

## **Edito de Robert Branche, LES MERS SONT NOTRE FUTUR :**



*Dans le monde de l'incertitude, il ne faut plus penser à partir du présent*

« Vous êtes appuyé sur le rebord du pont, vous regardez la Seine et vous voulez savoir où elle va. Si vous cherchez à le deviner en la regardant couler, ou même si vous suivez son parcours, vous n'êtes pas prêt de trouver la bonne réponse : elle va fluctuer au hasard des méandres. Vous allez probablement rapidement jeter l'éponge en vous disant que la Seine n'en fait qu'à sa tête, qu'elle ne sait pas où elle va.

En fait si, elle le sait très bien : c'est un fleuve, et comme tous les fleuves, elle va se jeter dans une mer ou un océan. Lequel ? Celui qui est déterminé par la logique des bassins versants. Donc où elle va, elle le sait. Comment exactement va-t-elle y aller ? Là, elle ne sait pas très bien, elle verra, elle s'adaptera. Elle avance et chemine, en tirant parti du terrain. Si jamais, le niveau d'eau monte, elle pourra même s'étaler plus largement et emprunter de nouvelles voies. Mais, ce qui ne changera pas, c'est que toute cette eau, c'est dans la mer qu'elle finira. Quels que soient les aléas du trajet, on peut d'ores et déjà prévoir où elle va aller ; ce que l'on ne sait pas, c'est simplement à quelle vitesse et si le trajet fluctuera ou pas.

Ainsi, si vous voulez comprendre où va la Seine, ne regardez pas ce qu'elle fait, mais prenez le temps de comprendre « qui elle est » et qu'est-ce qui l'attire. Comprenez que c'est un fleuve, analysez les bassins versants et vous trouverez la bonne mer. Ne regardez pas le cours des choses, ne regardez pas le présent, cela ne sert à rien, cela ne peut que jeter le trouble. La mer est un attracteur qui attire à lui toute l'eau qui tombera tout autour. Comme les attracteurs des mathématiques du chaos, peu importe l'incertitude en amont, tout converge vers elle : c'est un système structurellement stable, un point fixe. Plus ou moins vite, plus ou moins directement, tout ce qui passe à proximité finit par converger vers elle.

Quand une équipe de direction cherche à construire une stratégie en partant du présent, et en imaginant qu'elle va pouvoir prévoir où vont les choses en observant ce qui s'est passé et se passe aujourd'hui, elle fait la même erreur que celui qui cherchait à deviner où allait la Seine depuis le pont Mirabeau. Comme dans le principe d'Heisenberg, mieux je sais où je me trouve, moins je vais savoir où je vais, et réciproquement. Comme pour la météo, si l'on prolonge les tendances immédiates, on aura tellement d'imprécisions et d'aléas qu'on ne pourra même pas quantifier le taux d'erreur. Quand on prévoit le futur à partir du présent, on croit que l'on peut encadrer le taux d'erreur via des hypothèses hautes et basses : il n'en est rien. Comme dans les mathématiques du chaos, rien ne va permettre d'affirmer que l'on peut borner l'incertitude.

Pour savoir où va la Seine, il faut oublier le présent, identifier les mers qui attirent le cours des choses et trouver la bonne. Où sont-elles ces mers ? Quelque part dans le futur des fleuves... »<sup>1</sup>

**Robert Branche, Consultant et Auteur du livre « Les mers de l'incertitude »**

Extraits disponible sur le site : <http://robertbranche.blogspot.com/>

(1) Extrait des Mers de l'incertitude, p.108-109