

CONCEPTION DES PROCESSUS : UNE RESPONSABILITE ETHIQUE ET EPISTEMIQUE¹ PAR DOMINIQUE GENELOT

Notre monde connaît une transformation radicale sous la poussée de découvertes scientifiques, d'innovations technologiques et d'évolutions sociétales d'une envergure rarement connue dans l'histoire de l'humanité. Ces transformations sont souvent porteuses de bienfaits, mais sont en même temps porteuses de dangers potentiels extrêmes pour l'homme, l'humanité et la planète.

L'enjeu vital pour notre humanité est de ne pas les subir aveuglément. Notre responsabilité, individuelle et collective, est de les comprendre dans leur complexité pour les orienter. Au moment où une réflexion publique est ouverte sur la nécessité, pour les entreprises, d'explicitier leurs « raisons d'être » au service de l'intérêt collectif², il n'est peut-être pas inutile de réfléchir aux ressorts conceptuels à mobiliser pour les concevoir et les mettre en actes-

C'est peu dire que le monde actuel est en transformation rapide ! Des mutations profondes sont à l'œuvre dans tous les domaines : sociétaux, économiques, scientifiques et techniques, écologiques... Ces mutations impactent lourdement la conception et le pilotage des organisations humaines.

L'évolution actuelle des technosciences est vertigineuse dans quatre grands domaines : les Nanotechnologies, les Biotechnologies, les technologies de l'Information, les sciences Cognitives. Ces fameuses « NBIC » bouleversent notre monde, et aussi nos façons de voir le monde.

Ces évolutions sont ambivalentes. D'un côté elles ont déjà apporté d'incontestables bienfaits à l'humanité dans son ensemble (santé, nutrition, durée de vie, communication, accès aux savoirs, ...) et aux humains individuellement (prothèses diverses, thérapie génique, nanorobots, implants cérébraux, thérapies ciblées, médecine préventive basée sur l'intelligence artificielle exploitant le big data, médecine régénératrice, éradication de maladies génétiques par modification du génome, etc.). Sans aucun doute d'autres progrès sortiront encore de ces technosciences.

Mais, comme Janus, ces avancées scientifiques et techniques ont une deuxième face : elles sont porteuses de progrès, et en même temps porteuses de risques et de menaces d'un degré de radicalité jamais atteint dans l'histoire de l'humanité. Elles ouvrent la porte à des transformations potentiellement très dangereuses pour l'avenir de l'humain et de l'humanité, qui requièrent de notre part la plus grande vigilance.

Par exemple :

- Des manipulations génétiques qui modifieraient la nature de l'homme de façon irréversible,
- Des algorithmes imprévisibles qui prendraient la main dans la conduite des activités humaines (ex. : intelligence artificielle, blockchain, surveillance abusive par géolocalisation, etc.) ou même sur les capacités de discernement des hommes.
- Des innovations technologiques énergivores qui accéléreraient l'épuisement des ressources de la planète de façon irréversible.

¹ Ce texte a été publié initialement dans le N°16 (sept 2019) de *Transversus*, la revue du Club des Pilotes de Processus, sous le titre « Conception des processus : les nouveaux rôles des pilotes ». *Transversus* nous a donné aimablement son accord pour le reprendre sur notre site, avec quelques aménagements mineurs.

² Prenant en compte certaines recommandations du Rapport intitulé « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » remis en mars 2018 par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, la loi Pacte de mai 2019 permet aux entreprises de prendre en compte dans leurs statuts les enjeux sociaux et environnementaux en définissant leur propre « raison d'être ».

Face à ces progrès et à ces risques potentiels, la responsabilité des chercheurs, des responsables d'organisations, des politiques, n'est certes pas de freiner la science et les technologies, mais de les développer « avec conscience » en se questionnant sur leur contribution à un véritable « Progrès » pour l'humanité. L'enjeu vital pour notre humanité est de ne pas subir aveuglément ces transformations générées par la technoscience, mais de les comprendre pour les orienter.

Les dirigeants, et les responsables de nos organisations en général, ont une part déterminante à prendre dans cet écosystème de responsabilité ! Le monde actuel n'était pas donné à l'avance, nous l'avons construit. De même le monde futur n'est ni donné ni prédictible. Notre responsabilité est de le construire. Les dirigeants et les pilotes de processus ont une responsabilité de concepteurs !

