

Éditorial

Naviguer en *Terra Incognita*

Patrick Lagadec

> 11 Septembre (2001), Canicule (2003), Lehman Brothers (2008), Fukushima (2011)... Les crises ne sont plus ce qu'elles étaient. Il ne s'agit plus d'accidents se propageant peu à peu par effet domino, mais de mégachocs, de pertes fondamentales de repères, de processus de dissolution de nos textures sociétales. Sur tous les fronts, les repères sont délogés, les ancrages arrachés, les conditions générales transformées. Il est urgent de changer nos cartes de lecture, de clarifier les pièges à éviter, de dessiner des trajectoires.

Un nouvel âge de la vulnérabilité

Le hors-échelle

Ce fut le choc du 11 septembre : 19 hommes réussirent à provoquer des effets comparables à ce qui nécessita six porte-avions et un Empire le 7 décembre 1941. Ce fut l'aberration de Katrina : non un cyclone mais « une arme de destruction massive, sans dimension criminelle » (Amiral Thad Allen). Ce fut la surprise nucléaire de Fukushima : elle n'entraîne ni dans nos épures ni dans nos échelles de référence. Il n'y a plus de loi naturelle voulant que tout phénomène soit par essence borné.

Les interdépendances totales

Les flux tendus généralisés, le sacrifice de la résilience comme condition de l'efficacité maximale immédiate, ont mis en place les conditions de pandémies foudroyantes.

L'instantanéité

Les dernières décennies ont vu l'accélération générale de la vitesse, mais là aussi un seuil a été franchi. En mai 2010, Wall Street vit s'évaporer 700 milliards de dollars en 7 millisecondes ; et aujourd'hui, on passe au fonctionnement à la microseconde. Twitter impose le temps réel absolu.

Des socles en liquéfaction

C'est le plus décisif. Jusqu'à présent, toute action intervenait dans des milieux absorbants. Aujourd'hui, ce sont des caisses d'amplification explosive. Environnement naturel en proie à des désordres foisonnants, leucémie financière

et immunodépression économique, retour stupéfiant de l'univers de la guerre, dissolution générale de la confiance en la démocratie et dynamiques collectives mortifères : nos murs porteurs ne tiennent plus. En matière de santé, il suffit de s'interroger sur les délabrements observés en Grèce, par exemple ; sur l'impact de ces effondrements sur la durée de la vie pour les jeunes générations.

L'ignorance

Nous étions devenus experts en maîtrise de l'incertitude à la marge. Désormais, des « trous noirs » s'installent au cœur de la connaissance.

Nous voici finalement aux prises avec des « problèmes diaboliques ». Chaque problème est le symptôme d'un enchevêtrement de problèmes eux-mêmes difficiles à saisir, et même à définir.

Impasses

Le piège commun est de se replier derrière trois lignes de tranchées.

Barrière intellectuelle

Il va nous falloir faire notre deuil de principes fondateurs : des champs clos et compartimentés ; des univers stables (« toutes choses égales par ailleurs ») ; des risques limités ; des incertitudes à la marge, mais des *corpus* de connaissances robustes ; un terrain de jeu assuré de continuité - la discontinuité comme la montée aux extrêmes relevant de l'aberration. Pareil changement de décor exige la production en urgence d'intelligences nouvelles.

Barrière psychique

Quitter les protections du connu déclenche de formidables angoisses. Quand, pour reprendre l'analyse de Nicole Fabre (*L'inconscient de Descartes*), la robustesse d'un système tient à ce qu'il ne laisse percevoir aucune faille, la sensation d'une perte de maîtrise provoque des replis d'une puissance inouïe, qui bloquent toute inventivité et s'autorisent tous les comportements régressifs - au moment même où il n'y a pas de salut en dehors de l'invention partagée.



Barrière de pilotage

Les temps de rupture sont gros de pathologies majeures. *La tétanisation* : chacun se replie sur ses bunkers, dans un « Ne pas déranger » pathétique. *La rigidité* : c'est l'application mécaniques de règles funestes, mais qui rassurent par leur orthodoxie - le non-sens marche au pas. *L'usine à gaz* : on tente de compenser la perte de sens et de stratégie par la multiplication des règles administratives, l'obsession du chiffre qui ne veut rien dire. *La démission* : on enlève toute règle et l'on assure que la main invisible saura assurer un optimum de rêve. *La provocation* : comme si la confrontation au difficile déclençait des pulsions d'indécence irrépressibles, on pose des actes et on affiche des attitudes ciselées au scalpel par Gottfried Benn - « On sait bien que les hommes n'ont pas d'âme, si seulement ils avaient un peu de tenue ». *La dislocation* : on coupe les ponts, on détruit les liens, quand c'est l'inverse qui peut sauver. *Le suicide*, comme l'Europe l'a accompli lorsqu'elle eut à entrer dans le xx^e siècle. *La barbarie*, dès lors que la perte de sens fait opter pour un « après moi le Déluge » où le tragique n'a plus de limite.

