

LA TÉLÉONOMIE

Aux "attracteurs" dynamiques qui sont des solutions numériquement convergentes d'équations polynomiales qui absorbent, dans certaines limites, les perturbations tendant à les écarter de leur trajectoires résultantes – mais nous laissent indifférents,

Aux "attracteurs étranges" situés dans un système chaotique comme le "champ turbulent" qui paraît-il nous entoure,

À ces fractales qui entrent dans nos désirs par effraction,

A tous ces buts, projets, envies, objectifs, intentions, visées, idéaux...

À ces desseins, désirs, fins, consignes, ambitions, vocations, attentes et missions,

À tous ces on-veut et on-voudrait et on-doit qui forment la téléonomie,

À ces cibles toujours poursuivies et jamais atteintes par des obsédés de l'effcience,

Aux répulseurs de ceux qui sous la contrainte, le devoir et l'obligation ont, à l'instar de l'Enfer de Dante, "perdu toute espérance",

Aux "quatre horizons qui crucifient le monde",

À tout cela le Sage préfère la toute simple téléonomie de Florence Véran, l'auteur de « Mon pote le Gitan » qui, parce qu'il n'allait nulle part, arriva en prison :

*Ce que je veux, ce sont des bateaux
Des villes superbes, avec des jets d'eau
Et chaque soir, un enfant nouveau
Qui ait la peau fraîche, comme un ruisseau...*

LA TÉLÉONOMIE

Sommaire

1 Désir et répugnance	5
1.1 L'énergie des attracteurs	5
1.2 Les trois contributions à la téléonomie	6
2 La téléonomie globale des EAH	6
2.1 Une liste d'aspects de téléonomie collective	6
2.2 Les thèses de finalité des EAH	7
3 La téléonomie imposée	14
3.1 Le mandat et son cahier des charges	14
3.2 Commentaires officiels	16
3.3 Résumé	17
4 La téléonomie figurant dans les interfaces	17
5 La téléonomie selon les attentes des acteurs	18
5.1 Des comportements douteux	18
5.2 Les caprices de téléonomie	20
5.3 Illustration de la téléonomie multiple: un client!	22
6 La stratégie	22
7 Les Voies de la téléonomie	24
7.1 La rivière ne choisit pas son lit	24
7.2 Le rhizome du désir	25
8 Document K. Les ondulations du bassin	26
8.1 La téléonomie multiple	26
8.2 Les GAES et leurs poids	26

1 Désir et répugnance

1.1 L'énergie des attracteurs

La *téléonomie* est présentée ici comme un stock d'énergie potentielle dont la dissipation influence les comportements et les choix d'action. Sous la bannière de cette *téléonomie* se mobilisent un ensemble de sources d'énergie qui sont situées dans des *attracteurs* et dans des *répulseurs*. Cette version manichéenne, présentant des opposés, est donc plus complète que celle qui serait fondée sur le seul mot *telos*, le *but* en ancien grec (ancien, bien sûr, puisqu'on reste sans nouvelles de ce que fait le nouveau Grec).

- Le champ de l'*attracteur* est spécifié, comme son nom l'indique, par le *désirable*, c'est-à-dire ce qui est de la nature du "on voudrait, on doit, on devrait...";
- Le champ du *répulseur* est spécifié par le *non-désirable*, c'est-à-dire le "on ne peut pas, on ne veut pas...".

On distingue ici d'une part l'*attractivité* et d'autre part la *répulsion* parce que ces deux notions ne sont pas nécessairement antagonistes, et certes pas "symétriques". Ainsi l'attraction vers la richesse n'est pas symétrique de la crainte de la pauvreté; l'attractivité vers les brochettes d'écrevisses flambées à la vodka n'est pas symétrique de la répulsion – chacun ses goûts – pour les peaux de lait refroidi ou la graisse solidifiée sur le dessus d'un bouillon de porc.

À quoi sert l'énergie issue des attracteurs et répulseurs? Elle modifie les probabilités de comportement des agents en orientant ceux-ci selon les champs qui en sont engendrés. Au plus élevée est la charge sur un attracteur au plus élevée deviendra, relativement aux autres, la probabilité de comportement tendant à satisfaire cet attracteur. Il en résulte une plus faible dispersion des probabilités de comportement, en ce sens que leur répartition deviendra d'autant plus inégale que l'attractivité (ou la répulsion) est forte. Ceci revient formellement à une diminution de l'entropie, ce qui en thermodynamique est effectivement dû à un apport d'énergie.

Tout va donc très bien pour la cohérence des définitions et concepts, mais c'est par emprunt à une autre discipline – une goutte tiède de thermodynamique – et il serait imprudent d'aller plus loin encore et de suggérer une modélisation analogique de l'attractivité, par exemple via la théorie physique des champs et ses unités en tesla. L'exposé sur «La systémographie» a effectivement parlé du danger de croire en une voie légitime de modélisation de par le seul fait d'emprunter des mots (ici le "champ", l'"énergie") à d'autres savants. Toutefois, la gibecière du gestionnaire n'est pas vide: l'indicateur le plus proche de ce que qu'il faudrait pour unité relative à la téléonomie, familière dans le domaine économique et de gestion, paraît être l'*utilité* pour le désirable, et la *désutilité*, bien sûr, pour l'indésirable.

Sur base de telles notions, une *problématique* va pouvoir alors être spécifiée comme naissant de l'interaction entre une situation et une insatisfaction, ou d'une interférence perturbant le champ des attracteurs. Une telle problématique sera alors d'autant plus préoccupante que l'*énergie* des pôles de téléonomie est forte, et que le signal de dissatisfaction est alarmant. Il peut en émerger un processus d'*investigation*, puis une éventuelle *intervention*, dont on reparle dans les exposés correspondants.

1.2 Les trois contributions à la téléonomie

Les trois contributions à la téléonomie, développées aux sections suivantes, sont:

- La téléonomie de l'EAH considéré comme une *globalité*;
- La téléonomie figurant dans les *interfaces*, donc dans les relations entre les groupes; il s'agira des attentes mutuelles, dont on privilégiera la relation d'agence;
- La téléonomie des *acteurs*, à savoir des personnes qui individuellement figurent parmi les GAES, et qui est donc partagée entre les attracteurs et les répulseurs.

2 La téléonomie globale des EAH

2.1 Une liste d'aspects de téléonomie collective

Une téléonomie peut s'exprimer sous diverses formes, présenter des divers aspects. Les suivants concernent plutôt une collectivité ou des EAH vus en tant que *globalité*:

- La finalité;
- Le but, le projet;
- La fin;
- La vocation, la "raison d'être" ("pourquoi l'EAH existe");
- La mission;
- Les objectifs;
- L'idéal.

Ces aspects ne sont pas exclusifs. Ainsi l'*ambition* peut être collective (l'ambition d'une équipe sportive serait d'être la gagnante de sa série) ou personnelle. Il en est de même pour l'idéal: *L'île des pingouins* d'Anatole FRANCE et *l'Utopie* de Thomas MORE montrent un idéal "politico-sociétal", et *l'Abbaye de Thélèmes*, ou encore le *Phalanstère* de Charles FOURIER, sont des exemples de vaste EAH "idéal".

Lorsqu'une *même* téléonomie est acceptée par un ensemble d'acteurs, on parle de *congruence* globale, ce qui est beaucoup espérer, sinon carrément... idéal! Cette congruence est un premier facteur déterminant pour établir une cohérence de comportement qui donne une persistance à l'ensemble. Un deuxième facteur qui donne de la stabilité et de la persistance à l'ensemble de l'EAH est la *cohésion*. Des contributions à cette cohésion sont offertes par:

- La *mémoire* collective;
- Les *valences*;
- Les *règles* du jeu;
- Les *invariants*;
- La *morale*;
- La *règle de droit*;
- L'*éthique*.

2.2 Les thèses de finalité des EAH

Les EAH peuvent être décrits par une configuration de groupes d'agents économiques et sociaux, dont les relations d'acteurs, témoins, clients ou autorités vis-à-vis de la globalité sont variées, de sorte que, même si on veut qu'il y ait congruence vers un *idéal*, la complexité naît de la variété des *thèses de finalité*. La notion de finalité paraît plus "haute" que les autres notions de téléonomie citées, comme la mission ou l'ambition, et est tout de même un peu moins frustrante que celle d'idéal, bien qu'aussi difficile à atteindre. Ces thèses sont nécessaires pour former un référentiel par rapport auquel les contributions et les processus d'un EAH sont à évaluer car il va de soi que l'élaboration du jugement de l'observateur, et l'élaboration de politiques par les dirigeants, dépendront de la ou des thèses de finalité adoptées, et donc des *points de vue* qu'elles engendrent.

