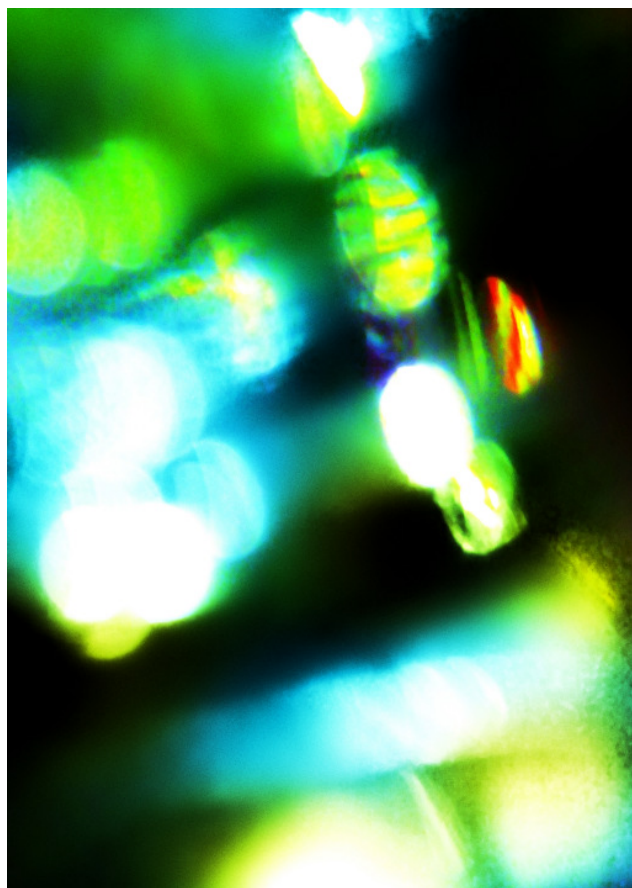


# Publications

www.communication-sensible.com



## Internet et le management de l'imprévisible

Didier Heiderich \*, Juin 2003  
dh@communication-sensible.com

---

*L'avènement de la société du risque décrite par Ulrich Beck demande de nouvelles rationalités dans le traitement et la gestion de l'information. Les situations de crises auxquelles sont soumis les individus et les corps constitués sont multiples et s'opèrent dans la société selon des logiques à géométrie variable. Face à l'imprévisible des stratégies s'affrontent entre le refus et l'acceptation. Cet article a pour ambition de traiter de ces stratégies et de la capacité de la société en réseaux de répondre à l'imprévisible.*

\* Didier Heiderich est l'auteur de « **Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises** », éditions Village Mondial, 2004

## 1. Introduction

L'ère post moderne s'ouvre sur une société multipolaire structurée et organisée par les corps constitués. Une analyse fine de ses constituants révèle que la méta organisation du monde, volonté des états et des multinationales, s'oppose à la société en réseau régie selon des principes de fluidité, de mixité, d'hétérogénéité. Entre le besoin de cohérence des corps constitués et la société en réseau, l'écart ne fait que s'accroître depuis l'avènement d'Internet. Le déterminisme est né de la volonté d'échapper au dictat de la condition humaine. Mais à la fin du XXème siècle, la puissance de l'instrument industriel et économique a atteint ses limites en devenant un facteur de risques et d'incertitudes : risques écologiques, risques économiques, risques sociaux, risques politiques, risques individuels. Cet ensemble de risques fait l'objet de toutes les intentions, avec l'objectif de les prévoir et de les contenir. A ces risques s'ajoutent d'autres incertitudes. Les décideurs politiques et économiques regrettent l'absence de marges de manœuvre dans l'organisation générale du monde. Cet absolutisme dans la vision stratégique tend à promouvoir le statu quo et la déresponsabilisation des acteurs économiques et sociaux. En réalité on constate que l'horizon de la planification stratégique des entreprises et des états se rapproche un peu plus chaque jour, laissant l'initiative au marché considéré comme versatile. Contrairement à ce que prétend la doctrine fataliste, l'incertitude est devenue une composante indissociable de la société qui se dessine. A la volonté de maîtriser les risques et à entretenir le statu quo, s'oppose la capacité d'admettre et de gérer l'imprévisible. Dans ce domaine, on constate qu'Internet joue à la fois le rôle de catalyseur et de moyen de gérer l'incertain, en se souvenant que dans l'imprévisible, l'opportunité trouve sa place.

