



## JPR-Focus no. 01/24

---

*La newsletter de JPR Concepts & Innovation dans le nouveau format et toujours gratuite.*

*Publiée en trois langues - allemand, français, anglais - maintenant 3 à 4 fois par an.*

*Points de vue approfondis et holistiques sur les questions d'actualité.*

*Les textes de ce bulletin d'information peuvent être utilisés avec plaisir dans d'autres bulletins d'information et pages Web. Cependant, une référence au "JPR-Focus" en tant que source est nécessaire.*

---

Chères lectrices, chers lecteurs

Je vous souhaite une chaleureuse bienvenue au premier numéro de JPR-Focus de l'année 2024.

Nous nous rendons compte que la résolution des problèmes n'est plus aussi facile qu'auparavant. D'une part, cela est dû au fait que nous avons repoussé les limites partout. De nombreux paramètres doivent être pris en compte lors de la recherche d'une solution. Par conséquent, les méthodes précédentes sont poussées à leurs limites. De nouvelles approches doivent être trouvées.

D'autre part, nous ne cherchons pas seulement des solutions pour des parties de systèmes, mais aussi pour des systèmes entiers, elles seront aussi de nature complètement différente, peut-être encore inconnues, voire inimaginables. Cela signifie que les procédures de recherche de solutions doivent également être différentes afin de pouvoir prendre en compte l'inimaginable.

Cela signifie que nous devons développer et mettre en place de nouveaux processus de résolution. Cela exige également que nous soyons au clair sur les facteurs qui influencent nos processus de recherche de solutions.

Le rapport qui suit a pour but d'apporter cette clarté et de nous aider à développer les procédures appropriées pour la recherche de solutions futures. Le sujet étant assez aride, il est conseillé de se faire une idée d'ensemble et d'aborder les questions comme on le désire.

J'espère que vous prendrez plaisir à lire ce rapport.

Très cordialement

Votre Jean-Pierre Rickli

---

## Que faut-il pour les futurs processus de recherche de solutions ?

### 1. Introduction

J'ai écrit à plusieurs reprises sur la fin imminente de différents systèmes. Ce faisant, des changements ont été évoqués quant à la manière dont nous devrions réorganiser nos vies. Tout cela semblait si évident, si clair, qu'on n'en a presque pas parlé. Lorsque j'ai dû donner quelques explications au début de l'année, je me suis aussi rendu compte que ce n'était pas le cas pour beaucoup de choses.

La raison principale de ces difficultés réside dans la nature nouvelle des problèmes. Jusqu'à présent, nous nous sommes appuyés sur nos connaissances et notre expérience et avons choisi la voie la plus susceptible de nous apporter les résultats escomptés.

Nous pouvons illustrer notre comportement antérieur en matière de résolution de problèmes à l'aide des exemples suivants. Le premier est celui de la conduite d'une voiture de A à B. Nous connaissons plus ou moins bien le chemin, nous montons dans la voiture et démarrons. Nous sommes quasiment en pilotage automatique, nous regardons devant nous pour pouvoir réagir en cas de surprise. Notre attention est surtout concentrée sur le rétroviseur, où nous regardons vers le passé, vers les faits, pour vérifier que nous sommes sur la bonne voie. Si la route est bloquée, nous cherchons d'abord les panneaux de déviation possibles. S'ils manquent ou ne sont pas clairs, nous nous rabattons sur des aides : autrefois une carte, aujourd'hui un appareil de navigation, et nous nous laissons guider. Tout cela dans l'espoir de retrouver bientôt un environnement familier. Si l'itinéraire de A à B est inconnu, nous procédons de la même manière que pour la déviation.

L'autre exemple est le jeu, et en particulier les jeux de cartes. Il existe des règles claires pour chaque jeu et, avec l'expérience, une manière assez claire de se comporter et de jouer. Il n'y a des surprises que lorsque quelqu'un est nouveau dans le groupe ou a peu d'expérience et n'est pas très familier avec les règles, non seulement les règles du jeu, mais aussi les règles de comportement attendues. Les joueurs expérimentés sont alors souvent déstabilisés, ce qui cause des conflits au cours de la partie.

La situation est différente avec les nouveaux problèmes. Vous conduisez également une voiture d'un point A à un point B ou vous jouez à un jeu avec les mêmes cartes. Cependant, beaucoup de choses sont inconnues, totalement ou seulement partiellement. A peut sembler quelque peu familier, mais la position de B par rapport à A est inconnue. Le code de la route peut sembler familier, mais certains détails sont différents et nous découvrons sans cesse de nouvelles déviations. Nous pouvons nous appuyer sur de nombreuses expériences, mais nous ne réalisons qu'après coup lesquelles. La situation est très similaire dans le jeu. Parfois même, c'est bien pire. Le jeu est nouveau, les règles sont inconnues ou n'ont pas encore été établies et personne ne peut expliquer ce qui s'applique habituellement.

Il ne suffit pas de savoir qu'il existe des différences. Se rendre compte que les connaissances acquises à l'école ou dans la pratique ne sont pas applicables, du moins partiellement, est un bon pas, mais ce n'est pas suffisant. Nous devons être capables de reconnaître les différences afin de repenser complètement nos méthodes de résolution des problèmes. Cela signifie que nous devons être en mesure de faire une comparaison. Pour ce faire, nous devons savoir sur quoi se fondaient nos

décisions antérieures. Ce n'est qu'ensuite que nous pouvons faire une comparaison avec ce que la nouvelle situation nous apporte.

Cependant, nous ne savons plus comment nous prenons nos décisions et, d'autre part, nous ne nous rendons même pas compte de ce qui se présente ou peut se présenter à nous. Ce document a pour but d'aider à clarifier ces incertitudes.

