

PRÉSIDENT, DANS UN MONDE CHAOTIQUE

Patrick Lagadec

Published on March 19, 2022

<https://www.linkedin.com/pulse/président-dans-un-monde-chaotique-patrick-lagadec/>

Voici cinq ans, je publiai un article sur cette question décisive.

<https://www.facebook.com/notes/patrick-lagadec/président-en-univers-chaotique/415609852130558/>

Je le retranscris ci-dessous.

À la relecture, je n'y ai pas trouvé de modifications radicales à y apporter. Il me semble toutefois important de souligner davantage quelques points, qui sont devenus encore plus déterminants. Nous avons un retard certain sur les défis à traiter : non seulement ce retard n'a pas été rattrapé, mais les crises en développement foudroyant nous laissent encore bien plus loin derrière.

Reprenons l'essentiel :

1. Le monde était déjà traversé par des *dynamiques de chaos* : elles n'ont fait que s'amplifier, se densifier, se combiner, et transformer encore notre territoire de responsabilité. Jusqu'à ce que, désormais, la logique du chaotique domine et imprègne toutes les dimensions des défis, de la réflexion, du pilotage. Après le Covid, l'ombre pressante de la guerre – et ce ne sont là que les traits visibles du spectre.

2. Bien sûr, le dirigeant doit bien comprendre les grands courants de fond qui modèlent le territoire. Comme disait Chou-En-Lai à Henry Kissinger : "Le timonier doit naviguer avec les vagues sinon elles l'engloutiront". Et donc tous les thèmes discutés aujourd'hui, de l'économique au sociétal, méritent attention et action, dans la durée.

3. Mais cela ne doit pas masquer les vagues scélérates qui nous assaillent et présentent des *risques de portée existentielle* : les méga-chocs, les surprises et turbulences de haute intensité, les crises systémiques (avec depuis le 24 janvier le retour de la guerre en Europe et ses effets de diffraction sur tous les secteurs), vont désormais marquer nos sociétés comme jamais auparavant. Le terrain d'action va bien être celui de l'inconnu. Et cela au jour le jour.

4. Immédiatement se présente une série de formidables défis :

1°) Les organisations publiques sont et restent fondamentalement conçues et développées pour traiter de situations connues, stables, planifiées, avec partage de zones de propriété bien contrôlées, les silos tenant avant tout à la protection de leur périmètre comme de leur mode rituel d'action. Intéressant pour godailler dans un monde stable, mais totalement décalé quand on sort du port pour affronter des hautes mers imprévisibles. Il y a certes des exceptions, mais elles ne doivent pas masquer la règle.

2°) Du côté du secteur privé, on est certes plus agile (pas toujours), mais on en reste le plus souvent (il y a d'heureuses exceptions) à de la gestion un peu dynamisée, quand il faudrait urgemment des capacités d'invention, d'exploration, pour affronter non plus seulement les exigences de la "continuité d'activité" mais de la "discontinuité" – devenue structurelle.

3°) La préparation aux univers qui déferlent désormais est quasiment inexistante. Au mieux, il y a quelques entraînements aux crises des années 1990. Mais l'idée même de se préparer à ces hautes turbulences reste barbare, souvent taboue. Dans ces conditions, les signaux aberrants sont ignorés, l'expertise n'est pas en phase avec les inconnus à traiter, la capacité à se mettre dans le rythme des défis est particulièrement limitée, l'aptitude à l'invention en temps réel difficile à discerner – surtout si les collaborateurs les plus inventifs sont globalement promis à l'expulsion biologique rapide.

4°) Du côté des citoyens comme de nombre de corps intermédiaires, l'angoisse ressentie face au déferlement des menaces, doublée par le sentiment que les institutions et organisations en général ne sont pas taillées pour les protéger de ces déferlantes, conduit à des fuite de protection dans l'irrationalité, le délire, les éruptions de violence, la dénonciation de tout leadership, le décrochage avec le projet démocratique...

Des initiatives décisives

1. Inscrire cette nouvelle donne à l'agenda, de façon claire mais réfléchie. Poser le problème ne doit plus être tabou, et par là motif d'expulsion. Pour ne pas être structurellement en décalage avec les défis qui déferlent.

2. Engager des dynamiques décisives pour transformer nos aptitudes et les rendre adaptées à un monde marqué par les ruptures. Pour apprendre plus vite qu'au fil de l'eau, avec toujours beaucoup de retard. Le défi est de convaincre qu'un questionnement déterminé et une préparation active à l'inconnu sont moins graves qu'une déroute assurée. Pour ne pas subir les étranges défaites : "Ils ne pouvaient pas penser cette guerre, ils ne pouvaient que la perdre", pour évoquer Marc Bloch.

