



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

## La chronique de Patrick Lagadec

le déluge!». Tricheries sur les règles, falsification de documents, subornation de l'expertise, jusqu'au financement du terrorisme... Le pari est fait que les rapports de forces permettront de « passer » envers et contre tout.

résiduelles, mais bien sur la construction de nouveaux paradigmes.

### Nouvelles dynamiques collectives

Entre organismes, il ne s'agit pas simplement de tolérer une certaine

« coordination » à partir des certitudes et protocoles de chacun des silos concernés, mais d'œuvrer en coopération profonde, à partir des interrogations et connaissances provisoires de chacun. Avec les collectivités humaines et les citoyens, il ne s'agit pas seulement de « communiquer », mais de

s'inscrire dans les nouvelles dynamiques de connectivité qui bouleversent le champ de l'information.

### Dispositifs structurels d'aide à l'invention

Aux côtés des dirigeants, en complément des équipes absorbées par le torrent furieux des urgences, il s'agit de mettre en place de petites équipes exclusivement dédiées aux défis déroutants. Non des *think tanks* brassant des réflexions générales, mais bien des capacités de questionnement-préparation-action à vocation stratégique et opérationnelle.

### Dirigeants préparés

Les dirigeants ne peuvent rester les seuls à ne pas s'être préparés à ces marches en territoires inconnus. Il est urgent d'engager des préparations spécifiques – directement utiles et non chronophages – pour ce niveau, le plus sollicité par les turbulences vitales.

Dans tous les compartiments du jeu – et particulièrement au sommet de nos organisations – il est primordial de se mettre en posture d'invention. ■

# Au-delà de la cartographie, l'invention

*« Laissée à elle-même, la machine [organisationnelle] tend à l'inertie plutôt qu'à l'imagination créatrice. »*

Henri Kissinger<sup>1</sup>

**Comme chaque année**, le Forum économique mondial a publié son rapport sur les risques globaux : des constellations toujours plus foisonnantes projetées sur des cartes toujours plus fouillées.<sup>2</sup> Reste entière la question : comment relever ces défis abyssaux ?

### Plongées mortelles

La confrontation à la perte des fondamentaux déclenche des refus d'obstacles multiformes, qui menacent tout l'édifice de maîtrise des risques et par là les fondations de nos maisons communes.

### La paralysie

Dépassé par la complexité, la vitesse, l'inconnu, le décideur se retrouve pris entre blocage, panique et capitulation.

### Le retrait

Les cercles dirigeants se replient dans la « gestion des affaires courantes » : les questions « hors sujet » ne sauraient relever de leur responsabilité.

### La forfeiture

Ce sont tous les « *x-gates* » qui se multiplient, sur le mode « après moi

### Le « n'importe quoi »

« La réalité sort de ses canevas habituels ? Sortons de la réalité ». On embrasse l'univers des *fake news* avec une insatiable délectation, on sautille d'un « coup » à un autre, on hisse avec emphase le drapeau du non-sens. Et l'on puise l'énergie dans la dislocation de tout ce qui fait lien, valeur et dignité.

### Pistes

Le refus d'obstacle ne supprime pas l'obstacle, il ne fait que le dramatiser. L'exigence primordiale demeure : conduire nos collectivités humaines, nos organisations, au travers des défis de l'histoire. Désormais faits de risques, de crises et de ruptures largement hors épure.

### Nouvel espace de responsabilité

L'intelligence et la responsabilité ne s'arrêtent pas aux limites du codifié : ces frontières sont devenues point de départ.

### Nouvelle donne pour l'expertise

L'expert doit être préparé à travailler non sur la seule incertitude, mais bien sur l'inconnu. Non sur les anomalies

1. Henry Kissinger, *À la Maison Blanche, 1968-73*, Fayard, 1979, tome 1, p. 505.

2. *Global Risks Report, 2017*, cf. [www3.weforum.org/docs/GRR17\\_Report\\_web.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf);

pour une analyse précédente, voir P.L., *Préventique*, n° 140 (mars-avril 2015), p. 62-64, cf. [www.preventique.org/content/une-cartographie-des-risques-globaux](http://www.preventique.org/content/une-cartographie-des-risques-globaux)