Pour les dirigeants et les pilotes de processus, comment peut se jouer cette responsabilité de conception ? Par où commencer ?

Il me semble que le travail doit commencer par une prise de conscience de la façon dont notre monde industriel s'est construit, par une compréhension fine des outils mentaux avec lesquels il a été pensé.

Les modes de fonctionnement actuels, les modèles d'organisation, les choix stratégiques et technologiques ont été élaborés depuis la fin du 19^{ème} siècle sur la base de modes de pensée relevant de la science classique et de la philosophie cartésienne élaborée il y a plus de 300 ans. Et cela a plutôt bien fonctionné, par améliorations successives. En mobilisant les ressources du paradigme de la science mécanique classique les hommes ont réussi à réaliser des objets techniques extrêmement compliqués comme les ordinateurs, les robots, les engins spatiaux, les centrales nucléaires, internet, les télécommunications, etc. et même à tenir des périodes de stabilité économique de longue durée comme la période des trente glorieuses.

Mais en même temps de nombreuses dissonances sont de plus en plus prégnantes depuis le milieu du 20^{ème} siècle. Les hommes se trouvent impuissants devant la complexité de phénomènes comme la cohésion sociale, la régulation économique, la conduite des changements, l'équité, l'équilibre écologique, la maîtrise des risques potentiels des nouvelles technologies.

Pour comprendre cette dissonance, il n'est pas inutile de nous arrêter un instant sur le concept de paradigme. Ce terme, employé actuellement à tout-va par les media, mérite d'être précisé dans toute sa richesse.

Le concept de paradigme a été proposé par Thomas Kuhn, philosophe et historien des sciences américain, en 1962. Son hypothèse est que chaque époque de l'histoire produit, par ses pratiques sociales, par son langage, par son expérience du monde, une structure imaginaire. Cette structure imaginaire, qu'il appelle « paradigme », s'impose à tous les domaines de la pensée, à tous les discours, même opposés, durant cette époque. Un paradigme est donc une certaine vision du monde qui sert de cadre de référence, de modèle fédérateur à toutes les pensées « normales » de l'époque. Un changement de paradigme est la mutation qui se produit quand l'expérience vécue des hommes change au point de changer leur vision du monde. Kuhn explique notamment que la science ne progresse pas par additions régulières de connaissances, mais par sauts conceptuels suscitant une crise, par « changements de paradigme ».

Nous sommes actuellement dans un changement de paradigme. Le paradigme classique, forgé au fil des ans sur la science mécanique de Galilée, de Newton et de bien d'autres, décrivait un monde existant « en soi » indépendamment de l'observateur, et dont il suffisait d'analyser les composants pour le connaître. Cette rationalité mathématique nous a fait faire d'immenses progrès dans tous les domaines mathématisables. Mais ce faisant il a détourné notre attention de tous les phénomènes qui échappent à cette rationalité mathématique : la subjectivité, l'incertitude, l'imprévisibilité, le flou, les alea, l'événement fortuit ou unique (le fameux « *on n'a jamais vu ça !* »), l'erreur inconsciente, les méconnaissances, la diversité et l'hétérogénéité des composantes d'une situation, les imbrications indémêlables entre de multiples intérêts et points de vue, les bifurcations inattendues, les contradictions, les antagonismes, les effets pervers, etc. Cette expérience quotidienne de la complexité

n'est pas prise en compte par le paradigme positiviste classique. L'expérience vécue et ressentie nous oblige à changer de paradigme !

Le nouveau paradigme, qui émerge progressivement depuis le milieu du 20^{ème} siècle, est souvent qualifié de « constructiviste » en ce sens qu'il prend en compte le fait que nous n'avons accès au réel qu'à travers les modélisations que nous en construisons. Ce que nous appelons communément « la réalité » n'est en fait qu'une construction de l'esprit, un point de vue sur la réalité. Le paradigme constructiviste ne rejette pas le paradigme mécaniste classique, mais il l'englobe et reconnaît sa pertinence pour décrire des systèmes fermés, à rationalité limitée.

Il est important que des personnes en charge de concevoir l'organisation des entreprises et organisations administratives de tous types aient conscience de ce changement profond de mode de pensée, à la fois nécessaire et inéluctable.

