



I-ENS

Institut de l'École
normale supérieure



PSL 

DIRIGER DANS LE CHAOS

Séminaire de l'Institut de l'École normale supérieure

Neuf séances en soirée entre janvier et avril 2022, rue d'Ulm et rue Gay-Lussac à Paris

Du 11 septembre à l'actuelle pandémie, une suite quasi continue de séismes fracture le cadre de référence où les entreprises ont eu coutume d'opérer.

Ce séminaire propose à une douzaine de dirigeants d'explorer en petit comité, avec un panel interdisciplinaire de chercheurs et d'experts de haut niveau, les ressorts du moment structurellement instable que nous traversons. Il mobilisera à cette fin les apports de disciplines allant des sciences cognitives à la philosophie politique, en passant par l'économie, l'anthropologie et la sociologie.

À la montée en flèche du péril climatique, qui invalide brusquement les axiomes de l'économie de marché, aux ruptures nées des révolutions numérique et biotechnologique, aux déséquilibres démographiques croissants, s'ajoutent de multiples crises sectorielles ou globales : crises financières, sociales, géopolitiques, démocratiques, de la mondialisation, du multilatéralisme, des valeurs... Cyber menaces. Affirmation des radicalités. Crise sanitaire.

Le séminaire s'attachera d'abord à cerner ce qui distingue cette masse critique de bouleversements, propre au premier XXI^e siècle, des grandes crises du passé. Série de secousses éphémères ? Déstabilisation irréversible de l'ordre préexistant ? À défaut de réponse définitive, les participants en sortiront avec une vision plus complète et plus profonde des lignes de faille qui parcourent leur paysage stratégique et opérationnel.

Le programme sera consacré pour l'essentiel aux leviers que les dirigeants pourraient actionner pour accroître la résilience de leur organisation, et la leur propre. Comment faire face ? Les leçons de crises précédentes sont-elles une aide ou un handicap pour se préparer aux suivantes ? Comment s'exercer à analyser et agir à bon escient en situation de stress ou d'incertitude radicale ?

Plus largement, à quels signaux dirigeants et mandataires sociaux doivent-ils prêter une attention accrue ? Quelles capacités ou sensibilités nouvelles doivent cultiver celles et ceux qui ont à piloter la trajectoire de leur organisation dans un environnement devenu chaotique, traversé de *cygnes gris* – ces catastrophes annoncées et pourtant imprévisibles dans leur survenue et leur déroulement ?

Ce séminaire, organisé par l'Institut de l'ENS conjointement avec le [Groupe d'études géopolitiques](#), éditeur du [Grand Continent](#), comportera neuf séances de travail en soirée, entre le 26 janvier et le 5 avril 2022, rue d'Ulm et rue Gay-Lussac à Paris.

INTERVENANT(E)S

Daniel Andler, mathématicien et philosophe, Professeur émérite à l'Université Paris-Sorbonne, a fondé et dirigé le Département d'études cognitives de l'École normale supérieure. Il dirige actuellement le cycle d'études "Technologies émergentes et sagesse collective" (TESaCo) de l'Académie des sciences morales et politiques, dont il est membre.

Elisabeth Grosdhomme, normalienne, énarque et agrégée de lettres modernes, dirige *Paradigmes et cætera*, société d'études et de conseil consacrée à la prospective et à l'innovation, qu'elle a fondé en 1998. Elle a notamment été conseillère technique au cabinet du Premier ministre (Édouard Balladur, puis Alain Juppé) et membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés (Société Générale, Italcementi, Savencia, SNCF...)

Raffaele Alberto Ventura est un essayiste et philosophe franco-italien. Éditorialiste pour le quotidien italien *Domani*, il a publié trois ouvrages remarquables dont le dernier, *Radical choc. Ascesa e caduta dei competenti*, est paru chez Einaudi en 2020. En France il collabore notamment avec *Le Grand Continent* et la revue *Esprit*.

Olivier Sibony est Professeur de stratégie (Education Track) à HEC Paris. Il était auparavant Senior Partner de McKinsey & Company, où il a exercé 25 ans. Son livre le plus récent est *Noise : Pourquoi nous commettons des erreurs de jugement et comment les éviter* (2021), en collaboration avec Daniel Kahneman (prix Nobel d'économie 2002) et Cass R. Sunstein. Il est titulaire d'un doctorat de l'Université Paris-Dauphine-PSL.

