

INTERVIEW

Manuel Cartier : « *Soyons à l'écoute de signaux faibles annonciateurs de grandes secousses à venir* »

Manuel Cartier est Maître de Conférences en management stratégique à l'Université Paris-Dauphine. Il connaît bien Maurice puisqu'il y est venu en vacances à plusieurs reprises au cours des dix dernières années. Dans un premier temps, il collabore avec TNS Analysis à Maurice comme enseignant et depuis 3 ans, il agit comme coordonnateur du programme MBA conduit par la société dirigée par Nathalie Job pour le compte de Paris-Dauphine. Nous l'avons rencontré brièvement lors de son dernier passage chez nous à la mi-septembre 2013.



>>> Le monde d'aujourd'hui passe par de profondes mutations. Une entreprise inapte à saisir le sens des grands bouleversements économiques, des avancées technologiques et/ou des changements écologiques... afin d'être mieux à même de faire face à leurs prolongements dans son environnement immédiat, national ou régional, aura du mal tôt ou tard pour assurer sa survie. Vous dites qu'il faut anticiper les « Cygnes Noirs » à travers les « signaux faibles »... Ce sont quoi les « Cygnes Noirs » ?

Selon Nassim Nicholas Taleb (2007), les « Cygnes Noirs » sont les événements les plus improbables qui présentent deux caractéristiques : (a) ce sont des « aberrations » en ce sens que rien n'indique au préalable leur occurrence ; (b) leur impact sur l'existence des individus et des organisations est extrêmement fort. Les Cygnes Noirs peuvent concerner des événements personnels, comme un coup de foudre amoureux, historiques comme les attentats du 11 septembre 2001, technologiques comme l'avènement d'Internet ou économiques comme la faillite de la banque d'affaires Lehman Brothers. Ces événements vont bouleverser le fonctionnement de la société dans son ensemble et des entreprises en particulier. Tels quels, les « Cygnes Noirs », toujours selon Taleb « expliquent pratiquement tout dans ce monde ».

Déjà, dans le contexte du choc pétrolier de 1973 qui avait frappé de plein fouet des industries consommatrices d'énergie, Ansoff (1975) parlait de surprise stratégique (« strategic surprise »), qu'il décrivait comme « des changements soudains, urgents, inconnus dans la perspective de la firme, qui menacent ses profits ou lui font perdre une opportunité majeure ». C'est pourquoi une démarche d'intelligence économique tournée vers l'anticipation de cygnes noirs doit non seulement qualifier la discontinuité à fort impact mais encore reconstruire le chaînage d'événements qui y conduit, à travers le repérage de signaux faibles.

>>> Qu'entendez-vous par un signal faible ? Comment le reconnaître ? Quels sont ses caractéristiques ?

Un signal faible est une agglomération de données non structurées qui préfigure des changements dans l'environnement. En gros et paradoxalement, les signaux faibles annoncent par des éléments apparemment mineurs l'occurrence d'événements de magnitude importante. La recherche sur les signaux faibles peut permettre aux organisations de se « préparer de façon à ce que les discontinuités stratégiques perdent de leur soudaineté, de leur urgence et de leur mystère » (Ansoff, 1975).

>>> Et il est facile et aisé de les repérer, ces signaux faibles ? Sont-ils toujours audibles à celui qui veut bien les écouter ?

Alors, justement, c'est là le problème pour de nombreuses entreprises. Car les signaux faibles sont incertains, généralement noyés dans du bruit, imprécis et fragmentaires. Par « bruit » ici, il faut comprendre toute une multitude d'information inutile, ambiguë, voire insaisissable. Bref, une profusion d'informations qualitatives qui ne « sauraient être constituées de chiffres extrapolant le passé ou extrapolant à partir du passé » (Lesca, 1996). Aujourd'hui le monde est très complexe. Et comme le soulignait Edgar Morin, la complexité a deux aspects : il y en a plusieurs éléments d'un côté et puis il y a les interconnexions entre tous ces éléments de l'autre...

