



**HAL**  
open science

# Nassim Nicholas Taleb. Le sceptique penseur de l'incertitude

Hugo Gaillard, Soufyane Frimousse, François Cazals

## ► To cite this version:

Hugo Gaillard, Soufyane Frimousse, François Cazals. Nassim Nicholas Taleb. Le sceptique penseur de l'incertitude. Livian Y-F., Bidan M. (dir.). Les grands auteurs aux frontières du management, Editions Management et Société, 2022, 10.3917/ems.livia.2022.01.0410 . hal-03762724

**HAL Id: hal-03762724**

**<https://hal.science/hal-03762724>**

Submitted on 26 Mar 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Chapitre 38

# Nassim N. Taleb. Le sceptique penseur de l'incertitude

Hugo Gaillard, Soufyane Frimousse et François Cazals

### Notice biographique

Nassim Nicholas Taleb est né en 1960 au Liban. Épistémologue, statisticien et essayiste de renommée internationale, il occupe actuellement des fonctions de professeur d'ingénierie du risque à l'Université de New York, rattaché plus particulièrement à l'Institut Polytechnique de cet établissement. Docteur de l'Université de Paris, il a réalisé sa thèse de doctorat en sciences de gestion, avec une spécialisation en finance, sous la direction du Professeur Hélyette Geman. Cette thèse, soutenue en 2018, s'intitule *Réplication d'options et structure de marché*, en français. Après une scolarité dans les établissements français d'enseignement au Liban, pays qu'il quittera en 1975, il étudiera notamment en MBA à la *Wharton School of Business* de l'Université de Pennsylvanie, puis entamera son doctorat. Nassim N. Taleb bénéficie également d'une longue expérience dans le domaine du *trading* dans plusieurs banques internationales. Il est notamment connu pour son scepticisme quant aux approches mathématiques de quantification du risque. Les ventes de ses ouvrages, pour beaucoup traduits en français (et en plus de 40 langues), se comptent en millions d'exemplaires, et il est une référence internationalement reconnue sur les questions de risque, d'incertitude et de rationalité. Il a notamment travaillé particulièrement le concept d'incertitude (2007-2018), et il a bâti et porté les concepts de cygnes noirs (2008) et d'antifragilité (2012). Comme sa formation, son œuvre est située à l'intersection de la philosophie, des mathématiques... et des sciences de gestion.

## Introduction

« Nous pensons que la gestion des risques devrait consister à réduire l'impact de ce que nous ne comprenons pas, et non pas à développer des techniques et des histoires sophistiquées qui perpétuent notre illusion de pouvoir comprendre et prévoir l'environnement social et économique. » (Taleb et al., 2009, en ligne)

Les événements improbables ont une chance de se réaliser, pire encore, ce sont ces événements improbables, qui façonnent l'histoire. Ces quelques mots simples peuvent donner un premier aperçu de l'approche que déploie Nassim Nicholas Taleb, à la fois originale et décalée, en particulier pour un ancien trader. Dans ce texte nous discutons de la contribution de l'auteur aux sciences de gestion et du management. Il peut paraître étonnant au lecteur avisé de trouver Taleb dans un ouvrage sur les grands auteurs aux frontières du management. Le professeur de New York est en effet docteur en sciences de gestion de l'Université de Paris.

Cela dit, il nous semble que sa contribution est nourrie de multiples aspirations, à la fois philosophiques, mathématiques, mais aussi issues de son expérience de trading. Au carrefour de ces angles de vue, se trouve une critique fondamentale de la rationalité, mais aussi de la conception mainstream de l'incertitude. Cela fera l'objet de notre première partie. Ensuite, l'auteur se distingue aussi par l'usage de métaphores qui flirtent parfois avec la fiction, et offrent un modèle de travaux à impact, popularisés dans le monde entier.

Ceci n'est pas sans comprendre certaines limites.

Après en avoir discuté dans la seconde partie de notre développement, nous concluons sur les apports majeurs de l'œuvre de Nassim Nicholas Taleb aux sciences de gestion et du management. Loin de prétendre à l'exhaustivité, ce texte pose quelques éléments de mise avant de cette contribution, principalement dans le domaine des stratégies d'entreprise face à l'incertitude.