## 2. La base de nos décisions actuelles

Si l'on demande à quelqu'un quels sont les critères qu'il utilise pour prendre des décisions, la logique est souvent la première chose qui vient à l'esprit. Certains mentionnent également l'instinct et d'autres le cœur. Dans notre société, la logique nous donne immédiatement l'impression d'être en terrain sûr et solide. Mais c'est une autre histoire avec les intuitions ou le cœur. Les gens préfèrent souvent les laisser de côté.

Mais les apparences sont trompeuses. Dans la vie de tous les jours, nous constatons souvent que les gens prennent des décisions différentes dans une même situation. Comment est-ce possible si tout le monde prend des décisions basées sur la logique ? Selon Descartes, tout le monde devrait arriver à la même conclusion. Si vous posez la question, vous obtenez une longue liste de critères de décision basés sur toutes sortes d'informations provenant de brochures, de conversations avec des vendeurs et d'expériences de connaissances ou de spécialistes. Cette liste s'allonge et se complexifie au fur et à mesure que le temps passe après la prise de décision. Cela indique un processus qui se déroule après la prise de décision.

Les bons vendeurs savent que la vente ne commence pas seulement lors de la discussion de vente, mais dès que le client potentiel s'approche. Qu'a-t-il regardé en premier ? Quelle est sa personnalité ? Quels vêtements porte-t-il et de quelles couleurs ? Comment s'est-il comporté dans la salle ? Le vendeur sait donc déjà quelle décision le client a prise, quels sont ses penchants et quel est son éventuel dilemme. L'entretien sert alors principalement à fournir au client les arguments qui lui permettront d'être satisfait avec sa décision instinctive et de bien vivre.

J'ai délibérément choisi la forme masculine dans cet exemple parce qu'il s'agit avant tout d'un comportement masculin. Le comportement féminin est quelque peu différent. La décision de l'instinct ou du cœur est pleinement acceptée. Il s'agit simplement de sentiments. Ils ont besoin d'être reconnus, valorisés et validés. Comme la réalité ne correspond pas toujours au souhait idéal, les sentiments qui ne sont pas complètement satisfaits doivent également être éveillés pour l'alternative. Il est frappant de constater que l'explication de la décision d'une femme ne change pas au fil du temps, ni en longueur, ni en complexité.

Nous constatons que, dans la pratique, tout se décide avec le ventre ou le cœur. Lorsque la logique entre en jeu, il s'agit de décisions logiques qui sont très correctes, mais seulement pour la personne concernée. Cela est dû aux conditions de départ des considérations logiques. Elles sont différentes d'une personne à l'autre. Elles sont liées aux schémas de pensée, à la vision du monde, à l'héritage culturel, à la vie personnelle et aux expériences professionnelles, ainsi qu'à l'environnement dans lequel la personne a vécu ou vit. Cela signifie que chaque personne a sa propre logique.

Voici une liste de ces conditions préalables, dans un ordre libre :

1. La perception de la vérité, de la réalité et de l'objectivité
2. La perception et l'importance de la position de l'individu dans la société
3. La connexion entre le comportement émotionnel et le comportement rationnel en matière de prise de décision
4. La perception de l'origine de la vie, de la nature et de l'homme
5. La perception de ce qui existe et de ce qui n'existe pas
6. La perception de ce qui est considéré comme une valeur de référence
7. La perception du temps
8. La perception de la manière dont les décisions doivent être prises
9. La perception de la manière dont les solutions doivent être recherchées dans l'environnement évolutif.

Comme nous pouvons le constater, nous disposons d'un nombre considérable de conditions de départ individuelles pour nos « décisions logiques ». Mais ce n'est pas seulement la quantité de ces conditions qui est importante, leur nature donne également à notre processus de recherche de solutions une touche très personnelle. Il s'agit de notre vision du monde, de nos croyances, de notre structure émotionnelle et de nos expériences.

Nous allons maintenant examiner comment chacune de ces conditions peut influencer notre processus de recherche de solutions.

### **2.1 La perception de la vérité, de la réalité et de l'objectivité**

Ces trois termes sont étroitement liés et sont perçus très différemment, non seulement d'une personne à l'autre, mais aussi au fil du temps. Ce qui était vrai à une certaine époque ne l'est plus aujourd'hui et vice versa. Dans notre société, les choses sont jugées, reçues et traitées selon un schéma noir ou blanc. Cela conduit à des opinions claires et sans ambiguïté sur les questions. Il y a une attitude claire de type « ou bien, ou bien ». Il n'y a pas de place pour les nuances. Les prendre en compte serait trop compliqué, prendrait trop de temps et rendrait les choses encore plus difficiles.

Cette compréhension numérique conduit à une attitude claire mais aussi rigide. Nous connaissons la vérité. Ce que vous pouvez saisir avec vos sens est réel. Comme vous n'avez aucun doute sur votre propre opinion, vous êtes objectif. Le grand avantage réside dans des décisions rapides, claires et sans ambiguïté. Tant que la vérité, la réalité ou l'objectivité sont proches de votre propre opinion, ces décisions sont également bonnes, comme on les appelle. Toutefois, si d'autres facteurs sont importants pour pouvoir se rapprocher de ces concepts, les décisions ne sont plus aussi bonnes et la recherche de solutions devient difficile, car de nombreuses possibilités restent ignorées.

### **2.2 La perception et l'importance de la position de l'individu dans la société**

Nous avons vu dans le chapitre précédent que la vérité, la réalité et l'objectivité sont des choses relatives. Elles ne peuvent pas non plus être clairement définies.

La perception que l'on a de son importance dans la société a une influence sur l'évaluation de ces trois facteurs. Si vous avez une grande confiance en vous, vous donnerez plus de poids à votre propre opinion qu'à celle des autres lorsque vous prendrez des décisions et trouverez des solutions.

Notre perception personnelle des autres membres de la société et de leur position influencera notre appréciation de leurs opinions. Il ne s'agit pas seulement d'une question de hiérarchie, mais aussi, et peut-être surtout, de la confiance que nous leur accordons.