## 2. L'imprévisible

L'imprévisible ne relève pas seulement du hasard. L'incapacité que nous avons à résoudre les équations différentielles, mêmes simples, ne signifie pas qu'imprévisible et hasard soient intimement liés. Pour François Lalonde, professeur à l'Université du Québec à Montréal, « Une des questions qui intéresse actuellement les mathématiciens est le rapport entre la topologie générale d'un espace (de dimension arbitraire) et la dynamique qualitative des phénomènes qui peuvent y prendre place. »<sup>1</sup>. L'imprévisible est en grande partie le fruit de notre difficulté à prévoir (et maîtriser) l'avenir dans un univers complexe et reste dans notre conscience collective synonyme de risque. Pourtant, dans l'absolu de l'imprévisible, il n'y a aucune raison pour que l'espace des opportunités ne soit pas équivalent à celui des dangers, même si on peut constater une polarisation des champs.

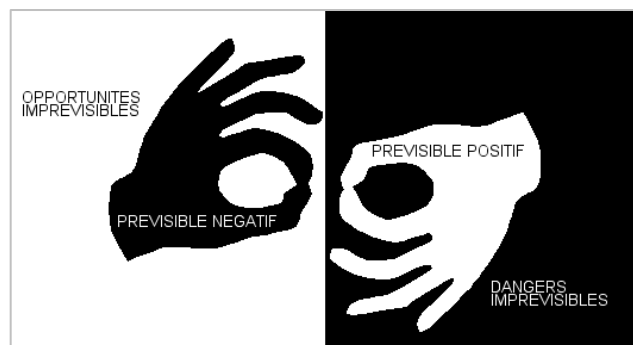


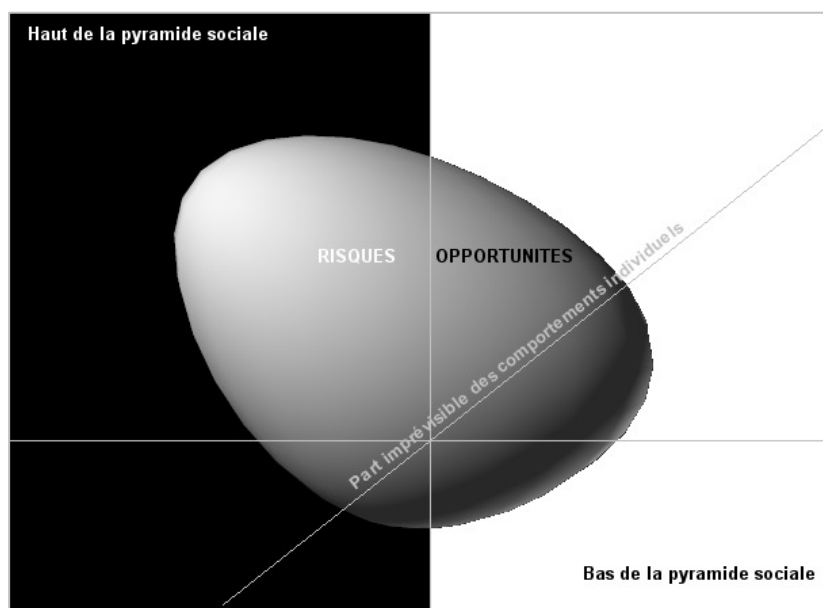
Figure 1. *L'imprévisible à la fois source d'opportunité et de dangers*

<sup>1</sup>Lalonde F., « Les grands courants de la recherche de pointe », Université de Montréal, 2000, <http://www.crm.umontreal.ca/math2000/pub/recherche.html>, 2003