## 1. DES LIMITES DE LA RATIONALITÉ À L'ANTIFRAGILITE

Au cœur de l'œuvre de Taleb, le concept d'antifragilité, développé en réponse à une conception revivifiée de l'incertitude, elle-même le produit d'un scepticisme concernant la prévisibilité des risques.

### 1.1. Une critique fondamentale de la rationalité pour penser l'incertitude

Les marchés sont efficaces et prévisibles, pour l'école de Chicago notamment fondatrice de la théorie moderne de la finance. Pour Taleb, cette affirmation est fondamentalement discutable. Il se décrit comme un sceptique empirique, et ne confère que peu de crédit aux explications *a posteriori* des phénomènes observés. En s'appuyant sur la longue tradition philosophique notamment impulsée par Sextus Empiricus (théoricien grecque de la suspension du jugement) ou encore Hume (fondateur de l'empirisme moderne) et Popper (inspirateur de la réfutabilité), il remet en question le postulat de prévisibilité du futur sur la base d'événements passés.

L'auteur critique également fortement les méthodes de *risk management*, en formulant six principaux reproches, avec ses co-auteurs (Taleb *et al.*, 2007) : (1) il n'est pas possible de prévoir les risques en simulant la survenue d'événements extrêmes ; (2) il ne faut pas considérer la rétrospection comme une prévision ; (3) l'identification des pertes potentielles, souvent sous-estimée est aussi importante que la réalisation des bénéfices ; (4) dans un monde imprévisible, la mesure des risques par l'écart-type est une folie ; (5) la scénarisation et la formulation d'un risque affectent sa perception ; (6) la maximisation du profit et l'optimisation organisationnelle conduit à chasser la redondance, et expose l'entreprise aux risques.

En formulant cette critique forte du management du risque, l'épistémologue pose aussi la question de la distinction entre le risque et l'incertitude, comme a par exemple pu le faire Franck Knight dès le début du XX<sup>e</sup> siècle (1921). Pour ce dernier, il existe deux types de risques : (1) le risque assurable (*i.e.*, probabilisable), et (2) l'incertitude (*i.e.*, le résultat de succession de choix, dont les conséquences ne sont pas probabilisable, et qui peuvent entraîner une perte). Le deuxième type de risque n'est donc pas mesurable. En s'inscrivant plus directement dans cette deuxième conception

du risque, c'est-à-dire celle de l'incertitude, Taleb considère que la rationalité du comportement des individus est en fait une rationalisation *a posteriori*.

Les acteurs donnent *a posteriori* du sens à leurs comportements, et ces derniers relèvent de l'évitement. Cette orientation naturelle au contournement du risque est selon lui totalement intuitive, et donc non rationnelle. Il positionne ce choix des acteurs au niveau des émotions, sortant de fait le comportement individuel voire organisationnel du champ de la rationalité (Taleb, 2007).

Ce renoncement à la prédictibilité du monde, n'est pas sans interroger les concepts traditionnellement admis, en particulier dans le champ de la stratégie, et donc des Sciences de gestion et du management. La section suivante est consacrée à une discussion autour des concepts de Cygnes noirs (2008) et d'Antifragilité (2012), au cœur de l'œuvre de Taleb, et également ses concepts les plus populaires, aux fortes contributions aux sciences de gestion et du management.

## 1.2. Cygnes noirs et antifragilité : des concepts forts

Cette conception de l'incertitude, et ce principe de rationalisation *a posteriori* de comportements intuitifs sont éclairants face aux défis posés par le monde VUCA (en français VICA). Cet acronyme pour Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté décrit un monde où l'incertitude règne, un monde où elle a remplacé le risque. Ce monde est selon l'auteur confronté à des événements rares, au sens où ils ont une très faible probabilité de se produire.

Ces cygnes noirs (2008) ont selon lui trois principales caractéristiques : (1) ils occupent un rôle majeur dans l'Histoire, (2) alors même qu'ils sont impossibles à probabiliser par les méthodes scientifiques (du fait de leur infime probabilité de survenance), et (3) conduisent à l'aveuglement collectif et individuel sur leur rôle historique, et leur risque d'apparition. Trois critères permettent de reconnaître un cygne noir, selon Taleb : (1) la surprise générale, (2) l'ampleur de ses conséquences, (3) sa rationalisation *a posteriori*.