Le paradigme de finalité des EAH le plus populaire est celui de l'*efficience* économique; c'est un fait de société, mais c'est aussi le seul point de vue que les gens comprennent, et qui en fin de compte les intéresse vraiment. Il est rare d'ailleurs que des gens considèrent qu'on ne perd pas leur temps quand on leur parle d'autre chose que d'argent.

Un référentiel de finalité dont peuvent relever les consignes et les évaluations en gestion ne peut être qu'une proposition; il ne se "prouve" pas, et on ne voit pas comment l'obtenir par observation directe. Aussi, il est exprimé ici comme ensemble de "thèses":

- La valeur du patrimoine;
- La productivité au sens large;
- L'homéostasie;
- La dynamique des relations;
- La thèse des parties intéressées;
- La thèse de l'intermédiaire (issue de la théorie de l'agence);
- Le confort des acteurs.

2.2.1 La valeur du patrimoine

L'évaluation de l'entreprise dans un contexte capitaliste privilégie l'intérêt de l'actionnaire, traduit par la maximisation de la *valeur de l'entreprise*, et in fine la valeur de l'action en bourse. Ceci peut contredire le point de vue des dirigeants, ne serait-ce qu'à court terme. En effet, avec le temps et l'évolution économique, des divergences d'objectifs se manifestent entre les dirigeants et les propriétaires des grandes entreprises. Ainsi, lorsque les dirigeants d'une entreprise en accroissent la taille par des investissements en potentiel, en matériel, en compétences ou en développement de sa puissance commerciale, les coûts supplémentaires liés à cet effort sont autant de dividendes non distribués. Pour ces dirigeants, l'entreprise pourrait être considérée comme une fin en soi ("company oriented goals"), donc ayant pour objectif dominant sa propre perpétuation.

En systémique, cette thèse est étendue à la maximisation d'un *potentiel*, ce qui inclut les compétences, l'information acquise, la réputation, donc ce qui peut contribuer à *rendre service*. Pour un hôpital public par exemple, qui est la propriété d'une communauté et qui en est issu, cette thèse, si elle est prise dans cette version de potentiel, est très pertinente pour exprimer le maintien et le développement d'une telle concentration de ressources et de compétences (et d'un parking) au service de la santé publique.

2.2.2 La productivité "au sens large"

La thèse de la *productivité au sens large*, développée de façon systématique par B. GOLD et S. EILON (*Applied Productivity Analysis for Industry*, Pergamon Press, 1976) conduit à un réseau cohérent de critères de performances focalisés sur l'aspect financier, et en partie l'aspect économique, de l'activité. Selon cette thèse et ces auteurs, la finalité de l'organisation se situe dès lors au niveau :

- De la productivité au sens de *créativité des inputs*, qui comprend notamment la rentabilité financière et qui peut être comprise comme le rapport d'outputs à inputs physiques et/ou financiers;
- De l'efficacité des *processus de conversion*. Celle-ci conduit en général à la satisfaction des objectifs que les propriétaires des ressources (le capitaliste, ou une collectivité) ont assignés à l'organisation.

Pour l'évaluation des performances, EILON et GOLD privilégient le taux de rendement interne de l'investissement le ("ROI"), ce qui rend évident que cette thèse concerne l'entreprise capitalisée. En effet, ce taux est considéré comme l'indicateur général de performances, et c'est sa décomposition qui permet d'obtenir les autres critères de l'évaluation. Ces indicateurs sont donc par construction reliés et forment ainsi une chaîne.

Une vue compatible avec celle de la productivité au sens d'EILON et GOLD, mais pouvant s'adresser au secteur non-marchand, est celle de la théorie économique de l'évaluation de l'efficacité des entreprises publiques. Cette vue est dominée par la considération de l'efficacité des ressources mises à leur disposition, et aussi celles qu'elles engendrent, pour fournir la contribution attendue à la Société.

Une des méthodologies de mise en œuvre opérationnelle de cette approche est celle de l'élaboration de la *frontière efficiente*, suivie du calcul de distances entre les valeurs d'indicateurs de performance observés aux valeurs situées sur cette frontière efficiente. De nombreux développements et applications publiés montrent l'intérêt de cette approche.

2.2.3 L'homéostasie

L'homéostasie est la propriété d'un *organisme* qui maintient quelque variable critique stable dans certaines limites physiologiques. Plus précise en est cependant la définition suivante due à CANNON (*Wisdom of the Body*, New York, Norton, 1932). Celle-ci montre que, pour satisfaire à l'homéostasie, l'organisme ne peut se contenter d'attendre béatement que ça s'arrange tout seul, mais doit faire certains efforts pour contrecarrer des effets d'agents qui portent atteinte aux équilibres dynamiques qu'elle requiert :

Set of organic regulations which act to maintain the steady state of the organism and are effectuated by regulating mechanisms in such a way that they do not occur necessarily in the same – and often in the opposite – direction to what a corresponding external change would cause according to physical laws (Thus organic regulation and adaptation in general).

La thèse de l'homéostasie appliquée aux EAH est due essentiellement à Stafford BEER (*Brain of the Firm*, Herder and Herder, New York, 1972). Pour présenter cette thèse, l'organisation est comparée à un *organisme* biologique dont la survie nécessite certains équilibres dans les échanges qui s'effectuent entre ses composantes internes et entre celles-ci et l'environnement.

Transposée dans le domaine des EAH, cette thèse donnerait pour finalité à ceux-ci de maintenir des équilibres grâce à des *homéostats* qui contiennent les rapports entre certaines grandeurs dans des intervalles jugés admissibles pour la survie de l'EAH et donc pour son adaptation à l'environnement et à ses changements. Ceci n'exclut donc en aucun cas la dynamique de l'entreprise ou son évolution. Ces homéostats sont associés aux différentes interfaces entre l'organisation et le monde extérieur comme par exemple :

- Contributions de l'EAH < > Besoins d'un marché;
- Attentes d'un mandat d'agence < > ressources consommées - outputs fournis;
- Prix inputs < > prix outputs;
- Effets sur une situation < > externalités.

Les homéostats doivent chercher à obtenir d'une part des équilibres externes qui se manifestent dans les relations avec les environnements, et d'autre part des équilibres *internes* de l'organisation, donc des relations entre les inputs, les outputs, les agents, telles que les suivantes :

- Nombre de travailleurs qualifiés / nombre total de travailleurs;
- Résultat net / total des ressources financières disponibles;
- Part des salaires dans la valeur ajoutée.

Certaines fonctions d'évaluation retenues pour l'évaluation des performances relatives peuvent être construites sur cette base et, du moins implicitement, on y retrouve l'idée de rapport entre deux grandeurs. Cette thèse a inspiré différentes conceptions de contrôle des organisations.

2.2.4 La dynamique des relations

Selon J.A. BECKETT (*Management Dynamics, the new Synthesis*, McGraw-Hill, 1971), la finalité de l'organisation (traduite ici) est "la *dynamique des interrelations de celle-ci et de son environnement*". Ceci nécessite, selon cet auteur et traduit ici, la préhension de la nature et du degré de :

- La dynamique de l'organisation en tant que globalité;
- La dynamique de l'environnement;
- L'influence effective ou potentielle que cette organisation peut exercer sur ses environnements;
- L'influence existante ou potentielle des environnements sur l'organisation.

Il faut donc identifier les forces internes et externes qui peuvent influencer la conformité et le comportement de l'organisation dans les environnements. Cela sent le dynamicien, pas seulement parce que l'auteur est BECKETT, mais de par la correspondance quasi mot à mot avec la définition de la dynamique admise chez l'individu saint.

Ainsi, la finalité et les objectifs de l'EAH ("Organization" en Américain) sont appréhendés, dans la proposition de BECKETT, comme un ensemble d'*interfaces* entre le dynamisme de celle-ci et le dynamisme des environnements. En raison peut-être de son excès de généralité (quelle collectivité humaine n'y répondrait pas?), cette vue n'est pas incompatible avec d'autres conceptions de la finalité et des objectifs, telles que la thèse des parties intéressées et celle de l'homéostasie.

Suivant une telle thèse de l'*équilibre dynamique*, on citerait par exemple pour un hôpital:

- Établir une rencontre adéquate entre l'offre et la demande de soins;
- Accorder la diversité des soins (ne pas exclure les patients moins rentables, ou les plus dérangeants);
- Équilibrer les tranches d'âge et les classes sociales des patients (exclure... l'exclusion);
- Ne pas polariser la clientèle (comme le bateau russe d'ophtalmologie, les cliniques spécialisées dans l'esthétique des stars et d'autres gens d'apparence douteuse).