La perception de sa position dans la société a une influence sur le type d'opinion que l'on a ou que l'on adopte. Si vous êtes satisfait et équilibré par rapport à votre position, vous aurez tendance à avoir une opinion modérée ou à être réceptif à une opinion modérée. L'entre-deux est la bonne chose à faire, car il est le résultat d'un engagement avec les différents points de vue. Les personnes qui se considèrent comme des rouages de la société ou qui pensent qu'elles doivent avoir une opinion claire ont tendance à avoir un comportement noir/blanc, bien/mal, autorisé/interdit. Elles connaissent simplement la vérité et ce qui est juste !

### **2.3 La connexion entre le comportement émotionnel et le comportement rationnel en matière de prise de décision**

Nous sommes fiers de notre cerveau très développé. Pour nous, il fait la différence avec les animaux, contrairement aux émotions. Nous considérons ces dernières comme des formes d'expression inférieures et physiques.

Cette fierté justifiée nous a conduits à placer le cerveau au-dessus de tout le reste. Les personnes qui agissent avec leur cerveau sont plus appréciées, plus fiables et plus valorisées que celles qui manifestent des émotions. Leurs avis le sont aussi. Il en va de même pour les décisions fondées sur des faits rationnels, motivés et réfléchis.

Cette condition initiale a donc un double effet. Elle influence directement notre prise de décision en la modelant selon notre perception. Le second effet est indirect. Elle influence également notre perception de ce qui est vrai, réel et objectif. De même, le poids que nous accordons aux opinions et aux déclarations des autres personnes de notre société ainsi qu'aux nôtres.

L'appréciation du cerveau conduit également à préférer des solutions apparemment complexes dans le choix des mots et des formulations. Les opinions d'autres personnes formulées de manière complexe semblent également plus crédibles, mieux pensées et plus complètes que les déclarations formulées en termes clairs, concis et courants. Les personnes qui utilisent des formulations complexes nous paraissent également plus intelligentes et dignes de confiance que celles qui utilisent un langage simple.

### **2.4 La perception de l'origine de la vie, de la nature et de l'homme**

Nous avons tous un sentiment du sacré, de la sainteté en nous. L'idée que nous ne sommes que le produit d'une évolution aléatoire éveille en nous des sentiments de séparation d'avec nos origines et donc d'insécurité, voire de peur. Cela influence notre recherche de solutions et notre choix parmi les alternatives disponibles.

Pour compenser cela, nous voulons des options de sécurité et de contrôle. Nous voulons tout contrôler et connaître tous les détails. Nous voulons des faits, pas des affirmations peu convaincantes, pas de croyances ni de perspectives non définies. Nous donnons donc la priorité aux



solutions et aux déclarations qui nous promettent plus de sécurité, même si elles ne sont pas forcément les meilleures.

Le principe de la seule évolution pour l'émergence de la vie sur terre signifie que tout n'est que matière sans âme. La différence entre le mort et le vivant se réduit alors à la capacité de croître et de grossir. Cette vision en noir et blanc est une limitation majeure de nos processus de décision, qui n'est généralement pas reconnue.

## 2.5 La perception de ce qui existe et de ce qui n'existe pas

Une autre conséquence de la séparation du sacré est que, dans la société, dans la science et chez de nombreuses personnes, seul le « réel », le « tangible » existe. Tout ce qui ne fait pas appel à nos cinq sens est ignoré, au mieux considéré comme spéculatif. Par conséquent, tout ce qui n'est pas ou pas encore « scientifiquement » prouvé est pratiquement ignoré. Il en résulte souvent des solutions incomplètes, des priorités incorrectes et, dans le pire des cas, des décisions erronées ou inappropriées.

Voici un exemple. Au printemps 2019, les microplastiques étaient un sujet d'actualité. En Suisse, en Europe et dans bien d'autres endroits, les politiciens débattaient avec ardeur de la question et adoptaient diverses lois pour réglementer ou interdire des produits tels que les pailles à boire, les bâtonnets pour les oreilles et les couvercles de bouteilles en plastique. À l'époque, il s'agissait simplement d'une question de survie de l'humanité. Au même moment, lors d'une discussion avec des experts, la conversation s'est portée sur les particules microplastiques provenant de l'abrasion des pneus de véhicules.

Les experts étaient d'avis qu'il s'agissait d'une bombe à retardement pour tous les pays. Mais il n'y avait pas de valeurs mesurées, seulement des estimations approximatives. Le problème n'existait donc pas et personne n'en parlait. Ils étaient occupés à essayer de dégager l'argent nécessaire pour une campagne de mesure.

Les résultats de cette campagne de mesure ont été publiés en 2023. Ils confirment pleinement les craintes. Le problème est énorme, plus important encore que ce que l'on craignait. Aujourd'hui, cinq ans plus tard, la communauté scientifique sait qu'il y a un problème - il a été mesuré, quantifié et donc prouvé - et attend les ordres pour s'y attaquer. Mais personne ne s'y intéresse, car le public et la politique considèrent encore le problème comme une question mineure sur le sujet des microplastiques.

Une autre conséquence de cette vision et de la séparation du sacré et du spirituel est que, dans la recherche des causes des accidents, des maladies, des événements naturels et de bien d'autres choses, nous n'allons souvent pas jusqu'à la cause réelle et restons au niveau des symptômes.

En ce qui concerne la question du climat, les gens s'en tiennent au CO2 parce qu'il peut être mesuré. La raison principale, l'activité humaine excessive, est ignorée parce qu'elle ne peut être mesurée ou prouvée.

Dans le cas des maladies, on recherche la molécule, le gène, la cellule ou l'agent pathogène qui pourrait être à l'origine de la maladie. La preuve qu'il s'agit bien de la cause n'est pas apportée. Sa

présence, souvent observée, est généralement une preuve suffisante. C'est un peu comme si l'on pensait que je suis la cause des accidents parce que, professionnellement, je me promène régulièrement dans un carrefour où il y a beaucoup d'accidents.

