

Pierre Chiquet*

REFONDER LES ORGANISATIONS

Depuis l'origine des temps, les hommes ont éprouvé la nécessité de s'organiser. Les raisons sont multiples : assurer l'harmonie entre les générations et leur environnement, en évitant les conflits, assurer la survie de l'espèce, transmettre les connaissances qui servent de socle aux nouveaux progrès, préparer l'avenir...

Même si chaque être humain est unique, il lui est difficile de trouver seul la voie qui lui permette de mettre en valeur ses qualités et de corriger ses travers. L'avenir d'une cellule humaine, quelle que soit son importance et, au-delà, de l'ensemble du genre humain, dépendra de la mise en valeur de chaque être, non seulement pour son propre épanouissement, mais aussi pour l'harmoniser avec celui des autres, dans la recherche d'une même trajectoire pour le bien-être de l'humanité.

D'où cette triple nécessité, celle de déterminer la route à suivre, ce que l'on peut appeler la stratégie, celle de pérenniser l'expérience de ceux qui nous ont précédé pour capitaliser sur elle et éclairer cette route pleine d'embûches en évitant de refaire les erreurs du passé, celle de se répartir les rôles en fonction des facultés des uns et des autres, ce que l'on peut appeler l'organisation.

Le monde est complexe et plus on le connaît, plus sa complexité se dévoilera. Les situations sont infiniment variées : il est donc impossible de définir un mode d'organisation. Dans chaque cas, il faut tenir compte des circonstances et des hommes concernés dont le rôle est déterminant, à quelque place qu'ils soient. C'est pourquoi les normes y sont impuissantes, vain est le simple raisonnement en chambre.

Certaines organisations ont pu, en évoluant lentement, durer des générations, voire des millénaires, mais c'est parce que l'évolution du

* Pierre Chiquet, ancien élève de l'Ecole polytechnique, a présidé le GIAT.

monde était relativement lente. On peut certes discuter de leurs qualités et de leurs défauts, d'un point de vue historique, mais l'accélération des sciences ne permet plus de concevoir des modèles fiables, même sur le moyen terme. C'est pourquoi la priorité doit être accordée à la fluidité, c'est-à-dire à des organismes de pilotage légers et à une décentralisation des décisions au plus près de ceux qui sont directement concernés. On ne peut faire l'économie de cette hiérarchisation des domaines de compétence qui permet à chacun de donner le meilleur de lui-même.

La solidarité

Ainsi, toute organisation doit être conçue pour que chaque être humain apporte sa pierre à l'édifice commun ; c'est d'ailleurs pour l'homme sa raison d'être car son aspiration prioritaire se situe dans sa dignité et donc dans le rôle positif qu'il peut jouer dans l'œuvre commune.

Chacun a le devoir de mettre ses qualités et ses dons propres qui font partie de l'inné, même s'il a pu les développer, et non de l'acquis, au service de ceux qui n'en sont pas pourvus au même degré, car la terre est un bien commun qui exige la solidarité. Il y va d'ailleurs de son propre bonheur que l'on cherche vainement dans la culture de ses propres fantasmes, alors qu'il est près de nous dans l'attention que l'on porte aux autres, car si l'on peut être fier de ce que l'on fait, l'on ne peut être orgueilleux de ce que l'on est.

Dans la répartition des rôles, les êtres humains ont toujours eu besoin, quelle que soit l'importance de la cellule qui les concerne, de se donner un guide capable de synthèse qui, dans la distribution des gènes à la naissance et non par l'appartenance à une caste, est le mieux préparé à cette fonction. A lui de savoir respecter ceux qui lui ont ainsi donné leur confiance. Cette confiance implique immédiatement la personnalisation. C'est une évidence et c'est pourquoi il est absurde de prétendre qu'elle est néfaste, comme le font généralement, sous le coup de la jalousie, ceux qui cherchent ainsi à se venger de ne pas avoir bénéficié eux-mêmes de cette confiance.