L'antifragilité est un concept central à l'œuvre de Taleb qui désigne la capacité d'un système à bénéficier des chocs et des difficultés qu'il rencontre (e.g., 2010 ; 2013). Plusieurs travaux récents adoptent cette approche pour *designer* des méthodes et stratégies de gestion de crise, assumant pleinement les influences de l'auteur dans leurs développements (e.g., De Vittoris, 2021).

Le concept d'antifragilité, conceptualisé en 2012 dans son ouvrage éponyme *Antifragile: Things That Gain from Disorder* positionne les enjeux de la conception de l'incertitude de l'auteur. Il est issu d'une distinction entre trois états face à la crise, et face aux cygnes noirs : (1) la fragilité ; (2) la robustesse ; (3) l'antifragilité. Ces trois états sont synthétiquement présentés dans le tableau suivant (Tableau 1).

**Tableau 1.** Fragile, Robuste, Antifragile

	<b>(1) Fragile</b>	<b>(2) Robuste</b>	<b>(3) Antifragile</b>
<b>Définition</b>	Rencontrer la crise implique un affaiblissement	Rencontrer la crise implique l'encaissement	Rencontrer la crise implique un renforcement
<b>Prise de décision</b>	Sur la base de prévisions causales	Sur la base de prévisions causales	Effectuale
<b>Rapport à l'environnement</b>	Forte dépendance	Dépendance	Dépendance
<b>Environnement de prédilection</b>	Stable et prévisible	Risqué	Incertain
<b>État post-crise</b>	Initial dans le meilleur des cas avec séquelles	Initial avec apprentissage individuel	Renforcé avec apprentissage et capitalisation sur la crise

Source : adapté de Frimousse et Gaillard, 2021, p. 280-281

Ce concept est une proposition de l'auteur en réponse au problème de l'imprévisibilité des crises. Par ce nouveau paradigme, l'auteur nous invite à la prise de distance vis-à-vis du concept d'uniformité de la nature proposé par Hume, et repose le problème de l'induction.

Dit autrement, il pose la question de la méthode causale de la décision (appliquée selon lui par les fragiles et les robustes), qui ne semble pas ou plus appropriée aux environnements incertains. L'*antifragile* tire bénéfice de la crise, en pariant à la fois sur une approche ascendante, et en s'inscrivant dans une prise de décision de type effectuale.

Par-là, l'organisation ou l'individu sortent d'un état de confiance paralysant, et mettent à distance les peurs qui le conduisent à adopter une vision prévisionniste du monde. Cette orientation *antifragile* conduit l'organisation à renoncer à certaines dépenses de prévisions, qui selon lui sont réalisées à fond perdu.

## 2. DE L'IMPACT DE LA RECHERCHE À L'INFLUENCE THEORIQUE

Dans cette partie, nous revenons sur l'impact des travaux de N. N. Taleb, et la place de la fiction et de la métaphore dans ce cadre. Ensuite, discutons l'influence des travaux de Taleb sur les recherches en management. Nous terminons en présentant les quelques critiques qui sont formulées à son travail.

## 2.1. Un modèle de recherche à impact par la métaphore et la fiction

Le moins que l'on puisse dire est que Nassim Nicholas Taleb propose par ses travaux un modèle « d'impact de la recherche » (Dubost et Kalika, 2019). En publiant ses travaux *via* des supports multiples (articles de revues, articles de valorisation de la recherche, ouvrages), l'auteur montre à quel point la question de l'appropriation des connaissances produites par les chercheurs peut être importante.

En réconciliant rigueur et pertinence (Carton et Moricou, 2017), l'auteur invite à un changement de paradigme interdisciplinaire, et contribue à un changement de vue au niveau sociétal, en s'attaquant à la thématique du risque, qui est un axe d'étude central, à la fois en sciences dures et en sciences humaines. Ses influences dans ces deux « mondes », souvent présentés comme irréconciliables, permettent la production de connaissance aux impact académiques et sociétaux.