Pourquoi un changement de paradigme est-il nécessaire ?

La dissonance que nous ressentons actuellement provient du fait que le paradigme classique n'arrive plus à rendre compte de tous les phénomènes complexes qui nous assaillent. L'explosion du digital est l'un des facteurs déclencheurs du changement de paradigme dont nous parlons, mais pas le seul. La mondialisation bouleverse aussi notre vision du monde. Mais surtout, c'est la prise de conscience de l'urgence écologique, notamment de l'impuissance de notre planète à régénérer les ressources naturelles que nous dévorons chaque année davantage.

Il me semble que la première démarche à entreprendre pour faire face à nos responsabilités devant la complexité des mutations à conduire est de comprendre ce nouveau paradigme. C'est l'entrée par la grande porte, une entrée « épistémologique », dirais-je, c'est-à-dire qui essaie d'abord de comprendre comment se constituent nos connaissances et notre façon de nous représenter le monde et les situations dans lesquelles nous vivons et sur lesquelles nous agissons.

Pour me faire comprendre, j'utiliserais volontiers la fameuse métaphore biblique « on ne peut pas élaborer un vin nouveau dans de vieilles outres ». Si l'on ne renouvelle pas nos schèmes mentaux, invariablement on ne change pas, on se contente de construire « un peu plus de la même chose ». C'est le piège qui est tendu, entre autres, aux concepteurs de processus.

Le paradigme rationaliste qui a structuré le monde, et entre autres le monde des entreprises, éclate. Mais que sera le nouveau paradigme ? En quoi cela va-t-il se manifester concrètement ?

Le travail de transformation commence par une prise de conscience que nos choix d'organisation et de méthodes de travail sont conditionnés par nos « paradigmes intérieurs ». Une erreur très répandue consiste à croire que la représentation que nous nous faisons du monde environnant et des situations que nous vivons est une image objective de la réalité, alors qu'elle n'est qu'une construction de l'esprit, un point de vue subjectif et contextué sur cette réalité. Chacun d'entre nous construit sa propre vision du monde au fil de ses confrontations avec le réel tout au long de son histoire physique et sociale. « *Le cerveau construit le monde qu'il perçoit* » dit Boris Cyrulnick. Ce n'est pas innocemment que Jean Piaget, ce grand épistémologue suisse spécialiste de la psychologie de l'enfant, a intitulé l'un de ses ouvrages majeurs « *La construction du réel chez l'enfant* » ou que l'un des ouvrages principaux de Paul Watzlawick a pour titre « *L'invention de la réalité* ».

Cette prise de conscience de la façon dont nous pensons, ce travail épistémologique est indispensable. On apprend bien les bases théoriques de la mécanique, de la thermodynamique, de l'électricité, de l'informatique, du droit. Alors, après tout, pourquoi ne pas faire l'effort d'apprendre aussi les concepts de base de l'épistémologie ? On entend souvent dire : « il faut changer de logiciel ! ». Je trouve cette métaphore informatique trompeuse : il ne s'agit pas d'un simple changement de programme, ni de système d'exploitation, il s'agit de concevoir une vision renouvelante du travail intellectuel intégrant la complexité ! Le passage à l'Intelligence Artificielle nouvelle, fondée sur l'apprentissage statistique (deep learning), c'est-à-dire sur la prise en compte de l'expérience

humaine, serait peut-être une métaphore plus appropriée pour illustrer ce qu'est un changement de paradigme.

Accepter et comprendre la complexité et faire connaissance avec le paradigme constructiviste³ est une démarche très concrète, s'appuyant sur l'expérience que chacun fait de la complexité au quotidien. La personne qui s'intéresse à ce sujet s'aperçoit très rapidement que la pensée est provoquée par l'action, que « agir » et « penser » se construisent l'un par l'autre dans une relation récursive. Finalement ce travail n'est pas un travail théorique, mais principalement une réflexion sur l'action, dans l'action et par l'action.

Existe-t-il une méthode pour réaliser cet exercice de réflexivité dans l'action ?

