

10

Cassandra : du danger à l'opportunité

Patrick LAGADEC

Pour des hommes comme Keynes qui, lors des discussions sur le traité de Versailles, surent percevoir le désastre en marche, l'immensité des erreurs était stupéfiante. (...) Il n'y a rien de plus terrible que de marcher le long de cette ligne de faille entre le nouveau et l'ancien, de voir clairement ce que le futur réserve, de le hurler dans son art ou ses écrits, et de ne rencontrer qu'incompréhension muette et rebuffade.

Joshua Cooper Ramo¹⁴⁶

« Je ne jouerai pas les Cassandres ! », ou la convocation irrationnelle du mythe

Combien de fois ai-je entendu cette déclamation si prompte à sceller le consensus et la tranquillité d'une docte assemblée ! Malheur à qui pointe fêlures, béances, questions : qu'il fournisse d'abord des certitudes chiffrées, avant de sonner l'alerte. Les mots de l'esquive galopent au-devant de l'angoisse : « Il ne faut rien pousser au noir. Il n'existe aucune preuve. À trop poser de questions, on finit par dissoudre les volontés et paniquer le peuple. » L'orateur n'a aucun mal à suborner ses pairs, qui signent en masse une capitulation fraîche et joyeuse.

146. Joshua Cooper Ramo, 2009, *Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, New York, Little, Brown and Company, p. 117.

Cassandra est d'une autre trempe. Elle se fait intraitable : elle fixe la menace, énonce le défi, et pourfend l'abandon :

Richard hésita et regarda Rieux : « Sincèrement, dites-moi votre pensée, avez-vous la certitude qu'il s'agit de la peste ? – Vous posez mal le problème. Ce n'est pas une question de vocabulaire, c'est une question de temps. »¹⁴⁷

Mais le « Je-ne-jouerai-pas-les-Cassandra » s'obstine et se fait menaçant. Les « preuves », si elles déferlent, sont mises au secret ; les messagers – surtout s'ils voient juste – sont expédiés à Limoges :

Lanrezac avait commis le crime d'avoir raison et l'avait crié trop fort. Il avait eu raison depuis le début au sujet de la fatale sous-estimation des effectifs de l'aile droite allemande, en conséquence de laquelle une bonne partie de la France se trouvait désormais sous la botte ennemie. Sa décision de rompre le combat à Charleroi (...) avait sauvé la gauche française. (...) Tout cela fut reconnu bien longtemps après et le gouvernement français, faisant tardivement amende honorable, conféra à Lanrezac le grand cordon de la Légion d'honneur. Mais (...) le crime de lèse-majesté commis par Lanrezac le rendit intolérable au G. Q. G.¹⁴⁸

[Catastrophes financières, vues par B. Mandelbrot] Il était inévitable que des choses très graves se produisent. Les catastrophes financières sont souvent dues à des phénomènes très visibles, mais que les experts n'ont pas voulu voir. Sous le tapis, on met l'explosif¹⁴⁹ !

Certes, Cassandra peut à tout moment se faire kidnapper par le trader en prophéties de malheur. Mais Cassandra n'est pas que cette bouffée de « pessimisme », d'« antiprogrès », que l'on s'empresse de dénoncer pour ne pas entendre...

147. Albert Camus, 1947, *La peste*, Paris, Gallimard, p. 43.

148. Barbara W. Tuchman, 1962, *Août 14*, Paris, Presses de la Cité, p. 396.

149. Benoît Mandelbrot, 2009, « Il était inévitable que des choses très graves se produisent », *Le Monde*, 18 octobre.

Cassandre en vérité : ce que le mythe révèle vraiment sur nous-mêmes

Arrachons-nous un instant de nos visions paniques. Cassandre, dans sa stature originelle, n'est pas celle qui parle à tort et à travers, qui délire dans le « n'importe quoi » et se livre au plus noir pessimisme pour assouvir des passions aussi crépusculaires que mortifères.