### 3. La polarisation de l'imprévisible

La division égalitaire du champ de l'imprévisible (cf Figure 1.) entre dangers et opportunités se révèle cependant fautive dans la réalité. L'imprévisible est nécessairement contraint par les contours et les déformations de l'espace qui le contient. Pour Ulrich Beck<sup>2</sup>, la société du risque est caractérisée par la suppression des frontières géographiques, temporelles et sociales. Les périls inhérents à l'industrialisation à outrance déforment l'espace de l'imprévisible pour créer des bassins d'attraction vers le risque, même si les plus nantis peuvent encore espérer l'existence d'une hiérarchie de l'exposition au danger. Mais la société en réseau déforme également l'espace des incertitudes. Elle introduit des risques nouveaux dans les domaines économiques et sociaux tout en créant des opportunités inédites. Si nous prenons le simple exemple de la visibilité sur Internet, le site Web de l'observatoire des transnationales, géré par une poignée de personnes, très critique envers Nestlé, est plus visité que celui de Nestlé malgré toute la puissance de cette multinationale<sup>3</sup>. La société en réseau fonctionne en dehors des systèmes hiérarchiques, se nourrit de l'échange et du partage, est génératrice d'incertitudes car elle se reconfigure sans cesse. Si on considère le rôle d'Internet, la polarisation de l'incertitude dépend étroitement de la strate à laquelle on appartient. Pour Nestlé, elle constitue avant tout un risque, pour l'observatoire des transnationales, une opportunité. Pour le sommet de la pyramide de l'ordre établi et des corps constitués, la société en réseau est ressentie principalement comme une source de danger (en raison des « nouveaux venus » imprévisibles), pour l'échelle intermédiaire, elle est à la fois danger et opportunité. En revanche, le bas de l'échelle sociale n'a, semble-t-il, d'autres choix que d'être exclu du débat en raison du niveau du « ticket d'entrée » sur Internet, donc dans la société en réseau.

Figure 2. *L'espace des risques et des opportunités face à l'incertitude de la société en réseau est déformé*



<sup>2</sup> Ulrich Beck est professeur de sociologie à l'université de Munich et à la London School of Economics. Il est l'auteur de « La société du risque » traduit en 2001 chez Aubier.

<sup>3</sup> Selon l'index ALEXA, transnationale.org est dans les 15000 sites les plus visités au monde et nestle.com est seulement à la position 24500.

### ***3.1 Face à l'imprévisible***

Face à l'imprévisible, considéré comme une source de danger, les corps constitués optent pour la stratégie du hérisson. Le danger grandissant, deux choix s'imposent : la fuite ou le replis sur soi, toutes épines dehors. C'est ainsi que les multinationales, les pouvoirs financiers et politiques n'ont d'autres volontés que de protéger le statu quo, en espérant que les événements déstabilisateurs ne les atteindront pas. Mais contrairement au hérisson, des dimensions supplémentaires animent leur stratégie, à savoir, transférer les risques vers le bas de la hiérarchie sociale et favoriser la cohérence de la société. Plus que l'incertitude, c'est la non acceptation de l'incertitude qui est le plus souvent gérée par les corps constitués, jusqu'à la rupture s'il le faut, notamment dans le domaine écologique. Dans le management de l'information, cet ensemble conduit à la promotion de plusieurs réponses :

- Contrôler et contenir l'information et Internet, notamment par la voie juridique,
- Favoriser les modèles hiérarchisés de diffusion et de remontée de l'information,
- Orienter l'information pour rendre le transfert des risques acceptable par la population,
- Promouvoir l'inégalité sociale face aux risques écologiques, économiques et sociaux,
- Minimiser, voir déformer l'information sur les risques, faute de la contenir,
- Utiliser le réseau Internet lorsqu'il favorise les ventes et la productivité,
- Utiliser Internet dans la gestion des crises.

Pour l'individu, l'imprévisible est inhérent de la condition humaine, facteur déterminant du libre arbitre au quotidien. C'est aussi parce que l'être humain est opportuniste qu'il accepte individuellement l'imprévisible, y compris le risque, à condition que celui-ci soit consenti. Si l'on se concentre sur les usages de l'Internet, les individus sont eux-mêmes partagés entre l'utilisation voulue par les corps constitués et des usages collectifs et individuels centrés sur leurs préoccupations. Face à l'imprévisible, de très nombreuses stratégies et attentes individuelles émergent sur Internet :

- Echanger librement avec son environnement,
- Utiliser Internet dans la recherche d'informations officielles ou non,
- Fédérer des groupes en utilisant Internet, principalement le courrier électronique,
- Promouvoir ses actions ou des actions collectives,
- Modifier la structure de la pyramide sociale, pour se hisser dans la pyramide ou pour la défaire,
- Utiliser le réseau Internet lorsqu'il permet d'obtenir des biens, des services ou de la reconnaissance à moindre coût.