Jean Pisani-Ferry, économiste, a notamment été Commissaire général à la stratégie et la prospective (France Stratégie) de 2013 à 2027, conseiller de Dominique Strauss-Kahn au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, président délégué du Conseil d'analyse économique, et professeur à l'École Polytechnique ainsi qu'à l'Université libre de Bruxelles. Il enseigne actuellement à Sciences Po et à la Hertie School de Berlin.

Frédéric Keck est directeur de recherche CNRS au Laboratoire d'anthropologie sociale (Collège de France). Normalien, agrégé de philosophie, il a obtenu la médaille de bronze du CNRS en 2012 et dirigé le département de la recherche du musée du Quai Branly entre 2014 et 2018. Dernier ouvrage : *Les sentinelles des pandémies. Chasseurs de virus et observateurs d'oiseaux aux frontières de la Chine* (Zones sensibles, 2020).

Matthieu D. a servi 17 ans dans la marine nationale, en tant qu'opérateur commando, chef de groupe puis instructeur de nageurs de combat. Diplômé de l'Institut d'Études Politiques d'Aix, il est cadre dans la fonction publique.

Il interviendra conjointement avec **Eric C.**, qui a servi 21 ans dans la marine nationale en tant que chef de mission au sein du commando Hubert et comme nageur de combat. Diplômé d'un mastère spécialisé en management, stratégie et finance de la Kedge business school et d'un master 2 en droit public, il dirige aujourd'hui une entreprise de sécurité incendie.

Nicole Dewandre, philosophe et économiste, est actuellement *Policy Coordinator* pour la prospective auprès d'Ursula von Leyen, Présidente de la Commission Européenne. Elle était auparavant conseillère auprès du Directeur général de la DG *Réseaux de communication, contenu et technologies* de la Commission.

Philippe Aghion, économiste, est Professeur au Collège de France, titulaire depuis 2015 de la chaire *Économie des institutions, de l'innovation et de la croissance*. Lauréat de la médaille d'argent du CNRS, il est en outre *Centennial Professor* à la London School of Economics. Il a auparavant enseigné l'économie successivement à l'University College de Londres et à l'Université de Harvard.

Comité de programme

Daniel Andler – Gilles Gressani – Pierre Cohen-Tanugi

PROGRAMME

Séance 1 - 26 janvier 2022

Perception et formation des crises à l'ère du numérique

Daniel Andler

Comment la « numérisphère » — l'ensemble des technologies numériques d'information et de communication — influence-t-elle la formation et la perception des crises ? Encore mal comprise, mais certaine, cette influence contribue sans doute au sentiment diffus d'une crise des crises, ainsi qu'à la remise en cause des stratégies classiques déployées pour les anticiper et les gérer. À partir d'une analyse de la crise comme phénomène cognitif collectif et d'études de cas, l'intervention questionnera aussi la manière dont l'avènement d'une société numérique avancée enrichit la panoplie des moyens que l'intelligence collective peut déployer face aux crises.

Séance 2 - 2 février 2022

Comment rester agile quand la crise change de dimension ?

Elisabeth Grosdhomme

Où se situe la principale cause d'aveuglement face à l'émergence des crises ? Plutôt que l'occurrence même de l'évènement, souvent bien anticipé, c'est la dynamique de déploiement de ses effets qui est au cœur de la difficulté, avec les conséquences en cascade qui font d'une cause initiale parfois minime et éloignée le ferment de vastes dommages. A quoi tient le défaut d'anticipation de la *puissance de propagation des crises* ? Mauvaise compréhension des interdépendances et canaux de transmission ? Surestimation de l'efficacité des mécanismes de protection que l'entreprise pense avoir mis en place ? Face à ces questions, l'intervention fera une large place à l'analyse des ressources que les dirigeants peuvent déployer pour tâcher, non certes de tout prévoir, mais de rester manœuvrants en toutes circonstances.