L'on ne peut s'empêcher de considérer que la métaphore et la fiction ont joué, et jouent encore un rôle dans la grande diffusion des travaux de Taleb, au-delà de leur pertinence, en particulier au sein des milieux gestionnaires. Si l'usage de la métaphore est répandu en sciences de gestion, souvent dans une logique d'emprunt (Durant *et al.*, 2009), celle de Taleb concernant les Cygnes noirs est originale.

D'abord, parce qu'elle interroge, qu'elle (1) crée la surprise. La connaissance de l'existence des cygnes noirs n'est pas démocratisée, et suscite naturellement la curiosité. De même, (2) elle est enracinée au plan théorique, car elle précise et contextualise le problème de l'induction évoqué plus tôt, qui peut être schématisé comme suit : tous les cygnes que nous avons vus sont blancs, par conséquent, tous les cygnes sont blancs. Enfin, sa diffusion particulière au sein des milieux gestionnaires peut également s'expliquer par (3) le fait qu'elle entre en résonance avec un recours grandissant aux métaphores dans cette discipline sur la période récente<sup>1</sup>.

Taleb est également usager de la fiction, pour diffuser illustrer la pertinence de son propos. Il a par exemple littérature scindé le monde en deux dimensions parallèles, la première est le *Mediocristan* (1), et la seconde est l'*Extremistan* (2). Dans la (1), les valeurs statistiques se regroupent autour de la moyenne, et les valeurs extrêmes n'affectent pas celle-ci. Dans la (2), un seul cas extrême (un cygne noir) peut affecter de façon significative la moyenne. Selon lui encore, les mondes économiques et politiques sont souvent étudiés comme appartenant au *Mediocristan*, alors qu'ils appartiennent le plus souvent à l'*Extremistan*.

---

1. Appel à communications, Journée de recherche « Métaphores d'hier et d'aujourd'hui en sciences de gestion », lundi 29 mars 2021, ESSEC, Lirsa, URL : <https://lirsa.cnam.fr/les-metaphores-d-hier-et-d-aujourd'hui-en-sciences-de-gestion-1247759.kjsp> (consulté le 21/12/21).



les approches effectuales, la capacité à apprendre et à désapprendre laissant la place au *serial learners* ou encore l'oubli organisationnel en le considérant comme une opportunité (Frimousse et Gaillard, 2021).

Plus récemment<sup>3</sup>, le potentiel du concept d'antifragilité a été mis en avant pour construire de stratégies face aux défis technologiques, et aux mutations environnementales accélérées. L'opportunisme intrinsèque à l'antifragilité fait selon François Cazals écho à la stratégie océan bleu (Kim et Mauborgne, 2005). Cette théorie postule que les marchés très concurrentiels (les « océans rouges », métaphore évidente d'une compétition « sanglante ») peuvent être contournés afin de créer de nouveaux espaces stratégiques innovants et vierges de toute rivalité. La situation qui découle d'un cygne noir peut certainement être assimilée à un océan rouge, qui déstabilise les acteurs robustes et fait même disparaître les acteurs les plus fragiles.

Dans ce contexte, créer un océan bleu pourrait constituer une approche intéressante pour devenir antifragile et éviter les situations mortifères générées par l'incertitude. Selon cette approche, quatre actions doivent être envisagées pour générer un nouvel état stratégique antifragile : (1) éliminer les facteurs inutiles ou contre-productifs ; (2) diminuer l'intensité de certaines tâches et réduire la voilure sur des éléments non stratégiques ; (3) développer des attributs décisifs pour tirer parti de la crise et enfin (4) inventer de nouvelles variables stratégiques, qui vont marquer la nouvelle donne dans l'environnement *post* crise.

« La seule affirmation irréfutable que j'ai vue dans la critique est que l'ouvrage est "populaire", ce qui reflète une erreur de raisonnement élémentaire intéressante en soutenant que populaire implique non savant : si tous les écrits non rigoureux et non savants visent à être populaires, tous les écrits savants n'ont pas à être non populaires. » (Taleb, 2009, en ligne<sup>4</sup>)

Plusieurs critiques sont faites au travail de Nassim Nicholas Taleb. Plus haut, il répond notamment à l'accusation de popularité, argument d'autorité souvent opposé aux travaux savants qui se démocratisent.