Si la maladie se déclare alors que la cause supposée n'est pas présente, la solution est alors, qu'il s'agit d'une simple coïncidence ; une réponse pratique à ce qui ne peut pas ou ne veut pas être expliqué. Cependant, elle ne nous mène pas à la véritable cause, car seuls les symptômes sont traités.

## 2.6 La perception de ce qui est considéré comme une valeur de référence

La pensée occidentale est caractérisée par l'équilibre comme idéal à atteindre. La position horizontale du balancier est le point de départ de toutes les considérations. Si une influence perturbe cette position horizontale, soit la cause de cette perturbation est éliminée, soit, si cela n'est pas possible, une influence réciproque est exercée de l'autre côté de la balance. La position horizontale est ainsi rétablie.

Seuls les paramètres mesurables et réels sont considérés en fonction des conditions initiales mentionnées ci-dessus. Dans la plupart des cas, les caractéristiques individuelles ne sont pas prises en compte, mais seulement le nombre de personnes ou de choses.

Cette façon de penser caractérise pratiquement toutes nos décisions. Nous recherchons l'équilibre, le juste milieu. Nous nous orientons vers la moyenne. L'une et l'autre sont la mesure de toute chose, surtout à l'école et en médecine. Là, on attribue une existence réelle à l'étudiant moyen ou au patient moyen, alors qu'ils n'existent pas du tout. Ils ne sont que des modèles abstraits, un nombre, une statistique, une création de notre cerveau.

Cette approche présente toutefois certains avantages dans notre société axée sur les processus. Elle permet un traitement standardisé pour le même type de problème. Tous les clients sont traités de la même manière, quels que soient leurs attentes, leurs besoins ou leurs souhaits. Tous les patients présentant les mêmes symptômes principaux reçoivent le même médicament. La liste de ces exemples est presque infinie. Les différences naturelles sont tout simplement effacées ou ignorées. Elles ne font que perturber le processus.

Cela signifie qu'une solution qui nous éloigne de cette valeur moyenne, de cet équilibre, est immédiatement écartée, même si elle serait bonne, voire meilleure. Par conséquent, de nombreuses solutions judicieuses et bonnes sont perdues.

## 2.7 La perception du temps

Le temps est très important dans notre culture. Nous le mesurons et l'enregistrons très précisément car il détermine nos processus et nous permet de mesurer notre productivité. Il a donc avant tout un aspect quantitatif. Il a une direction et, malgré la théorie de la relativité, il est le même pour tous et est linéaire.

Nous considérons le temps comme une denrée rare et essayons, dans la mesure du possible, de l'utiliser avec précaution et d'en tirer le meilleur parti. Comme nous l'assimilons souvent à de l'argent

- l'expression « le temps, c'est de l'argent » est bien connue - nous pensons qu'il peut aussi être économisé. C'est une idée fausse, car le temps « économisé » n'est jamais disponible plus tard.

Nous essayons donc de minimiser les « temps improductifs », par exemple le temps de trajet pour se rendre au travail. Les moyens de transport doivent donc être rapides et la coordination entre eux doit être optimisée lorsqu'un transfert est nécessaire. Si un imprévu survient, par exemple un retard de quelques minutes, on assiste à un effet domino et c'est le chaos. Cela se produit régulièrement, y compris dans le cadre de processus de production coordonnés.

Le temps est également une mesure de référence pour mesurer la productivité, qu'il s'agisse de kilomètres parcourus, d'unités produites ou de choses faites. Cela permet de déterminer les coûts, de faire des comparaisons et d'initier des améliorations.

Une autre signification du temps pour nous est son aspect calendaire. Nous pouvons diviser notre temps en temps de travail, temps de repos, temps de vacances, temps de détente, etc. Ici aussi, nous essayons de tirer le meilleur parti de chaque division du temps.

Un ou plusieurs de ces aspects jouent un rôle dans nos décisions. C'est ce que nous appelons prêter attention à l'efficacité. De nos jours, le fait que certaines tâches ou activités soient mieux exécutées à certains moments se limite pratiquement à dormir la nuit ou à skier en hiver, et ce avec certaines réserves. Les autres considérations relèvent au mieux de la métaphysique, mais sont généralement rejetées et ridiculisées comme des superstitions.

## **2.8 La perception de la manière dont les décisions doivent être prises**

Une grande partie du monde vit en démocratie. Il est entendu que c'est la majorité qui décide, souvent aussi dans les affaires personnelles. Par conséquent, nous ne poursuivons que les solutions que nous jugeons acceptables pour la majorité. Ce jugement signifie également que de nombreux facteurs sont inclus et pris en compte, qui dépendent fortement de la perception de notre propre personnalité. Plus la personnalité est forte, plus la majorité à prendre en compte est faible et vice versa. Le thème lui-même a également une influence sur la taille de la majorité requise. Bon nombre des conditions initiales évoquées influencent également cette perception de la majorité requise.

## **2.9 La perception de la manière dont les solutions doivent être recherchées dans l'environnement évolutif.**

Cela fait environ 200 ans que l'on apprend que tout n'est qu'une question d'évolution. Cela signifie que tout est la conséquence de ce que nous avons vécu dans le passé. Il n'y a donc pas de nouvelles solutions ni de véritables innovations. Elles sont simplement évolutives, elles éliminent d'anciens problèmes, d'anciennes faiblesses et, la plupart du temps, elles créent de nouveaux problèmes et de nouvelles difficultés qui doivent être éliminés.

Notre vision de l'avenir est également évolutive. Elle est en grande partie une projection de notre passé, qui est façonné par nos expériences. Les nuances et les ajustements personnels sont le résultat de nos différentes expériences. C'est ce que nous appelons fièrement : diriger, décider, planifier, agir sur la base de faits.