## **4. Le management de l'information dans la tourmente de l'imprévisible**

L'imprévisible n'est pas forcément du domaine de la catastrophe. Par exemple, en marketing, il est de plus en plus difficile de planifier, de prévoir. Nous pouvons très bien le vérifier si l'on considère l'évolution des nouvelles technologies dont les usages sont en décalages avec les prévisions issues des études de marché, ce dont résultent des risques mais aussi des opportunités. C'est ainsi que le SMS a connu un véritable engouement qui n'était pas attendu. La crise à laquelle les compagnies sont confrontées prend de plus en plus les allures d'un continuum qui apporte son lot de bonnes et de mauvaises surprises. Faire face à l'imprévisible impose des approches stratégiques différentes de la planification.

### ***4.1 Le management des crises***

Le risque zéro est considéré aujourd'hui comme une utopie et la volonté affichée est d'accepter le risque pour mieux le gérer. Mais le besoin de maîtriser l'avenir oppose la planification à l'imprévisible. Le risque est considéré comme tolérable à partir du moment où il est déterminé. C'est dans la programmation et la gestion ordonnée de l'information que se traduit cette exigence pour les corps constitués. Pour ce faire, les risques sont évalués, traduits en statistiques, dispositifs, procédures et plans d'actions, ceci dans la plupart des domaines (industriels, financiers, sociaux,..). Il en va de même dans le marketing dont le fondement reste l'étude de marchés, alors que les produits qui seront consommés demain restent en grande partie inconnus. Les organisations et les systèmes d'information sont structurés en réponse à ces stratégies élaborées pour faire face au risque. Dans de tels dispositifs, à de rares exceptions, la gestion de l'information reste hiérarchique, avec la diffusion de l'information du haut vers le bas de la hiérarchie et la remontée de l'information dans le sens inverse. La capitalisation de l'information s'effectue au sommet de la pyramide qui décide de l'information consolidée qui pourra être redistribuée, ceci à l'exception de l'information de terrain. Ce mode de gestion est opérant lorsque les risques sont déterminés, mais ne prend pas véritablement en considération l'imprévisible, cette part inacceptable du risque.

### ***4.2 Gérer l'imprévisible***

#### *L'acceptation*

Gérer l'imprévisible demande de l'accepter. Cette acceptation ne concerne pas forcément l'imprévisible considéré comme un absolu, mais comme une composante inhérente au risque. L'accepter permet d'en définir la typologie, d'élaborer des stratégies propres à l'imprévisible, de préparer des systèmes d'information capables de fonctionner malgré cette part d'imprévisible. Gérer l'imprévisible ne signifie pas le contenir, mais le faire sien.

#### *Centraliser le propos et délocaliser les compétences*

Face à l'imprévisible, les organisations doivent pouvoir s'adapter très rapidement. Les savoirs nécessaires à la gestion de l'imprévisible ne sont pas forcément constitués, mais plus probablement répartis entre différents acteurs qui peuvent être nombreux. Plus qu'une gestion linéaire (et hiérarchique), c'est dans la capacité à créer un réseau de noeuds de compétences centrées sur un propos qui semble déterminante. Parce qu'il peut se reconfigurer sans cesse, un fonctionnement en réseau permet aisément d'accepter des « nouveaux venus » tout comme supprimer un noeud faible ou momentanément inutile. Il est donc infiniment plus puissant que

le fonctionnement hiérarchique dans la gestion de l'imprévisible. Dans un tel système, la direction se cantonne à fournir la stratégie, contrôler son application et faciliter le fonctionnement de l'ensemble du réseau de compétences. La capitalisation des connaissances s'effectue à chaque nœud du réseau pour répondre à ses besoins intrinsèques. Dans le même temps, une part conséquente de l'information est en mouvement entre les différents nœuds du réseau : l'intelligence est partagée, s'adapte en temps réel pour contribuer au fonctionnement de l'ensemble.

