

# Crises et Cassandre

**Vous venez de diriger un essai collectif, Prévenir les crises (Ces Cassandres qu'il faut savoir écouter, Paris, Juin 2013, Armand Colin) qui traite de la prévention des grandes crises et des ruptures. En quoi cet ouvrage renouvelle-t-il notre compréhension des phénomènes de crise ?**

Il ne vous a pas échappé que nous étions rentrés depuis peu dans le temps de l'accélération des crises et des ruptures, qu'elles soient économiques ou financières, climatiques ou environnementales, politiques ou stratégiques, sanitaires ou sécuritaires... Une question émerge depuis peu parmi les experts et les gouvernants : une crise peut-elle se prévoir et, si oui, comment ?

Ce projet dit 'Cassandre' est né du constat qu'il manquait, dans l'ensemble des écrits existants sur le sujet des crises, une réflexion sur l'émergence des crises et les signaux faibles qui peuvent les précéder. Si la plupart des travaux ont jusqu'ici étudié la crise à partir de l'évènement déclencheur, très peu d'entre eux sont vraiment consacrés aux indices originels et originaux qui peuvent nous alerter sur sa survenance.

Ainsi, une approche des crises par les signaux faibles appelle une vision différente du concept de crise lui-même. Car l'idée selon laquelle des signes précurseurs pourraient annoncer la rupture ou la crise nous invite à opérer une jonction entre la nature accidentelle et le caractère révélateur d'une crise, c'est-à-dire entre une perspective événementielle 'classique' qui voit dans l'évènement déclencheur un point de départ et une perspective qui considère l'évènement comme le point d'arrivée d'une dynamique déstabilisatrice jusqu'alors ignorée.

Le 'projet Cassandre' se propose de visiter l'antichambre de la crise au travers de l'idée de signes précurseurs... Car l'évènement déclencheur de la crise, la catastrophe, la rupture constituent à nos yeux un point de jonction entre l'avant souvent ignorant de ce qui pourrait se tramer et l'après souvent ébranlé de sa découverte. C'est à ce point précis qu'une meilleure compréhension des signaux faibles annonciateurs de la crise trouve tout son sens. Car si la crise implique la transition d'un avant et d'un après, elle contient en elle-même les obsolescences du passé et les germes

du renouveau ; elle exige que sa propre lecture puisse intégrer un espace de temps plus large, incluant le questionnement sur sa genèse. C'est l'ultime enjeu d'une compréhension de la crise, car l'évènement contient aussi une partie inassimilable qui transcende les interprétations causales. Il fait surgir l'énigme de son origine...

**Pouvez-vous nous expliquer quelle est la thèse centrale de votre travail ?**

Depuis plus de vingt ans que nous observons les organisations, nous nous rendons bien compte que c'est bien l'accumulation de petites fragilités, de disfonctionnements multiples, d'obsolescences en tous genres, de petites erreurs qui font basculer un système dans la crise parce qu'un seuil critique intolérable a été atteint. Ce sont les signaux faibles...

La question qui est posée est donc de savoir s'il est possible et souhaitable de repérer les signaux annonciateurs d'une crise. A partir de cela découle une multitude d'autres questions : Existe-t-il réellement des signes annonciateurs comme le prétendent experts ou médias après que les crises ont surgi (environnement, sécurité et gouvernance globales, santé publique, finance et économie internationales, espace public...) ? Quand bien même ces signaux existeraient, comment peut-on les déceler et les reconnaître ? Comment savoir s'ils annoncent une crise ou s'il ne s'agit que d'une projection irraisonnée de nos peurs ? Quel sort les sociétés et les organisations réservent-elles aujourd'hui à ceux-ci qui annoncent le pire, ces Cassandre(s) des temps modernes ? L'idée d'être en mesure de prévoir une crise au travers de signaux faibles a-t-il un sens ? Cette idée est-elle seulement souhaitable ? Quelles sont les limites de la prévision ? Comment intégrer les signaux faibles dans le management des organisations ? Quels domaines de la connaissance humaine sont concernés ? Quelle est la part d'illusion que porte en elle-même l'idée de signal faible ?... Autant de questions essentielles dans un monde incertain où l'idée de signal faible devient peu à peu une préoccupation centrale...

