



## Où se situe notre honnêteté intellectuelle ?

*Entreprise attentive, dit-on. Certes, mais Xavier Guilhou et Patrick Lagadec nous invitent à penser l'impensable, à poser notre attention sur le monde à partir d'une asymétrie de la pensée.  
Choc.*

**N**ouvelles du front : tout va bien, tout est sous contrôle. Il n'y a plus de règles du jeu puisque plus personne ne les respecte. L'anglais est devenu par défaut le ministre des affaires étrangères et de l'économie, le russe est devenu le ministre de l'énergie et vous, vous devenez le gestionnaire du gîte rural. Du côté des nouveaux entrants,

pas de souci, ils ne vont pas prendre le pouvoir. Ils l'ont déjà. Le Brésil, l'agro fournisseur du monde, la Russie, le back up énergétique de la planète, l'Inde, le centre serveur et la Chine, le nouvel atelier du monde. Ils ont pris le pouvoir. Cette planète est composée majoritairement de jeunes qui n'ont rien à perdre et qui rêvent plus qu'ils n'anticipent.

Quelles sont nos convictions profondes ? Allons-nous continuer à nous raconter des histoires ? Où se situe notre honnêteté intellectuelle ? Dans une crise, le premier mur à franchir est un mur mental, c'est notre niveau de croyance. C'est un exercice de lucidité.

Quel est l'exercice de confiance que nous sommes prêts





Parfois, on me donne  
comme consigne, avant  
une intervention :  
« Surtout, ne les  
effrayez pas. »

23

à faire autour de nous ? C'est l'exercice du courage. Il n'y a pas de solutions aux problèmes, il y a des dynamiques en marche. Il faut donc cultiver l'audace.

Hamas est à trois minutes. Chez nous, ça n'a pas l'air très problématique, il nous a fallu trois semaines pour nous apercevoir que la canicule avait fait quinze



### Dans une crise, le premier mur à franchir est un mur mental, c'est notre niveau de croyance

Pour avancer face à une situation difficile, il faut savoir partir de la centralité de l'autre. Si vous faites de la lutte anti-terroriste, il ne faut pas s'arrêter au débat idéologique. Si vous vous occupez du Hamas ou d'autres mouvements islamiques, vous avez intérêt à être dans la centralité de l'autre pour comprendre ce qui se passe, quelle est son intention. C'est-à-dire qu'il faut accepter des choses qui sont inconcevables. Par exemple, il faut accepter la conception du sacrificiel. Il faut remettre en question sa vision de la vie et de la mort. Pour un Israélien, ceci est essentiel, car le

mille morts. Si l'on parle de l'entreprise attentive, on peut s'interroger sur notre mode d'attention dans ce genre de circonstance. Quelle est notre sensibilité au signal faible et à la gestion d'alerte ?

### Cette planète est composée majoritairement de jeunes qui n'ont rien à perdre et qui rêvent plus qu'ils n'anticipent

Face aux situations non-conformes, il ne faut pas faire de l'anticipation mais bel et bien de l'extrapolation à partir de la centralité de l'autre radicalement autre. Cela nous invite à une révolution mentale, à une asymétrie dans la pensée.

Toronto 2005. Un cas de SRAS en 2003, quinze mille emplois perdus. Cet exemple illustre les ruptures brusques qui se produisent dans les règles de fonctionnement du monde et de l'économie. Malheureusement, notre structure mentale n'est pas prête pour cela. Nous savons traiter les problèmes bien localisés pour lesquels il existe une réponse optimale. Avec une seule solution et un seul cheminement pour y arriver. On sait optimiser quand tout est égal par ailleurs.

Cela signifie que nous sommes câblés pour échouer. Premièrement je nie que le problème existe (attitude la plus courante face au changement climatique), deuxièmement je suis tétanisé, troisièmement je cherche à rassurer les autres et quatrièmement je me dis que s'il en est bien ainsi, alors je ne peux rien faire. C'est cette structure mentale qu'il faut casser si l'on veut affronter les problèmes de demain. On apprend à accepter la question et à y travailler. Parfois, on me donne comme consigne, avant une intervention : « Surtout, ne les effrayez pas. » Cette attitude mentale est perdante.

**XAVIER GUILHOU,**  
ancien directeur de la sécurité de  
Schneider Electric, consultant  
international

**PATRICK LAGADEC,**  
directeur de recherche à l'École  
Polytechnique, consultant  
international sur la question des  
crises