

**Extrait du nouveau livre de michel Hébert « Et s'il fallait tout changer ! »
(Ed. L'harmattan)**

Texte N°5

On ne peut plus faire confiance aux prévisions !

« Désormais les prévisions ne peuvent être que fausses », Edgar Morin
Il faut pratiquer l'expérimentation
Michel Hébert - Les Echos.fr – janvier 2016

Edgar Morin n'y va pas par quatre chemins en disant : « Désormais, les prévisions sont fausses ». Les prévisions ne peuvent être que fausses, car elles ne tiennent pas compte des « extérieurs de marchés ». Les extérieurs de marchés sont la météo, les peurs, les maladies, la politique, la situation familiale... Nous sommes donc dans l'incertitude permanente, brutale...

Imaginer qu'on peut prévoir n'importe quoi en partant de ce qui se passe aujourd'hui, c'est penser que la boule de cristal existe, même si les références de l'article paru dans *Les Échos* sont sérieuses, comme Philip Tetlock, connu dans le domaine des prévisions... mais mis en doute par certaines éminentes personnes comme Hughes de Jouvencel à titre d'exemple. On peut douter de cette bonne intention consistant à « savoir prévoir », puisque tout arrive aujourd'hui par surprise un beau matin devant votre porte.

Bien entendu, il y a des choses facilement prévisibles, comme l'évolution de la population sur terre ou par pays, etc. Mais alors que peut-on envisager pour tenter de prévoir ?

Vous ne devrez plus chercher à prévoir, pour savoir si l'idée est bonne ; vous n'obtiendrez rien de juste et vous avez de grandes chances de vous tromper.

Il faut désormais savoir expérimenter ; il faut donc se faire à l'idée qu'on ne peut plus prévoir ; vouloir prévoir comme on l'a fait depuis 70 ans est une utopie.

Prenons l'exemple des scientifiques, ils font face à des problèmes totalement nouveaux, qu'on ne peut relier avec des événements passés : comme le sida, maladie imprévisible, apparue soudainement sans solution sur les remèdes. Pour trouver des solutions, les scientifiques ont donc expérimenté en mariant certains médicaments par intuition, ont observé les résultats positifs, les résultats négatifs et ils ont avancé ainsi, expérimentation après expérimentation.

L'expérimentation dans le domaine économique

Les start-up, les Google, Apple, certains réseaux de magasins pratiquent l'expérimentation. Il s'agit de bâtir le projet, le produire et d'observer sur des petits échantillons de personnes comment elles réagissent face à l'idée. En fonction des résultats, l'entreprise qui expérimente peut ainsi « redresser » son projet, affiner sa cible, tenir compte des commentaires pour faire dévier le projet vers une autre direction. Attention, il ne s'agit pas de dépenser beaucoup pour expérimenter. On peut avoir des ressentis intéressants en faisant des expérimentations peu coûteuses, avec des maquettes, des photos, des mots... Tom Peters disait à propos de l'expérimentation : « **Qui agit petit se trompe petit et peut ainsi recommencer** ».

Les hommes politiques expérimentent à leur façon en distillant une idée ici et là « juste pour voir l'effet produit » sur les citoyens.

Il faut donc se convaincre que l'important n'est pas de détecter via une étude réalisée avec la méthodologie habituelle ce que sera le futur de façon exacte, car on aurait de grandes chances de se

tromper ; il y a de grandes chances que les résultats obtenus soient faux. Il faut désormais expérimenter son idée pour comprendre comment de futurs clients réagissent et ainsi améliorer l'idée de base, quitte à faire plusieurs expérimentations. Il peut aussi arriver qu'au cours de l'expérimentation, on découvre que la cible visée n'est pas la bonne.

C'est bien ce qu'a découvert Steve Jobs en expérimentant ses premiers ordinateurs destinés aux entreprises... On connaît la suite.

Devenez bricoleurs de la pensée

Ceux qui savent expérimenter sont des « bricoleurs ». Les bricoleurs convoqués en urgence pour réparer une chaudière arrivent devant une machine qui ne marche plus et il faut bien avancer. Le bricoleur, comme le scientifique, commence par tâtonner ; il essaye des choses diverses et, au fur et à mesure, se forge des convictions jusqu'à dire à un moment : « j'ai compris ce qu'il s'est passé ». Votre bricoleur a expérimenté, comme les scientifiques, les Google, Apple, Twitter, start-up, etc., et il a trouvé la solution.

88 % des entreprises (dont 80 % de décideurs) sont d'accord pour dire que l'expérimentation est la bonne solution pour trouver des solutions, se faire une idée sur le projet qu'on a en tête.

54 % des entreprises sont d'accord pour dire que les modèles de prévisions actuels sont de moins en moins pertinents (Étude Limelight, 2013).

« Et s'il fallait tout changer ! » est disponible sur le site de l'éditeur www.harmattan.fr, Amazon.fr, Fnac.com ou en commande chez les libraires au prix de : 23,50 €.