

Introduction : Un monde de surprises

Il n'existe rien de constant si ce n'est le changement.

Bouddha

Nous sommes en 1971. Le Shah d'Iran célèbre les 2.500 ans de la fondation de l'empire Perse. L'événement se tient sur le site archéologique de Persepolis, la capitale de l'empire achéménide, construite en 521 avant JC par Darius 1^{er} et Xerxes 1^{er}, et détruite 200 ans plus tard par Alexandre le Grand. Des dizaines de chefs d'États sont présents pour l'occasion. Les festivités se veulent à la fois un hommage rendu à la fondation de l'Empire perse par Cyrus le Grand et une démonstration flamboyante du développement socio-économique du pays sous le règne du Shah. C'est l'événement de la démesure : un festin royal avec les mets les plus fins, les meilleurs cuisiniers, un campement immense dressé en plein désert, trois jours de fêtes fastueuses, 250 limousines Mercedes, etc. La population iranienne, tenue à l'écart, fulmine. L'ayatollah Khomeiny, un religieux peu connu mais très respecté, appelle l'événement 'le banquet du diable', mais qui est-il vraiment ?

Quatre ans plus tard, en 1975, le mensuel *National Geographic* publie un long reportage sur l'Iran. Il est intitulé *Miracle du désert* et décrit l'essor d'une nation en pleine modernisation guidée par un Shah visionnaire et protecteur. Il y est question de pétrole, de développement industriel, d'ordinateurs, de ministres dynamiques, d'une armée puissante et moderne, d'un pays paisible et fier capable de concilier traditions et modernisation, et d'un prince-héritier pilote de chasse. L'Iran est la grande puissance régionale, un allié clé des États-Unis dans un Proche Orient qui se complique après la guerre du Kippour en 1973.

Quatre ans plus tard, en janvier 1979, après un automne d'émeutes, le Shah part en exil pour ne jamais revenir. La république islamique s'installe, bouleversant l'équilibre géopolitique du Moyen-Orient et privant les États-Unis d'un allié capital, un événement dont les conséquences se font

encore sentir aujourd'hui. Les festivités obscènes de Persepolis, qui avaient été interprétées comme démonstration de force, le sont désormais comme le chant du cygne d'un monarque mégalomane et aveugle. Comme le Printemps Arabe trente ans plus tard, la révolution iranienne a-t-elle été un coup de tonnerre dans un ciel serein, un événement que rien n'annonçait ? Loin s'en faut. À partir des années 60, la piété, qui jusque-là avait été le fait des paysans et des personnes peu éduquées, se développe au sein de la classe moyenne qui émerge grâce à la croissance économique. En témoigne l'essor de la construction de mosquées. Les efforts de modernisation du Shah rencontrent des résistances très fortes au sein d'une population de plus en plus conservatrice. L'ayatollah Khomeiny, un chef religieux méprisé par l'élite de Téhéran, jouit pourtant d'un prestige croissant. Les signes étaient là de la fragilité croissante du régime pour qui voulait les voir et aller au-delà des apparences.

Autre époque, autre contexte. Le 9 janvier 2007, Apple introduit l'iPhone, un 'smartphone' doté d'une interface tactile révolutionnaire. Réaction de Nokia, alors leader mondial avec près de 38% de parts de marché de la téléphonie mobile ? L'iPhone est un jouet sympathique, mais il ne représentera jamais plus de quelques pourcents du marché. En mai 2008, plus d'un an après son lancement et alors que l'iPhone connaît un succès croissant, captant la part la plus rentable du marché, Nokia briefe les analystes financiers sur sa stratégie. L'entreprise est au sommet de sa forme, célébrée par les experts. Le cours de bourse est à son plus haut. Au cours du briefing, pas une seule fois le mot « iPhone » n'est mentionné, ni par Nokia, ni par les analystes présents. Malgré ses ressources considérables, le leader s'avère totalement incapable de prendre la mesure du danger qui le menace alors que sa descente aux enfers est sur le point de commencer. Cinq ans plus tard, en septembre 2013, un Nokia exsangue est racheté par Microsoft pour sept milliards de dollars seulement, une somme qui sera entièrement dépréciée un an plus tard tant ce qui reste de l'entreprise finlandaise est incapable de générer la moindre valeur.