C'est là où la démocratie qui, on le sait bien, n'est pas la panacée, démontre sa valeur, car elle permet, en fonction de l'usage dont le guide a fait du rôle qui lui a été confié, de le confirmer ou de le remettre en cause sur ses résultats qui sont le seul baromètre de la confiance, à condition que soit pris en compte le facteur temps. En effet, plus l'ensemble est vaste et plus les circonstances sont complexes, plus l'initiative demande de temps pour se traduire par des réalités perçues positivement ou négativement. C'est pourquoi l'honnêteté commande de juger sur la durée.

L'action politique

Paradoxalement, si l'on peut juger sur une période raisonnable la gestion d'un gouvernement, il est plus difficile de le juger sur la qualité prioritaire qui lui est demandée, celle de la préparation de l'avenir dont dépendra essentiellement la gestion de ceux qui lui succéderont. Car, si « gouverner c'est prévoir », pourquoi, alors que l'évolution du monde prenait une allure exponentielle tant par l'évolution accélérée des techniques que par la disparition rapide des frontières, les gouvernements ont-ils, et plus particulièrement depuis quarante ans, cédé progressivement le pouvoir aux établissements financiers dont les objectifs sont toujours à très court terme et qui ne peuvent avoir l'obsession du bien public, ce qui a conduit au désordre mondial auquel nous assistons aujourd'hui, parfaitement prévisible et d'ailleurs annoncé depuis longtemps par des voix qui n'ont pas été écoutées ? Pourquoi ensuite ont-ils aussi cédé le pouvoir aux médias qui, en se développant rapidement, passant de l'écrit à la radio, puis à la télévision, puis à Internet, n'informent plus qu'au jour le jour sans le recul nécessaire à la vérification et à la compréhension des événements ? Pourquoi s'étonner alors de voir des peuples déboussolés perdre cette confiance en leurs dirigeants qui est le ciment des nations ?

Le fonctionnement d'un ensemble complexe est tributaire du plus petit de ses organes dont le grippage peut être fatal. C'est pourquoi l'adhésion à la stratégie et la mobilisation de tous est une condition du succès, ce qui suppose, comme nous venons de le dire, que les responsables à tous les niveaux associent l'ensemble des acteurs qu'ils animent, car c'est seulement l'addition des initiatives individuelles qui permet d'avancer et d'éviter le grippage.

Ainsi, ce n'est ni dans les médias, ni même dans les sièges des grandes sociétés que l'on peut comprendre ce qu'est le monde de l'entreprise, discret, voire secret, laborieux, imagitatif, mais au sein des bureaux d'études ou des ateliers. On y découvre des qualités humaines dont on prétend qu'elles ont disparu : intégrité, dévouement, rigueur, ingéniosité, courage, passion. Ces acteurs d'un travail sérieux, toujours sur la brèche, constamment portés vers le progrès, aimeraient être reconnus, considérés, encouragés.

Les mécaniciens sont des maîtres dans le domaine de la cohérence des différents organes d'un système complexe, tous nécessaires et agencés de telle manière qu'ils sont libres de remplir leur fonction en participant au mouvement d'ensemble et à la puissance qu'il dégage, grâce à une étude rationnelle de « l'empilage des cotes ». Mais cependant ils ont affaire à des éléments inertes dont les réactions sont prévisibles. La politique s'adresse, elle, à des éléments vivants, sensibles, dont le rendement peut - en positif -

être surmultiplié si la confiance est au rendez-vous mais peut - en négatif - être anéanti si la confiance a disparu. C'est pourquoi les sondages sont devenus un outil de gouvernement, malgré leur caractère aléatoire.

Les nouvelles exigences

La conquête de l'espace a dû faire face aux systèmes les plus complexes imaginés par les hommes. Pour cela elle a dû introduire de nouvelles exigences inconnues jusqu'alors : la fiabilité passée en cinquante ans de 1 pour 1000 à 1 pour plus de 10^{15} , la traçabilité nécessaire à cette fiabilité depuis le composant le plus élémentaire jusqu'au système le plus complet, l'organisation sous forme matricielle.

