

# HORIZONS STRATÉGIQUES

Une publication du Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégiques

CSFRS



## *Les nouveaux défis*

### DE LA MONDIALISATION

Guerres, pénuries, crimes,  
contrefaçons, cyberconflits...

Supplément gratuit au n° 2132 du quotidien Les Echos du 26 mars 2012. 47€ HT par exemplaire.

Avec  
**Les Echos**

**ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE 2012 : LE TEMPS DE L'ACTION**  
*Quel cap dans la tempête ? La réponse des candidats*

Par Patrick Lagadec

Projections

#1

# Les défis



## du nouvel Age des Découvertes

*Le XXI<sup>e</sup> siècle naissant multiplie les signaux d'alerte. Avec superbe, nous préférons les ignorer. Sur tous les fronts, il frappe, il déstructure, il engloutit. Il ouvre aussi de vastes territoires inconnus, promesses d'inédits, mais nous préférons bégayer nos réponses dépassées et surfer à l'aveugle. Pathétique stratégie de contournements des trois seules questions qui vaillent : Qu'est-il arrivé ? Quels pièges éviter ? Comment tenir le présent et inventer nos futurs ?*

**L**e Vide stratégique (Philippe Baumard : « Le Vide stratégique » CNRS, Paris, 2012) étend son empire. Sur la défensive, nous déversons Injonctions techniques, usines à gaz organisationnelles, torrents de communication ; nous vaporisons de la gestion de crise à tous les étages. Mais nos outils n'embrayent plus, nos éléments de langage connaissent le décrochage de haute altitude, la frénésie accélère l'hémorragie de sens.

On ne répond pas à un défi stratégique par de la surenchère tactique, à l'effondrement de sens par du micro-management compulsif. Le XXI<sup>e</sup> siècle exige tout autre chose, aussi bien pour nous protéger que pour inventer. La tâche est immense, et il n'y a pas de script. C'est le lot de toutes les périodes de transition historique. On en connaît les abîmes : se draper dans un optimisme de capitulation, avant de fuir la dénégation pour la désespérance ; attendre quelque prophète, « et c'est alors le Führer qui arrive », disait Karl Jaspers.

On en connaît les exigences : lucidité sur les frontières à dépasser, clarté sur les responsabilités à assumer, détermination dans l'invention collective. Nous sommes comme les navigateurs des Grandes Découvertes. Quand ils s'aventurent sur le Grand Océan, au-delà des Colonnes d'Hercule, ils doivent faire le deuil de leur cosmologie de référence, héritée de l'Antiquité. Ils changent d'Univers, doivent réinventer visions, trajectoires, boîtes à outils. Six siècles plus tard, aujourd'hui, sur tous les fronts, les repères ont implosé, les ancrages sont arrachés, les conditions générales sont transformées.

**Le hors-échelle.** On avait anticipé des missiles, non des cutters et des avions de ligne recyclés en armes de destruction massive. Ce fut le choc du 11 Septembre. Ce fut l'aberration de Katrina : non un cyclone mais « une arme de destruction massive, sans dimension criminelle » selon la formule de l'Amiral Thad Allen. Ce fut la surprise nucléaire de Fukushima : elle n'entraînait ni dans nos épures ni dans nos échelles de référence. Ce fut le cyclone Irène menaçant tout l'Est du continent américain (2011) ; nul n'aurait pu dessiner d'avance la carte des impacts. Il n'y a plus de loi naturelle voulant que tout phénomène soit, par essence, borné.

**Les interdépendances totales.** A la fin du siècle dernier, nous avons beaucoup évoqué « l'effet dominos ». Cependant, il était entendu que la dynamique finissait par s'épuiser. Désormais, les principes d'interdépendances et de 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 qualitatif a été franchi. En mai 2010, Wall Street vit s'évaporer 700 milliards de dollars en 7 millisecondes. La nouvelle de l'intervention américaine sur la cache de Ben Laden était sur Twitter au moment même où l'exécutif US suivait l'opération depuis la War room de La Maison Blanche. Ce n'est plus de l'accélération, c'est l'écrasement du vecteur vitesse. Il faudrait quasiment opérer en temps négatif.

BIO

Patrick Lagadec est directeur de recherche au laboratoire d'économie de l'Ecole Polytechnique. Spécialiste de la gestion des risques et de la gestion de crise, il conseille également de grandes entreprises françaises ou étrangères ainsi que des institutions européennes et internationales. Ancien élève de l'ESSEC et de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Patrick Lagadec est titulaire d'un doctorat de 3<sup>e</sup> cycle de Paris I Panthéon-Sorbonne et d'un doctorat d'Etat de Sciences politiques. Il est membre du Conseil scientifique du CSFRS.





« Tenir le lien entre un passé qui ne répond plus et un futur qui ne se discerne pas encore. »

« Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien Terra Incognita. »

1. Rittel et Webber. In : Dilemmas in a General Theory of Planning, pp 155-169, Policy Sciences, Vol. 4, Elsevier Scientific Publishing Company, Inc., Pays Bas, 1973.

2. Mike Granatt : Fondateur et premier directeur du Civil Contingencies Secretariat, Cabinet Office, Londres.

3. Thomas Kuhn, La Structure des révolutions scientifiques. Champs Flammarion, 1983 France.

**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 fulgurants, leucémie financière et immuno-dépression 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.

**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. La colonne vertébrale de nos projets, de nos conquêtes, de nos pactes de confiance, apparaît soudain structurellement fragile, voire factice.