3. Trouver les meilleures voies pour "embarquer" les citoyens dans cette mutation, l'exemplarité des grandes institutions, entreprises et "corps intermédiaires" dans l'effort nécessaire devenant un appui majeur pour conforter la confiance.

On pourrait bien sûr préciser davantage, examiner ce que cela peut appeler comme organisation spécifique au plus haut niveau, spécifier quelques initiatives à engager. Mais restons-en pour l'heure à ces quelques perspectives.

PUBLIÉ SUR FACEBOOK LE DIMANCHE 7 MAI 2017 -

Patrick Lagadec[1]

Tout va s'accélérer. Raison de plus pour prendre le temps de la réflexion.

En franchissant la porte de son bureau, le président de la République, verra se dresser devant lui une montagne de dossiers « urgents », écrasant des couches de dossiers « importants », à côté de piles de « prioritaires », tandis que s'abattront une avalanche de nouvelles aussi critiques les unes que les autres, un torrent d'exigences médias, des tornades – sympathiques ou détestables – sur les réseaux sociaux, sans compter l'irruption de crises internationales ou locales que nul n'avait prévues... Du « normal » dira-t-on, sauf que, désormais, cette dynamique de complexité a fait un double saut quantitatif et qualitatif, projetant dirigeants et gouvernés sur des terrains largement inédits.

Le président de la République va devoir opérer dans l'univers du chaotique, qui oblige à des grammaires réinventées en matière de pilotage et d'action.

DÉFIS

Mutation

Sur tous les fronts – environnement, climat, technologie, travail, information, économie, finances, santé publique, terrorisme, société, etc. – nous voici aux prises avec des problèmes « diaboliques »[2], hors échelle, systémiques, imbriqués, nous confrontant non plus à l'incertitude mais à l'inconnu. Nous sommes entrés dans un monde structurellement pulvérulent, avec perte des ancrages, délogement des repères, déchirement des textures, effondrement de la confiance, donnant des tableaux hyper-complexes, radicalement instables et ouvrant sur des cristallisations brutales.

Rupture

Nous n'avons ni le savoir ni le savoir-faire pour opérer sur pareils défis, dans de tels contextes. Nos cultures, nos visions, nos organisations, nos logiques d'action, nos boîtes à outils, sont adaptées à des mondes compartimentés, stables, connus, tout au plus perturbés par des événements accidentels circonscrits en gravité, peu fréquents, et surtout qui émergent dans des contextes robustes. Pareil décalage posera des problèmes de très haute intensité, qui se multiplieront.

Décrochage

Dans le même temps, les souffrances sociales, et la violence qu'elles nourrissent, deviennent de plus en plus aiguës. Le sentiment se développe d'être exposé à la menace de chaos – « la plus profonde terreur des humains » (Maurice Bellet) ; et la perception que les problèmes sont sans solution s'empare des esprits, exacerbent le désarroi. La mise en avant si pressante du « vote sans adhésion » traduit bien cette dynamique de désaffiliation profonde : dans ce monde illisible et insaisissable, l'adhésion devient structurellement très volatile, voire signe de trahison.

ENJEUX

Le risque endémique est la diffusion générale et l’ancrage de cette perception d’une vanité primordiale dans l’idée même de pilotage.

Le risque majeur est que nos superstructures en charge connaissent des échecs, voire des effondrements foudroyants en cas d’épreuves à la mesure des défis actuels. L’interrogation pathétique des élus américains à la suite de la débâcle de Katrina menace d’être largement partagée : « Mais pourquoi apparaissions-nous systématiquement en retard d’une guerre [crise] ? ». [3]

Le risque politique est que l’on succombe à quelque syndrome Brexit-Trump-FN : le « n’importe quoi » comme norme de l’action gouvernementale (“fake-news” et “alternative reality” devenant ligne de référence imposée) ; la destruction méthodique des fondements de la démocratie (information, justice, solidarité, qualifiés « ennemis de la nation ») ; le règne de la violence (qu’elle soit physique, verbale, ou numérique) s’installant sans vergogne.

ACTION

Le président va devoir, sur tous les fronts, piloter en univers inconnu. [4] Quelques éléments, non de contenus mais de grammaires de pilotage, peuvent être soumis à la réflexion.

Traiter les hémorragies

Un monde en mutation, sujet à des méga-chocs multipliés, très peu préparé aux bouleversements inédits, ne peut que connaître de rudes et brutales épreuves. Les urgences absolues seront multipliées, sur tous les fronts.

