un permis d'imprécision donné aux managers, qui ont déjà trop fortement cette tendance à éviter l'effort de rationalité. Il ne s'agit pas d'encourager au moindre effort. Mais...

Il est très utile pour chacun, quelles que soient ses responsabilités, de s'armer d'outils légers, simples, permettant, non pas de résoudre complètement les problèmes, mais de prototyper les dynamiques et les actions.

Aborder ce sujet dans les formations des managers, des cadres, des dirigeants est un vrai défi. La difficulté est que les enseignements sont cloisonnés par domaines, il y a peu de multidisciplinaire. Les systèmes de promotion des enseignants et chercheurs dans les écoles et universités obligent à une recherche qui reste à l'intérieur de sa discipline (sauf pour certains, comme Arrow, Mintzberg,... qui sortent du système par le haut). Chacune des spécialités préconise ses propres méthodologies, souvent "parfaites". Les méthodes interdisciplinaires ont ainsi peu de chance d'émerger !

Chaque fois qu'une méthode "parfaite" est préconisée, pour résoudre des problèmes ou changer le futur, l'activisme ou le scepticisme de chacun n'est pas suffisant. Toute méthode, qu'elle porte sur la stratégie, l'organisation, l'humain, les techniques doit être à la fois appliquée et... subvertie. Tout l'art managérial consistera à inventer, dans chacun des cas, le subtil "point d'équilibre" entre l'efficacité de la méthode et le moment où la pousser trop loin serait stupide.

Enfin, pourquoi cela ne deviendrait pas un vrai choix d'existence, dans la vie professionnelle et personnelle, pour résister de façon active et créative aux innombrables injonctions paradoxales du "sois parfait" ?

Bienvenue au club des méthodes imparfaites.