Autre contexte à nouveau. Le 8 novembre 2016, Donald Trump est élu président des États-Unis. C'est un choc considérable. L'annonce de sa candidature en mars 2015 avait suscité des ricanements tant elle ressemblait au fantasme d'un riche imbécile. Primaire après primaire, Trump marque pourtant des points mais pour tous les experts, il reste évident que le candidat n'est pas sérieux et n'a aucune chance. Les désordres de sa campagne, gérée de manière chaotique au contraire de celle de son adversaire, Hillary Clinton, véritable machine de guerre, ne font que renforcer l'idée qu'il n'a aucune chance. Trump continue à remporter des primaires

et s'avance vers la nomination, mais le sentiment reste le même : belle prestation, jugent les experts, mais il est temps qu'un 'vrai' candidat prenne le relais, c'est une élection présidentielle tout de même ! Puis il remporte la nomination, ce qui était impensable quelques mois auparavant, mais rien ne change : il n'a aucune chance de remporter l'élection. Sa campagne chaotique se poursuit, il viole toutes les règles de l'art en insultant à peu près toutes les minorités, en se comportant bizarrement, en agressant les journalistes, et en insultant les anciens combattants, ce qui est un sacrilège aux États-Unis, surtout pour les Républicains qu'il représente à leur corps défendant, à tel point que certains experts estiment même qu'il le fait exprès parce qu'au fond, il ne veut pas vraiment être élu. Quinze jours seulement avant l'élection, le Washington Post titre ainsi : « Les chances de gagner de Trump approchent zéro ». La suite est connue : il remporte une élection impossible à perdre pour Hillary Clinton, démentant à peu près toutes les prévisions faites dans les deux années précédentes par la fine fleur de l'intelligentsia américaine et les meilleurs experts électoraux. Cette élection n'a été comme aucune autre, et c'est sans doute ce que n'ont pas perçu ces experts.

La révolution iranienne, l'iPhone et Donald Trump. Trois exemples très différents, parmi tant d'autres, qui illustrent la difficulté d'anticiper l'évolution de notre environnement avec parfois des conséquences catastrophiques, et ils ne sont pas les seuls. Faillite de Lehmann Brothers et crise de 2008, Printemps Arabe, crise grecque, émergence de Daesh, Brexit, la liste n'en finit pas d'événements que nous n'avons pas été capables d'anticiper et ce malgré des moyens parfois très importants, incapables de discerner l'avenir dans le brouillard du présent. Face à cette incertitude, l'arsenal considérable des moyens techniques et humains que nous déployons semble dérisoire et inutile.

Les surprises ne sont aucunement nouvelles dans l'histoire de l'humanité, en particulier à la guerre ou dans le monde de la finance et des affaires. Mais c'est face à l'événement inédit, c'est à dire entièrement nouveau, que nous sommes le plus démunis. À la guerre, une attaque comme l'invasion allemande de la Pologne en 1939 est souvent une surprise mais peut ne rien avoir d'inédit. De même l'arrivée d'un concurrent comme Free dans la téléphonie mobile peut constituer une surprise, mais c'est le lot des affaires. L'inédit apporte une difficulté supplémentaire qui est que, par définition, il ne s'est jamais encore produit, et qu'on a donc du mal à imaginer même qu'il soit possible. L'événement inédit est particulier

parce que son principal effet est de rendre caduque les hypothèses sur lesquelles les prédictions ont été faites, mais surtout sur lesquelles repose notre vision du monde. Avec une approche radicalement nouvelle, le petit Tesla apparaît ainsi brutalement sur le marché des lanceurs spatiaux, jusque-là domaine réservé des grands avionneurs aux moyens colossaux et aux relations étroites avec les états commanditaires.