Cette façon d'agir n'est rien d'autre que de conduire, décidé, en regardant constamment dans le rétroviseur. Nous conduisons la voiture en fonction de ce que nous voyons dans le rétroviseur. De temps en temps, nous regardons devant nous afin de détecter toute perturbation, surprise ou déviation et de réagir en conséquence.

Les options du processus de recherche de solutions qui ne sont pas fondées sur des faits sont éliminées. Elles sont considérées comme irréelles, incapables d'obtenir une majorité, non objectives ou perturbant l'équilibre et ne correspondant pas à la norme ou à la moyenne.

### 3. Qu'est-ce qui change ?

Notre nature humaine nous pousse constamment à rechercher de meilleures solutions. Par conséquent, nous repoussons de plus en plus les limites des matériaux, des applications et des outils de conception. De plus en plus de paramètres doivent être pris en compte. Nous atteignons également progressivement les limites de la capacité de la terre à absorber les déchets et les émissions provenant de nos activités industrielles et de notre mode de vie. Cela signifie que de nouveaux critères doivent être pris en compte afin d'essayer de ne pas dépasser ces limites. En conséquence, la complexité des décisions augmente sans cesse. Le monde devient un espace coloré avec toutes sortes de nuances.

En outre, la science moderne nous enseigne que la réalité et l'objectivité sont également déterminées par l'individu. Les anciennes traditions de sagesse affirment que chacun crée sa propre réalité. Stephen Hawking, l'astrophysicien, déclare dans son livre « Une brève histoire du temps » : « Il est inutile de demander : qu'est-ce qui est réel, le monde "réel" ou le monde "imaginaire" ? Il s'agit simplement de savoir lequel des deux est la description la plus utile ». L'objectivité ne vaut guère mieux. Au mieux, c'est un idéal inatteignable. Dès que quelqu'un exprime une opinion, il n'y a plus d'objectivité, car l'opinion est conditionnée par l'histoire antérieure de la personne. La seule chose que l'on puisse vraiment dire à propos de la vérité, c'est qu'elle se trouve dans l'espace entre les deux ; personne ne sait exactement où. Dans des cas exceptionnels, elle se situe exactement au milieu. Elle est parfois plus proche d'une partie, parfois plus proche de l'autre.

Nous sommes donc confrontés à deux défis. Tout d'abord, nous devons passer d'une mentalité en noir et blanc à un monde coloré, caractérisé par de nombreuses nuances de couleurs. Ensuite, nous devons nous projeter dans l'avenir et reconnaître les teintes qui détermineront nos décisions. Nous ne pouvons extrapoler que dans une certaine mesure à partir de nos expériences passées et établir une comparaison entre l'objectif et la réalité.

Aujourd'hui, la science moderne est en mesure de confirmer de nombreuses affirmations, parfois vieilles de plusieurs milliers d'années, des traditions de sagesse. Celles-ci passent ainsi du statut de superstition à celui de fait avéré. Dans le même temps, elle éclaire d'un jour nouveau diverses lois de la nature auxquelles on croyait jusqu'à présent. L'épigénétique, branche désormais reconnue de la génétique, nous montre que le patrimoine génétique à la naissance n'est pas une fatalité et qu'il peut être modifié. Les études génétiques en paléontologie ont montré que l'homme moderne est apparu sur terre en une seule fois et non comme le produit d'une évolution aléatoire. L'évolution existe, mais elle n'est qu'une partie de l'histoire.

Ces deux exemples ne font que démontrer la profondeur des nouvelles découvertes. Il y en a beaucoup d'autres. Les neuroscientifiques arrivent de plus en plus à la conclusion que le cerveau est déjà rempli d'un grand nombre d'informations à la naissance. Par conséquent, nous ne sommes pas simplement le fruit du hasard, mais nous naissons avec un objectif ou une tâche spécifique.

En outre, nous nous trouvons dans une phase de transformation. Cela signifie que le nouveau aura peu de choses en commun avec l'ancien. De plus, le nouveau n'est pas encore connu. Qu'apportera-t-il ? À quoi ressemblera-t-il ? De quoi aurons-nous besoin ? Que pouvons-nous emporter de l'ancien, si c'est possible ? Comment pouvons-nous nous préparer ? Comment savoir si nos décisions sont bonnes ou non ? Ce sont des questions angoissantes que presque tout le monde se pose, consciemment ou inconsciemment, et qui n'ont pas de réponses sensées. La seule chose qui est à peu près certaine, c'est que les choses seront différentes, et ce de manière tout à fait fondamentale.

Nous nous rendons donc compte que nous serons confrontés à des questions beaucoup plus complexes à l'avenir. Dans le même temps, nous constatons déjà que nous ne pouvons pas contrôler la nature comme nous le pensions. La nature nous montre clairement nos limites. À l'avenir, nous devons vivre avec l'imprévisibilité de la nature.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que de nombreuses personnes se sentent en insécurité et envisagent l'avenir avec crainte. Cette situation résulte également de notre perception insuffisante de toutes les conditions initiales de nos décisions. Dans le prochain chapitre, nous verrons comment celles-ci sont influencées par le changement de situation.

## **4. Comment la base de nos décisions va-t-elle changer ?**

Nous avons vu au chapitre 2 que nos décisions et notre recherche de solutions dépendent de nombreux facteurs dont nous n'avons souvent pas conscience. Pourtant, ces facteurs interviennent dans chaque décision, même si nombre d'entre eux ne sont qu'à l'arrière-plan et ne sont pas exprimés ou sont simplement considérés comme allant de soi. Comment sont-ils influencés par la complexité croissante, le degré élevé d'imprévisibilité et le manque de connaissances sur l'avenir ?

### **4.1 La perception de la vérité, de la réalité et de l'objectivité**

Avec la diversité croissante des facteurs à prendre en compte et leurs nombreuses nuances, l'approche au noir ou blanc appartient au passé. Les critères qui définissent ces trois termes sont également très divers et dépendent de la situation.