>>> Comment identifier et restituer les signaux faibles du dédale de tant de complexité et de turbulences ? N'est-ce pas de l'utopie ? Que peuvent les entreprises face à tous ces bouleversements ?

Certes ce n'est pas chose facile. Avec un environnement en perpétuelle mutation et un monde tellement interconnecté, l'instabilité et l'incertitude sont endogènes. C'est la métaphore du château de cartes. Il est donc plus que vital pour les entreprises de mettre en place des stratégies de gestion stratégique de l'incertitude. C'est faisable.

Cela ne frise-t-il pas la paranoïa ? L'Histoire de l'Humanité ne passe-t-elle pas toujours par de grands changements à intervalles réguliers, cycliques... ?

Une telle démarche ne relève pas de la paranoïa. Ou alors et comme le soulignait Andy Grove, le PDG d'Intel, « seuls les paranoïaques survivent ». Grove a bien entendu les signaux faibles and anticipé les Cygnes Noirs dans son secteur. Il n'est pas resté les bras croisés. Intel contrôle aujourd'hui 80% du marché mondial des microprocesseurs. Aujourd'hui, les industries aux importants effets de réseaux, comme les secteurs des télécommunications ou des logiciels, sont soumises à des effets déstabilisateurs.

Ainsi, un avantage concurrentiel peut durer une centaine d'année comme quelques heures. Google, valorisée à près de 300 milliards de dollars, a été fondée en 1998. L'émergence de la photographie numérique a entraîné en dix ans la division par trente de la valorisation boursière de Kodak. La nature des changements des dernières décennies est telle qu'un simple battement d'aile peut déclencher une tornade à l'autre bout du monde. C'est l'« effet papillon ».

Concrètement, que peuvent faire les entreprises ?

Les entreprises doivent se résoudre à mettre en place des processus de veille. Et pour cela, elles ne doivent pas se contenter des compétences internes – il leur faudra se tourner vers des experts qui viennent hors des entreprises concernées. Ces experts sont en fait des tireurs d'alarme. A l'Université Paris-Dauphine, nous travaillons étroitement avec de grandes entreprises, notamment Total, PSA, Sogeti et Sanofi. Nous tentons de leur apporter un regard neuf, parfois naïf, sur les turbulences auxquelles elles doivent faire face.

On connaît la fameuse phrase de John Maynard Keynes. « A long terme, nous serons tous morts ! » Mais est-ce que certaines entreprises n'ont pas une vision limitée au profit immédiat ?

C'est exactement ça. La culture dans certaines entreprises rentre en contradiction avec un environnement en évolution rapide. Trop de concentration sur ce qui est rentable explique leur aveuglement. Pour survivre et progresser sur des marchés très compétitifs, les entreprises doivent tolérer des « friendly fights », ou le droit à des avis divergents. Toyota demeure un bon exemple de remise en question permanente, d'amélioration continue, en stimulant les contradictions qui l'animent. Il faut ajouter que cette vision à court terme chez certaines entreprises s'appuie aussi sur ce qui est mesurable – des indicateurs quantitatifs comme le ROI par exemple – aux dépens de ce qui ne l'est pas. Or, des chercheurs comme Lesca et Lesca (2011) considèrent que seules les données qualitatives peuvent constituer des signaux faibles.

Il y a bien d'autres facteurs qui freinent l'écoute attentive des signaux faibles. Pour ne citer qu'un autre de ces péchés capitaux dont sont coupables bien des entreprises, le « paradoxe d'Icare » ou l'habitude d'avoir raison mène à la complaisance et au dogmatisme. Les responsables de haut niveau disposent d'un pouvoir qui produirait une maladie nommée hybris (Bibard, Thevenet, Bourion, 2008), en ce sens que ces responsables filtrent les signaux faibles à partir de représentations totalement incapables d'intégrer une remise en cause. On l'a vu chez IBM, Polaroid, Texas Instruments, Chrysler ou Dome Petroleum.

Propos recueillis par **Noor Adam Essack**

Septembre 2013

Ile Maurice

**