Cela dépend de ce que l'on met sous le mot « méthode ». Si l'on imagine une recette qu'il suffirait d'appliquer et qui réussirait à tout coup, on se trompe lourdement. Mais si l'on considère, pour citer Spinoza, que « *la méthode n'est pas autre chose que la connaissance réflexive ou l'idée de l'idée* », alors on peut se hasarder à recommander quelques concepts utiles pour conduire sa pensée dans l'action.

Voici trois concepts que je mobilise spontanément pour tenter de mettre de l'ordre dans ma pensée lorsque je suis confronté, dans ma vie personnelle comme dans ma vie professionnelle, à des situations difficiles à saisir, à comprendre, à expliciter (disons « complexes » pour faire simple !). Ces concepts sont issus d'une trentaine d'années de cheminement avec la « pensée complexe » dans l'action, nourries de lectures des travaux de Jean-Louis Le Moigne et Edgar Morin⁴ et d'échanges avec eux.

1. Le concept de modélisation, ou « l'invention de la réalité ». Une représentation (ou un modèle, une connaissance) n'est pas un objet, ni un reflet objectif de la réalité, elle est une construction de l'esprit, subjective, contextuée, incarnée et évolutive. Ce que nous appelons abusivement « la réalité » n'est pas la réalité, mais notre « point de vue sur la réalité ».

Il en découle plusieurs points de vigilance :

a) Il est primordial de clarifier ce qui conditionne notre point de vue, quelles sont les racines de notre subjectivité. Ce questionnement de nos formatages mentaux est le premier pas vers la probité de pensée ! « *La liberté n'est pas une donnée immédiate, elle s'acquiert dans la connaissance de tout ce qui nous détermine.* », écrit Spinoza.

b) Le point de vue de l'autre, ou des autres, n'est pas plus objectif que le mien, mais ils ont eux aussi droit à leur subjectivité. J'essaie de comprendre leur point de vue, sans me donner pour autant l'obligation de l'adopter. Mais je dois accepter le risque d'avoir à changer de point de vue si j'estime que les arguments des autres sont plus pertinents que les miens.

c) Je suis en droit d'exiger des autres qu'ils entendent mon point de vue, comme j'entends le leur. A moi ensuite d'argumenter mon point de vue.

Sur la base de ces trois points de vigilance on peut engager un vrai dialogue, des argumentations croisées, des confrontations d'idées, une créativité collective, un élargissement des points de vue d'où peuvent émerger des innovations inattendues, et aussi la correction des inévitables erreurs dues à nos certitudes personnelles. Dans un travail de groupe, c'est souvent la petite suggestion ou question inattendue qui produit une bifurcation dans la discussion et ouvre d'autres perspectives.

2. La pensée systémique. L'approche analytique classique cartésienne découpait la réalité en morceaux pour l'analyser plus facilement. A l'inverse la systémique considère comme un tout l'ensemble des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et les liaisons du système avec son

³ Pour approfondir le concept et la portée du paradigme constructiviste, je recommande la lecture de « *La modélisation des systèmes complexes* », Jean-Louis Le Moigne, Dunod, 1990, réédition 2002.

⁴ L'œuvre centrale d'Edgar Morin, constituée de 6 tomes parus de 1977 à 2004, est précisément publiée au Seuil sous le titre de « *La Méthode* ».

environnement. Elle met l'accent sur les interactions et sur les finalités, autant que sur les éléments du système.

La « modélisation systémique » élaborée par Jean-Louis Le Moigne, que je qualifie de « systémique de 3^{ème} génération », marque une avancée sur deux points supplémentaires d'une importance majeure :

Elle prend en compte les phénomènes de complexité : l'imprévisibilité, l'auto-organisation, l'inclusion de l'observateur dans le phénomène, les limites de la connaissance, etc.

Elle marque aussi une rupture importante en ne s'attachant plus seulement à la description des systèmes naturels, mais aussi à la conception des systèmes artificiels.

C'est un véritable outil mental pour concevoir. C'est en ce sens qu'elle devrait intéresser beaucoup les concepteurs de processus.

Un système complexe est une unité composée de diversité, qui n'est réductible ni au tout, ni aux parties. Le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties. Mais « le tout n'est pas tout » : par la reliance entre ses parties (reliance dynamique, récursive, évolutive), le tout devient un autre tout par le processus d'émergence, comme l'eau émerge d'une liaison systémique entre l'hydrogène et l'oxygène.

