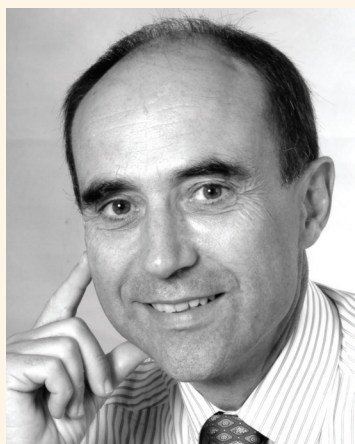


# Terra Incognita : en responsabilité

Par **PATRICK LAGADEC**, Directeur de Recherche à l'Ecole Polytechnique, Membre de l'Académie des Sciences



**11** Septembre 2001, Katrina 2005, Fukushima 2011, Crash Europe 2011... A l'heure où les crises, sur tous les fronts, viennent pulvériser les agendas, démonétiser les expertises, submerger les rendez-vous politiques, déloger des

repères fondamentaux, il est crucial de réfléchir aux questions à poser, aux visions à forger, aux initiatives à engager si nous voulons être au rendez-vous du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Il faut prendre la mesure de la béance qui s'est ouverte. Elle s'inscrit dans la suite des grands ébranlements tectoniques de l'histoire, comme celui qui marqua l'entrée dans le XX<sup>ème</sup> siècle. Un siècle plus tard, la béance s'ouvre à l'échelle du globe, ce qui en fait un inédit plus formidable encore. Assurément, le défi est titanesque, mais l'Histoire, comme le souligne Henry Kissinger dans ses mémoires, n'est pas un voyage organisé. Ses défis doivent être relevés, ou ils nous disloqueront. Se cramponner encore et encore à un "optimisme" de façade pour repousser le devoir de lucidité ne fera que détruire toujours plus de confiance, de dignité, et de capacité de rebonds. De façon bien audacieuse – mais la période contraint à prendre des risques si l'on veut sortir du cercle envoûtant et mortel des Etranges Défaites – nous tentons ici de formuler quelques repères tirés de l'analyse de l'expérience.

## Changer nos logiciels

L'impératif stratégique est de ne pas "être en retard d'une guerre" : c'est le défi de toutes les époques de ruptures. Ce fut l'interrogation pathétique de la commission d'enquête de la Chambre des Représentants après Katrina : "Pourquoi sommes-nous systématiquement en retard d'une catastrophe?". En réponse, on préconise toujours davantage de plans, de salles de crise, de coordination, de communication. L'enjeu est bien plus sérieux : il touche à nos visions de fond –

celles d'un monde stable, compartimenté, en progrès nécessaire et continu.

Ces visions ne tiennent plus. En raison du développement généralisé de dépendances vitales et d'interdépendances structurelles, nous sommes désormais aux prises avec un monde exposé à des mégachocs systémiques, à des contaminations foudroyantes. Bien davantage : nos socles de vie sont atteints, les contextes sont plus que fragilisés ; au lieu de constituer des matelas absorbant aisément les désordres, ils deviennent caisses d'amplification, et facteurs de cristallisations brutales. Cette "nouvelle donne", en termes de complexité, de vitesse, d'impensable, de volatilité, ne peut plus être pensée et traitée dans le paradigme de référence.

## Eviter les pièges funestes

**Bunkérisation** : C'est le refus de considérer les questions qui se profilent, le repli sur des expertises dépassées, l'exigence de preuves définitives, la protestation rituelle "d'optimisme".

**Sidération** : La crise déferle, elle ne rencontre que la paralysie : "Ne pas déranger". Un système non préparé réagit normalement par ce "blanc" inaugural, qui donnera à la crise tout le temps de fixer à son profit de solides têtes de pont – sous le regard stupéfait des administrés.

**Naufrage des pilotes** : A force d'impréparation et d'évitement, les pilotes connaissent le "burn-out" instantané. Le président de Tepco doit prendre immédiatement le chemin de l'hôpital (Fukushima), le CEO de BP fait une avalanche de déclarations indécentes (Deep Water Horizon), le cabinet connaît une épidémie de cracks physiques.