**Prévenir les crises est un essai qui utilise astucieusement le mythe de Cassandre pour évoquer cette question très 'moderne' des signaux**

**faibles. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi avoir utilisé cet angle si particulier pour entrer dans un sujet éminemment complexe et contemporain ?**

Le mythe de Cassandre est tout à fait d'actualité lorsque l'on parle de signaux faibles, puisqu'il est symbolique d'une capacité prédictive qui n'est pas entendue, avec en son cœur : l'ignorance, l'aveuglement, la surdité.

Dans la mythologie grecque, Cassandre est la fille de Priam, roi de Troie, et d'Hécube. Elle est donc la sœur de Pâris qui, avec l'enlèvement de la belle Hélène de Sparte (épouse de Ménélas, lui-même frère d'Agamemnon, roi de Mycènes), aurait provoqué la légendaire guerre de Troie au XII siècle av. J.-C. Elle reçut du dieu Apollon le don de prédire l'avenir, mais s'étant refusée à lui, il lui cracha dans la gorge, interdisant à ses mots d'être écoutés et crus. Son drame est de trois ordres : d'abord, ce personnage hors du commun connaît ce qui advient. Mais condamnée à ne jamais être crue, sa parole reste stérile alors que ses visions portent essentiellement sur les grands drames comme les trahisons, les meurtres, la guerre. Ensuite, parce que son destin tragique la voit rejetée des siens, qu'ils soient troyens ou mycéniens, sous prétexte qu'elle est femme, folle et étrangère (selon la culture de l'époque). Enfin, parce que tout un chacun est concerné par la figure de Cassandre. D'une certaine façon, nous dirions que chacun porte en lui son augure... Cassandre constitue la figure de la parole dont la foi reste inébranlable, malgré toutes les manifestations de la tragédie... En ce sens, Cassandre est l'incarnation consciente mais tragique de la volonté et de la clairvoyance.

Encore aujourd'hui, et peut-être plus que jamais dans un monde hyper connecté en perte de sens, les mythes constituent une matrice de l'ordre du monde.

Comme l'explique la sociologue Marie Paule Laudet, ils racontent « une histoire fondatrice de la vie des hommes qui véhicule les valeurs et les significations indispensables à leur vie sociale. Le mythe, en tant que discours sacré, dit le vrai ; il est créateur de la réalité sociale. » Regardons le mythe et nous explorerons le monde. Le mythe dit alors la vérité. Tout comme Cassandre.

De fait, rencontrer le mythe de Cassandre, c'est rencontrer au cœur d'un échantillon de sacré un certain ordre social dans lequel les fibres de vérité s'affrontent en permanence aux tissus de mensonges.

C'est également rencontrer le déploiement formidable d'énergie, d'intelligence et d'astuce pour prévoir, déceler, anticiper mais aussi convaincre, persuader, influencer et percer l'épaisseur psychique, sociale et politique qui dissout à tout moment les signaux faibles. C'est rencontrer enfin tous les pièges, souvent intrinsèques au psychisme de l'homme, propres à lui faire renoncer à la vérité et, pire encore, à lui faire haïr ceux qui semblent la détenir. S'imprégner de Cassandre, c'est se poser devant notre responsabilité face aux immenses enjeux qui nous guettent dans les années à venir et dont nous pouvons déjà avoir un avant-goût, tant les signaux distillés de toutes parts en feraient presque des signaux forts : environnement, énergie, santé publique, sécurité globale, gouvernance, développement et modèles économiques etc. Enfin, il nous a paru important de revêtir par les atours de Cassandre ceux qui, de nos jours, peuvent être les porteurs de signaux faibles, ces nouveaux prophètes de malheur, scientifiques pour la plupart, parfois lanceurs d'alerte...

« Nous ne jouerons pas les Cassandres » ... Lorsque l'invocation de Cassandre n'est plus qu'une façon de faire taire la vérité, alors il est temps de la réhabiliter...

