

## EXPERTISER, ALERTER, PILOTER, AU TEMPS DU CHAOTIQUE

Orage dévastateur sur la Corse, août. Argumentation en substance : "Le modèle qui donnait des orages extrêmes sur la Corse était trop divergent. Les autres modèles convergeaient vers des orages au large. Et il ne faut pas alerter trop souvent au risque de la lassitude, de la perte de crédit".

Contre-Attaque ukrainienne, septembre : "Vous avez été surpris ?" — « Oui ! » répond le chœur des commentateurs.

Nous sommes prisonniers de paradigmes qui ne conviennent plus, même s'ils restent indispensables pour les situations conventionnelles.

– **Gauss** : au cœur de nos analyses, les valeurs moyennes, centrales, loin de toutes les extravagances. Or, dans un monde de plus en plus fulminant, ce convenu ne convient plus.

– **Linéarité** : au cœur de nos de nos anticipations, les situations stabilisées, certes touchées par le changement — à la marge. Or, voici que s'imposent violentes ruptures, accélérations brutales, développements sortant de la prolongation des courbes.

– **Continuité** : au cœur de nos de nos pratiques, la "continuité d'activité". Or, voici que les enjeux primordiaux sont dans la discontinuité.

– **Cartographies** : au cœur de nos de nos raisonnements, telle ou telle carte de référence, claire, unique, validée par l'histoire. Or, il nous faut désormais jongler avec N cartographies concomitantes, relevant du kaléidoscope et non du jardin à la française.

– **Surprises** : au cœur de nos expertises, ce qui peut être « raisonnablement » attendu. Or, dans des systèmes instables, le plus probable et assurément le plus déterminant est la surprise majeure, décisive, faisant basculer d'un état du monde à un autre.

– **Inconnu** : au cœur de nos références, des états du monde référencés – avec, en pointe avancée, la notion d'incertitude, qui laisse intacts les ancrages essentiels (seule la périphérie est sujette à changement). Or, nous voici confrontés à l'inconnu : les ancrages fondamentaux sont touchés.

– **Alerte** : au cœur de nos cultures de pilotage, le diktat : « Il faut rassurer ». Or, cela devient hors de portée et, même si tout un chacun l'exige, l'information sur le mode « on vous aurait inquiété si on avait donné les éléments en cause » devient disqualifiante. Comme cela me fut confié en Corse : "Si on leur avait donné les éléments, ils n'auraient pas pris la mer".

Nos préparations, y compris à la « gestion de crise », ne sont pas calibrées pour traiter ces bouleversements dans les règles du jeu.

Reste à travailler pour ouvrir de nouvelles pistes, de nouvelles pratiques. Avec les dirigeants, les experts, les équipes, les citoyens, désormais jetés sur des mers tempétueuses dont nul n'a la carte.

Avec [Matthieu LANGLOIS](#) nous nous proposons précisément d'accompagner les uns et les autres – à commencer par les dirigeants, qui ont la tâche la plus ardue – pour leur permettre de répondre avec sérieux, inventivité et efficacité, à ces défis existentiels.

Publié sur LinkedIn, le 14 septembre 2022

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6975921321155170304/>