Action : Se doter de capacités multiformes d’intervention rapide, pour des mises en sécurité flash ; et des réanimations attentionnées permettant de contrer les décrochages mortels en remettant au plus vite en selle, et sur des trajectoires réinventées, les personnes et les systèmes durement touchés.

Piège : Il ne suffit pas d’aligner ainsi des capacités de « damage control », encore faut-il faire montre d’une maîtrise du pilotage et d’une profondeur stratégique pour penser et déployer une action pertinente.

Conduire des pilotages hybrides

Dans un univers aussi complexe, l’excellence dans le connu reste une exigence indiscutable et les machineries gouvernementales et administratives doivent donner leur meilleur. Mais il faudra aussi, et surtout, ouvrir de nouvelles visions, tracer de nouveaux chemins, permettant de détecter et de traiter les chocs inédits qui bouleverseront nos vies personnelles et collectives.

Action : Être en mesure de marier conduites conventionnelles et pilotage propre au chaotique, pour parvenir à des navigations aussi soutenables que transformatrices. La traversée des continents inconnus appelle cette combinaison inventive [5], certes loin de nos cultures et grammaires de gouvernance.

Piège : les logiques actuelles de « gestion de crise » – réaction, coordination, communication – ne sont plus à la mesure des défis actuels.

Repenser l'aide à la décision

Le président et son équipe rapprochée devront conserver de la disponibilité et de l'énergie pour faire en permanence place au questionnement sur les surprises majeures, les scénarios « impossibles », facteurs de vulnérabilité vitale pour nos grands systèmes techniques, organisationnels et humains. Nous avons l'habitude de préparer toutes les réponses pour ne pas être surpris, il devient impératif de se préparer à être surpris (Todd LaPorte). Et, positivement, se mettre en capacité de penser et de conduire des ruptures créatrices [6], les seules capables de nous donner de la sécurité dynamique dans un monde en bouleversement.

Action. Constituer, auprès du président, une « Force de Réflexion Rapide »[7], en mesure : de réfléchir en anticipation aux signaux aberrants (et non pas « faibles ») et aux angles morts qui masquent les défis vitaux ; de caractériser à haute vitesse la nature des chocs qui se profilent et se produisent ; d'identifier dans l'instant les pièges majeurs à éviter ; d'établir les cartographies dynamiques des acteurs et systèmes en mouvement ; et, bien plus encore, de penser et d'esquisser les combinaisons d'impulsions inventives pouvant être proposées au président.

Cela suppose, un travail décisif de préparation des plus hauts niveaux de pilotage désormais confrontés à ce monde radicalement sorti des univers administratifs de référence.

Plus positivement, toute préparation de haute exigence sur ces terrains nouveaux sera le levier primordial pour des initiatives et des réussites sur les territoires d'opportunités inédites qui s'ouvrent aussi dans l'univers du chaotique.

Pièges. Il y a là, pour toutes les équipes dirigeantes, des retards majeurs à rattraper, et des refus viscéraux à combattre : prolonger la frilosité ou l'attentisme sur cette nécessaire mutation serait mortel.

Revitaliser les dynamiques sociétales

Si le candidat d'En Marche ! l'a emporté, c'est qu'il a su insuffler, mobiliser et consolider une dynamique. Même si beaucoup ont préféré l'abstention ou le rejet (sans oublier les forces de l'ombre, y compris de l'étranger), il a su mettre en mouvement des citoyens assis au bord de la route, habitués à ruminer les mille et une faiblesses de leur pays, clamer haut et fort leur défiance inébranlable, ou se constituer prisonniers en vue d'une étrange défaite. Cette impulsion gagnante n'efface certes pas les déchirements profonds, les injustices majeures, les colères explosives, les forces de la haine, qui marquent le pays, l'Europe et le monde.

Toute gouvernance doit aussi compter, désormais, avec de nouvelles donnes sociétales, dopées notamment par l'irruption stupéfiante des réseaux sociaux, qui auront le même effet révolutionnaire que l'invention de l'imprimerie. Il faut désormais composer avec des dynamiques granulaires puissantes, autonomes, venant du bas.[8] Là aussi, des ruptures créatrices sont attendues, dont les voies et modalités concrètes sont certes bien peu lisibles.