Les conséquences d'un événement inédit sont parfois considérables, souvent douloureuses comme le montre l'exemple de Nokia. C'est l'industrie hôtelière, tout entière nombriliste, qui ne voit pas venir AirBnB. Ce sont les taxis qui voient d'un coup surgir de nulle part les Uber et Lyft après des années de confort douillet dans leur monopole. C'est Wal-Mart, géant du supermarché, qui prend peu à peu conscience de la force grandissante d'Amazon, qui n'était qu'un vendeur de livres il y a encore quelques années. C'est la France qui découvre stupéfaite l'insurrection islamiste en Afrique, alors que celle-ci couvait depuis des années. Rien de tout cela n'avait été annoncé par les armées d'analystes entretenues à grands frais par des géants – entreprises, états - qui se découvrent des pieds d'argile.

Alors, haro sur les analystes ? Sus aux prévisionnistes ? Et si, plutôt, le problème était avec la notion même de prédiction ?

Le monde change radicalement, il devient toujours plus incertain. Dans un tel monde, il n'est en effet pas possible de prédire l'avenir, et ceux qui basent leur action sur une prédiction s'exposent tôt ou tard à une catastrophe. Les prédictions sont inéluctablement, un jour ou l'autre, victimes de l'événement inédit qui les rend caduques. Et pourtant, les outils de prise de décision que nous utilisons n'ont, eux, pas changé. Ils reposent sur un paradigme prédictif. Ils datent des années 70 pour la plupart et sont ancrés dans la civilisation de la révolution industrielle née il y a 150 ans. Il est grand temps de les repenser entièrement pour le nouveau monde.

Cela fait maintenant près de dix ans que je défends l'idée d'une impossibilité de prédire dans mes enseignements auprès d'étudiants, de cadres et dirigeants d'entreprises ou d'acteurs publics, et je constate toujours à quel point il est difficile pour mes participants de l'accepter. La technique rhétorique que j'utilise, je dois l'avouer, est relativement grossière : elle consiste à égrener, *ad nauseam*, les exemples de prédictions erronées qui ont coûté très cher à ceux qui les ont crues. L'exercice n'est pas difficile ; on

en trouve facilement des centaines, célèbres ou pas. Au bout d'un moment, le message semble passer et le doute s'installe dans l'esprit des participants, du moins de certains d'entre eux. C'est alors généralement que la réplique fuse : « Très bien, mais qu'est-ce que vous proposez à la place ? » Cette question me fait toujours penser à l'anecdote suivante : me promenant dans la campagne avec un ami après une forte tempête, nous voyons un câble électrique tombé par terre. Mon ami s'avance pour le saisir mais je lui suggère de ne pas y toucher car c'est dangereux. Il se tourne vers moi et me rétorque : « Très bien, mais qu'est-ce que tu proposes à la place ? » Et bien rien, je te propose juste de ne pas mourir, c'est déjà suffisant et en principe je ne te dois rien de plus. C'est la même chose pour la prédiction. L'utiliser vous expose tôt ou tard à une catastrophe. Cet ouvrage vous propose donc de ne pas l'utiliser. Il ne vous dira pas comment devenir riche sans faire de prédiction. Il ne vous proposera pas une méthode miracle alternative à la prédiction, on n'y trouvera pas de méthode ni d'outils. Il suit en cela l'adage de Bertrand de Jouvenel, un grand prospectiviste français, qui écrivait : « Vivre est un pari ; écartons au moins les paris absurdes. » Il s'agit donc d'écartier le pari absurde qui consiste à prédire dans un environnement incertain et donc non prédictible. En pratique c'est évidemment un peu plus compliqué ; ne pas avoir d'accident, ça ne suffit pas pour guider une stratégie, mais il faut commencer par cela.