Les références existantes ne suffisent plus. Il en faut de nouvelles, fiables et authentiques.

### **4.2 La perception et l'importance de la position de l'individu dans la société**

Le changement de circonstances n'aura pas d'influence directe sur la perception de sa propre position dans la société. En revanche, la perception de la position des autres et, surtout, de leurs opinions changera.

En raison de la diversité des nuances et des critères, les opinions des personnes de référence sont toujours perçues différemment. Selon les nuances et les points de vue, chacun est en fait dans son bon droit. À qui donc faire confiance ? Qui fait autorité pour nous-mêmes ? Les critères de confiance doivent donc être redéfinis. La position des personnes de référence dans la société et leur réputation ne seront plus aussi importantes. Par contre, leur intégrité devient plus significative.

#### **4.3 La connexion entre le comportement émotionnel et le comportement rationnel en matière de prise de décision**

Les nombreux facteurs et nuances nouveaux auront un impact important sur ce point. L'incertitude concernant les personnes de référence jouera également un rôle. À l'avenir, il ne sera guère possible d'élaborer et de fournir tous les facteurs de décision pertinents en temps utile.

Même si cela devait être possible dans certains cas, l'incertitude quant à l'avenir remettra fortement en question les résultats. La voie rationnelle ne semble donc guère être une solution pour l'avenir. Les décisions devront alors être prises consciemment en émotionnel. Cela soulève la question de la confiance dans les résultats. Il convient de trouver des moyens de renforcer cette confiance.

#### **4.4 La perception de l'origine de la vie, de la nature et de l'homme**

Les découvertes de la science moderne ont le potentiel de changer fondamentalement nos décisions. Ce n'est pas le processus de décision lui-même qui change, mais ses résultats. Si nous réalisons que nous avons une tâche à accomplir dans la vie, que d'autres êtres peuvent aussi avoir des sentiments, qu'ils peuvent nous donner des informations d'un être à l'autre, alors des priorités complètement différentes apparaissent.

Cela modifie aussi fondamentalement notre attitude envers les autres et donc nos décisions. La vie n'est alors plus seulement une lutte pour la survie ou l'affirmation de soi. Nous pouvons alors opter pour une approche coopérative.

#### **4.5 La perception de ce qui existe et de ce qui n'existe pas**

Si nous pouvons imaginer que notre vie a un sens et que tout ce qui arrive n'est pas le fruit du hasard, alors nous pouvons prendre en compte de nombreuses choses qui ne peuvent pas être prouvées de manière irréfutable. Cela n'affecte en rien notre sentiment de sécurité.

Tout à coup, on peut envisager des solutions possibles qui n'ont pas été définitivement prouvées, mais dont l'effet a déjà été expérimenté dans la vie de tous les jours. Il existe également des moyens de trouver les causes réelles et véritables des problèmes qui permettent de trouver une solution avant que le problème ne devienne trop important ou de résoudre réellement le problème et pas seulement d'en réduire les symptômes.

Notre compréhension du réel est encore bousculée par la physique quantique. Les expériences portant sur la nature de la lumière montrent que nous pouvons influencer ce qui est matière, onde ou vibration par nos pensées. Puisque tout est en fait vibration, la chose réelle, la matière, n'est que le résultat de nos pensées. Comme le dit Hawking : nous créons notre réalité. Les traditions de

sagesse nous le disent depuis des milliers d'années. L'esprit et nos pensées doivent être pris en compte lors de la prise de décision.

La question clé qui se pose maintenant est la suivante : Comment puis-je évaluer quelque chose si je ne sais pas si c'est vraiment réel et si je ne peux pas le saisir ? Est-il efficace ? Existe-t-il vraiment ?

#### **4.6 La perception de ce qui est considéré comme une valeur de référence**

Aujourd'hui, nous nous rendons déjà compte que le rêve du client ou du patient standard appartient au passé. La norme ou la moyenne ne peuvent servir que d'indicateurs pour identifier les écarts importants. Il ne faut en aucun cas viser la moyenne. Mauvaise nouvelle pour les adeptes de la standardisation et des processus.

Dans de nombreux domaines, la norme, la moyenne, n'existe pas. La plupart des thérapies ne font qu'atténuer les symptômes et permettent aux gens de vivre plus ou moins sans symptômes. L'industrie l'a également remarqué, d'où la tendance à l'individualisation des thérapies. Seule la voie fondée sur la séparation du corps et de l'esprit et la fixation sur le matériel ne sera pas couronnée de succès, même à des coûts disproportionnés.

Aligner ses activités sur la norme, ce que l'on appelle le « benchmarking », ne mène pas non plus à des succès utiles. S'aligner sur les autres ne conduit qu'à une diminution de la qualité, selon la loi de l'augmentation de l'entropie ou de l'augmentation du désordre. Aujourd'hui, aucune entreprise n'est bonne ; si elle est étiquetée ou se décrit comme telle, elle est simplement moins mauvaise que les autres. En fin de compte, elles sont toutes mauvaises et de plus en plus mauvaises, et la tendance continue.

Que signifie cette évolution pour nos décisions ?

D'une part, que nous ne devrions ou ne devons plus nous orienter vers l'extérieur, vers les autres, mais vers l'intérieur, vers notre propre personne avec toutes ses caractéristiques, ses désirs et ses idiosyncrasies. Cela s'applique également à tous les êtres et produits créés. D'autre part, que nous devons également garder à l'esprit que tout ce qui naît ou est créé est soumis aux cycles de l'univers, du monde et du nôtre. La valeur de référence, la base des décisions, sera donc également différente et ce, une référence intérieure.

#### **4.7 La perception du temps**

L'importance quantitative du temps pour nos décisions sera fortement relativisée à l'avenir. Les solutions différentes, voire individuelles, dans tous les secteurs rendent nécessaire une redéfinition de la productivité.