La modélisation systémique est un processus en 5 actes récurrents :

- Expliciter les finalités, les intentions, les raisons d'être du système observé (ou conçu).
- Décrire ou concevoir le contexte, les enjeux, les parties prenantes, les liens avec l'environnement.
- Définir ou concevoir les actions exercées (ou à exercer) par le système (les alternatives plausibles)
- Définir les régulations, les interactions, la gouvernance, existantes ou à concevoir.
- Expliciter (ou concevoir) les processus d'évolution du système (auto-éco-ré-organisation).

3. La dialogique : distinguer et conjoindre, plutôt que disjoindre et exclure

Les logiques antagonistes sont omniprésentes : entre personnes ou entre groupes humains porteurs d'intérêts ou de points de vue divergents ; entre phénomènes naturels ; il peut s'agir aussi de contradictions purement logiques.

Edgar Morin appelle « principe dialogique » le fait que des logiques différentes, qui peuvent être à la fois complémentaires, concurrentes, voire antagonistes, se trouvent réunies et coexistent dans une même unité, sans que leurs différences ne soient pour autant gommées par cette unité, et même que souvent ces différences soient nécessaires à la vie de cette unité.

Exemples : ordre / désordre ; économique / social ; sécurité / productivité ; prévention / répression...

La façon spontanée de traiter des logiques antagonistes est hélas le plus souvent de les disjoindre et d'exclure celles qui nous gênent. Ce processus de « disjonction – exclusion » est destructeur. Edgar Morin propose de lui substituer le processus de « reliance », de « distinction-conjonction ». Les logiques sont distinguées les unes des autres et leurs différences sont affirmées, mais elles ne sont pas séparées de la problématique globale à laquelle elles appartiennent. Sans nier leurs existences respectives, on les articule l'une à l'autre (« conjonction », « reliance ») en vertu de logiques de niveau supérieur qui les intègrent sans réduire leurs spécificités.

En quoi et comment le pilotage des organisations doit-il se transformer pour se placer à la hauteur des défis des évolutions profondes actuelles ?

Les deux maîtres-mots sont « re-conception » et « pilotage par les finalités » !

Je pense que le pilotage des processus doit se régénérer totalement, dans ses finalités et dans ses modes de pensée pour passer d'une logique d'application de méthodes à une logique de conception finalisée. « *Ce qui ne se régénère pas dégénère* » dit Edgar Morin. L'enjeu est d'importance ! Le concept même de processus, souvent compris actuellement comme des procédures de fonctionnement, commence à être remis en cause, voire rejeté par certains dirigeants, parce qu'il ne se situe pas à la hauteur des enjeux !

Un processus ne peut pas se contenter d'une optimisation des mécanismes de fonctionnement (le comment ?) sans se poser la question de la finalité, et de l'utilité et des effets pervers potentiels anticipables de ces mécanismes (le pour quoi ?).

Pour être à la hauteur des enjeux actuels, le pilotage des processus doit se repenser pour être en mesure de concevoir et reconcevoir en permanence l'entreprise sur les deux registres : celui des processus de finalisation (le pour quoi) et celui des processus organisationnels (le comment).

Ces deux registres sont évidemment en étroite interdépendance, indissociables. Dans la navigation marine à la voile, il est impossible de faire un bon réglage des voiles si l'on n'est pas au clair avec le but de l'expédition, et en même temps on ne peut pas tenir un cap pertinent au regard de ce but si l'on n'est pas capable d'adapter le réglage des voiles aux contraintes météorologiques du moment. Cette interdépendance entre la fin et les moyens est récursive, elle fonctionne dans les deux sens. Elle est dynamique et évolutive : la fin comme les moyens doivent être repensés en permanence.

C'est dans cette reconception permanente que le recours à la « conception systémique » prend tout son intérêt, avec deux questions fondamentales étroitement reliées : celle des finalités, des enjeux et des impacts pour les parties prenantes, et celle de la stratégie, de l'organisation, des modes de fonctionnement.

Le « système entreprise » (et plus généralement les systèmes d'action collective) est construit par l'ensemble des interactions complexes entre les multiples composantes qui concourent à son projet : contexte sociétal, clientèle, stratégie, collaborateurs, investisseurs, culture et image, management, équipements, capitaux, connaissances, technologies, environnement, législation, etc. Mais il est défini aussi et avant tout par ses finalités. Que veut-on au fond : satisfaire les clients ? assurer la pérennité de l'entreprise ? maximiser le profit de ses actionnaires ? protéger les salariés ? maximiser le profit de ses dirigeants ? assurer une utilité sociale dans la société ? etc.