### Des problèmes diaboliques

Nous voici finalement aux prises avec des « problèmes diaboliques »<sup>1</sup>. Chaque problème est le symptôme d'un enchevêtrement de problèmes eux-mêmes difficiles à saisir et même à définir. Il n'est plus possible de circonscrire des champs opératoires, d'isoler des causes, de distinguer des composantes, permettant des traitements techniques, spécifiques et séquentiels. La pensée probabiliste devient inopérante. Le jugement devient central, mais les critères et valeurs de référence font eux aussi partie de la question. L'intervention ne résout pas le problème, elle le fait muter. Les stratégies essai-erreur ne sont plus praticables : chaque action est à un coup. Les *wicked problems* ne sont plus l'exception, mais le terreau universel.

Depuis une décennie, un leitmotiv a prévalu dans le domaine du pilotage de nos systèmes : « Think out of the box ». C'était déjà éprouvant pour nos cultures. Il nous faut désormais aller bien plus loin encore. « There is no box anymore », constate Mike Granatt<sup>2</sup>. Le Grand Océan, n'est décidément pas la Mare Nostrum, qui pouvait ignorer la démesure, l'inconnu, et les vagues scéléérates.

### Les nouvelles lignes Maginot

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 comparimentés, des univers stables (« toutes choses égales par

*« Il ne s'est jamais produit une telle rupture. Toutes les vieilles bouées qui balisaient le chenal de nos vies semblent avoir été balayées. »*

Lord Esher, 1910, Extrait de « Août 14 », de Barbara Tuchmann

ailleurs »), un terrain de jeu assuré de continuité (la discontinuité comme la montée aux extrêmes relevant de l'aberration) des risques limités, des incertitudes à la marge, mais des corpus de connaissances robustes ; une garantie d'additivité idyllique : « Ce qui est bon pour General Motors est bon pour les Etats-Unis ». Notre Grand Océan actuel ne répond plus qu'accidentellement à ces principes. Pareil changement de décor exige la production en urgence d'intelligences nouvelles. Or, comme l'a clarifié Thomas Kuhn<sup>3</sup> qui relève de l'invention n'est guère spontanément prisé, pour user de la litote, à commencer par la communauté scientifique, celle-ci se concentre le plus souvent sur les « anomalies résiduelles » à l'intérieur du paradigme convenu.

**Barrière psychique.** Cette dimension, taboue, est déterminante. Quitter les protections du connu déclenche de formidables angoisses. Quand, pour reprendre l'analyse de Nicole Fabre<sup>4</sup>, 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 mécanique de règles funestes, mais qui rassurent par leur orthodoxie – le non sens marche au pas.

La démission, à l'inverse, 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 déclenchait 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 » (Cité



par Thérèse Delpech : « L'Ensaucement – Le retour de la barbarie au XXI<sup>e</sup> siècle », Grasset, 2015).

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 à l'aube du XX<sup>e</sup> 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, pays, qui sortent de la carte. Bientôt, on risque de devoir compter, à l'Inverse, les oasis de normalité qui tiennent encore. Ce qui est en jeu, c'est la tenue de la texture même de nos pays. Comme l'Indique Cooper Ramo, « Kissinger et sa génération ont dû traiter la dissuasion, il nous revient à nous d'assurer la résilience ». Il est temps de percevoir l'impérieuse nécessité d'une nouvelle donne – stratégique – si l'on veut éviter de nouvelles « Etranges Défaites<sup>4</sup> »...

### Penser l'impensable

La force visionnaire des grands navigateurs nous est nécessaire. Certes, il faut conserver certaines règles habituelles, tenir le lien entre un passé qui ne répond plus et un futur qui ne se discerne pas encore. Mais surtout, nous devons explorer au-delà des contrées connues.

**Requérir un leadership d'invention**, loin du simple management certifié. Que l'on bannisse la règle si courante : « Ne venez pas inquiéter nos responsables ! ». Au contraire, la vision, l'exemplarité, deviennent cruciales. Cela exige des initiatives. En urgence. Pour l'heure, le niveau de préparation et d'implication des étages stratégiques de nos organisations est souvent par trop décalé, pour dire le moins. La fonction DG est à réinventer.

**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. La fonction RH, à revivifier, va devenir vitale.

**Respecter les innovations « par le bas »**, la capacité des administrés à inventer eux-mêmes des « inédits viables » selon le mot de Michel Séguler (avec Françoise

Garibay, « Pratiques émancipatrices : actualités de Paulo Freire, Syllepse, 2009). Dans « L'Age de l'Impensable », Joshua Cooper Ramo (« The Age of the Unthinkable », Little, Brown, 2009), 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, dans tous les secteurs, la clé de sortie et de réussite.

**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, il faut « se préparer à être surpris ». A 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 même veine qu'il faut aussi 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. En reprenant peut-être ces lignes de Daniel Boorstin en introduction à sa fresque grandiose sur « Les Découvreurs<sup>5</sup> », « Les mots les plus prometteurs jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine sont bien Terra Incognita ». A nous donc de nous mobiliser dans le registre de la connaissance comme dans celui de l'action. Pour relever ce défi d'un nouvel Age des Découvertes. ∞

*« Personne ne sait que faire.  
Nous sommes dans un nouveau territoire. C'est un tout autre jeu et il va falloir trouver comment il se joue. »*

Senateur Reid, chef de la majorité démocrate au Sénat américain, septembre 2008

« La tâche est immense, et il n'y a pas de script. C'est le lot de toutes les périodes de transition historique. »

« Kissinger et sa génération ont dû traiter la dissuasion, il nous revient à nous d'assurer la résilience. »

4. Nicole Fabre, « L'inconscient de Descartes », Bayard, 2003, France.

5. Titre éponyme de Marc Bloch. Édition originale : Editions Franc-Tireur, 1946, France.

6. Daniel Boorstin, « Les Découvreurs », Robert Laffont, 1983.