Ces contraintes s'imposent progressivement dans le fonctionnement du monde comme une exigence qui veut remettre en cause le « système D », palliatif commode aux dysfonctionnements, mais qui ne règle pas les problèmes de fond, d'où la résurgence inévitable de nouveaux dysfonctionnements. Il faut toutefois bien constater que ce « système D » perdure aujourd'hui, peut-être plus encore qu'autrefois, quand la vie n'était pas soumise à ces normes de plus en plus contraignantes qui ne prennent pas suffisamment en compte les réalités du terrain, ce qui pousse ainsi à les contourner en suscitant une société à plusieurs vitesses qui rend difficile l'application de lois qui, en voulant être trop générales, rendent les exceptions de plus en plus nombreuses.

La logique en chambre des « grosses têtes » ne pourra jamais remplacer l'expérience vécue et le bon sens.

Le refus de mettre soi-même, au départ de la vie, les mains dans le cambouis pour prendre la mesure des réactions de ceux qui créent réellement les richesses, afin de pouvoir plus tard en tenir compte pour des décisions qui auront une influence décisive sur les acteurs de l'économie, l'image d'élitisme donnée aux grandes écoles, l'attitude d'universités volontairement hostiles aux entreprises, ont créé une coupure non seulement entre la politique et les acteurs de l'économie, mais à l'intérieur même des entreprises.

La notion d'expertise a été galvaudée. Elle ne doit s'appliquer qu'à ceux qui ont acquis l'expérience et qui cultivent la discrétion car ils ont appris à douter et non à ceux qui se baptisent comme tels et qui concourent à la désinformation en s'exhibant dans les émissions de télévision alors que les vrais experts participent réellement à la solution des problèmes.

On a ainsi inventé « l'ère postindustrielle » des services dont on n'a pas compris qu'ils ne pouvaient se développer justement qu'au service de la transformation de la matière qui est la véritable source de la richesse et dont la maîtrise ne peut être acquise que sur une longue période d'apprentissage

des métiers. C'est là que se situe d'ailleurs la meilleure protection contre le piratage de la connaissance.

Les organisations matricielles

L'autre grand défi de notre monde est celui de la gestion des systèmes complexes et de la nécessaire application des organisations matricielles.

La stabilisation des rapports, la nécessité de repères impliquent des organisations stables. Il en est ainsi par exemple dans le domaine de la recherche ou de la vie en société. Par contre, l'évolution du monde nécessite de nouvelles priorités et une organisation trop stable entraîne rapidement la sclérose et le repli sur soi. L'individu ne pense plus qu'à ses propres problèmes sans se soucier de son environnement, la recherche devient un but en soi, pour le plaisir qu'elle procure, de sorte que l'intérêt général risque d'y être totalement occulté.

C'est pourquoi en considérant que l'université et la recherche sont systématiquement liées et en les coupant trop longtemps de l'entreprise qui pourtant est la seule à transformer les innovations issues de la recherche en produits nécessaires au développement du monde et à pouvoir déterminer le profil des hommes et des femmes dont elle aura besoin pour ce développement, on a coupé la société en deux, de sorte que les écoles se sont mises à proliférer à l'initiative du monde économique, en dévalorisant les diplômes issus de l'université en inadéquation avec les besoins.

Cette coupure est la conséquence désastreuse de la lutte idéologique entre une droite et une gauche dont personne ne peut honnêtement dire aujourd'hui à quoi elles correspondent, le premier domaine de l'éducation étant considéré comme se rattachant à la gauche et le second à la droite.