Séance 3 - 9 février 2022

Moins savoir pour mieux prévoir : la question du filtrage

Raffaele Ventura

La sociologie des organisations met en évidence les limites structurelles des processus de délégation, de spécialisation et de rationalisation à mesure de leur déploiement. Si nos connaissances scientifiques, nos plans de crise, nos "process" et nos dispositifs d'anticipation de toutes sortes ne suffisent pas à nous mettre à l'abri de l'imprévu, voire nous handicapent quand il survient, est-ce désormais l'aptitude des dirigeants eux-mêmes à *réduire l'incertitude* qui devient l'élément-clé de leur légitimité ? La crise du Covid avait bien été anticipée par les spécialistes, mais parmi un large éventail d'autres risques. Comment filtrer et organiser ce savoir surabondant et faire des choix avisés, à l'échelle pertinente ?

Séance 4 - 16 février

Exercer son jugement en temps de crise

Olivier Sibony

Cela semble une évidence : face à l'inconnu, et en particulier en temps de crise, on attend des dirigeants qu'ils fassent preuve de jugement. Pourtant, l'étude du jugement montre que nous commettons des erreurs prévisibles (biais) ou aléatoires (bruit). Est-il possible de limiter ces erreurs lors des décisions les plus cruciales en temps de crise ? Comment appréhender rationnellement les probabilités d'occurrence d'événements rares ? Et comment les organisations peuvent-elles préparer leur infrastructure de décision en amont des crises ?

Séance 5 - 9 mars 2022

Trois crises : finance, pandémie, climat

Jean Pisani-Ferry

On parle de crise pour désigner l'urgence climatique comme on en a parlé pour désigner le choc pandémique ou la tourmente financière de 2008-2012. L'Histoire, certainement, retiendra la succession de ces tourmentes comme caractéristique de notre entrée dans le siècle. Pourtant ni l'origine, ni les enchaînements, ni la temporalité de ces trois crises ne se ressemblent. Quelles en sont les différences, et les points communs ? Les enseignements de la crise financière ont-ils permis de mieux répondre aux chocs qui ont suivi ? Y-a-t-il apprentissage collectif, gagnons-nous en résilience ? Ou au contraire la succession des traumatismes fragilise-t-elle les sociétés au point d'amoindrir gravement

leurs capacités de réaction ? Répondre à cette question requiert une analyse précise des mécanismes à l'œuvre dans les crises et des réactions des gouvernements et des sociétés.

Séance 6 - 16 mars 2022

Développer des capacités « chamaniques » pour se préparer aux prochaines pandémies ? *Frédéric Keck*

Virologues et ornithologues ont appris à percevoir des signaux d'alerte précoce en suivant les oiseaux, considérés comme des sentinelles pour les catastrophes qui vont affecter les humains. Les techniques de préparation aux pandémies (sentinelles, simulations, stockage) mobilisent un imaginaire des animaux sauvages et domestiques d'une manière qui échappe à la rationalité statistique ou au calcul de risques. À partir d'enquêtes sur la gestion de la grippe aviaire à Hong Kong, l'intervention proposera une réflexion anthropologique sur les pandémies et sur les capacités quasiment *chamaniques* qui permettent à certains scientifiques de franchir à leur manière les barrières d'espèces pour agir dans un monde perturbé, vulnérable et incertain. Que peuvent apprendre les entreprises de leur démarche ?

Séance 7 - 23 mars 2022

Intervenir dans le brouillard : l'entreprise peut-elle s'inspirer des méthodes des forces spéciales ? *Matthieu D. et Eric C.*

L'action des forces spéciales chargées de mener des opérations stratégiques, avec ses dangers et ses zones d'ombre, se déploie nécessairement dans une sorte de *brouillard* et doit s'affranchir de certaines contraintes du modèle militaire classique. Quels sont les atouts et les limites d'une telle organisation pour gérer l'imprévu, inséparable de ses missions ? Peut-on, par analogie, « libérer » l'entreprise pour mieux l'adapter à l'incertitude ? L'intervention présentera le modèle propre aux opérations spéciales à l'aide de cas concrets et discutera, avec le concours des participants, la question de savoir si des transpositions sont possibles dans l'univers de l'entreprise.