Taleb était peu apprécié des marchés et de la finance mondiale car il affirmait haut et fort que leur modèle de prévision des risques ne fonctionnait pas, car il ne tenait pas compte du hasard. Pour certains experts, la pilule est dure à avaler et on lui reproche *de ne pas être un mathématicien, mais un gestionnaire et un provocateur*. C'est ici qu'il avançait son cygne Noir qui illustre la survenue d'événements improbables, imprédictibles et extrêmement violents. La crise des *subprimes* qui fera vaciller l'ensemble du système bancaire lui donnera pourtant raison. D'ailleurs Taleb continue de répéter, notamment aux

3. Cazals, F. (2021). Bâtir des stratégies anti-fragiles face à l'incertitude. Xerfi Canal, 22 novembre 2021, URL : [https://www.xerficanal.com/iqso/emission/Francois-Cazals-Batir-des-strategies-anti-fragiles-face-a-l-incertitude\\_3749948.html](https://www.xerficanal.com/iqso/emission/Francois-Cazals-Batir-des-strategies-anti-fragiles-face-a-l-incertitude_3749948.html) (consulté le 22/12/21).

4. <https://www.ft.com/content/733801a7-c9d5-3fef-8e81-29ab5eea63a3> (consulté le 22/12/21)



banques, qu'elles vivent sur une « *illusion de compréhension* ». Et il affirme toujours que plus la finance est mathématisée, moins elle est crédible.

Désormais, les sceptiques minimisent son œuvre à une critique de la finance, ce qui est très réducteur car son approche est philosophique et pratique. Nos vies sont façonnées par l'imprévisible dans lequel les événements rares aux impacts considérables jouent un rôle majeur. En fait, un thème se dégage de son œuvre et influence directement les sciences de gestion et du management : la prise de décision en situation d'incertitude. Taleb retient que les crises, quelles qu'elles soient, sont le lot de l'histoire. Laisser croire qu'on peut empêcher ou maîtriser une catastrophe, c'est « *mépriser l'histoire* », estime-t-il.

Évidemment, son approche iconoclaste le met en porte à faux vis-à-vis d'une grande partie du monde intellectuel dont Taleb affirme qu'il ignore le réel et qu'il donne des conseils hors-sols. En fait, Taleb remet en question toutes les orthodoxies. Il est notamment opposé à l'approche des inégalités de Thomas Piketty. Pour Taleb, mesurer la répartition des richesses par tranches de revenus ou de fortunes ne renseigne pas sur l'état des inégalités dans une société. Selon lui, la mobilité sociale est l'élément fondamental : « *Ceux qui sont en haut de l'échelle le restent-ils ou risquent-ils ou non de dégringoler ? La roue de la fortune tourne-t-elle rapidement ou demeure-t-elle bloquée ?* » (Couturier, 2018)<sup>5</sup>. Qu'il y ait des riches n'est pas une malédiction. Ce qui l'est, c'est que soit toujours les mêmes.

Le milieu de l'enseignement et de la formation n'est pas non plus toujours admiratif des travaux de Taleb et la réciproque est sans doute vraie. Sauf que Taleb distingue l'érudition et l'éducation organisée. Pour lui, l'école génère de l'ennui et s'ennuyer, c'est être dans un environnement qui n'est pas le nôtre : « *Je m'ennuyais à l'école, où les suggestions de lecture sont beaucoup plus limitées que celles de la bibliothèque personnelle. Pourquoi ? Parce que les variations sont beaucoup plus grandes à l'extérieur de l'école qu'à l'intérieur. J'ai toujours plus appris en dehors du programme scolaire. Sur ce qu'on apprend à l'école, je suis plutôt sceptique* » (Jules et Le Solleu, 2014, p. 26). Pour Taleb l'érudition correspond à un accès très personnel à la connaissance car il estime qu'on oublie ce qui nous ennuie et on retient ce qui nous plaît. C'est ainsi que se construit la bibliothèque personnelle.