Ce questionnement sur les finalités de l'entreprise est actuellement d'une brûlante importance, tant les déséquilibres sociétaux et environnementaux sont inquiétants. Longtemps les finalités de l'entreprise ont été circonscrites à sa dimension économique. Puis elles se sont élargies à la dimension sociale, notamment sous l'impulsion d'Antoine Riboud et ses amis lors du fameux congrès du CNPF⁵ d'octobre 1972 à Marseille où fut lancé le principe du « *double engagement, social et économique, de l'entreprise* ». L'expression des finalités s'est encore élargie par la suite et s'est inscrite dans les modèles courants⁶ avec la prise en compte explicite des intérêts des clients, du personnel et de l'environnement. Actuellement, des innovations intéressantes apparaissent visant à inscrire des finalités sociales explicites dans les statuts de l'entreprise.⁷

Sur la question des finalités de l'entreprise et de la conception d'organisations innovantes articulées à des finalités ambitieuses, je recommande la lecture du livre d'Emmanuel Faber, président actuel de Danone, « *Chemins de traverse* », publié en 2011. Il y décrit entre autres les innovations en matière d'économie sociale conduites avec Muhammad Yunus, économiste et entrepreneur bangladais, fondateur de la banque de microcrédit Grameen Bank, prix Nobel de la Paix en 2006. Il décrit comment, pour répondre à des finalités fortes et clairement exprimées – « *réduire la pauvreté en apportant la santé au plus grand nombre par l'accès à une alimentation saine et à l'eau potable* » – une équipe d'une dizaine de dirigeants de Danone et de Grameen ont inventé une nouvelle forme d'entreprise locale reposant entièrement sur la proximité, dont la première entité fut baptisée « *Grameen Danone Foods Limited, a social business enterprise* ».

La finalité en fut clairement explicitée dès le départ : « *La mission de Grameen Danone est de réduire la pauvreté par un modèle de proximité unique, apportant une meilleure nutrition aux enfants des familles les plus pauvres du Bangladesh rural* ». Pour servir cette finalité tous les processus ont

⁵ Le MEDEF de l'époque

⁶ Le modèle EFQM a beaucoup contribué à cet élargissement

⁷ Réflexions approfondies et innovantes sur ce sujet dans l'ouvrage de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, coll. « La république des idées », 2012.

été réinventés, une organisation radicalement nouvelle a été créée. Ceci, bien sûr, après un travail détaillé pour comprendre les enjeux locaux, les priorités, les ressources, les habitudes de consommation, les modes de production des fermiers, les paramètres juridiques, financiers, administratifs, les réseaux de distribution, etc.

A la suite de cette première expérience, et dans la ligne du double engagement social et économique, dont Danone a fait sa ligne de conduite depuis près de 50 ans, Danone créera fin 2006 « *danone.communities* »⁸. Cette entité, juridiquement distincte de Danone mais bénéficiant de ses compétences, a pour ambition de promouvoir et d'aider le développement d'entreprises sociales locales dans les endroits du monde qui en ont besoin.

Cet exemple illustre le fait que devant de grands défis, il est indispensable de réaffirmer ou redéfinir ses finalités et de repenser tous les concepts qui ont structuré les entreprises : la stratégie, l'organisation, les structures, les partenariats, la gouvernance, etc.

Cette réflexion sur les finalités ne pose-t-elle pas la question de l'inclusion explicite de l'éthique dans les choix stratégiques ?

L'éthique est une question (ou mieux, un questionnement) fondamentale, incontournable à l'époque charnière que nous vivons. L'éthique ne consiste pas en une vague responsabilité morale plus ou moins culpabilisante face aux transformations impulsées par les technosciences. L'éthique est la capacité de discernement que nous devons développer et exercer pour savoir prendre, dans l'action, les orientations et les décisions qui vont dans le sens du bien. Du bien pour les hommes, pour nous, pour les autres, pour l'humanité, et du bien pour l'environnement et la planète. J'insiste sur le fait que l'éthique se joue dans l'action concrète, dans les décisions quotidiennes.