Cette thèse de la dynamique des relations pourrait être modulée en fonction des *degrés de liberté* dont jouissent les EAH pour satisfaire à ce type de finalité. Les degrés de liberté sont maxima lorsque l'EAH peut exercer son choix sur les correspondances qu'il désire maintenir avec les environnements (que par définition il ne maîtrise pas) et sur les façons de le faire, ce qui privilégie la gestion des *flux* (d'influence, de matière, d'énergie).

Les *relations* impliquées dans ces interfaces peuvent cependant ne pas être libres. C'est le cas des EAH qui ont la forme et le rôle économique d'entreprises publiques, et dont la création, la subsidiation, le maintien, bref les conditions de persistance, dépendent normalement de la satisfaction des missions qui lui sont confiées par les pouvoirs publics. Cependant la notion de *mission* d'un EAH est en principe limitée dans le temps et l'étendue, alors que fluctuent la politique et les pantins qu'elle met en place et déplace. Il sera dès lors plus vrai de considérer qu'il s'agit d'une *dynamique* de relations, principalement avec un environnement privilégié qui est celui du pouvoir, du mandant en quelque sorte, mais lequel fluctue dans ses demandes et priorités – et la dynamique des interfaces selon BECKETT reste alors des plus pertinentes.

Pour illustrer cet aspect de façon réaliste, on trouvera en 2.2.8 la liste des "missions" confiées aux entreprises publiques algériennes sous le régime d'économie marxiste qui était en place lors de leur création, et qui était économiquement conseillé par des économistes des banlieues de Paris. Ce répertoire est honnête – sinon il serait sans intérêt – en ce sens que ses éléments sont clairement *déclarés et publiés* dans les textes officiels de la constitution algérienne. À lire l'ampleur de ces missions, il est frappant que non seulement cela fait beaucoup, mais encore que maintes exigences qui y figurent sont *contradictoires*.

Ainsi par exemple, il n'est guère facile pour une entreprise d'offrir un emploi décent à beaucoup de non-qualifiés tout en satisfaisant à une exigence de résultat économique et financier. Il va de soi qu'une telle affaire économique devient évidemment intenable dans un contexte concurrentiel, mais précisément il est une caractéristique de l'économie publique socialiste d'être peu enthousiaste pour cette concurrence... surtout si elle doit faire tout ce qui est dit dans cette liste! Cette illustration est un bon prétexte pour faire deux réflexions:

- La première est que bien des gens considèrent qu'une telle liste décrit à peu près ce qu'ils estiment que doivent satisfaire les entreprises publiques, qu'elles sont faites pour cela. Ils sont bien étonnés que, ce faisant, celles-ci encourent des déficits vertigineux ou deviennent incapables de rendre les services prescrits;
- La deuxième réflexion entraîne vers l'*évaluation*. Celle-ci adviendra lorsque, paraissant devant le Juge Suprême, il sera (selon saint LUC) demandé sévèrement au Lecteur: «Qu'as-tu fait de ton talent?». Devant alors rendre compte de la mission d'entreprise publique, quelle sera la *référence* de l'évaluation? Quelle mesure de performance est satisfaite, alors qu'elle est incompatible et irréalisable?

Construire une évaluation par de simples "scores" sur un référentiel qui ne les accueille pas, c'est de la *politique*, pas de la *systémique*. Ici, comme dans l'exposé sur «L'Évaluation», on reconnaîtra globalement la diversité et les oppositions présentes dans la téléonomie, et considèrera que l'évaluation des EAH en général, et en particulier celle des hôpitaux et des services et entreprises publiques, est un problème *multicritère* et *multijuge*, engendré par la dynamique d'une multiplicité d'interfaces.

2.2.5 Les parties intéressées

Les parties intéressées (les "stakeholders" en anglais) sont des groupes d'agents économiques et sociaux (GAES) qui ont des raisons de s'intéresser, précisément, à l'EAH concerné. Les raisons de cet intérêt peuvent être politiques, personnelles, collectives, sentimentales, professionnelles ou autres. Ce sont donc des ensembles d'acteurs qui présentent une homogénéité en raison de leur relation commune vis-à-vis de l'EAH.

L'hypothèse maintenue est qu'ils forment des groupes parce qu'on leur prête – arbitrairement, par préjugé, par observation, ou parce qu'ils les déclarent comme tels – une attitude, un jugement, un point de vue commun; dès lors ils forment un *archétype* de juge. Ainsi parlera-t-on du "point de vue du personnel", du "point de vue de la direction", etc. Par leur participation à l'organisation, les individus ou les groupes cherchent à atteindre des niveaux de satisfaction plus élevés (selon des arguments que l'on prête à Herbert SIMON). Le jeu d'influences et de relations impliqué dans cette recherche serait créateur de finalités et objectifs pour chaque individu ou groupe.

La thèse de finalité de l'EAH associée à cette approche est dès lors celle du meilleur *compromis* entre les satisfactions, congruentes ou conflictuelles, des parties intéressées. Il s'agirait donc de satisfaire (et maintenir un équilibre entre) les attentes des différents groupes concernés (parties intéressées), par exemple les acteurs de l'exploitation, les détenteurs de capital, les clients, les fournisseurs, les travailleurs, les autorités locales et nationales, ainsi que le public en général.

La recherche des *appréciations* des clients et acteurs, plutôt que de la vraie qualité, peut en être une forme dérivée. Selon cette thèse, en effet, l'accent est donc mis sur la vision de l'organisation comme un ensemble d'individus et de groupes auxquels il est associé une vitalité fondée sur un caractère d'homogénéité.

Cette approche se prête à des critiques sérieuses:

- D'abord, il en résulte qu'une organisation se réduirait à un grand "bureau de réclamation", harcelé par un concert de requêtes discordantes dont il ne s'agirait que de calmer les frustrations;
- Ensuite l'investigateur, sinon la "rumeur", aurait tendance à prêter des intérêts ou des attentes à des catégories de personnes de par leur simple appartenance à un statut, à un groupe socio-professionnel, à une position interne ou externe vis-à-vis d'une organisation. On typifie alors les gens comme des archétypes devant nécessairement avoir tel intérêt, telle opinion, telle intention, et on perd de vue l'individualité et les multiples appartenances sociales simultanées des individus;
- Enfin, les difficultés de repérage des groupes au sein d'une organisation, la multiplicité et l'appartenance pour chaque individu rendent difficile la validation de cette thèse.

Les exemples de la section 3 resteront lucides quant à ces critiques: le but n'y est pas de satisfaire tous ces gens (on n'est pas une Marquise et 80 chasseurs), ces "parties intéressées", mais de montrer que l'évaluation globale d'un EAH (régulative, qualitative, et surtout appréciative) est bien un problème *multijuge*, ou "multi-points de vue".

2.2.6 La thèse de "l'intermédiaire" ou la "relation d'agence"

La théorie de l'*agence* est évoquée dans l'exposé «Le Domaine de la gestion» en tant que paradigme de l'économie financière issu de l'étude de la relation entre la direction d'une entreprise et les titulaires de parts de son capital (en anglais les "stockholders"). Selon celle-ci, ces propriétaires du capital donnent mandat, et des ressources, à la direction pour conserver et faire fructifier leur patrimoine. Cette relation a été généralisée en une *relation d'agence*, définie par le fait qu'une personne – le *principal* – engage une autre personne – l'*agent* – pour accomplir des services en son nom, ce qui implique de déléguer à cet agent une autorité de décision. Ces "personnes" sont le plus souvent morales, collectives.

Le point-cléf de la théorie de l'agence est que les intérêts du principal et celui de l'agent sont divergents, et c'est ce qui induit à présent un problème de téléconomie. Le principal peut cependant limiter cette divergence en accordant des incitants à l'agent. Il peut aussi payer l'agent pour que celui-ci consacre des ressources (coûts de *lien*, en anglais "bonding costs") pour obtenir que l'on ne conduise pas d'actions préjudiciables au principal, ou que ce dernier obtienne une compensation si cela se présente (coûts de *subordination*).

En général, il restera néanmoins une divergence entre les intérêts du principal et les actions de l'agent; dans la mesure où cette divergence affecte le bien-être du principal, elle porte le nom de coût *résiduel*. On appelle alors globalement *coût de l'agence* la somme des dépenses du principal destinées aux couvertures suivantes:

- Le gouvernement de la relation, ce qui se dit aussi "coût du *lien*";
- Les coûts de l'*agent*;
- La *perte résiduelle*;
- Des coûts appelés de *gouvernement*. Ce sont les mécanismes qui règlent les contrats implicites et explicites entre les principaux et les agents (par exemple les dispositions légales, les assemblées intermédiaires telles que les conseils de régence, le contrôle du marché du travail).

