

SOMMAIRE

Remerciements	4
FORMIDABLES ÉPREUVES	5
Femmes et Hommes d'État	6
Confrontés à l'extrême	7
Avec quel bagage ?	9
Un double regard : l'exigence, la bienveillance	10
I – S'ARRACHER	11
Le socle	12
L'inconnu	12
Les handicaps	13
Le courage	13
L'action	14
La dynamique	14
Les visions	15
La formation	16
II – REPENSER	19
Les nouveaux univers	20
Le pilotage	20
L'aide au pilotage : la « force de réflexion rapide »	22
III – PILOTER	25
Tenir le moment du choc initial : réduire la tétanisation, engager le discernement	26
Tenir les interfaces	27
Naviguer en contexte chaotique, ouvrir des avenir	32
IV – PRÉPARER	37
Se préparer à affronter la surprise stratégique	38
Se mettre en condition de réussite pour l'invention d'avenir	40
LA GRANDE DÉCISION	45
ANNEXES	49
Pièges à éviter	50
Travaux pratiques	66
Quelques publications de l'auteur	67

Remerciements

Que tous les membres de ma « force de réflexion rapide » intercontinentale personnelle soient ici vivement remerciés pour leurs éclairages multiples et extrêmement utiles dans la construction et le positionnement de cet ouvrage. Pour mieux cerner l'objectif, stabiliser le propos, identifier les pièges à éviter, suggérer des voies de passage... ce fut comme toujours un immense plaisir de pouvoir compter sur autant de compétences aussi informées que disponibles, exigeantes qu'encourageantes.

Je peux – notamment – citer : Françoise Ballanger, Nicole Bonnin, Rémi Bossu, Sabine Cariou, Jean-François Di Chiara, Nicole Fabre, Jean-Claude Gallet, Béatrice Gisclard, Pierre Henri Guignard, Michel Huart, Amal Larhlid, Françoise Rudetzki.

Je souhaite enfin remercier vivement Denis Chazal qui, à Préventique, a pu, une fois encore, mettre son talent au service de ce nouveau texte. Ses suggestions, ses innovations ont été particulièrement stimulantes.

Bien entendu, je suis seul responsable des limites et des erreurs, qui marquent sans nul doute ce texte encore bien provisoire.

Patrick Lagadec
Juillet 2019

FORMIDABLES ÉPREUVES

« N'est-ce pas ici que, si je fais un demi-pas dans la mauvaise direction, je vais me retrouver à des milliers de kilomètres ? ».

Proverbe chinois

« Ils créèrent un système capable de produire des personnalités qui seraient en mesure de penser de façon nouvelle »

John Barry, The Great Influenza¹

1. John Barry, *The Great Influenza: The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York, 2004, p. 7.

Femmes et Hommes d'État

Comment piloter les grandes situations de crise et de rupture qui, en raison des turbulences et dislocations du monde actuel, vont se multiplier et muter dans leur envergure comme dans leur nature ?

Comment préparer les dirigeants pour qu'il puissent assumer leurs responsabilités quand ils se retrouvent confrontés à cette « matière noire » déboussolante de la crise majeure dans nos univers désormais chaotiques et inconnus ?

2. Kai-Fu Lee, *AI Super-Powers – China, Silicon Valley, and the New World Order*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2018 ; Kai-Fu Lee : *No hope for Europe Artificial Sector*, 14-12-2018, <https://sifted.eu/articles/interview-kai-fu-lee-artificial-intelligence/> ; analyse de Laurence Devilliers, 8-04-2019, *Le Point* : https://www.lepoint.fr/technologie/intelligence-artificielle-l-europe-doit-s-organiser-de-toute-urgence-08-04-2019-2306434_58.php

3. Ira Hesloot, Arjen Boin, Brian Jacobs et Louise Comfort (Ed.), *Mega-Crises – Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and the Effects of Cataclysmic Events*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, 2012.