Il ne faut donc pas faire l'effort d'apprendre ! Il suffit de s'en remettre au plaisir ! Taleb rappelle que la notion d'effort a des effets collatéraux terribles. On appelle cela l'épuisement d'effort (*effort depletion*). À l'enseignement académique, Taleb oppose la notion de bricolage. Cette stratégie essai-erreur est une autre forme de connaissance. Les deux approches sont opposées. L'une va de la science (*épistémè*) à la pratique (*technè*), tandis que l'autre, part de la technique pour aller vers la pensée. Les deux fonctionnent, le rôle de la *technè* est trop souvent sous-évalué. Or, ce qu'il y a de plus *antifragile*, c'est la

5. <http://dirigeant.fr/011-1940-Conseils-pratiques-tires-de-Nassim-Nicholas-Taleb.html>

découverte et celle-ci adore le hasard, comme le concept de sérendipité le démontre.

Son œuvre repose sur des ouvrages de combat qui n'hésitent pas à susciter et alimenter la polémique. L'ex-trader est aussi connu pour son humour parfois piquant, qui a pu également lui être reproché. À titre d'illustration, voilà comment il répond à l'accusation d'être un « libéral » : « *Oui [je suis libéral], au niveau fédéral, mais je deviens républicain au niveau de l'État, démocrate au niveau local et socialiste avec ma famille et mes amis* »<sup>6</sup>. *Original, il publie en 2010 un opus différent – au moins sur la forme car le fond y est toujours aussi critique – intitulé The Bed of Procrustes : Philosophical and Practical Aphorisms*, et qui est un recueil d'aphorisme cinglants sur les illusions humaines liées à la civilisation moderne.

D'autres disciplines sont questionnées par les travaux de Taleb. C'est notamment le cas de l'histoire. Dans un texte publié en 2014 dans la revue *Historia* (2014), Bennett examine ce qu'il décrit comme les arguments de Taleb contre « l'explication historique ». Dans ce texte, quatre arguments sont examinés par Bennett : le biais de confirmation, pour lequel Bennett confirme qu'il s'agit d'un vrai problème (1) ; les explications causales comme récits imposés [détails] (2) ; la multiplicité des passés possibles pour lequel l'historien précise qu'il n'est pas propre à l'histoire (argument d'exclusion) et accuse Taleb de sophisme narratif (3) ; la non-prédiction et la valeur de la phénoménologie (4). Pour finir l'historien en appelle à Nassim N. Taleb pour une approche plus irénique de l'histoire, sans vraiment convaincre sur le débat de fond, et confirme la pertinence des points avancés par Taleb, en débat dans la communauté académique des historiens.

Critiqué parce que critique, Taleb n'oublie pas non plus d'égratigner la recherche en management à l'occasion, comme dans son dernier livre (2018). Il s'y interroge notamment sur le pourquoi de la si grande rareté de réussite managériale ou entrepreneuriale des chercheurs en management... Encore une pique de Nassim Nicholas Taleb à notre discipline, à nos pratiques, et à notre conception de l'enseignement.

## Conclusion

Finalement, Nassim Nicholas Taleb laisse une contribution éminemment plus large et plus fine que celle que nous dressons au sein de ce chapitre. Puisqu'il s'agissait de le positionner comme un grand auteur aux frontières du management, nous proposons de retenir cinq grandes influences ou enseignements de son œuvre :

6. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/livres/nassim-nicholas-taleb-ou-la-vertu-de-lincerti-tude-1243626> (consulté le 22/12/21)

1. D'abord, Nassim Nicholas Taleb nous livre une approche renouvelée du risque, et interroge notre rapport aux prévisions. À ce propos, les organisations contemporaines, mais également les individus, dans leurs trajectoires de carrière, sont invités à réorienter leur relation aux prévisions, et notamment à en relativiser le poids ;
2. Ensuite, sur l'incertitude, l'auteur nous propose une conception de l'incertitude comme opportunité, qui est à la fois une critique fondamentale des sciences de gestion qui cherchent traditionnellement, majoritairement et rationnellement (comme les individus) à réduire au maximum les incertitudes (comme en atteste les outils classiques de type SWOT ou PESTEL). Il renforce l'importance des conduire des travaux originaux en gestion de crise par exemple, ou en management du risque ;
3. S'il n'est pas aisé ni souhaitable d'extraire les concepts en dehors de la trajectoire que l'auteur donne à son œuvre, les concepts d'*Anti-fragilité* et de *cygnes noirs* sont très puissants pour les sciences de gestion et du management. En effet, ils permettent de franchir un *gap* de compréhension majeur de l'échec de certaines démarches de gestion de crise, et tout simplement de repousser les frontières de ce questionnement ;
4. Par ailleurs, il offre par ces concepts précédemment cités, mais aussi par ceux d'*Extremistan* et de *Mediocristan*, de véritables modèles d'usage de la métaphore et de la fiction au profit de la diffusion des connaissances ;
5. Enfin, son œuvre permet également d'interroger des concepts déjà installés en sciences de gestion et du management, et qui pouvaient sembler être des horizons indépassables. L'exemple de la résilience est particulièrement illustratif de ce propos. Celui de la stratégie océan bleu permet aussi de montrer comment les travaux de Taleb invitent à revivifier des concepts installés.