Ceci n'est qu'une expression très résumée du problème de la relation globale entre des intérêts généraux de la collectivité (la "Société") et les EAH qu'elle charge de réaliser. L'agent mandaté se doit donc d'obtenir et conserver l'approbation et le soutien de pouvoirs extérieurs.

Dans le contexte hospitalier, une telle vision de l'ensemble peut être celle d'une *agence pour la santé*, à laquelle la collectivité consacre des compétences et des ressources privées et publiques en faveur des agents "réalisateurs" (tous les prestataires de soins au sens le plus large et les établissements où ils pratiquent), tout en laissant ouvertes des libertés de choix. Les ressources qui y sont octroyées ne sont pas nécessairement maximales, mais sont du moins adéquates pour le contrat confié.

Une version de la finalité peut alors être exprimée en termes de *mission*, ou encore d'*idéal*:

- La *mission* paraît inséparable de la thèse de l'agence : elle dirait pourquoi telle organisation a été formée, et pourquoi il y a un engagement à la faire persister. On peut citer dans cette optique la plupart des services publics;
- À la notion d'*idéal* on associe plus facilement un niveau plus philosophique, humanitaire ou religieux. Ainsi quand à la question "qu'est-ce qu'un bon hôpital?" on répond qu'un bon hôpital est "un établissement qui offre l'accessibilité à la meilleure amélioration de santé possible à ceux qui s'y adressent", on donne à cet EAH une mission d'agent. Sa finalité serait alors celle d'une "*agence pour la qualité (et la durée) de la vie*".

On s'oriente de la sorte vers une téléonomie "obligée", celle qui est dictée par le mandant pour que celui-ci accepte de poursuivre son engagement vis-à-vis de l'EAH, au sens où cela a été situé et exploité dans l'exposé sur «Le Domaine de la gestion». La diminution de cet engagement (sous quelque forme que ce soit, tels la perte de motivation, de soutien, de subsidiarité) par rapport aux nécessités de l'exploitation, peut conduire l'EAH à être en déséquilibre, à ne pas pouvoir satisfaire ses conditions d'homéostasie. Ceci le mène à une résorption du potentiel, et finalement à l'incapacité de produire (des effets ou des outputs), donc de faire quelque chose.

Cette façon d'exprimer une extinction (dans sa phase terminale) d'un EAH présente une certaine analogie avec celle qui prévaut dans les organismes lorsque ceux-ci ne sont plus à même de maintenir pour leur bien-être ou pour leur survie des échanges avec leur environnement. Ce n'est cependant pas le seul processus d'extinction d'un EAH; celui-ci peut aussi être soumis à une interférence d'une telle nature, ou d'une telle ampleur, que ses régulateurs ne peuvent ni y faire face, ni la transférer, et il peut de la sorte se faire rayer du répertoire.

2.2.7 La thèse du confort

*I have no other, but a woman's reason
I think him so because I think him so*
W. SHAKESPEARE: *Two gentlemen in Verona*

La thèse du confort, inventée ici sur place pour alléger la peine causée aux Lecteurs, est fondée sur l'assertion que la finalité des EAH n'est pas une donnée, mais est émergente du contexte. Plus précisément, elle est inspirée d'une assertion de H. ATLAN (opportunément citée par J.L. LE MOIGNE, dans *La théorie du système général*, 1977, *op.cit.*) selon laquelle:

Le rêve d'une cellule est de vivre dans un état d'énergie libre minimale, c'est-à-dire de mourir. Mais, étant donné la complexité des phénomènes qui l'entourent et qui lui ont donné naissance, elle ne peut faire autrement que de se développer et se reproduire.

C'est donc une téléonomie *de processus* et non une téléonomie *d'état*; le but n'est pas un ensemble d'états désirés (qu'en général on ne peut définir a priori et que l'on n'atteint jamais), mais se situe dans les processus et les comportements. C'est d'ailleurs le thème explicite du *Mythe de Sisyphe*, d'Albert CAMUS:

«Sous un ciel sans Dieu... un temps sans profondeur [...] *ce faisant, le but est atteint*».

La finalité du confort est très "petit-bourgeois" au sens des grands auteurs: «Bourgeois, tu es le Grand Immobile...» (selon un poème d'Yves NAMUR), ou encore «La peur de l'imprudence» (Jacques BREL). C'est la poursuite de cette finalité qui engendre les processus et comportements par lesquels les EAH et leurs acteurs s'efforcent d'éviter les discontinuités dans les facteurs de complexité, et les interférences dans la téléonomie, bref, de "déranger les systèmes", ce qui conduit également à les faire résister aux interventions des systémiciens qui disent aux autres, sans le faire soi-même, comment les changer ou les améliorer.

3 La téléonomie imposée

3.1 Le mandat et son cahier des charges

La téléonomie peut être imposée par un mandant, appelé *principal* en théorie de l'agence, à un mandaté, l'*agent* du principal, en charge de réaliser le mandat confié, avec des moyens et un engagement issus du principal. Une telle téléonomie "imposée" à des EAH est donnée par les *missions assignées* aux institutions et aux entreprises publiques par la collectivité – représentée par le principal, en l'occurrence les pouvoirs publics. Ces missions sont en quelque sorte leur *cahier des charges*, dont la satisfaction est en principe la condition de l'"engagement" (au sens expliqué dans l'exposé sur «Le Domaine de la gestion») des pouvoirs publics vis-à-vis de ces EAH.

Un exemple réel d'un tel cahier des charges – donc d'une téléonomie imposée – donné ci-après est celui des missions confiées aux entreprises publiques algériennes. La source est une contribution de DE BRUYN et DAKHMOUCHE, «Design d'une étude de performance en gestion d'entreprises publiques», au colloque *Valeurs et Critères de Performances dans l'Entreprise*, The Belgian Operations Research Society, Brussels, 16 octobre 1987.

Ces entreprises ont dans les années 70 et 80 constitué la quasi-totalité des entreprises algériennes, en conformité avec une doctrine marxiste. La liste de leurs missions (l'Encart 1) a été établie exclusivement sur base des textes officiels et publiés, à savoir la Charte Nationale (1964) et les documents de leur fondation. Ces missions confiées sont impressionnantes, tout comme les Lecteurs, de par leur nombre et surtout leurs qualités. Il n'est donc guère raisonnable d'espérer des scores élevés simultanément pour chacune d'entre elles, non seulement à cause de leur multiplicité (des contributions peuvent être complémentaires ou redondantes), mais surtout en raison de leurs incompatibilités.

Dans l'exposé sur «L'Évaluation», cette liste sert à la construction de critères. Pour l'instant elle est exploitée selon quatre niveaux hiérarchisés de façon "territoriale"; elle sera ensuite illustrée par quelques-uns des commentaires *officiels*, donc présents dans les textes constitutifs, qui leur donnent leur vraie portée :

- A. Les relations Algérie-extérieur;
- B. Les relations intérieures (nationales) agrégées;
- C. Les relations entre les entreprises publiques spécifiques et l'entité nationale;
- D. Les relations internes aux entreprises concernées.

Encart 1. Missions officielles des entreprises publiques algériennes

- 1 Création d'emplois
- 2 Alimenter la consommation intérieure
- 3 Amélioration du niveau de vie
- 4 Formation professionnelle
- 5 Assurer l'équilibre des échanges extérieurs
- 6 Émancipation économique de l'Algérie
- 7 Appropriation par l'État des moyens de production
- 8 Respect des objectifs fixés par les pouvoirs publics
- 9 Protection sociale des travailleurs
- 10 Promotion technologique
- 11 Équilibre régional
- 12 Développement de l'infrastructure
- 13 Répartition des ressources dans le pays
- 14 Contribution nette à la productivité
- 15 Répartition de surplus éventuels
- 16 Emploi de catégories défavorisées
- 17 Services à rendre à la collectivité
- 18 Réductions de prix
- 19 Récepteur de messages politiques
- 20 Émetteur de messages politiques
- 21 Serviteur des priorités politiques
- 22 Meilleure utilisation sociale des ressources
- 23 Contribuer à la rationalisation du développement
- 24 Influencer l'organisation ou la régulation du marché
- 25 Atténuer les fluctuations conjoncturelles de l'économie
- 26 Concourir à la création de nouvelles formes d'organisation sociale
- 27 Induire des effets innovateurs
- 28 Gestion simplifiée et rendue plus cohérente
- 29 Fournir les ressources nécessaires à la croissance
- 30 Améliorer la qualité et la durabilité des produits
- 31 Conditions de travail
- 32 Égalité de carrière et d'emploi
- 33 Contribution à l'éducation, santé, logement
- 34 Formation interne et externe, loisirs, couverture des risques
- 35 Développement de carrières, de promotions
- 36 Contributions générales au bien public (culture, éducation)
- 37 Utilisation de ressources rares sans efforts de reproduction
- 38 Productivité du travail, du capital et globale des facteurs
- 39 Minimisation des coûts de production
- 40 Contribution à l'intégration économique

3.2 Commentaires officiels

L'Encart 2 donne la parole à la Charte Nationale exposant les composantes du mandat.