### *Internet pour gérer l'imprévisible*

Internet est parfaitement adapté à la gestion de l'imprévisible, dans sa logique et sa constitution physique. Sur le plan de l'acheminement de l'information, le réseau des réseaux supprime en grande partie les chemins critiques. Les matériels et logiciels sont standardisés et permettent de constituer des réseaux hétérogènes dans lesquels chaque compétence peut s'inscrire (ou se retirer) sans nécessiter de moyens longs et coûteux à déployer. Parce qu'il permet de réduire les processus globaux à l'utile (la stratégie et le contrôle global des opérations), de créer ex-nihilo des groupes de travail qui échangent en ligne, Internet autorise la souplesse nécessaire à la gestion de l'imprévu. Les différentes compétences peuvent être utilisées et s'auto organiser selon des modèles proches du fonctionnement physique d'Internet. Ainsi, une compétence « surchargée » ou hors fonction peut être relayée par une autre, ce qui n'est pas facilement le cas dans un fonctionnement hiérarchique.

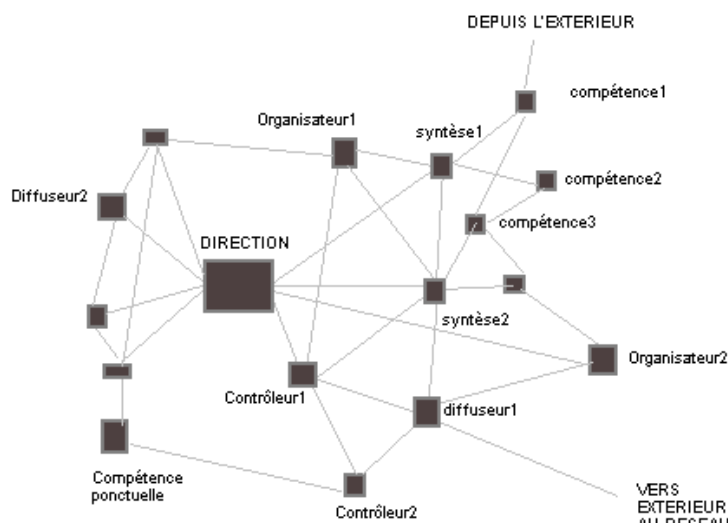


Figure 3. *Exemple de fonctionnement en réseau. La direction n'a plus de valeur hiérarchique : son rôle est de déterminer la stratégie et fournir le sens, ce qui constitue une fonction spécialisée au même titre qu'une autre compétence.*

### *Exemples*

Les réseaux fonctionnent également par compétition. Ainsi, la même tâche peut être confiée à plusieurs nœuds du réseau, avec pour règle, le partage des savoirs. Par exemple, dans le développement du système d'exploitation libre Linux, à chaque fois qu'un nouveau matériel

apparaît (imprévisible), plusieurs programmeurs travaillent en « libre compétition constructive » sur le développement de pilotes capables de faire fonctionner cet appareil. Dès qu'un pilote est réalisé, sa version « bêta » est soumise à l'ensemble du réseau de développeurs qui peuvent le tester, l'améliorer ou l'utiliser pour parfaire leurs propres travaux. De fait, il existe peu de risques d'engorgement et au final plusieurs solutions coexistent. Les meilleures solutions sont retenues pour la diffusion d'une version consolidée du système d'exploitation. Enfin l'information capitalisée reste en permanence disponible pour l'ensemble du réseau et l'information obsolète ou sans valeur est naturellement supprimée. Il est à noter qu'à aucun moment, un élément central (ou directeur) ordonne la création du pilote : c'est parce que le propos directeur du développement de Linux est aussi de permettre son fonctionnement avec les périphériques du marché que le réseau prend naturellement en charge cette tâche imprévisible. De même, un nœud du réseau qui ne respecte pas la règle du partage en est naturellement banni, sans que personne n'ait pris cette décision : c'est l'intelligence collective du réseau qui en décide. En revanche, les meilleurs contributeurs sont gratifiés par la reconnaissance de l'ensemble du réseau. Il est à noter que la reconnaissance est le moteur du réseau des développeurs de Linux. Cette problématique de la gratification se pose pour l'ensemble des réseaux : pour être opérante, elle se doit d'être dispensée par le réseau et non pas par un organe hiérarchique.