Séance 8 - 30 mars

Penser la transition pour façonner le monde qui vient *Nicole Dewandre*

Depuis la crise pétrolière de 1973, la crise est devenue un prisme récurrent pour problématiser notre lecture du monde. Est-ce l'unique clé de compréhension des défis actuels ? Ne devrait-on lui préférer la conscience de vivre une époque charnière, celle où nous sortons de la modernité pour entrer dans un âge qui n'a pas encore de nom (l'âge de l'hyperconnectivité ?) Mais, en ce cas, beaucoup de nos hypothèses les plus enracinées ne doivent-elles pas être revisitées pour nous permettre d'apercevoir des *transitions* plutôt que des crises, et concevoir l'être humain comme être relationnel et non comme sujet rationnel ? Quelles nouvelles hypothèses peuvent nous permettre de penser ensemble le nécessaire et l'inattendu, de façon à nous adapter au nouvel environnement tout en essayant de le façonner à notre idée ?

Séance de clôture - 5 avril 2022

Le pouvoir de la destruction créatrice, avenir du capitalisme ? *Philippe Aghion*

Lors de cette dernière séance, les participants seront invités à échanger librement sur ce qu'ils retiennent des séances précédentes, à évoquer leur vécu des crises qu'ils ont traversées, puis, à la lumière de l'intervention de Philippe Aghion, à partager leurs visions des avenir possibles.

DIRIGER DANS LE CHAOS

**Neuf séances en soirée (18h30 ou 19h – 22h)
à l'École normale supérieure, 45 rue d'Ulm ou 62bis rue Gay Lussac, Paris**

La participation à l'ensemble du cycle est de **8 250 € HT**, soit 9 900 € TTC par personne. Elle comprend les frais d'inscription, de restauration et de documentation.

Le nombre de participants est limité à 12.

Les règles sanitaires qui seraient encore en vigueur seront strictement observées.

Le règlement est à faire parvenir à **l'Institut de l'École normale (I-ENS), 45 rue d'Ulm, 75005 Paris.**
Pour toute information : institut@ens.fr ≈ tél : 01 46 33 67 14 et 07 82 70 83 60

L'Institut de l'École normale supérieure

L'Institut de l'École normale supérieure est une association sans but lucratif (régie par la loi de 1901).

Il propose à des cadres dirigeants des secteurs public et privé de travailler au contact de chercheurs et d'experts de haut niveau, lors de séminaires d'une quinzaine de personnes qui mobilisent un large éventail de disciplines scientifiques et littéraires pour éclairer les phénomènes émergents qui vont transformer le paysage stratégique des entreprises.

Les participants à ces formations, qui sont généralement chargés de gérer le présent mais aussi d'imaginer l'avenir de leurs organisations et d'en préparer les évolutions, trouvent également à l'Institut l'occasion de mettre en perspective leur pratique professionnelle et d'élargir le champ de leur réflexion.

Les adhérents de l'association sont des groupes tels que La Caisse des Dépôts, LVMH, L'Oréal, Hermès, MBDA, des banques et compagnies d'assurances comme BNP Paribas Cardif ou Lazard, des cabinets juridiques internationaux comme Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton, des sociétés d'investissement comme Euris.

Ne visant aucunement à enseigner des techniques de management, l'Institut de l'ENS déploie son offre de formation dans les domaines où l'approfondissement de la réflexion et de la culture personnelles des dirigeants ne peut être dissocié du développement de leurs compétences professionnelles.

La conviction de ses animateurs est que l'apport des sciences et des humanités est plus que jamais essentiel pour préparer les décideurs à appréhender la complexité du monde qui vient.

*

Plus généralement, l'Institut de l'ENS a pour vocation est de tisser des liens entre les entreprises et la recherche universitaire, particulièrement celle qui s'effectue au sein de son École. Le budget de L'Institut est alimenté par les cotisations de ses membres et par le paiement des prestations qu'il fournit. Ne recevant aucune subvention, il est parfaitement indépendant.

Président : Dominique D'Hinnin
Vice-président : Marc Mézard,
Directeur de l'École normale supérieure

Trésorier : Jean Michel Mangeot

Directeur : Pierre Cohen-Tanugi