Encart 2. Commentaires officiels

A. LES RELATIONS ALGÉRIE-EXTÉRIEUR

- «Assurer l'équilibre des échanges avec l'extérieur»;
- «Assurer l'indépendance financière de l'État pour consolider définitivement l'émancipation économique de l'Algérie»;

À ce propos, il est dit notamment « La croissance du revenu national, fondée sur l'augmentation de la capacité de production et sur l'amélioration constante de l'efficacité de l'ensemble de l'économie, devient ainsi le facteur essentiel de la progression des ressources financières de la Nation »;

- «Faire du marché national l'assise la plus sûre du développement économique »;
- «L'industrie nationale doit réussir des percées sur les marchés extérieurs pour confronter sa production avec celles des autres pays».

Le dernier objectif global relatif aux relations avec l'extérieur est dans son énoncé même tout un programme :

- «Faire de l'élargissement et de la diversification des relations économiques extérieures, un instrument de lutte contre la dépendance vis-à-vis de l'étranger et un facteur de consolidation de l'indépendance nationale et de la réussite de la politique d'un développement indépendant».

B. LES RELATIONS INTÉRIEURES (NATIONALES) AGRÉGÉES

- «La récupération des richesses nationales et l'appropriation par l'État des moyens de production»;
- La nationalisation du commerce extérieur et du commerce de gros»;
- La politique des prix dont il est notamment dit qu'elle «Constitue un instrument pour l'organisation des rapports entre les différents secteurs de l'activité nationale, représente un moyen de répartition du revenu national et permet de lutter contre les phénomènes inflationnistes et d'assurer la sauvegarde du pouvoir d'achat des masses populaires»;
- Le plein emploi, par une politique constante de formation des travailleurs et d'élévation du niveau de leur productivité»;
- Le contrôle par une planification au caractère impératif et veillant "au respect des objectifs fixés par le pouvoir politique"»;
- La protection sociale des travailleurs»;
- La promotion technologique»;
- L'équilibre régional»;
- Le développement de l'infrastructure.»

3.3 Résumé

En résumé, il en résulte les composantes suivantes sur les attracteurs de la téléonomie :

APPROPRIATION,
 NATIONALISATION,
 RÉPARTITION,
 PLEIN EMPLOI,
 PRODUCTIVITÉ,
 PROTECTION SOCIALE,
 PROMOTION,
 ÉQUILIBRE,
 DÉVELOPPEMENT.

C'est beau, grandiose, généreux et pathétique comme un programme politique. L'exposé sur «L'Évaluation» montre comment ce projet général a été mis en forme et garni d'indicateurs pour pouvoir en tester le degré, trop faible et on le regrette, de réalisation.

Mais quelle est la problématique "systémique" du cas présenté? En fait, la téléonomie y est imposée sous forme d'une liste de missions, mais bien des composantes de celles-ci sont incompatibles et contradictoires – elles ne sont pas *congruentes* dans un projet intégré. La mise en congruence de missions exigées peut être illustrée en musique: alors que les libertinages des instruments peuvent être cacophoniques, l'orchestration les rend cohérents dans une même mesure et une même harmonie. La systémique en gestion joue aussi de plusieurs instruments, sa téléonomie a de multiples attracteurs, mais c'est la symphonie qui les retient de diverger. Ce sera le rôle de l'exposé sur l'évaluation de l'organiser – l'"orchestrer"? – pour la soumettre à une évaluation multi-juges et multi-critères.

4 La téléonomie figurant dans les interfaces

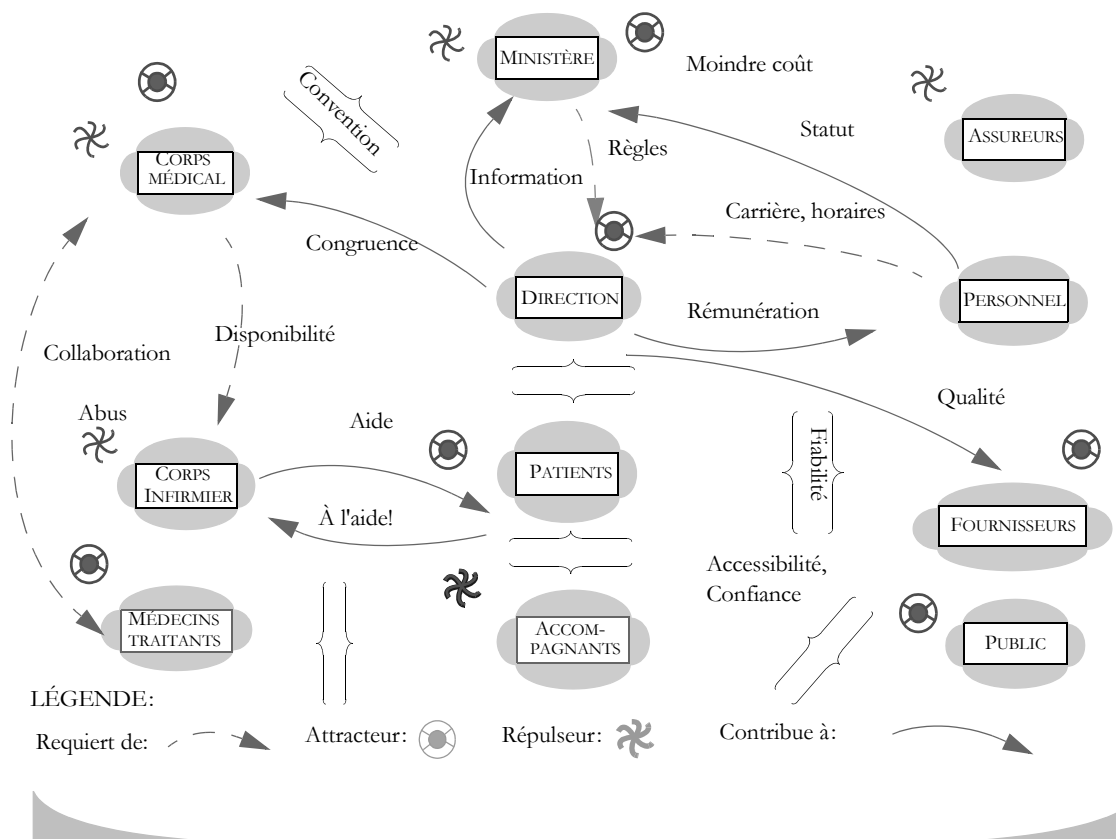
Le propos est ici associé aux *interfaces* entre les parties intéressées. Les relations entre les GAES candidates à figurer dans une interface peuvent évidemment être de types très variés: pouvoir, dépendance, affection ou répulsion, parenté, échange de biens, de services et de monnaie. Elles seront plus ou moins pertinentes selon le propos de l'investigateur et l'aspect sous lequel l'EAH est considéré.

Pour illustrer cela, certaines interfaces de la Figure 1 ont été garnies de flèches signifiant "adressé à", en ce sens que d'une part une requête, une mission, ou un mandat confié, est issu de la source vers la destination, et que d'autre part des sources adressent leur contribution "en échange" à des destinations. Il y a donc deux types de relations (les requêtes et les contributions), et les interfaces n'ont aucune symétrie. On sait d'ailleurs qu'une clef du problème d'agence est qu'il n'y aucune symétrie dans le type et le montant d'information dont disposent, ou que s'échangent, les parties intéressées.

Comme il est inextricable, et donc inutile, de vouloir élucider simultanément tous les types de relations, on ne considérera que celles qui sont légitimées entre les groupes par l'existence d'un "quasi-contrat" explicite ou implicite, qui définit alors leur interface. C'est donc une version différente et moins précise que la théorie classique de l'agence.