Cassandre – ce qu'oublie le plus souvent ses pourfendeurs illettrés – est celle qui voit juste, au-delà des œillères communes. La guerre de Troie aura lieu, et apportera son cortège de morts, si on continue à se laisser porter par le flot actuel, si aucune question n'est posée, si aucune prise de recul, aucune action correctrice n'est engagée. Son seul handicap, sort jeté par Apollon éconduit, est de ne pouvoir convaincre : « Silence, Cassandre la possédée, la guerre de Troie n'aura pas lieu. »

« *Je ne jouerai pas les Cassandres* » traduit d'abord une méconnaissance profonde de la figure de Cassandre, et la fragilité pathétique d'un orateur aux abois. Ce n'est pas là qu'une simple erreur. Juste au-dessous de l'argument repoussoir – « Cassandre, figure du pessimisme » – il y a la violence démentielle d'une réaction viscérale. Une bouffée d'angoisse irrépressible déclenchée par le simple fait d'ouvrir une question, d'exiger la réflexion distanciée, le jugement. La violence de la déclamation « *Je ne jouerai pas les Cassandres* » traduit fondamentalement une mise en cause vitale, qui ébranle le commandeur de l'Optimisme, le champion de la Raison raisonnable, le héros d'un pont d'Arcole ouvrant nécessairement sur le Progrès et le Bonheur.

La rupture de paradigme, la confrontation à l'ignorance

Si Cassandre intervient, ce n'est pas pour signaler une *incertitude à la marge*, une difficulté résiduelle, une énigme que l'on sait domestiquée. Cassandre énonce la rupture de paradigme, l'exigence d'une nouvelle vision, de nouveaux cadres de pensée. Soudain, il faut une autre « carte mère ».

Cette rupture est effectivement effrayante pour ceux qui tiraient grand bénéfice de l'état du monde ancien. Thomas Kuhn, dans son ouvrage *La Structure des révolutions scientifiques*, a des pages remar-

quables sur ces *no man's land* qu'il faut franchir lorsque l'on part à la recherche d'un nouveau paradigme :

La science normale, activité au sein de laquelle les scientifiques passent inévitablement presque tout leur temps, est fondée sur la présomption que le groupe scientifique sait comment est constitué le monde. Une grande partie du succès de l'entreprise dépend de la volonté qu'a le groupe de défendre cette supposition, à un prix élevé s'il le faut. La science normale supprime par exemple souvent telle nouveauté fondamentale parce qu'elle est propre à ébranler ses convictions de base¹⁵⁰.

Dans la même veine, J. C. Ramo rappelle les mots de Niels Bohr, qui fit un jour remarquer à un de ses amis : « Si la mécanique quantique ne vous a pas profondément déstabilisée, c'est que vous ne l'avez pas comprise¹⁵¹. »

Cela s'applique de façon encore plus acérée en matière de risques. Brutalement, un monde pourtant dûment certifié « *sous contrôle* » se voit dénoncé comme « *à risque* », « *à risques systémiques* », « *à risques non conventionnels* ». La réplique est pavlovienne : « *Ça tiendra* », « *Les fondamentaux sont solides* », « *Tout est sous contrôle* ». Il faut bien comprendre les racines du refus. La question vient bousculer un ordre qui a ses cohérences, ses fondements, et dont tout démontre encore qu'il « *tient* », qu'il est même encore plus sûr qu'on ne le dit...

[2006 – le FMI et les risques systémiques] On reconnaît de plus en plus que la dispersion du risque de crédit par les banques auprès d'un groupe d'investisseurs plus large et plus diversifié, plutôt que de conserver ces risques dans leur bilan, a contribué à rendre le système bancaire et l'ensemble du système financier plus résilient. (...) En conséquence, les banques commerciales sont probablement moins vulnérables aujourd'hui à des chocs économiques ou de crédit¹⁵².

150. Thomas Kuhn, 1972, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, p. 22.

151. Cité par J. C. Ramo, 2009, *The Age of the Unthinkable : Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, New York, Little, Brown and Company, 2009, p. 14.

152. FMI, « Rapport sur la stabilité financière mondiale d'avril 2006 », *The Turner Review, A Regulatory Response to the Global Banking Crisis*, Exhibit 2.9, Conventional Wisdom – 2006, FSA.

[2008 – L'inconcevable] Personne ne sait que faire. Nous sommes dans un nouveau territoire. C'est un tout autre jeu. Il ne s'agit plus de football, de basketball, de football américain. C'est un nouveau jeu, et il va falloir trouver comment il se joue. Vous pouvez interroger Bernanke, Paulson. Ils ne savent pas quoi faire. Mais ils tentent de trouver des idées. C'est une affaire à plusieurs milliers de milliards de dollars, et ça ne se réglera pas à brève échéance¹⁵³.

Il faut à tout prix ramener l'ignorance dans les contrées connues de l'incertitude, et bien vite du « sous contrôle ». Des tests sont au besoin lancés – mais dans l'ancien paradigme – pour prouver l'inanité des questions posées. Les tests sont passés avec succès, Cassandre s'inquiète, Cassandre est priée de se taire, et finalement le verdict vient du réel, qui contourne toutes les défenses de papier. Mais l'essentiel est sauf : le défi n'aura jamais été énoncé. Il ne sera reconnu que lorsqu'il n'y aura plus grande chose à faire, qu'on aura évité la confrontation avec l'ignorance. La débâcle est plus aisée à supporter qu'une lucidité anticipatrice. Car l'enjeu est loin d'être seulement cognitif ou opérationnel. Il est de l'ordre du vital.