Action. Il va falloir, d'emblée, apporter sécurité, énergie, perspectives et repères. Et plus profondément, penser et construire de nouvelles alliances avec la « société civile », qui aspire à des renouvellements profonds en matière de gouvernance. Énergie et inventivité seront ici

aussi nécessaires pour faire émerger de nouvelles pousses de confiance, de liens, de volontés collectives – même si colère et combat resteront des dimensions vivaces d’une société qui souffre et qui se cherche, dans un monde parti vers de nouvelles frontières, à ce jour inconnues. [9]

Piège : Se contenter de multiplier les démonstrations de « communication » sera rapidement source de rejet, et d’aggravation de la défiance.

Construire et tolérer des paradigmes « inconcevables »

“Le temps des convulsions” [10] ne saurait se satisfaire de nos gestions conventionnelles : un profond renouvellement de paradigme s’impose. Le pilotage est suspendu à la capacité de prise de recul, de questionnement, d’inventivité. Comme le dit Sun Tzu : « Faire servir le désordre à l’ordre n’est possible qu’à celui qui a profondément réfléchi aux événements qui peuvent survenir ». [11] Et cela est vrai aussi bien en protection qu’en conquête d’opportunités nouvelles.

Action. Le président pourra rappeler à chacun ces lignes de Jean Duvignaud (Le Monde, 18 janvier 1994) : « Nous vivons une période de cassure, comme il y en eut au cours de l’Histoire. Dans une situation semblable, entre le vieux monde et celui de l’industrie naissante, le jeune Hegel écrit : “Si la réalité est inconcevable, alors il faut forger des concepts inconcevables” ». En d’autres termes, il pourra demander à chacun : « Et si vous aviez réfléchi autrement, quelles autres propositions vous auriez pu me soumettre ? ».

Pièges. C’est toujours la terreur des grands appareils – ceux que le président devra maîtriser – de devoir opérer pareils sauts. Même l’assurance de fiascos, à partir du moment où ils sont connus donc convenus, trouble moins que la prise de risque, qui pourrait ouvrir sur des inventions fécondes.

En passeur de frontières, le président devra impulser et conduire ce renouvellement profond, devenu l’exigence vitale de toute navigation dans cet univers du chaotique qui est désormais le nôtre. Tout en restant bien entendu très attentif aux lignes de flottaison du navire, et aux risques désormais endémiques d’une présence forte et de longue portée des forces de l’ombre.

[1] Directeur de recherche honoraire à l’Ecole polytechnique (www.patricklagadec.net), auteur de *Le Continent des imprévus, journal de bord des temps chaotiques*, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, 2015.

<https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/10/Lagadec-Le-Continent.pdf>

VOIR AUSSI LE DERNIER LIVRE :

– Le Temps de l’invention - Femmes et Hommes d’État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique, Préventique, 2019. <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeLInvention.pdf>

[2] Horst W. J. Rittel et Melvil M. Webber, in “Dilemmas in a General Theory of Planning”, p. 155-169, Policy Sciences, Vol. 4, Elsevier Scientific Publishing Company, Inc., The Netherlands, 1973.

[3] US House of Representatives, A Failure of Initiative, 2005, p. 359.

[4] Patrick Lagadec : Piloter en univers inconnu, Editions Préventique, 2013.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/KitPrev1_Lagadec.pdf

Navigating the Unknown, A practical lifeline for decision-makers in the dark, Crisis Response-Preventique, 2013, http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Navigating_the_Unknown-Lagadec_2013.pdf

[5] “Pilote en milieu chaotique – La catastrophe d’AZF, Toulouse, 21 septembre 2001”, à l’écoute du Colonel Christian Pizzocaro, Commandant des opérations de secours le 21/09/2001, entretien avec Patrick Lagadec, www.patricklagadec.net, section : vidéos pédagogiques.

[6] Patrick Lagadec : Ruptures créatrices, Les Éditions d’Organisation-Les Échos Éditions, 2000.

[7] Patrick Lagadec : “La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », Préventique-Sécurité, n°112, Juillet-août 2010, p. 31-35.

[8] Patrick Lagadec : “Le citoyen dans les crises – Nouvelles donnes, nouvelles pistes”, Préventique-Sécurité, n°115n, Janvier-février 2011, p. 25 -31. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS115_p25_Lagadec-p.pdf

[9] “Sud/Nord – Engager des logiques de survie”, entretien avec Michel Séguier, in Patrick Lagadec et Xavier Guilhou : La Fin du risque zéro, Eyrolles Société- Les Echos Éditions, 2002, p. 217-232.

[10] Patrick Lagadec : “Le temps des convulsions”, Préventique, n°151, mars 2017, p. 5.
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Prev151-p05-Actu-Lagadec-p.pdf>

[11] Cité par Gérard Chaliand, Anthologie mondiale de la stratégie, Laffont, Paris, 1990.