**Pulvérisation de la confiance et de la cohésion** : Le choc déclenche le discours officiel automatique : "Tout est sous contrôle", "Les fondamentaux sont solides", "La vieille Europe résistera mieux que les Etats-Unis", "Dans trois jours on n'en parlera plus", "C'est seulement du niveau 4 sur l'échelle INES (cela dit nous n'avons aucune information)". Mais on bascule rapidement de la réassurance pavlovienne à la menace : "Il n'y a plus le choix !", "On le fera sans vous si vous n'obtempérez pas !".

**Fuite et suicide** : Les systèmes trop désemparés pour pouvoir encore exercer jugement et créativité, en

# e dans le chaotique

de l'Académie des Technologies

arrivent à additionner provocations, initiatives catastrophiques prises à contretemps, accumulations "d'usines à gaz", étouffement des énergies, et fuites en avant suicidaires – la Guerre étant ici la figure la plus extrême.

## Engager des mutations décisives

Il s'agit de forger des clés d'avenir.

Révolution scientifique : Il va falloir changer de paradigme, pour être en mesure de comprendre et de piloter des univers marqués par la vitesse, le global, le vital, le chaotique – qui ne rentrent plus dans nos cadrage de référence.

Aide d'urgence aux dirigeants :

**1°)** Développer la démarche de Force de Réflexion Rapide. Il s'agit de groupes hybrides rompus à la réflexion-proposition sur feuille blanche, qui doivent aider les dirigeants sur quatre dimensions essentielles :

- i) Clarifier le "De quoi s'agit-il ?", toujours opaque et mutant dans les crises émergentes;
- ii) Identifier les pièges à éviter, étant donné la propension immédiate à se précipiter dans des impasses pénalisantes ou fatales;
- iii) Ouvrir le tableau des acteurs à impliquer, largement au-delà des grilles conventionnelles;
- iv) Proposer des initiatives pour injecter des dynamiques favorables dans des systèmes sujets à perte rapide de sens et de cohésion.

**2°)** Former les dirigeants. Il est urgent de leur apporter les aptitudes et repères pour évoluer dans ces univers "spongiformes". L'exigence est moins de leur apporter des outils pour ne pas être surpris que de les préparer à être surpris, et à développer une forte créativité stratégique en situation hors cadres. Le grand défi, dans tous les pays du monde, est de dépasser le refus instinctif opposé à ces renforcements de compétence de haut niveau.

Nouvelle alliance, "par le bas" : Certes, les crises exigent de la réaction rapide, des circuits courts, un exercice plein des responsabilités liées à un man-

dat. Mais les logiques de commandement hiérarchiques descendants ne vont plus suffire avec les méga crises actuelles. L'exigence est bien plutôt d'injecter de la confiance, du lien, de l'énergie – non pas du diktat, des murs et des fossés. Sinon la réaction ne se fait pas attendre : "Qu'ils s'en aillent tous !" comme on le hurlait en Argentine en 2001. Cette perspective est terrible pour nos logiques royales, plus habituées à convoquer, exiger, proclamer. Les crises en émergence seront comme le cyclone qui prend son énergie des surfaces balayées. Il faut répondre en usant de la même logique, à savoir mobiliser les intelligences et énergies du plus grand nombre. Cela veut dire, notamment : mettre en capacité, susciter la créativité collective, travailler avec les organisations émergentes – qui conduisirent par exemple à l'évacuation de centaines de milliers de personnes du sud de Manhattan

*“Nous entrons dans un âge « révolutionnaire ». Et nous y entrons avec des idées, des dirigeants, et des institutions formatés pour un monde révolu depuis des siècles”*

**Joshua Cooper Ramo**, *The Age of the Unthinkable*, Little, Brown, 2009, p.8.

le 11 septembre 2001, grâce à la mobilisation (non planifiée, non "commandée") des ferries.

Nous sommes en vérité à un nouveau moment de bascule où il faut faire œuvre d'invention – à l'instar de ce qui fut fait, par exemple, aux Etats-Unis lors de la création d'une médecine moderne capable d'affronter les défis du XXe siècle – "Ils créèrent un système qui serait en mesure produire des personnes capables de penser autrement, capables de mettre en question les visions conventionnelles" (Barry, *The Great Influenza*, Penguin, 2004, p. 7). Ce fut la création de Johns Hopkins, une autre université, qui allait bientôt révolutionner l'enseignement de la médecine, et donner le « la » à toutes les autres universités – y compris les plus célèbres. Il est urgent de former dirigeants et futurs dirigeants à ces nouveaux univers : les enjeux sont vitaux et quotidiens, ils n'attendent pas. ■