Aux frontières du management, son œuvre est un modèle de réception de concepts construits sous influence théoriques et disciplinaires plurielles reçus à la fois au plan académique, managérial et politique ; ce qui peut d'ailleurs susciter des inimitiés ou des erreurs d'interprétations. Un modèle de recherche à impact donc, pour un auteur qui n'a certainement pas fini de nous surprendre, de déranger et surtout, de nous interroger.

## Travaux de l'auteur

Taleb N. N. (2007), *Foiled by randomness: The hidden role of chance in life and in the markets*, Penguin Books, London.

Taleb N. N., Golstein, D. G., Spitznagel, M. (2009), The six mistakes executives make in risk management, *Harvard Business Review*, URL : <https://hbr.org/2009/10/the-six-mistakes-executives-make-in-risk-management>

- Taleb N. N. (2008), *The black swan: The impact of the highly improbable*, Penguin, Londres.
- Taleb N. N. (2010a), Common errors in the interpretation of the ideas of the black swan and associated papers, *Critical Review*, 21(4).
- Taleb N. N. (2010b), *The bed of procrustes: Philosophical and practical aphorisms*, Random House, New York.
- Taleb N. N. (2012), *Antifragile: Things that gain from disorder*, Random House, New York.
- Taleb N. N., Douady R. (2013), Mathematical definition, mapping, and detection of (anti)fragility, *Quantitative Finance*, 13(11), 1677-1689.
- Taleb N. N. (2018), *Skin in the game: Hidden asymmetries*, Allen Lane, London.

## Autres références

- Bennett B. S. (2014), Book review: The black swan and the owl of Minerva: Nassim Nicholas Taleb and the historians, *Historia*, 59(2), 369-387.
- Carton G., Moricou P. (2017), Is management research relevant? A systematic analysis of the rigor-relevance debate in top-tier journals (1994-2013), *M@n@gement*, 20(2), 166-203.
- Citton Y. (2012), Contre-fictions : trois modes de combat, *Multitudes*, 48(1), 72-78.
- De Vittoris R. (2021), Pilotage des cellules de crise : Développement d'un modèle au sein du Groupe Michelin, *Thèse de doctorat sous la direction Sophie Gaultier-Gaillard*, soutenue le 2 décembre 2020, Université du Havre, Le Havre, France.
- Dubost N., Kalika M. (2019), Pour quel impact œuvrent les revues académiques : Une approche par la théorie des communs, *Revue Française de Gestion*, 284, 125-147. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00365>
- Frimousse S., Gaillard, H. (2021), Monde chaotique : au-delà de la résilience, vers l'antifragilité, *Recherches en Sciences de gestion*, 142, 271-307. <https://doi.org/10.3917/resg.142.0271>
- Jules R., Le Solleu G. (2014), Le Grand Témoin : Nassim Nicholas Taleb – « Dans une position antifragile, les erreurs font très peu mal », *L'éléphant*, (5), janvier, 26-31.
- Kim W. C., Mauborgne R. (2010), *Stratégie Océan Bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, Paris.
- Knight F. (1921), *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Sarasvathy S.D. (2009), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Silberzahn P. (2021), *Petites victoires. Et si la transformation du monde commençait par vous ?* Diatino, Paris.
- Wucker M. (2016), *The gray rhino: How to recognize and act on the obvious dangers we ignore*, St. Martin's Press, New York.