En 2003, la gestion mondiale de l'épidémie de SRAS (Syndrome Respiratoire Aigu Sévère) reste également un exemple significatif de la capacité de gérer, capitaliser et diffuser l'information et les savoirs dans un fonctionnement en réseau. Dans cette crise, Internet a été abondamment utilisé pour échanger des informations par email en s'affranchissant de l'espace et des décalages horaires. Dès son décryptage, le 12 Avril 2003 à 4 heures du matin à Vancouver, le *Michael Smith Genome Sciences Center* mettait en ligne la séquence complète du génome du virus, permettant ainsi à tous les laboratoires de l'obtenir instantanément afin de battre de vitesse le coronavirus. Le site Web de l'OMS ne fut pas en reste et faisait état des recommandations et des dernières nouvelles concernant l'épidémie.

## **5. Une culture de l'imprévisible**

Dans la société du risque, la gestion de l'imprévisible demande de nouvelles rationalités. Composante inacceptable du risque et de l'incertitude, l'imprévisible est pourtant une réalité dont on ne peut se défaire. Face à l'inattendu, Internet offre des solutions inédites en opposition avec les modèles politiques et sociaux affaiblis par leurs structures hiérarchiques. Parce qu'il ne possède pas d'architecture prédéfinie, le fonctionnement en réseau peut s'adapter à n'importe quelle situation et ceci dans des délais très brefs. Avec Internet, nous sommes maintenant en capacité de construire des réseaux de compétences hétérogènes, de dimensions variables, sans centre, ni hiérarchie, destinés à répondre à une problématique imprévisible. A la fois média chaud et froid, Internet permet des transferts rapides d'informations polymorphes tout comme la capitalisation des savoirs dans les différents nœuds du réseau, ce qui sécurise les connaissances. Demain, les hauts débits tout comme l'Internet mobile favoriseront encore plus le fonctionnement en réseau devenu nécessaire pour répondre aux futurs paradigmes de l'imprévisible. Plus qu'une culture du risque, c'est une culture de l'imprévisible que nous devrions instituer. Mais les corps constitués ne sont pas prêts d'admettre l'imprévisible et d'accepter une révolution dans le fonctionnement de la société, quels que soient les risques de cette non acceptation.

## 6. Bibliographie

- BECK U., *La société du risque*, Aubier, Paris, 2001.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., *Strategy Safari*, The Free Press, New York, 1998.
- CASTELLS M., *La galaxie Internet*, Fayard, Paris, 2002.
- BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Seuil, Paris, 1985.
- ROUX-DUFORT C., *Décider et gérer en situation de crise*, Dunod, Paris, 2003.
- BECK U., « *Le nouveau paysage du risque* », *Management & Conjoncture Sociale*, n°617, Lyon, 2003, p.13-15.
- HEIDERICH D., « *Le rôle d'Internet dans le partage des savoirs en situation de crise* », Actes du colloque Partage des savoirs, Lyon, 2003, à paraître.
- BENHAMOU B., *Réflexions sur l'architecture et les enjeux politiques de l'Internet*, Cahiers de l'IREPP, Paris 2002.
- LACHAUD G., « *Situation de risque technologique majeur, élaboration des savoirs et processus communicationnels* », Actes du colloque Partage des savoirs, Lyon, 2003, à paraître.
- HEIDERICH D., « *Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises* », Village Mondial, 2004

## 7. Références sur le Web

- MATHEU M., *La décision publique face aux risques*, Rapport du séminaire "Risques" animé par Michel Mathieu, La Documentation française, Paris, 2002, <http://www.plan.gouv.fr/publications/matheu-67.html>, 2003
- HEIDERICH D., « *L'avenir appartient au management de l'imprévisible* », CCC, Seilhac 2003, <http://www.communication-sensible.com/articles/article0036.asp>, 2003
- REVILLARD A., « *Les interactions sur Internet (note critique)* », Terrain et travaux n°1, Cachan, 2000, <http://www.sociens.ens-cachan.fr/activites/terrains&travaux/t&t1/art5.PDF>, 2003
- RENAUDIN H., « *Communication de crise et modélisation de diffusion de l'information dans les médias* », CCC, Seilhac, 2003, <http://www.communication-sensible.com/articles/article0037.asp>, 2003