

Le 9 janvier 2007, Apple introduit l'iPhone, un « smartphone » doté d'une interface tactile révolutionnaire qui va bouleverser le marché de la téléphonie mobile. Pourtant, de l'avis des experts, ce n'est qu'un gadget qui ne représentera jamais plus que quelques pourcents du marché. En mai 2008, plus d'un an après son lancement et alors que l'iPhone connaît un succès croissant, Nokia, leader du marché, briefe les analystes financiers sur sa stratégie. L'entreprise est au sommet de sa forme, qualifiée par le magazine *Forbes* de « Roi du téléphone mobile ». Au cours du briefing, pas une seule fois le mot « iPhone » n'est mentionné, ni par Nokia ni par les analystes présents. Malgré ses ressources considérables, le leader s'avère totalement incapable de prendre la mesure du danger qui le menace alors que sa descente aux enfers est sur le point de commencer. Cinq ans plus tard, en septembre 2013, Apple triomphe et un Nokia exsangue est racheté par Microsoft pour sept milliards de dollars seulement, une somme qui sera entièrement dépréciée un an plus tard tant ce qui reste du leader déchu est incapable de générer la moindre valeur.

Autre contexte (...) Le 8 novembre 2016, Donald Trump est élu président des États-Unis. C'est un choc considérable. L'annonce de sa candidature en mars 2015 avait suscité des ricanements tant elle semblait n'être qu'un fantasme de riche imbécile. Primaire après primaire, pourtant, Trump marque des points, mais les experts continuent d'estimer qu'il n'a aucune chance. Les désordres de sa campagne, gérée de manière chaotique au contraire de celle de son adversaire, Hillary Clinton, à la tête d'une véritable machine de guerre, ne font que renforcer l'idée qu'il ne peut pas devenir président. Trump continue à remporter des primaires et s'avance vers la nomination, mais le sentiment reste le même : belle prestation, jugent les experts, mais il est temps qu'un « vrai » candidat prenne le relais, c'est une élection présidentielle, tout de même ! Puis il remporte la nomination, ce qui était impensable quelques mois auparavant, mais rien ne change : il n'a aucune chance de remporter l'élection. Quinze jours seulement avant l'échéance, le très respecté *Washington Post* titre ainsi : « Les chances de gagner de Trump approchent zéro. » La suite est connue : il remporte une élection impossible à gagner, démentant à peu près toutes les prévisions faites dans les deux années.

Exemples très différents qui illustrent la difficulté de prévoir l'évolution du monde avec parfois des conséquences catastrophiques. Et il y en a beau-

coup d'autres dans notre époque récente : faillite de Lehman Brothers et crise de 2008, Printemps arabe, émergence de Daech, guerre en Syrie, émigration massive en Europe, Brexit, retour au pouvoir des talibans en 2021, la liste n'en finit pas d'événements que nous n'avons pas été capables d'anticiper, et ce, malgré des signaux clairs, tant il est difficile de discerner l'avenir dans le brouillard du présent. Face à cette incertitude, l'arsenal considérable des moyens techniques et humains que nous déployons semble dérisoire et inutile, avec ses résultats médiocres et des conséquences catastrophiques.

Les surprises ne sont aucunement nouvelles dans l'histoire de l'humanité, en particulier lors des guerres ou dans le monde de la finance et des affaires. Mais c'est face à l'événement inédit, c'est-à-dire entièrement nouveau, que nous sommes le plus démunis. À la guerre, une attaque comme l'invasion allemande de la Pologne en 1939 est souvent une surprise, mais peut ne rien avoir d'inédit. De même, l'arrivée d'un concurrent comme Free dans la téléphonie mobile en 2012 peut constituer une surprise, mais c'est le lot des affaires. L'inédit apporte une difficulté supplémentaire. En effet, il ne s'est jamais encore produit, ce qui explique qu'on a du mal à imaginer même qu'il soit possible. L'événement inédit a de particulier que son principal effet est de rendre caduques les hypothèses sur lesquelles les prédictions ont été faites, et au-delà nos modèles mentaux, ces grandes croyances que nous avons construites sur le monde. Par exemple, le lancement du satellite Spoutnik par la Russie en 1957 est un choc considérable pour l'Amérique qui découvre que son adversaire principal, qu'elle pensait loin derrière, fait la course en tête dans l'espace.

Les conséquences d'un événement inédit sont parfois considérables, souvent douloureuses, comme le montre l'exemple de Nokia, voire dramatiques, comme pour la Covid-19 qui a tué officiellement environ 4,4 millions de personnes à l'heure où j'écris ces lignes (certainement bien plus en réalité). C'est l'industrie hôtelière, nombriliste, qui ne voit pas venir Airbnb. Ce sont les taxis qui voient d'un coup surgir de nulle part les Uber et Lyft après des années de confort douillet dans leur monopole. (...) Rien de tout cela n'avait été annoncé par les armées d'analystes entretenues à grands frais par des géants – entreprises, États – qui se découvrent aveugles.