Nous ne pouvons plus nous contenter de « voir le monde », nous devons travailler à le « concevoir ». C'est un changement de paradigme, au sens fort du terme. C'est le passage du positivisme au constructivisme, pour parler en termes philosophiques.

Ce disant, nous avons une lourde difficulté à surmonter :

Si nous étions dans un monde prévisible nous n'aurions pas besoin d'éthique. La morale, en principe universelle, suffirait. La morale est prescriptive, elle dit ce qu'on doit faire, de façon inconditionnelle, quels que soient les contextes. C'est l'impératif catégorique de Kant.

Mais voilà, nous nous trouvons le plus souvent dans des situations complexes où tout est flou, où les informations sont incomplètes et invérifiables, où s'affrontent une diversité d'avis divergents, de points de vue tous respectables mais antagonistes. Dans ces situations confuses et contradictoires, la morale reste souvent muette en termes d'action.

C'est alors qu'intervient l'éthique, processus de finalisation dans l'action qui recommande de prendre en considération diverses hypothèses, et qui invite au débat – débat intérieur et débat collectif – pour élaborer en conscience la voie qui semble la meilleure pour « bien vivre » ; pour trouver la voie de la sagesse, comme l'exprimait Spinoza.

Cette responsabilité éthique, cette vigilance sur les finalités ne relèvent-elles pas en priorité des dirigeants de l'entreprise ? Les exécutants, même de haut niveau, ne sont-ils pas éthiquement impuissants devant ce type de responsabilité ?

Bien sûr, c'est une responsabilité majeure des responsables d'organisation. Mais je pense que ce serait une double erreur que de penser qu'ils en ont l'exclusivité. D'une part ce serait une piètre posture éthique que de considérer que des exécutants n'ont pas de responsabilité éthique. Ce serait du pur mépris que de considérer qu'ils n'en ont ni le droit ni la compétence ! Heureusement cette posture n'a plus beaucoup droit de cité aujourd'hui.

⁸ <http://www.danonecommunities.com>

Mais d'autre part et surtout, ce serait une lourde erreur opérationnelle. En effet le discernement éthique suppose une connaissance technique très précise du sujet. L'éthique n'est pas une affaire de bons sentiments. Il ne s'agit pas seulement d'avoir la bonne intention de faire des choix pour le bien, il faut aussi avoir le discernement technique pour le faire !

Exemple : Dans la conception d'algorithmes d'intelligence artificielle basés sur l'apprentissage puisant ses données dans le big data, seuls les techniciens au plus près de cette conception sont en mesure de dire si la phase de sélection des données à exploiter a été faite avec suffisamment de discernement. Cette question a pris une ampleur inattendue en 2017, comme en témoignent les propos de Blaise Agüera y Arcas, une des têtes pensantes de Google Brain : « *Le problème c'est le fait d'intégrer les biais et les préjugés humains dans l'intelligence artificielle. L'IA, c'est avant tout l'apprentissage des processus humains, et ces processus embarquent avec eux des catégorisations, des stéréotypes. Nous avons aujourd'hui les preuves que tous les systèmes que nous avons entraînés pour exécuter une tâche humaine intègrent des biais humains. Finalement, c'est l'outil ultime d'introspection pour faire ressortir nos propres croyances. Mais maintenant que nous le savons, nous ne pouvons pas déléguer nos préjugés aux algorithmes.* »⁹

Il est de notoriété aujourd'hui que les modèles élaborés par les mathématiciens analystes financiers qui ont conduit à la crise des subprimes étaient construits sur des milliards de données fantaisistes. Dans toutes les conceptions de modèles informatisés la question cruciale à se poser est celle de l'objectif poursuivi par l'auteur du modèle. Cet objectif est rarement explicité avec précision, et surtout son fonctionnement est rarement contrôlé en regard avec cet objectif.

Autre exemple : On parle beaucoup du « classement de Shanghai » des grandes écoles et universités. Le professeur de chimie à l'université Jiao-tong de Shanghai qui a créé ce classement en 2003 a déterminé quelques critères qu'il jugeait pertinents. Pertinents de son point de vue !