En effet, cette dernière suppose que les marchés sont efficaces et s'ajustent immédiatement aux circonstances nouvelles; dans la présente version, l'EAH est un *réseau de contrats* réconciliant les intérêts divergents et une structure qui les régit; des inefficiences et des frictions engendrent d'éventuelles conditions de déséquilibre qui peuvent alors persister. Ceci est dû surtout aux différentiels d'information et de pouvoir dans les relations entre les parties intéressées, ainsi qu'aux facteurs d'inertie de l'organisation qui tarde à mettre en place des incitants et des règles visant à corriger des déséquilibres entre les parties, c'est-à-dire les "homéostats" de la systémique.

Figure 1. Interfaces dans une institution hospitalière



5 La téléonomie selon les attentes des acteurs

5.1 Des comportements douteux

Mes bien chers frères, si la foi, l'espérance et la charité sont bien les vertus cardinales, il n'en va pas de même dans la *Comédie Humaine* d'Honoré de Balzac, où avoir des "espérances" se manifeste par un suivi attentif des actes notariés des personnes âgées de la

famille. Ainsi les attentes et les espérances se cumulent et se confondent, la Providence et le Notaire se font complices des aspects les plus réalistes de la téléonomie familiale *exogène*.

Il en va ainsi de la téléonomie, qui est *exogène* lorsqu'elle est issue de circonstances et de volontés "extérieures", dont le sujet n'a pas la maîtrise mais dont ses comportements dépendent. Sa satisfaction dépend alors de relations avec une autre entité, ou de tout un environnement; elle ne peut donc pas s'exprimer sans leur contexte.

- Ainsi pourraient relever de la téléonomie exogène les *attentes* ("espérances de"), et à l'extrême le *destin* et la *prédestination*;
- Seraient en revanche plutôt représentatifs de la téléonomie personnelle des acteurs, les *visées*, les *desseins*, les *intentions* et les *ambitions*.

La liste suivante propose, au titre d'exemple et dans le contexte d'une institution de santé, des attentes présumées qui typifient les gens comme des "archétypes", en leur prêtant arbitrairement, mais de façon raisonnable, les expressions suivantes de téléonomie en tant qu'acteurs de l'EAH.

Encart 3. Téléonomie hospitalière: les attentes présumées des acteurs

Corps médical

Attracteurs

Amélioration de la santé du patient
Rétributions / temps de prestation
Prestige, notoriété
Volume de ressources disponibles
Éthique

Répulseurs

Effets négatifs des soins
Dégradation du statut
Perte de libre choix thérapeutique

Corps infirmier et agents médicaux

Attracteurs

Reconnaissance de l'effet de ses soins
Volume de prestations
Rémunération
Carrière, considération

Répulseurs

Horaires déraisonnables
Confusion de statut ("les filles de salle")

Patients

Attracteurs

Accessibilité, et aide aux formalités

Précision du diagnostic
 Information sur le pronostic
 Adéquation de la prescription
 Propreté, hygiène, confort
 Efficacité des actes, qualité des soins
 Monitoring thérapeutique
 Accompagnement, communications, confiance
 Degré d'autonomie acquise, absence de handicaps, séquelles ou récurrences
 Suivi ultérieur et nouvelle qualité de vie

Répulseurs

Attente, angoisse, ambiance
 Facture déraisonnable
 Séquelles, récurrence

Autorités

Attracteurs

Contrôlabilité
 Accessibilité des soins
 Conformité aux normes

Répulseurs

Déficit, subsides, endettement

Institution, politique médicale

Attracteurs

Rencontre de l'offre et de la demande de soins
 Diversité des soins
 Équilibre des classes de patients

Répulseurs

Mauvaise réputation
 Rentabilité déficiente

Mais l'appréciatif émerge de ceux qui ont subi une expérience, fût-elle gratifiante ou désolante. Ainsi, quelle sera la téléconomie de ce VIPO (Veuve-Invalide-Pauvre-Orphelin) claudiquant dans le hall de l'hôpital, plus près de la Porte Éternelle où il essuiera son âme avant d'entrer? Encore une chance si cette porte dite providentielle ne lui pète pas la gueule, vu qu'elle est à doubles battants pour laisser entrer et sortir ceux qui aspirent un bon coup d'anesthésique avant leur séjour dans l'aquarium (ce qui désigne en jargon stérile le "bloc OPÉRAtoire").

5.2 Les caprices de téléonomie

Il ne s'agit pas, bien sûr, que des caprices des petites aristocratéliennes du 16^e arrondissement de la première candidature en droit (qui seront bientôt "Votre Honneur"); non: il se fait que la téléonomie peut se présenter selon une variété de points de vue. On s'en doutait bien, mais la portée de cette distinction est de préparer la voie aux *processus de choix*, donc aux fameux "systèmes interactifs d'aide à la décision" (les "SIAD"), qui sont des engins empêtrés dans l'exposé sur «Le Décideur artificiel».

Le point clé est la correspondance entre les composantes de la téléonomie – donc cette variété de composantes situées sur les attracteurs et les répulseurs – et la variété des conséquences des décisions issues des processus de choix. De la sorte, la systémique accomplit une de ses missions principales, celle d'éclairer la *conception des choix*. Lorsque des décisions d'une certaine ampleur sont prises, par exemple en éducation, en régime de la santé publique, en choix d'énergie, aménagement régional etc., elles ont nécessairement une variété d'effets, qu'on appelle "conséquences dispersées". Pouvoir construire un ordre de préférence sur ces conséquences – en vue de retenir les "meilleures" options – est affaire de téléonomie, puisque c'est celle-ci qui exerce un pouvoir sur ces préférences.

Une typologie de dispersion des conséquences de décisions (importantes) qui émerge des études publiées ou circulant sous le manteau peut se résumer comme suit:

a Conditionnelles à des circonstances aléatoires:

"Aléatoires" signifie que les effets des décisions seraient différents selon les circonstances aléatoires qui prévalent. Le mot aléatoire ici veut dire que les décideurs et autres agents concernés n'ont pas de maîtrise sur ces circonstances, en raison de la complexité et des *aléas* qui les font prévaloir. On y retrouvera par exemple les stratégies dites "pré-postérieures" des méthodes de l'analyse de décision.

b Conditionnelles à des scénarios

Les *scénarios* impliquent des montages de situations possibles dans lesquelles des hypothèses sont faites sur des *comportements* – éventuellement des réponses à ces décisions – d'autres agents économiques et sociaux. La référence s'établit alors par rapport à de tels scénarios, qui sont "simulés" soit par des modèles, soit par des hallucinations collectives appelées "tempêtes de cerveau" ("brain storming"), ou encore par des partouzes extralucides comme celles de la méthode DELPHI.

c Multi-juges

La téléonomie est exprimée par plusieurs personnes, ou GAES, et dès lors les effets de décisions sont évalués selon des attracteurs et répulseurs différents. Le cas de l'hôpital ci-dessus en est une illustration évidente, et le cas hydrologique qui va suivre l'organise également. Au contraire, le cas des entreprises publiques algériennes a été présenté comme "mono"-juge, celui-ci étant défini comme "le" pouvoir public.

d Dispersion spatiale

Le domaine spatial sur lequel s'exerce la décision est varié, de sorte que les conséquences sont évaluées à des endroits différents – par exemple des régions, ou des quartiers – et donc des critères différents.

e Dispersion temporelle

Selon la dispersion temporelle les effets se manifestent à des moments différents, ou selon un échelonnement, et dès lors des variations de préférences peuvent y être associées. Des exemples classiques en sont l'écologie, les choix énergétiques, les placements financiers selon le degré de liquidité, et mille autres. Elle est difficile à traiter, au point que cette combinaison de scénarios et de dispersion temporelle est le challenge rencontré par la grande voie de modélisation qualifiée de «Dynamique de systèmes en gestion», thème d'un exposé du Tome Nord.

Il résulte de ce parcours capricieux que, dans une optique d'information de la décision, la téléonomie est souvent multi-critère et multi-juges, ce qui implique l'expression par des *vecteurs* d'indicateurs et justifie l'appel à des méthodologies formelles pour l'encadrer, dont parle également l'exposé sur «Le Décideur artificiel».

5.3 Illustration de la téléonomie multiple: un client!

Le 18 mars 1999, sur le lac de COMO, avec une grosse bise très fraîche, J. SISKOS & al. expliquent au 49^e EURO Working Group in MCDA ce qui plaît aux passagers de la ligne maritime de la Crête, navigant, forcément, sur la crête des vagues. La synthèse en est présentée par le Tableau 1, illustrant une téléonomie de clientèle, précisément, selon l'auteur cité: «Customer satisfaction evaluation: some real experiences». Le but et l'exploitation de cette information sont bien sûr les choix d'amélioration de la ligne via un processus de décision multicritère.