Cerveau droit - cerveau gauche

Le professeur Lucien Israël, dans son livre *Cerveau droit - cerveau gauche* nous apporte peut-être l'explication de ces comportements. Il nous rappelle que l'*homo sapiens*, auquel nous nous rattachons, a émergé de l'Afrique il y a un peu moins de 100 000 ans. C'est aussi l'époque la plus reculée pour laquelle on a découvert des sépultures, preuves de la croyance dans une vie ultérieure qui peut, selon certains analystes, laisser penser que c'est là que se situe la véritable origine de l'homme qui se sépare alors de l'animal, aussi doué d'une certaine intelligence, par l'apparition de ce souffle spirituel qui le distingue de l'animal. C'est peut-être aussi ce souffle nouveau qui s'est révélé le moteur puissant du développement de l'intelligence à un niveau auquel l'animal n'a pu atteindre et qui se caractérise par le développement remarquable du néocortex, c'est-à-dire des deux hémisphères cérébraux du cerveau de l'homme. Ces deux

hémisphères du cerveau se distinguent l'un de l'autre, le cerveau droit étant celui de l'intuition et le cerveau gauche celui de l'analyse et de la logique.

Au delà de la situation relative de ces deux cerveaux à la naissance, l'éducation joue un rôle essentiel dans la mesure où elle privilégie le développement de l'un ou de l'autre, de sorte que l'addition de l'inné et de l'acquis fait apparaître d'un individu à l'autre des différences de comportement. Il en est ainsi par exemple entre un artiste et un entrepreneur. Mais cette différence peut aussi caractériser des peuples, par exemple les pays asiatiques dont le cerveau droit semble plus développé, des pays occidentaux où c'est le cerveau gauche qui semble l'emporter, ce qui explique la complexité des rapports entre ces deux mondes.

Il est intéressant de constater que comme conséquence de la très longue occupation américaine au Japon, l'éducation japonaise a, semble-t-il, tout fait pour corriger l'excès de primauté du cerveau droit qui caractérisait ce peuple, en développant aussi par l'éducation le cerveau gauche, en permettant ainsi de mieux comprendre et de mieux assimiler les apports de l'occupant. On retrouve dans les méthodes d'éducation françaises ces tendances opposées :

- la lecture globale (qu'on peut rapprocher des idéogrammes) contre la lecture analytique ;
- les mathématiques modernes (théorie des ensembles) contre l'enseignement traditionnel de l'algèbre et de la géométrie ;
- privilégier l'éveil chez les enfants au détriment de l'apprentissage des outils nécessaires à la vie en société (lire, écrire, compter...).

Sans doute faut-il voir aussi l'importance relative des deux cerveaux dans l'évolution des tendances sexuelles.

Il apparaît dès lors évident que l'équilibre du monde qui doit se caractériser par la solidarité, dépend d'un équilibre chez l'homme entre les deux hémisphères du cerveau, et que ce n'est que par le fonctionnement en harmonie et en complémentarité de l'une et de l'autre que nous pourrons espérer un monde meilleur, car à quoi sert-il de rêver si ce rêve ne débouche sur aucune réalité et à quoi sert cette réalité si elle n'a pas pour but de satisfaire le rêve ?

L'approche stratégique

De tout ce qui précède, il apparaît clairement la nécessité d'une approche stratégique et donc synthétique au niveau d'une nation, et au-delà dans le concert international, pour engager des initiatives de programmes transversaux dont seule la politique peut définir les contours et la priorité.

C'est seulement leur application avec ténacité qui permettra de remettre

en cause des organisations figées, souvent sclérosées, d'établir des ponts entre tous les acteurs complémentaires, et de donner une âme collective à la préparation de l'avenir.

C'est ainsi qu'un grand programme qui se préoccupe d'établir un lien continu et efficace dans le processus de création qui part de la recherche fondamentale, se prolonge par la recherche appliquée, puis le développement et enfin la réalisation de produits correspondants aux besoins réels de la société tant en biens de consommation que d'investissements durables, avec pour horizon les grands enjeux du monde, est une nécessité absolue au niveau des Etats. C'est dans cet esprit qu'a été présenté dans le n° 37 d'AGIR consacré à « *la préparation de l'avenir* » ce concept du MITI à la française dont j'ai commencé à défendre l'idée, il y a quatre ans, ceci en référence au MITI japonais auquel ce pays doit, à partir des années 70, sa renaissance spectaculaire.