Le nombre d'unités produites par unité de temps ne sera plus la mesure de toutes choses, car la comparabilité ne sera plus possible en raison des différences en termes de nombre, de complexité, de matériaux, de possibilités locales, etc. Cela s'applique à la production industrielle ainsi qu'à la consultation et aux tâches similaires basées sur le processus standard : Identifier le problème, le reconnaître (problème n° xxx, variante yyy) et soumettre ou prescrire une solution standardisée correspondante.

Cela signifie que les processus ne sont pratiquement plus définis par des objectifs de productivité, mais uniquement par des objectifs qualitatifs. Cela supprime en grande partie la pression d'une vie chronométrée et synchronisée. À l'avenir, nos décisions seront libérées de ce facteur actuellement trop important.

En revanche, un facteur pratiquement inconnu dans le monde occidental entre en jeu : la qualité du temps. Encore une fois, c'est un élément qui a disparu de nos vies parce qu'il ne peut être mesuré et documenté. Pour beaucoup, le dilemme est le suivant : comment puis-je évaluer l'effet de quelque chose si je ne sais même pas si cette chose était présente ou si elle existe ? Cela met en avant des concepts tels que la croyance et la confiance, une philosophie de vie fondamentalement différente. Vos propres expériences vous seront d'une grande aide.

D'autre part, dans de nombreuses cultures, la qualité du temps est considérée comme allant de soi, du moins si l'on considère ses effets dans la vie. Ils savent comment utiliser la connaissance, la recette en quelque sorte. Cependant, l'origine de ce savoir est très vague. Aujourd'hui, grâce aux découvertes de la physique quantique, nous pouvons tenter de donner l'explication suivante.

Tout est vibration. Tout est impliqué dans plusieurs cycles. Il y a des cycles longs (lents) et des cycles courts (rapides). Tout est en mouvement. Tout est donc en interaction avec tout ce qui l'entoure, plus ou moins et pas toujours de la même manière. Cette interaction entraîne un changement de fréquence de la vibration. Tout cela relève de la physique classique avec un soupçon de physique quantique.

Dans la vie quotidienne, nous connaissons des phases où nous avons tendance à être actifs et d'autres où nous avons besoin de nous reposer. Lorsque notre propre fréquence correspond à la fréquence extérieure, nous nous sentons soutenus dans notre activité ou dans notre recherche de repos. Nous ressentons ce soutien non seulement en tant qu'êtres humains, mais aussi dans tout ce qui nous entoure, comme l'abattage des arbres, le séchage des plantes médicinales, la teinture ou le lavage des textiles et bien d'autres choses encore.

Ainsi, les résultats sont généralement meilleurs et l'effort requis est moindre si nous choisissons le moment avec un soutien approprié. Si nous ne pouvons pas tout prévoir et planifier, pourquoi devrions-nous nous passer de cette assistance ?

#### **4.8 La perception de la manière dont les décisions doivent être prises**

Comme nous l'avons vu dans les sous-chapitres précédents, les décisions prises à l'avenir ne concerneront de plus en plus que des individus ou un petit groupe. Dans le cas de petits groupes, il est possible de trouver des solutions en discutant de tous les arguments. Il n'est pas nécessaire de prendre une décision démocratique à la majorité. Les solutions ne doivent donc pas nécessairement être basées sur l'approbation du plus grand nombre possible de personnes. Il en résulte de meilleures décisions, plus claires, et des solutions soutenues par tous.

Cela nous permet également d'impliquer de véritables spécialistes et experts dans le processus de décision.



#### 4.9 La perception de la manière dont les solutions doivent être recherchées dans l'environnement évolutif.

Le changement majeur sera ressenti à ce niveau parce qu'il est très émotionnel et chargé. Ces changements seront également difficiles parce qu'ils affecteront la compréhension du leadership et de la prise de décision de nombreux soi-disant décideurs.

Beaucoup de ces personnes peuvent se vanter d'avoir, grâce à leurs compétences en matière de médiation, de mobilisation des foules sur des questions importantes et ainsi de contribution à des décisions révolutionnaires. De telles décisions ne devront plus être prises aussi souvent. Seules les questions fondamentales nécessiteront de telles décisions, mais dans ce cas, le contenu est le plus important et les compromis ne sont pas nécessaires.

D'autres sont appréciés pour leur capacité à rassembler autour d'eux des personnes compétentes qui élaborent des solutions dans un environnement complexe - technologique, environnemental, social, économique, etc. - qui sont ensuite défendues par ces « décideurs ». Si de tels projets et plans sont encore nécessaires à l'avenir, ces personnes pourraient bien être nécessaires après tout.

Il y a ensuite la grande majorité des managers qui sont formés et entraînés dans toutes sortes d'écoles à prendre des décisions basées sur des faits et qui sont applaudis pour cela. Les cas extrêmes sont comparables à des conducteurs qui roulent à toute vitesse en avant tout en ne regardant que vers l'arrière. Ils n'ont pas besoin du rétroviseur, ils tournent la tête et regardent par la vitre arrière. Le pare-brise peut être opaque, cela ne les dérange pas. A l'avenir, il n'y aura plus guère besoin de gens comme cela ; le risque d'accident est trop grand.

Les dirigeants de l'avenir pourront beaucoup moins s'appuyer sur le passé, qui ne sera que d'une utilité très limitée pour planifier l'avenir. Ils devront interpréter les signes du présent et obtenir les informations nécessaires auprès de sources inconnues de la majorité d'aujourd'hui. La planification de l'avenir devra également être très flexible, car il y aura beaucoup d'incertitudes. La spontanéité et la capacité à prendre des décisions seront des qualités importantes.

#### 5. Qu'est-ce qui est nécessaire ?

Avec l'utilisation des ressources renouvelables, nous sommes devenus plus conscients des limites de la terre et de la nécessité d'en tenir compte. Nous sommes de plus en plus conscients que nous faisons partie de la nature et que nous ne sommes pas séparés d'elle.