Mais pour écartier le pari absurde de la prédiction, il faut montrer en quoi il est absurde. Est-ce que cela suffit ? Loin s'en faut. On aimerait partager ce qu'écrivait l'économiste Ludwig von Mises : « En fait, les hommes d'affaires raisonnables sont pleinement conscients de l'incertitude de l'avenir. Ils comprennent que les économistes ne peuvent fournir aucune information digne de foi au sujet de ce qui arrivera, et que tout ce qu'ils procurent consiste en interprétations de données statistiques tirées du passé. Pour les capitalistes et entrepreneurs, les opinions des économistes à propos de l'avenir ne comptent que pour de douteuses conjectures. Ils sont sceptiques, et ne se laissent pas facilement abuser¹. » Mais la réalité est que dès qu'ils auront quitté la salle, mes participants reviendront à leurs habitudes prédictives.

¹ Ludwig von Mises, *L'Action humaine : Traité d'économie* (Paris: Institut Coppet, 1949), 636.

Quel que soit l'argumentaire, quel que soit le nombre d'exemples tous plus frappants les uns que les autres, quelle que soit la compréhension du problème, il semble en effet impossible d'amener un changement dans les pratiques managériales. Cela rappelle la leçon qu'a tirée Dan Ellsberg, un lanceur d'alerte qui a risqué sa liberté en 1971 pour publier les fameux 'papiers du Pentagone', qui exposaient les mensonges de l'administration américaine sur la guerre du Vietnam. Ellsberg déclara un jour : « J'ai misé ma liberté sur un pari. Si les Américains connaissaient la vérité sur la façon dont on leur avait menti, sur les mythes qui les avaient amenés à endosser cette boucherie pendant 25 ans, alors ils s'y opposeraient, et le risque que vous prenez lorsque vous faites cela, c'est d'apprendre quelque chose au sujet de vos concitoyens que vous n'auriez pas envie d'entendre ; c'est qu'ils l'entendent, ils apprennent, ils le comprennent et ils décident de l'ignorer. » J'en suis rendu là : On ne peut pas prédire. Mes participants l'entendent, ils l'apprennent, ils le comprennent et ils décident de l'ignorer. La question centrale à laquelle il nous faudra répondre est donc la suivante : pourquoi des gens intelligents qui savent que leur approche est dangereuse continuent de l'employer, malgré des preuves évidentes des désastres qu'elle entraîne ? Une partie de la réponse tient à la psychologie humaine, une autre à la formation que nous avons reçue, et une autre, enfin, dans le fait que la prédiction est une réalité institutionnelle dans la plupart des organisations. Elle est tellement utilisée que son coût est partagé. On ne peut pas espérer réduire l'utilisation de la prédiction sans aborder la dimension culturelle de son universalité. La prédiction est une pratique culturelle et une idéologie, elle ne se balaie pas simplement en montrant qu'elle ne marche pas.

Que faire donc, si on ne peut pas prédire ? Il ne s'agit pas de remplacer une méthode par une autre. La nature même de l'incertitude rend l'idée de méthode, au sens de recette assurant un résultat, impossible.

La thèse de cet ouvrage, cependant, est que pour proposer de nouveaux outils et de nouvelles approches, il faut d'abord clarifier notre appréhension de l'environnement. Si la façon dont nous regardons et comprenons le monde est fautive, alors tout ce qui en découle, y compris les méthodes et principes managériaux, ainsi que les outils basés dessus, est faux et amène à des catastrophes. Pour aborder un monde incertain, il faut donc clarifier trois questions : d'abord la nature de l'environnement et la façon dont il évolue, ensuite la façon dont nous pouvons obtenir des informations valables sur notre environnement pour pouvoir agir et enfin le jeu des différents acteurs impliqués dans la prise de décision en incertitude.

C'est que se propose de faire cet ouvrage. Sur cette base, il fournit aux décideurs, et à ceux qui les conseillent, des principes d'action pour appréhender l'incertitude et l'inédit, pour s'en protéger et surtout pour en tirer parti.