La pulvérisation des repères, la terreur du vide

L'épreuve pour la raison, la menace pour les intérêts acquis ne sont pas en effet les seuls motifs de crainte conduisant à réduire Cassandre au silence. Il y a encore bien plus sérieux, car ressenti comme menace plus radicale.

La psychanalyste Nicole Fabre l'écrit de façon lumineuse dans son ouvrage *L'inconscient de Descartes* (Paris, Bayard, 2004). C'est bien ce risque de la désagrégation face au vide, risque ressenti comme vital, qui détermine l'acharnement dans l'aveuglement et la fureur compulsive contre Cassandre. Tout sera opposé à la lucidité – jusques et y compris le suicide collectif dont la perspective est moins angoissante que la béance qui s'impose à l'agenda. La rupture des ancrages, le délogement des repères, l'ignorance devant un blanc non cartographié, viennent saper les fondements de l'individu et du monde que l'on veut croire sous contrôle :

« Sa pensée forme un tout. Son œuvre aussi. (...) Si Descartes résiste à l'idée du vide [sur laquelle travaille Pascal], si le vide lui apparaît inconcevable et choquant à ce point, c'est parce que le vide est le symbole du

153. Le sénateur Harry Reid, leader de la majorité au Sénat, 18 septembre 2008.

néant, ou du chaos. Il est un risque de désordre. En rejetant si vigoureusement ce concept, Descartes manifeste sous des apparences rationnelles l'angoisse du néant (de la mort ?) et la crainte de perdre la solidité d'un système qui ne tient que parce qu'il n'y demeure aucune faille¹⁵⁴.

L'actualité de l'interrogation sur la figure de Cassandre ne fait que s'aiguïser. Parce que nous avons à faire face à des risques en pleine mutation : non seulement nous voici aux prises avec des mégarisques, capables de répercussions globales, mais nous sommes surtout confrontés à des béances nouvelles dans l'ordre de la connaissance, de la maîtrise, de nos références fondamentales.

D'une part, les risques sortent du marginal pour avoir la capacité de détruire et de déstructurer de vastes systèmes ; d'autre part, les socles mêmes, les textures de nos environnements sont de plus en plus fragiles, comme suspendus à l'événement, ou à la déstructuration en profondeur. Nous devons naviguer dans des océans faits de tempêtes soudaines, de vagues scélérates difficiles à prévoir. La volatilité, le hors cadre, l'ignorance deviennent de fait les conditions « normales » de fonctionnement.

Dès lors, le pilotage automatique ne sait plus comment opérer. Toutes les réserves qui, au cours de l'histoire, ont pu être négligées dans notre dialogue avec le risque reviennent en force. Peter Bernstein, dans son ouvrage *Against the Gods : The Remarkable Story of Risk* (1996, New York, John Wiley), qui reprend l'histoire de la conquête de la maîtrise des risques, le pointe avec une grande intelligence. Résumons : « La nature suit les régularités repérées – enfin, la plupart du temps ; on peut anticiper les fréquences dans le jeu de dés – enfin, si les dés sont honnêtes ; on peut décrire une partie du système et raisonner choses égales par ailleurs », enfin, si l'ensemble est tout de même relativement stable. Si l'aberrant devient fréquent, si les combinaisons d'improbables sont les sources de coûts les plus déterminantes, si toute action se trouve bientôt dans un théâtre d'opérations marqué par la discontinuité, le chaotique, les montées aux extrêmes, l'improbable, il va falloir redoubler de prise de recul, de capacité de jugement, d'inventivité.

154. N. Fabre, *op. cit.*, p. 91.

Et c'est précisément au moment où il conviendrait de se mettre en chasse de nouvelles lucidités et créativité que l'on voit pilotes et conseillers engager au contraire de nouvelles rafles contre toutes les Cassandres. Plus monte la crainte de perdre la solidité d'un système que l'on sait fragile, plus monte la haine de Cassandre et l'irrépressible besoin de la soumettre.

Actualité de Cassandre, ou comment réinvestir le mythe

À l'heure où, comme le dit P. Bernstein dans l'ultime chapitre de son livre, le sauvage est de retour – « *Back to the Wilderness* » –, Cassandre revient en force. Et il vaut mieux s'interroger sur la façon de nouer avec elle le dialogue que de tenter de la fuir, ou de la mettre à mort.