Nous réalisons par conséquent que :

- le monde devient local, décentralisé et individuel à tous les niveaux. Cette évolution touche pratiquement tous les secteurs économiques, sociaux et sociétaux.
- nous devons tenir compte des impondérables de la nature, car ils ne sont pas tous contrôlables et gérables.

Comme nous l'avons vu, cela a une influence sur de nombreuses conditions préliminaires de notre comportement décisionnel. L'importance des facteurs externes diminue. Le rang, la position et la réputation dans la société ne sont plus aussi déterminants. Les valeurs intérieures, les connaissances, les capacités réelles de la personne de référence et la confiance que nous lui accordons occupent

désormais le devant de la scène. Ce changement conduit à un type de hiérarchie complètement différent, si tant est que nous puissions encore en avoir besoin. Le passage d'une norme globale à une norme d'individualité exige également que nous assumions la responsabilité personnelle de nos actions et de nos décisions dans la vie, ce qui est également associé à la confiance.

En outre, nous devons nous familiariser à nouveau avec les lois de la nature et les respecter. Nous devons de mieux en mieux reconnaître nos limites et accepter le fait que l'avenir n'est pas aussi prévisible que nous le souhaiterions. Se tourner vers le passé peut certes encore nous aider. Cependant, il ne servira plus à prévoir, mais seulement à affiner les informations sur l'avenir obtenues ailleurs et par d'autres moyens.

Les nouvelles exigences, qui sont si faciles à formuler, représentent en fait un défi énorme. Elles exigent une vision du monde complètement différente. Nous ne devons plus obtenir des informations et des instructions principalement de l'extérieur, mais plutôt les chercher en nous-mêmes et les observer. Les neurosciences modernes nous montrent la voie à suivre. Pour elles, le cœur est notre véritable guide. Il est suivi par le ventre, qui vérifie l'alignement entre le cœur et le cerveau, puis par le cerveau, qui a avant tout une fonction exécutive. Nous devons donc réapprendre à accéder à notre cœur.

Notre compréhension de notre position sur terre et par rapport à la nature doit également être revue. Nous devons reconnaître que nous faisons partie de la nature et que nous avons non seulement des droits, mais aussi des devoirs.

Comment y parvenir ?

La première étape consiste à commencer par soi-même : Faire la clarté sur soi-même, dissiper ses peurs, résoudre d'anciens traumatismes, éliminer d'autres obstacles, mettre de l'ordre dans sa propre vie et la mener selon son propre destin, ce que les hindous appellent le « dharma ».

Sur ce chemin, il faut prendre contact avec des personnes ou des organisations qui ont accès aux anciennes traditions et les cultivent, que ce soit pour l'éthique, le mode de vie, l'école, l'étude de l'espace, la qualité du temps, la guérison (plantes médicinales, flux d'énergie, lois naturelles, etc.), la production d'aliments conformes à la nature ou autres, en fonction des besoins de chacun. Elles peuvent également nous enseigner comment accéder à ces connaissances.

Tout cela ne semble pas très familier. Ne vous inquiétez pas, beaucoup de choses sont là. Mais ces personnes ne se mettent pas en avant. Elles attendent d'être sollicitées et se réjouissent de l'être. La voie qui vous convient le mieux dépend de vos besoins et de vos souhaits personnels. C'est à vous de la découvrir.

Amusez-vous et prenez plaisir à explorer. Comme le temps presse, mieux vaut commencer aujourd'hui que demain.

## 6 Conclusions

Notre logique décisionnaire dépend de nombreuses conditions initiales et est relativement complexe. Ces conditions sont pour la plupart inconscientes et ont un caractère très personnel. Ainsi donc, notre logique est, elle-même, très personnelle.

Les changements que nous vivons et anticipons aujourd'hui ont un impact majeur sur ces conditions initiales, créant une base totalement nouvelle pour notre logique de décision, notre comportement décisionnel et notre recherche de nouvelles solutions. Nous devons trouver en nous-mêmes de nouvelles valeurs directrices et ne plus les recevoir de l'extérieur. En outre, notre vision de la nature doit être radicalement revue.

Le monde de demain sera décentralisé et local. Cela demandera beaucoup de responsabilité personnelle, qui sera assumée individuellement ou en petits groupes. Les grandes hiérarchies seront donc superflues. La confiance en l'univers, la nature et les humains sera au premier plan. Le respect de la nature et des autres êtres guidera nos décisions.

Le changement est très radical. La route sera cahoteuse et pleine d'obstacles. Il est important de reconsidérer la situation dès maintenant et de chercher les informations, la connaissance et la conduite. Elles sont disponibles et attendent que l'on y accède.

J'espère que ce document vous a procuré quelque clarté dans ce domaine. Il est malheureux de constater le manque de prévoyance énorme dans les communications des entreprises, des politiciens et des experts dans les médias. Il n'y a pas forcément une mauvaise intention dans cela, certainement par contre, une grande ignorance et de nombreux conflits d'intérêts. Peut-être que les idées présentées ici seront la source pour d'autres et nous rapprocheront de nos objectifs.

Votre  
Jean-Pierre Rickli

---

*Faites participer vos amis et connaissances à ce bulletin. Il suffit de le faire suivre ou mieux laissez-les s'inscrire !*

*Les numéros antérieurs du JPR-Focus sont accessibles sous News/Archiv de notre site ou directement en cliquant ici : <http://www.jpr.ch/newsarchiv.cfm>*

---

*JPR Concepts & Innovation*

*J.-P. Rickli*

*Coaching - Gestion du savoir - Innovation - Energie*

*Höchstrasse 47*

*8610 Uster*

*Tél. : +41 (0) 44 9404642*

*Courriel : [jprickli@JPR.ch](mailto:jprickli@JPR.ch)*

*Abonnement ou désabonnement : simplement par le site web [www.JPR.ch](http://www.JPR.ch) ou par courriel à [jprickli@JPR.ch](mailto:jprickli@JPR.ch)*