Cet ouvrage, d'une certaine façon, a une longue histoire. L'idée elle-même est née lorsque j'ai été invité à donner un cours sur « Anticipation et action » dans le Mastère spécialisé « opérations et gestion des crises » en cyberdéfense à Saint-Cyr en 2016, mais mon intérêt pour l'incertitude est ancien. Aussi loin que je me souviens, le fait qu'on puisse avoir une conception cyclique du temps, un présent toujours recommencé, m'a dérangé. J'ai toujours vu le temps comme une progression vers quelque chose de nouveau : Sans la connaître, j'ai très tôt fait mienne la fameuse phrase de Gaston Berger : demain ne sera pas comme aujourd'hui, il sera différent. Lecteur assidu du mensuel *Sciences & Vie* dans mon adolescence, je suivais chaque mois le progrès scientifique qui changeait le monde pour le rendre meilleur. Étudiant en économie, j'ai été frappé par l'absurdité des modèles néo-classiques, atemporels et tellement éloignés de la réalité, mais surtout de notre assiduité à les utiliser. Plus tard, devenu entrepreneur, j'ai directement été confronté à l'incertitude : devoir prendre des décisions sans pratiquement aucun élément tangible, alors que toute direction semble se valoir, et ne pas savoir avant longtemps, souvent avant qu'il ne soit trop tard, si on a pris la bonne. J'ai deviné, là encore de manière intuitive à l'époque, que l'incertitude était une sorte de matière noire de la décision : elle était importante, mais largement invisible dans la littérature managériale dont j'étais pourtant lecteur assidu. Ce n'est qu'avec ma découverte de l'effectuation, une théorie de l'entrepreneuriat développée par la chercheuse Indo-américaine Saras Sarasvathy, que j'ai découvert que l'incertitude était en fait la matière première des entrepreneurs, celle dont ils se nourrissent pour créer de nouveaux produits, de nouveaux marchés, et de nouvelles organisations.

Pour les entrepreneurs, et d'une certaine manière pour tous les exclus du système, l'incertitude est donc une chance car le changement peut leur profiter. Elle est la condition du changement créatif. Considérée comme telle, l'incertitude émerge donc, de manière intéressante, comme un concept central dans des activités en apparence extrêmement diverses : politique, renseignement, entrepreneuriat, grandes organisations à but lucratif ou non lucratif, administrations publiques, associations, etc. Et pourtant, cette incertitude terrifie les cadres et dirigeants de grandes organisations que je retrouve aujourd'hui dans mes séminaires de formation. Face à un

monde qui change rapidement et profondément, ils sont désespérés car leurs modèles habituels ne fonctionnent plus.

Ainsi ce dont se nourrissent avidement les entrepreneurs lorsqu'ils changent le monde est également ce qui terrifie les politiques et les décideurs. Pour l'organisation existante en effet, qui a parfois beaucoup à perdre au changement, l'incertitude est avant tout vécue négativement. Une large partie de son travail consiste à se protéger contre les dangers induits par l'incertitude : changement technologique, ruptures de son environnement, entrée de nouveaux concurrents, changement de régulation, etc. Mais l'incertitude est également seule source d'opportunités de croissance future.

Elle est même plus que cela. L'incertitude peut en effet être un bonheur, celui de maîtriser son environnement, et d'inventer et tracer son propre chemin pour les individus comme pour les organisations. Pourquoi ce qui réjouit et motive les entrepreneurs devrait nécessairement terrifier les décideurs des grandes entreprises ? L'incertitude anxiogène est une perception qu'il faut changer. Un monde sans incertitude ne serait pas seulement ennuyeux, il serait inerte et mortifère. Nous serions une colonie de fourmis vaquant à nos occupations physiologiques pour l'entièreté de notre vie. Au lieu de cela nous pouvons constamment inventer le monde qui nous entoure et dans lequel nous vivons. C'est même une caractéristique proprement humaine que de construire par la pensée et par l'action le monde qui est le nôtre. C'est de cette double nature que naît la posture de cet ouvrage : se protéger de l'incertitude quand c'est nécessaire, mais en tirer parti autant que possible.

Alors, bienvenue en incertitude !