On peut accueillir Cassandre et apprendre à travailler avec elle. On peut même aller très loin dans les démarches managériales les plus opérationnelles. Ainsi, cette démarche de Force de réflexion rapide que nous avons lancée, certes à un niveau encore bien limité, en France, en Belgique, en Suisse. Des groupes de personnes d'horizons pluriels, entraînées à ne pas être tétanisées par la feuille blanche, réunies à tout moment utile pour penser le hors-cadre, examiner directement l'inconnu, forger des perspectives et des initiatives créatrices (cf. infra). Non des usines à gaz, comme autant de pauvres lignes Maginot qui ne servent à rien, si ce n'est à « raser » des états-majors aux abois. Mais comme des lieux de création dans les *terrae incognitae* qui sont désormais notre terrain d'opérations sur tous les tableaux. Cette démarche, en adéquation théorique avec les enjeux et les conditions du pilotage au XXI^e siècle, a prouvé sa puissance et son efficacité, à maintes reprises. Son seul handicap est précisément la terreur des états-majors, l'absence de préparation des élites à tolérer la moindre question pour laquelle on ne dispose pas encore de formulaire d'action certifié conforme (ou de formulaire de capitulation prérempli).

En ces temps de grands séismes planétaires sur tous les sujets, notre ardente obligation n'est pas de mettre Cassandre aux fers, mais de l'arracher du joug d'Apollon. Écoutons-la. Ainsi, nous serons en mesure, bien avant les épreuves, de percevoir les signaux de difficultés alors qu'il est encore possible d'agir. Non pas seulement les signaux « faibles », ceux qu'il suffit d'amplifier pour les comprendre, ceux qui entrent dans les

cartes d'interprétation et d'action habituelles. Mais encore les signaux désormais essentiels, les signaux « sauvages » qui n'entrent pas dans nos univers conventionnels.

Ainsi, nous serons en mesure, dans les épreuves, de trouver des voies de sorties créatrices, loin des capitulations aussi coûteuses que déshonorantes. Cela va nous demander, certes, intelligence et courage, préparation et entraînement, éducation fondamentalement revue. Mais nous n'avons plus le choix. Il nous faut travailler avec Cassandre, c'est la voie la plus prometteuse pour tracer nos voies dans l'inconnu, et ouvrir l'avenir. Cassandre n'est pas notre ennemie, elle est notre alliée. Il est urgent de le comprendre. À son propos aussi, il nous faut passer du danger à l'opportunité.

Annexe : Force de réflexion rapide

La démarche de Force de réflexion rapide (FRR) a été conçue et mise en œuvre pour aider les dirigeants à mieux piloter les situations de crise actuelles, qui sortent de plus en plus souvent des modèles conventionnels. Une FRR est essentiellement un petit groupe de personnes entraînées à la confrontation à la « feuille blanche ». De façon adjacente aux cellules de crise « tactiques », cette équipe FRR ouvre un questionnement sur quatre lignes essentielles :

- de quoi s'agit-il véritablement ? Il est en effet crucial de comprendre la nature profonde de la crise, anticiper les mutations possibles des défis à relever ;
- quels sont les pièges majeurs à éviter ? Lorsque la pression des événements se fait extrême, la tendance immédiate est de s'engouffrer dans des impasses. Il faut donc travailler de façon explicite sur les grandes erreurs à éviter ;
- quelle est la carte des acteurs ? Une crise majeure va provoquer des ébranlements majeurs, de nouveaux réseaux vont émerger. Cartographier les nouvelles constellations d'acteurs devient crucial ;
- quelles sont les quelques initiatives décisives possibles ? L'important est de discerner au plus vite les deux ou trois initiatives qui pourront ouvrir de nouvelles dynamiques, en termes opérationnels, comme en termes de confiance, d'adhésion, de projet collectif.

Pour remplir cette mission d'appui en recul, les membres d'une FRR doivent être choisis pour leur diversité ; ils doivent être stimulés, et non pas paralysés, par la confrontation à l'inconnu, n'avoir aucune difficulté à poser eux-mêmes des questions surprenantes, à rechercher des signaux aberrants.

Cette innovation de la FRR a largement fait ses preuves, en exercice comme en temps de crise réelle. La seule difficulté est que, dans des univers fermés sur les logiques classiques de réponse, la logique fondamentale de la FRR est souvent difficile à faire accepter et à développer dans la durée. Mais l'intérêt opérationnel et stratégique d'un tel groupe d'appui n'est plus à démontrer.