4. Hendrik J. Bruins, « Risk to food security: Contingency planning for agri-mega-crises », in Ira Hesloot, et al. (Ed.), *Mega-Crises*, op. cit., p. 342-355.

5. Irène Frachon : *Mediator, Combien de morts ?*, Éditions-dialogues.fr, 2011 (nouvelle couv.)

6. P. Lagadec : « La sécurité en danger de mort », chronique, *Préventique*, n° 152, mai 2017, p. 5., <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev152-pos-actu-lagadec-ppdf>

7. Cité par Jonathan M. Roberts, *Decision-Making during International Crises*, MacMillan, 1988, p. 3.

Il y a toujours eu des crises, y compris d'envergure colossale. Mais la difficulté se fait maintenant omniprésente, sur tous les fronts, à tout moment. Bouleversements climatiques en accélération stupéfiante, révolutions technologiques aux effets planétaires submergeant nos sociétés à des cadences difficiles à suivre², liquéfaction des contrats sociaux, globalisation des déchirements de toutes natures... Autant de ruptures qui, d'une part, ouvrent d'innombrables terrains de crises³ – souvent bien loin de nos représentations mentales, comme par exemple un black-out électrique étendu et de longue durée, des migrations massives (y compris internes), un crash alimentaire mondial⁴... Et qui, d'autre part, donnent à toute amorce de crise un potentiel de déstructuration globale.

À ces plongées déroutantes s'ajoute un phénomène, souterrain mais puissant, d'érosion générale de la résilience, de dissolution des sécurités, de perte de confiance. L'actualité ne cesse de présenter des cas de vastes systèmes critiques en limite de rupture : fatigue, *burn out*, manque de moyens, perte de repères et d'adhésion. La maîtrise des risques – entre « *dieseltgate* », falsification de dossiers, chasse aux « lanceurs d'alerte » les plus sérieux⁵ – en arrive à se trouver trahie dans ses principes mêmes. On vient encore de le voir avec les drames liés au Boeing 737 Max : l'organisme de contrôle (FAA) avait été sorti de la boucle sur laquelle tient la sécurité aérienne mondiale. Les « techniques de gestion de crise » se montrent dès lors décalées : elles ont été pensées pour des accidents en milieu bien tenu et responsable, pas pour des décrochages généralisés, encore moins pour des « leucémies systémiques » volontaires. La « transparence », maître-mot des communicants, peut porter ses fruits quand il s'agit de clarifier un écart spécifique, pas pour défendre un *business plan* fondé sur la tricherie ou l'irresponsabilité. En matière de nouvelles technologies, le phénomène apparaît structurel (même si quelques avancées ont été récemment notées) : aux géants mondiaux la rentabilité stratosphérique (pour une poignée d'individus), aux États la gestion des problèmes, mais avec la règle si « tendance » de l'abaissement des normes, des contrôles et des taxes, couplée à une gestion mondialisée de l'évitement fiscal.⁶

Cet état du monde peut conduire à des tensions de haute intensité avec enchevêtrement déconcertant de multiples familles de crises ; ou à des éruptions massives comme on en a vu une amorce avec le mouvement des « Gilets jaunes », condensant colère devant des inégalités en expansion, angoisse de décrochement irrémédiable, terreur devant les grondements d'un monde perçu comme hors contrôle, défiance radicale envers toute figure d'autorité (y compris interne au mouvement).

Pareil théâtre général d'opération exacerbe le mot, certes abusif, de McNamara : « La question n'est plus la stratégie, il n'y a plus que la gestion de crise ».⁷

Les véritables ruptures exigent de véritables mutations de paradigmes, de cultures, de savoir-faire comme de savoir-être. Le défi est là, immédiat et formidable. Il reste à le relever. Avec tout de suite de dangereux précipices : la fuite en avant, le refus d'obstacle, le repli dans une capitulation qui déjà semble l'option par défaut de maintes collectivités humaines.