Alors, haro sur les analystes ? Sus aux prévisionnistes ? Et si, plutôt, le problème venait de la notion même de prédiction ? Le monde change radicale-

ment, il devient toujours plus incertain. Dans un tel monde, il n'est, en effet, pas possible de prédire l'avenir, et ceux qui basent leur action sur une prédiction s'exposent tôt ou tard à une catastrophe. Les prédictions sont inéluctablement, un jour ou l'autre, victimes de l'événement inédit qui les rend caduques. Et pourtant, les outils de prise de décision que nous utilisons n'ont, eux, pas changé. Ils reposent sur un paradigme prédictif. Ils datent des années 1970 pour la plupart et sont ancrés dans la civilisation de la révolution industrielle née il y a cent cinquante ans. Il est grand temps de les repenser entièrement pour le nouveau monde.

Cela fait maintenant près de dix ans que je défends l'idée d'une impossibilité de prédire dans mes enseignements auprès d'étudiants, de cadres et dirigeants d'entreprises ou d'acteurs publics, et je constate toujours à quel point il est difficile pour mes participants de l'accepter. (...) Au bout d'un moment, le message semble passer et le doute s'installe dans l'esprit des participants, du moins de certains d'entre eux. C'est alors généralement que la réplique fuse : « Très bien, mais qu'est-ce que vous proposez à la place ? » Cette question me fait toujours penser à l'anecdote suivante : me promenant dans la campagne avec un ami après une forte tempête, nous voyons un câble électrique tombé par terre. Mon ami s'avance pour le saisir, mais je lui suggère de ne pas y toucher, car c'est dangereux. Il se tourne vers moi et me rétorque : « Très bien, mais qu'est-ce que tu proposes à la place ? » « Eh bien, rien. Je te propose juste de ne pas mourir, c'est déjà suffisant, et en principe, je ne te dois rien de plus. » C'est la même chose pour la prédiction. L'utiliser vous expose tôt ou tard à une catastrophe.

Que faire si on ne peut pas prédire ? Il ne s'agit pas de remplacer une méthode par une autre. La nature même de l'incertitude rend l'idée de méthode, au sens de recette assurant un résultat, impossible. (...)

Pour les entrepreneurs, les innovateurs et d'une certaine manière pour tous les exclus du système, l'incertitude est pourtant une chance, car le changement peut leur profiter. Elle est la condition du changement créatif. (...) Et pourtant, elle fait peur aux cadres et dirigeants de grandes organisations que je retrouve aujourd'hui dans mes séminaires de formation, et également à nos concitoyens confrontés à la Covid-19. Face à un monde qui change rapidement et profondément, ils sont désarmés, car les modèles habituels de décision ne fonctionnent plus.

Ainsi, ce dont se nourrissent avidement les entrepreneurs lorsqu'ils changent le monde est également ce qui terrifie les politiques et les décideurs. Pour l'organisation existante, qui a parfois beaucoup à perdre face au changement, l'incertitude est avant tout vécue négativement. Une large partie de son travail consiste à se protéger contre les dangers induits par l'incertitude : changements technologiques, ruptures de son environnement, émergence de nouveaux concurrents, changements de régulation, etc. Mais l'incertitude est également seule source d'opportunités de croissance future.

Elle est même plus que cela. L'incertitude peut en effet être un bonheur, celui de maîtriser son environnement, d'inventer et tracer son propre chemin pour les individus, comme pour les organisations. (...) Un monde sans incertitude ne serait pas seulement ennuyeux, il serait inerte et mortifère. Nous serions une colonie de fourmis vaquant à nos occupations physiologiques pour l'entièreté de notre vie. Au lieu de cela, nous pouvons constamment inventer le monde qui nous entoure et dans lequel nous vivons. C'est même une caractéristique proprement humaine que de construire par la pensée et par l'action le monde qui est le nôtre.

Philippe SILBERZAHN, *Bienvenue en incertitude !*, 2021.

I. Vous ferez un **résumé** de ce texte de 1 501 mots en 100 mots \pm 10 %.

Marquez les dizaines de mots et indiquez le **décompte** total à la fin de votre copie.

Les formules caractéristiques doivent impérativement être **reformulées**.

Appuyez-vous sur les **liens logiques** du texte, explicites ou implicites, et **faites des paragraphes**.

Prévoyez **une marge** d'au moins 5 ou 6 cm, et **sautez des lignes**.

Il est interdit d'utiliser un stylo-plume ; utilisez un **stylo-bille ou un feutre de couleur bleue ou noire**. Pas de blanc machine, ni d'effaceur.

II. Philippe Silberzahn écrit : « nous pouvons constamment inventer le monde qui nous entoure et dans lequel nous vivons » Que pensez-vous de cette affirmation à la lecture des *Liaisons dangereuses* de Laclos et des essais au programme d'Hannah Arendt ?