

1985-2015  
30 ANS

# Aux prises avec l'inconnu



**Patrick Lagadec**  
Directeur de recherche honoraire de l'École polytechnique.

Pour Patrick Lagadec, dont la contribution au sujet est déterminante, l'expérience du passé doit aider à mieux voir ce que peuvent être les grandes crises de demain, notamment au travers du prisme du changement d'échelle et des pièges de la confiance.



© James Verkhine/Photo Walks, via Flickr (CC)

**T**rente années d'efforts en maîtrise des risques ont permis de remarquables avancées, qui doivent être consolidées, premier défi de taille aiguisé par les graves difficultés économiques de l'heure. Mais les progrès d'hier ne doivent pas masquer les questions de l'avenir, qui submergent déjà le présent. Nos territoires du risque et des crises connaissent une mutation profonde, les pièges sont majeurs, les réponses sont à inventer.<sup>6</sup>

## Mutations

Trois lignes de rupture se conjuguent :

- **le hors-échelle**, on passe de l'installation à risque au risque d'ampleur continentale ou globale ;
- **le systémique**, nos sociétés sont totalement interconnectées, interdépendantes, opérant en flux tendus généralisés ; tout dysfonctionnement spécifique expose au décrochage systémique ;
- **le chaotique**, nous sommes préparés pour des brèches particulières, dans des contextes globaux stabilisés ; désormais, le contexte est marqué par une volatilité générale et la dissolution des fondamentaux.

« **Dorénavant, votre champ d'action, c'est l'inconnu** »

## Pièges

Les lignes de faille sont structurelles :

- **paralysie**, le décalage des cartes mentales expose à des pathologies graves : aveuglement, sidération, impuissance, jusqu'au délire dans les décisions ;
- **perte de communication**, on a appris à communiquer, pour dire ce que l'on sait ; cet édifice s'écroule quand on passe de l'incertitude à l'inconnu ;
- **perte de pilotage**, c'est la menace la plus préoccupante ; ce qu'exprimait une caricature récente : « *Ne sollicitez pas les responsables : ils sont encore plus paniqués que vous.* ».

## Pistes

De nouvelles donnes s'imposent :

- **questionnement**, le plus important désormais est d'être en mesure de formuler des questions, en anticipation comme en réaction ;
- **pilotage**, il ne s'agit plus de dérouler des dispositifs déjà en place mais de conduire des navigations en univers non cartographié ;
- **aide à la décision**, il ne s'agit plus d'expertise en situation d'incertitude mais d'aide à la navigation en contextes inconnus, volatils et mutants ; la démarche la plus adaptée est celle de la « force de réflexion rapide », encore loin de nos cultures comme de nos pratiques ;
- **dynamiques managériales**, les crises actuelles exigent anticipation, réactivité, plasticité, inventivité, loin de nos logiques de conformité ;
- **communication** : le plus déterminant est d'introduire soi-même questions et pistes de construction de sens collectif ; cela dans les dynamiques foisonnantes des réseaux sociaux, qui sont une révolution semblable à celle de l'imprimerie ;
- **préparation hors cadres**, le plus déterminant est d'avoir été préparé à être surpris, à être créatif dans l'inconnu. Cela suppose de tout autres exercices, de tout autres formations fondamentales, loin de la simple acquisition de batteries de réponses.

Les collaborateurs d'une grande société de la *Silicon Valley* recevaient l'an dernier un message fort de leur vice-président : « *Dorénavant, votre champ d'action, c'est l'inconnu* ». Ce devrait être le mot de référence dans le domaine des risques et des crises. □

6. Voir P. Lagadec, *Piloter en univers inconnu*, Éd. Préventique 2013, cf. <http://www.preventique.org/Livres/piloter-en-univers-inconnu> et *Du risque majeur aux mégachocs*, Éd. Préventique 2012, cf. <http://www.preventique.org/Livres/du-risque-majeur-aux-m%C3%A9gachocs>