L'application la plus évidente encore de la nécessité de cette approche matricielle qui redonne à la politique l'initiative vis-à-vis des corps constitués trop longtemps livrés à eux-mêmes, concerne l'Europe. Il est bien regrettable que les gouvernements qui se sont succédé aient oublié la leçon des fondateurs. Les nouveaux venus, militants d'un libre échangisme qui donnait à la Commission un blanc-seing pour élargir sa compétence à presque tous les domaines, l'ont largement emporté sur l'esprit des gouvernements fondateurs qui, au départ, avaient compris qu'il fallait concentrer la coopération sur des projets d'intérêt général au cœur d'une même ambition qui conduisait à la création de « l'Europe ». Par la suite, par négligence ou lâcheté, ils ont laissé perdre cette vision essentielle qui supposait une approche de type matriciel, en laissant s'installer un super gouvernement qui s'est superposé à un empilement déjà excessif dans notre propre pays, au point d'en avoir rédigé jusqu'à aujourd'hui 70 % des lois qui y sont applicables.

La multiplication des interventions, directives ou recommandations, à temps et à contretemps, sur tous les sujets, au rythme des lobbys, ont brouillé son image, en exaspérant les populations et en détruisant leur enthousiasme.

Mettre le toit au sommet d'une maison avant d'avoir édifié les murs de soutien et avoir éprouvé leur solidité, tout en multipliant les partenaires sans avoir défini la règle du jeu, a conduit à cette situation ubuesque qui explique le désintérêt des populations pour une organisation qui semble délaisser les grands enjeux de l'avenir comme la recherche par exemple, au profit d'un fonctionnement tatillon qui se préoccupe d'établir des normes sur tout.

La faute n'en est évidemment pas à ces fonctionnaires, de niveau il est

vrai inégal en fonction des désignations par leurs pays d'origine qui, chacun dans son coin, croit bien faire son travail, mais aux politiques qui ont laissé la bride sur le cou au monstre qu'ils ont laissé se développer sans contrôle.

Une nouvelle conception du monde

La crise actuelle est l'occasion de remettre en cause notre façon de concevoir le monde en privilégiant ce qui est utile et en condamnant ce qui est nuisible :

- remettre l'homme au centre de nos préoccupations ;
- respecter la Terre, lieu exceptionnel et sans alternative où les hommes sont condamnés à vivre en totale solidarité, en luttant avec opiniâtreté contre les gaspillages des ressources limitées et la pollution qui dénature notre planète et menace sa population ;
- concentrer ses forces intellectuelles sur la préparation de l'avenir commun, ce qui nécessite une approche de type matriciel, à tous les niveaux de décisions politiques.

Mais pour ce faire, il est nécessaire de revenir sur la notion d'« intelligence », car ce sont des hommes qui auront à le faire. On l'a trop souvent détournée au profit de la « brillance » qui se limite à une mémoire développée et une capacité de raisonnement rapide qui ne sont en fait que les caractéristiques d'un ordinateur dont les produits qui en sont issus sont la conséquence même de ce qui y a été introduit et non d'une écoute attentive et d'une réflexion personnelle approfondie.

Le *Livre des ruses* ou « stratégie politique des arabes », écrit cent ans avant Machiavel et traduit par René Khawam, est la meilleure réponse aux Occidentaux qui découvrent aujourd'hui l'extraordinaire habileté politique de beaucoup de responsables du monde musulman. Il nous indique que la culture arabe, bien antérieure à la nôtre, a ainsi défini l'intelligence, en la caractérisant par les traits suivants : « la longanimité, la science religieuse, la sobriété, la modestie, la pudeur, la constance, l'attachement au bien et sa pratique continuelle, la haine du mal et de ceux qui le commettent, la soumission aux bons conseils et à leur acceptation ». Ne serait-il pas nécessaire que chacun procède ainsi à l'établissement de son propre bilan ?