Le succès médiatique ayant été celui que l'on connaît, quel que fut son objectif de départ, ce classement est de fait devenu aujourd'hui un outil de marketing pour les universités. Beaucoup de celles-ci ne se posent pas vraiment la question du meilleur enseignement à donner, mais plutôt de ce qu'il faut faire pour satisfaire les critères du classement de Shanghai afin de drainer un maximum d'inscriptions et de légitimer une augmentation des frais d'inscription. Ce simple classement (je devrais dire : ce classement simpliste !) a provoqué un dévoiement mondial de la façon de penser les finalités des grandes institutions de formation : on est passé de la question « quelle formation est bonne pour les étudiants et la société ? » à la question « que faut-il faire pour être bien classé selon les critères de ce prof de chimie ? »

Question : l'université Jiao-tong de Shanghai se pose-t-elle la question éthique de l'utilité de son modèle ?

Dans l'industrie des algorithmes, la question éthique revêt une importance fondamentale. A travers ses choix et ses innovations, chaque citoyen participe déjà, pour une infime proportion certes, à la construction du futur de la société. Mais lorsque une personne, ou une entreprise, conçoit des algorithmes qui seront utilisés par des millions, voire des milliards de personnes, qui pèseront sur les comportements, qui guideront des actes d'achat, qui constitueront des communautés, alors elles participent lourdement à la construction du futur de la société. Cela vaut la peine d'y réfléchir à deux fois. Cela vaut la peine aussi de mettre en place dans les organisations entreprises, et au niveau politique, des dispositifs d'expérimentation et de contrôle, comme on le fait par exemple pour les médicaments ou les produits chimiques.

A travers ces deux exemples on voit bien que la responsabilité éthique n'est pas une affaire de bons sentiments ou de philosophie hors sol, mais qu'elle se joue au quotidien, au cœur de l'action et des choix techniques. L'exercice de la responsabilité éthique requiert la mise en œuvre conjointe de trois dispositions :

⁹ Extrait de « *Intelligence artificielle, Enquête sur ces technologies qui changent nos vies* », collectif, Champs actuel, 2018.

1) La conscience du fait que la façon dont on pense se construit par l'action en même temps qu'elle dirige l'action (dimension épistémique).

2) La conscience que nos choix techniques, économiques, managériaux ont des impacts parfois irréversibles sur le futur des personnes, des sociétés et de la planète, et que notre questionnement sur les finalités et les conséquences de nos choix techniques est un impératif (dimension éthique).

3) Une vision systémique combinant une forte compétence technique dans son domaine, à une grande capacité d'ouverture aux autres aspects, aux autres techniques qui interviennent dans la situation ou le projet (dimension technique et systémique).

L'approfondissement et le tressage de ces trois dispositions se développent pour chaque personne au fil du temps et de l'expérience. Des dispositifs pratiques existent pour organiser une vigilance sur les questions éthiques dans la conduite des affaires dans leurs différentes facettes. Ces dispositifs sont-ils suffisamment pensés, pilotés, régénérés ? Voilà une question que peuvent se poser les dirigeants, comme les pilotes de processus.

On peut cependant regretter que les formations supérieures, quelles qu'elles soient, abordent très rarement et très timidement ces questions pourtant fondamentales pour le futur de nos sociétés ? Même si ces dispositions ne peuvent se développer solidement que dans l'action, il me semble indispensable qu'elles figurent dans les cursus autrement que par une timide injonction.

En résumé

Le défi est immense !

En reprenant la métaphore de la navigation à la voile, j'assimile le défi que représentent les reconceptions radicales que nous avons à conduire, au défi que constitue la préparation du tour du monde à la voile, quand on est seulement habitué aux excursions dominicales à Belle-Ile !

Je le résumerai en cinq points :

- D'abord changer nos paradigmes intérieurs et élargir notre vision du monde. « Welcome Complexity » !
- Questionner sérieusement les finalités de nos organisations. Penser l'humain !
- Oublier le phantasme de la « one best way » et remettre en cause tous nos modèles classiques d'organisation. C'est probablement le concept même d'organisation qu'il faut repenser.
- Penser et repenser continument les régulations et la gouvernance.
- Organiser la concertation, le débat, la confrontation, élaborer des processus de développement d'une intelligence collective. Lutter contre le simplisme.

Je trouve ce défi enthousiasmant.