Tableau 1. Consumer satisfaction

Global satisfaction				
Credibility	Prices	Service	Additional service	Comfort, service quality
Trip safety	Ticket price	Personnel on boat	Booking system	Cabins
Delays	Vehicle price	Service time on boat	Mini market, video games and disco	Common use areas
Time table	Bar-restaurant prices	Personnel in agencies		Cleanliness
Duration of trip	Special discounts	Service time in agencies		Quality of food

6 La stratégie

Si Louis PASTEUR, qui certes n'était pas un scientifique "stérile", a dit «Les lettres planent au-dessus des sciences», c'était bien prémonitoire des condors – ordre des charognards – qui planent au-dessus de nos Cordillères des Andes et, vu la hauteur de leur vue, ne peuvent être que les plus stratèges des volatiles. La stratégie, non-rationnelle, et toujours virtuelle, plane au-dessus de la gestion, n'en fait pas partie, et se garde d'atterrir dans sa réalité.

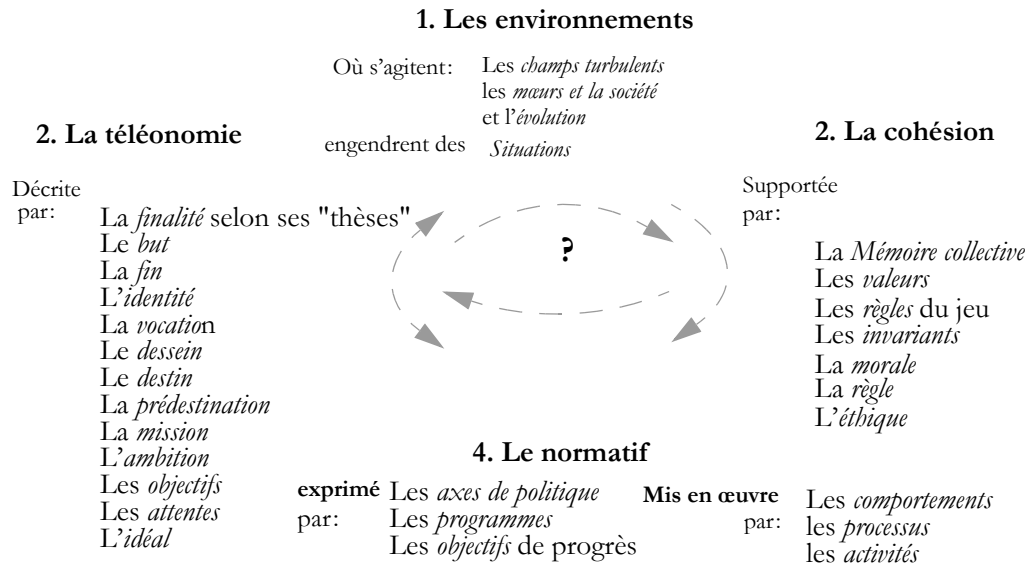
Dans les EAH elle est en général l'apanage non pas des directeurs qui travaillent, mais de gens parachutés (de l'Olympe?) pendant quelques instants par mois dans une réunion pour défendre leur fric, leurs intérêts, leur pouvoir et autres choses qui écœurent les Maîtres, Lao T'SEU et saint BENOÎT.

Les stratèges *s'enquêtent*, mais ils n'analysent pas (et les nanas lisent?). Ils ne communiquent pas, et certes pas de bas en haut, par plus d'une page (un bref extrait sommaire du résumé de la synthèse). Les relents fétides du cambouis opérationnel ne les atteignent pas, et peu challent à leur cœur de pierre les rancœurs d'artichauts...

Une fois le venin craché par celui qui a toujours été relégué à partager le labeur de ceux qui roulent mieux à vélo qu'ils ne jouent au golf, avec leur bedaine et, bien sûr, toujours une canne à la main, il reste néanmoins le problème d'en faire quelque chose d'intelligent comme un supporter de football anglais.

Par une analogie d'une mauvaise foi rageuse, l'Encart 4 présente la stratégie comme une interaction intermittente entre la finalité, la cohésion, les champs des environnements et le *normatif* considéré en tant que plans d'action potentiels. C'est pour donner leur premier coma non éthylique aux Chefs. Après cela, il n'y a plus qu'à aller voir si les livres sur *La stratégie* diffèrent plus que deux vêtements de Chinois sous Mao-Tse-Tsung.

Encart 4. La krolle (loop?) de l'approche "stratégique-prospective"



Bon, c'est fait. Maintenant qu'on s'est débarrassé des stratèges, on peut aller au golf en toute sérénité, sans risquer de se faire une hernie en ramassant, au fond d'un trou numéroté, des balles poussées par des PD Geaponais, bref, par les clubs qui dépassent Outre-Manche des vestons de tweed lors des réunions au sommet.

7 Les Voies de la téléonomie

7.1 Haut les nains!

Le grand Maître, ARISTOTE, avait déjà compris qu'on ne peut vouloir quelque chose alors que cette chose ne peut arriver que par hasard.

Le hasard cependant n'est pas dans l'événement, que souvent on peut provoquer; il est plutôt dans des *relations* entre des événements – et là, il faut déjà être malin et bien informé pour les provoquer. Ainsi le Hasard commet tous les jours des délits d'initié.

On dit que le hasard fait bien les choses, mais l'art du statisticien est de bien faire les choses au hasard. La téléonomie elle, est un fournisseur d'énergie, pour faire des choses que l'on veut ou que l'on doit, et éviter les répulseurs, au lieu de laisser les choses au hasard et laisser son entropie se maximiser sans réagir. Prenant la Voie de la Finalité (laquelle?), on devient alors, selon l'expression d'ACKOFF, des "purposeful systems".

Mais la téléonomie, en réalité, il y a en très peu dans notre milieu, dans notre Société. Que l'on soit un seul être humain ou tout un EAH, c'est la *complexité* environnante qui nous impose la téléonomie et, qu'on le veuille ou non, on "ne peut faire autrement" que ce qu'elle dicte à ses processus.

Les choix multiples, ces *finalités* libres, sont de belles philosophies qui s'écrivent mais qui ne se vivent pas. En réalité, peu de processus importants sont régis par des soit-disant attracteurs et répulseurs; tout est sclérosé dans une méduse gluante de relations établies. Quelques mafias seulement dominent le monde, que personne d'entre nous ne peut aborder. Elles seules ont le niveau suffisant pour y mettre un peu de leur téléonomie - d'ailleurs toujours les mêmes histoires d'argent, de pouvoir et de vanités.

*Ces aveuglez humains envieux me font la guerre
Dressans contre moi l'eschelle, ils ont montez
Moi de mon paradis je méprise leur terre*

Agrippa d'Aubigné

Pour les autres gens, ce sont quelques pulsions hédonistes et réticences aigries qui disent quelle est leur téléonomie quotidienne, le "vu à la télé", et il n'y a rien de systémique là-dedans.

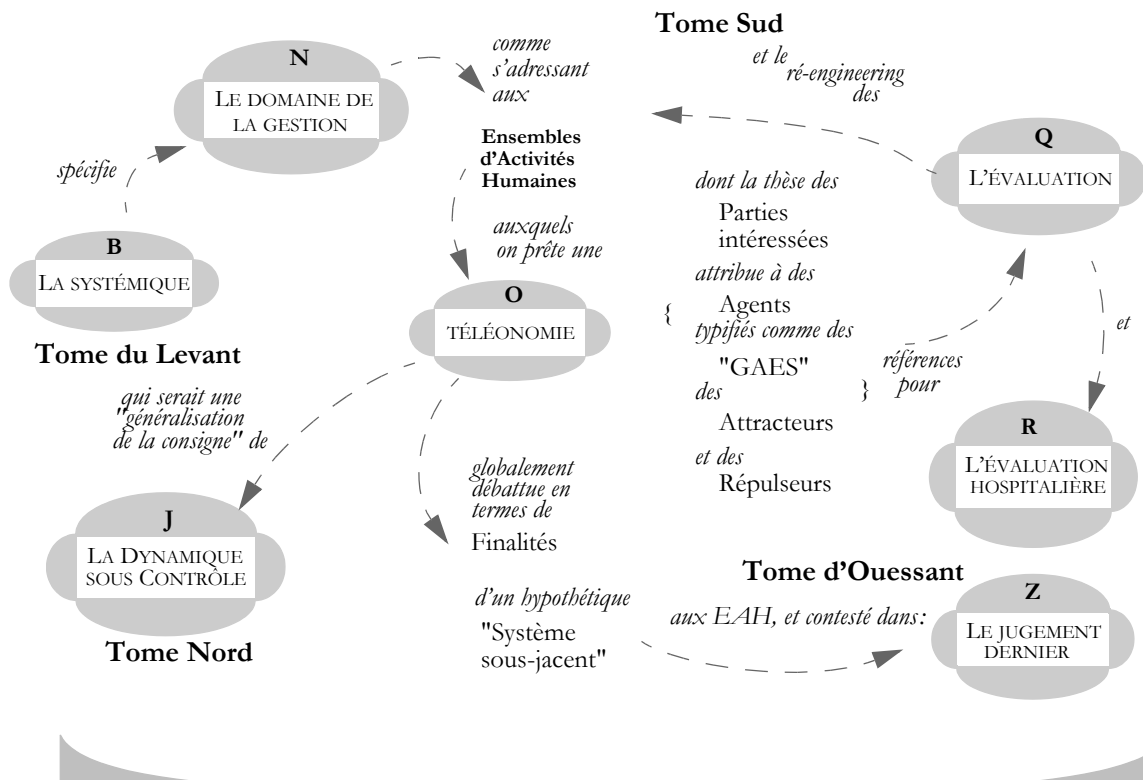
Finalement, le vrai paradoxe est que la téléonomie, avec ses finalités, ses valences, ses attracteurs, ses fonctions d'énergie, et tout ce qui devrait faire la force, donner la passion qui tire les processus vers l'enthousiasme, la téléonomie, donc, est paradoxalement ce qui ne mène à rien.