Aujourd'hui, avec la montée des défis, on voit ces blocages se coaguler. Le pilotage use d'un étrange droit de retrait face à la multiplication des « trous noirs » : quartiers, industries, réseaux, villes, populations, générations, pays, qui sortent de la carte. Il est temps de percevoir l'impérieuse nécessité d'une nouvelle donne - stratégique - si l'on veut éviter de nouvelles *Étranges défaites* (Marc Bloch).

Routes inédites à ouvrir

Nous devons explorer au-delà de nos jardinets habituels.

Requérir un leadership d'invention

Loin du simple management certifié. La vision, l'exemplarité, deviennent cruciales. Cela exige des initiatives en urgence car, pour l'heure, le niveau de préparation et d'implication des étages stratégiques de nos organisations est souvent inexistant.

Tisser de nouvelles alliances

Tendues vers de l'invention collective : au sein des organisations, avec les partenaires extérieurs, avec les maillages sociétaux, loin des simples énonciations de principes hiérarchiques, de règles réifiées. Cela exigera aussi des appuis, pour fortifier d'autres démarches en termes d'attitudes autant que de méthodes.

Susciter les innovations « par le bas »

La capacité des citoyens à inventer eux-mêmes des *inédits viables* (Michel Séguier). Joshua Cooper Ramo, dans son livre *L'âge de l'impensable*, souligne qu'une bonne part de la réponse est précisément dans cette granularité qui nous est spontanément étrangère. Le rôle crucial du terrain devra être repensé, il sera de plus en plus souvent la clé de sortie et de réussite, dans tous les secteurs.

Un formidable effort de connaissance et de savoir-faire

D'urgence, il nous faut explorer toutes les expériences pour repérer les meilleures initiatives créatrices. Il faut sortir de la logique « apporter des plans et des outils pour ne pas être surpris » et, à l'inverse, « se préparer à être surpris ». À commencer par les échelons dirigeants, les plus rétifs à la perspective, et qui, sauf exception et cela dans tous les pays, désertent tous les entraînements dans ce registre pourtant vital. C'est dans cette veine aussi qu'il faut rebâtir bien des enseignements et des formations prétendus d'excellence.

Explorons, inventons, expérimentons des possibles. Sans nier les réalités - « Le timonier doit naviguer avec les vagues, sinon elles l'engloutiront », disait Chou En-lai à Henry Kissinger. Sans attendre que les difficultés nous submergent. Comment vivifier ces dynamiques ? Nous allons avoir besoin de facilitateurs, pour aider à ces naissances délicates

Nous aurions tous les motifs de baisser les bras. Faisons plutôt ensemble le pari du positif. La gravité des enjeux ne laisse pas le choix de l'évitement. On pourrait s'inspirer de certains grands innovateurs aux États-Unis à la fin du xix^e siècle : « Peu avant la Grande Guerre, les hommes qui voulurent transformer la médecine américaine réussirent. Ils créèrent un système en mesure de produire des personnes capables de penser différemment, de mettre en cause l'ordre naturel des choses » (John Barry). Ces bases encore faibles, mais déjà posées, furent précieuses lorsqu'il fallut peu après affronter la terrible épreuve de la grippe de 1918. À nous de montrer autant de capacité d'invention. ♦

Riding dangerous roads

LIENS D'INTÉRÊT

L'auteur déclare n'avoir aucun lien d'intérêt concernant les données publiées dans cet article.

RÉFÉRENCES

1. Fabre N. *L'inconscient de Descartes*. Essais. Paris : Bayard, 2003 : 142 p.
2. Bloch M. *L'étrange défaite*. Folio Histoire. Paris : Gallimard, 1990 : 326 p.
3. Barry JM. *The great influenza. The epic story of the deadliest plague in history*. New York : Penguin Books, 2004.
4. Cooper Ramo J. *L'âge de l'impensable. Comment s'adapter au nouveau désordre mondial*. Paris : Lattès, 2010.
5. Lagadec P. *Des risques majeurs aux mégachocs*. Paris : Prévention, 2012.



P. Lagadec

Directeur de recherche à l'École polytechnique
Laboratoire d'Économétrie, Département d'Économie
École polytechnique
Route de Saclay
91120 Palaiseau, France
plagadec@club-internet.fr
www.patricklagadec.net

TIRÉS À PART

P. Lagadec