*À voir ce que l'on fut sur terre et ce qu'on laisse,
Seul le silence est grand; tout le reste est faiblesse.*

A. de Vigny, "La mort du loup"

7.2 Le rhizome du désir

Figure 2. Les exposés associés à la téléonomie



Comme on peut le voir, ce sera moins éprouvant que de jouer au football, si l'on en croit sa fameuse "téléonomie":

... l'un de ces passe-temps diaboliques usités même le dimanche, jeu sanguinaire et meurtrier plutôt que sport amical. Ne cherche-t-on pas à écraser le nez de son adversaire sur une pierre? Ce ne sont que jambes rompues et yeux arrachés. Nul ne s'en tire sans blessure et celui qui en a causé le plus est le roi du jeu.

STUBBS (*Anglais*), *L'Anatomie des abus*, 1583

8 Document O. Les ondulations du bassin

8.1 La téléonomie multiple

Les fluctuations des bassins hydrologiques rendent fertiles non seulement les sols, mais aussi les producteurs de machins systémiques. En effet, le problème global est techniquement celui de la *régulation*, et l'on pourra donc y rendre utiles des modèles dynamiques, de la simulation et des seaux et des pelles pour faire des rigoles et des murets. Mais la problématique globale est aussi un beau domaine de l'approche systémique de par la multiplicité des facteurs de complexité qui se présentent à son étude et du fait que la coordination de l'ensemble est indispensable: ce type de problème n'est pas "décomposable". La nécessité de garder l'intégration de la globalité amène à résumer le tout dans un *plan directeur*, lequel s'efforce, si possible, d'assembler les différents aspects dans une configuration cohérente. Un exemple d'un tel "plan directeur" est proposé pour la gestion hospitalière à l'issue de l'exposé sur «l'Investigation».

En matière de complexe hydrologique, les choses sont effectivement si compliquées qu'il faut remonter de 5 millénaires, aux Sumériens pour la gestion de l'Euphrate, et aux Egyptiens de la belle époque, pour trouver des plans directeurs et des réalisations qui ont résisté aux prédateurs politiques. Un peu plus tard (1969) se situe le plan d'aménagement du bassin de la Medjerdah (Tunisie) par CHR. DE BRUYN dans le cadre des projets de développement de l'UNIDO (relevant de l'ONU, à Vienne). Comme l'idée était de faire une mer intérieure, qui depuis lors s'est noyée dans le désert, il est plus amusant de parler de gens qui ont des débordements.

Les tableaux qui suivent résument la téléonomie multiple d'une telle problématique, celle du Lac Maggiore, en Italie et en Suisse, où se sont mouillées de grosses équipes de plongeurs de recherches, notamment issues du POLITECNICO de Milano et de l'INSTITUT DES SCIENCES DE LA TERRE (le SUPSI) en Suisse. La publication est celle des actes du 50^e EURO Working Group in MCDA, 28 septembre 1999, Cerisy-la-Salle, France.

Les deux premiers tableaux reprennent l'organisation des critères selon cette publication; les expressions formelles des estimateurs n'y figurent pas, car cela dépasse le simple cadre de la téléonomie et a besoin des explications des auteurs.

8.2 Les GAES et leurs poids

La même source présente la téléonomie, exprimée par les critères, selon les "interest groups", c'est-à-dire les "parties intéressées" dans le jargon de cet exposé. Les auteurs ont réussi à accrocher des poids numériques aux différents critères, lesquels diffèrent évidemment selon les parties atteintes. Le Tableau 4 est donc une illustration fort pertinente des pondérations, donc aussi des priorités, données aux critères par les décideurs représentant quatre "parties intéressées", lesquelles sont typifiées comme suit:

- Les agents "population du lac";
- Les populations situées en aval.

- Les Suisses;
- Les Italiens.

Tableau 2. Sectors of interest, criteria and indicators of the lake population

Lake Populations			
Sectors	Criteria	Indicators	
		Description	Unit
Lake flood	Direct damages	Highest peak level	m (meters)
	Indirect damages	Mean annual flooded surface Mean annual number of flood days	d/y (day/year) d/y
Navigation	Navigability	Mean annual number of low level days	d/y
		Minimum level	m
		Mean annual level deficit	m/y
Sanitary problems	Sanitary	Lake quality	
Tourisme	Recreation on the lake	Mean annual number of days with lake level not in the tourism range	d/y
Low structures	Structures	Low level variations	m
Lake environment	Environment	Complement to 1 of the correlation with the natural regime	

Tableau 3. Sectors of interest, criteria and indicators of the Downstream users

Downstream users			
Sectors	Criteria	Indicators	
		Description	Unit
River floods	Direct damages	Highest peak level	m (meters)
	Indirect damages	Mean annual flood volume Mean annual number of flood days	Mm ³ /y d/y
Supply deficit	Deficit	Mean annual deficit volume Mean annual number of deficit days	Mm ³ /y m/y
		Stress in "Summer"	Mean daily release in deficit condition Max daily stress Mean daily stress
	Release variability	Standard dev. of release Standard dev. of stress	m ³ /s m ³ /s
Recreation on the river	Recreation	Mean number of days with r-d<19 m ³ /sec.	d/y
River environment	Environment	Mean annual number of days with r-d< 10, 19	d/y

Tableau 4. Les poids des critères selon les parties intéressées

Criteria	Parties intéressées			
	Lake pop.	Down. users	Swiss	Italians
Direct damages	0,165	0,04	0,165	0,11
Indirect damages	0,495	0,04	0,495	0,11
Navigability	0,025	0	0,025	0,009
Sanitary problems	0,01	0	0	0,009
Recreation on the lake	0,03	0	0	0,009
Damages on structures	0,01	0	0	0,009
Environmental damages	0,008	0,02	0,008	0,009
River direct flood damages	0,042	0,125	0,042	0,09
River indirect flood damages	0,042	0,125	0,042	0,09
Deficit	0	0,12	0	0,12
Stress	0	0,17	0	0,16
Release variability	0	0,12	0	0,1
Recreation on the river	0,02	0,04	0,02	0,025
Environmental damages	00	0,04	0	0,025
Costs	0,133	0,12	0,133	0,09
Acceptability	0,02	0,04	0,02	0,035

L'étude citée – il faut la lire pour la croire – n'est bien sûre pas naïve au point de mettre de tels poids numériques sans une procédure ad hoc, et surtout pas de procéder ensuite à des agrégations par moyennes pondérées. D'abord ce n'est plus à la mode depuis longtemps, et ensuite cela voudrait dire – fait impardonnable – qu'ils n'auraient même pas lu l'exposé sur «Le décideur artificiel» dans le Tome d'Ouessant. Se livrant à ce qu'ils appellent la "conflict analysis", les auteurs se concentrent sur les attracteurs et répulseurs qu'ils raisonnent communément aux parties en présence, et qui ont un rang suffisant sur les critères. On peut alors espérer que ces groupes de parties intéressées forment une "coalition", au sens de l'exposé sur «Le Domaine de la gestion», en faveur du bassin.

Une coalition contre l'avis des poissons?

