



Comment apprivoiser les cygnes noirs ?

CNAM - Paris, 21 juin 2023

David VALLAT
Sciences Po Lyon
Laboratoire MAGELLAN EA3713
(iaelyon – Université Jean Moulin)

UNIVERSITÉ DE LYON
SCIENTIFICO
PO LYON

Laboratoire de recherche Magellan
iaelyon

0

Anticiper des risques ≠ comprendre l'incertitude

Un guide aussi exhaustif soit-il, ne peut pas TOUT prévoir.

Il y a confusion entre risque (inconnu connu) et incertitude (inconnu inconnu).

Il est donc normal de constater que les changements organisationnels peinent à s'installer durablement, en raison de notre difficulté à accepter l'incertitude.



SSE situations sanitaires exceptionnelles

2019

Guide d'aide à la préparation et à la gestion des tensions hospitalières et des situations sanitaires exceptionnelles

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOLIDARITÉS

REPUBLICAINE FRANÇAISE

UNIVERSITÉ DE LYON

SCIENTIFICO

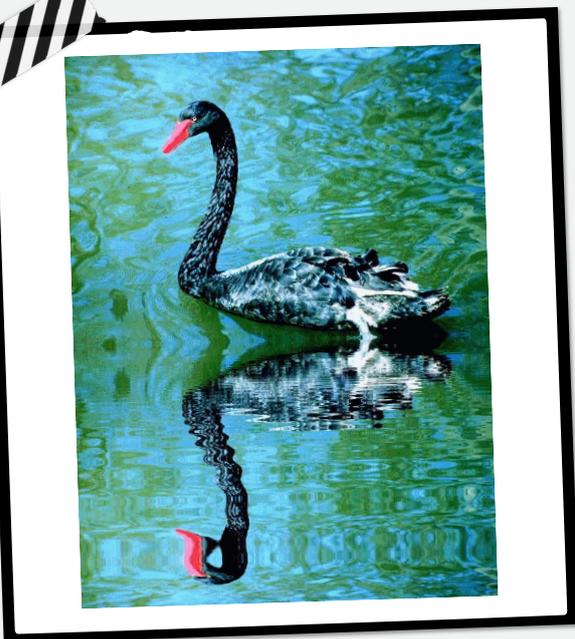
PO LYON

Laboratoire de recherche Magellan

iaelyon

@DavidVALLAT @ScPoLyon

1



Nous sommes aveugles aux cygnes noirs

- événement qui crée la surprise pour ceux qui l'observent ou qui le subissent.
- événement qui débouche sur des conséquences majeures et durables.



Nassim Nicholas Taleb

LE CYGNE NOIR

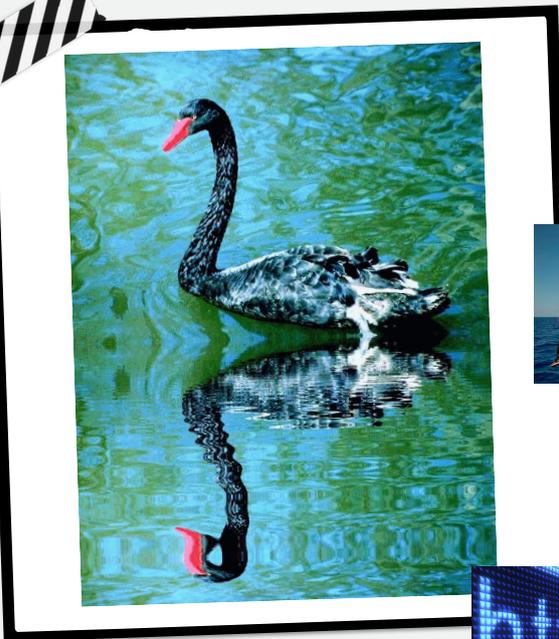
La puissance de l'imprévisible

LES BELLES LETTRES

@DavidVALLAT @ScPoLyon

2

2



@DavidVALLAT @ScPoLyon

ChatGPT

3

3

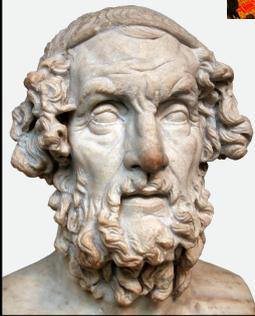
Pourquoi les cygnes noirs ?

Selon N.N. Taleb nous sommes victimes de deux erreurs :

Erreur ludique (Ludic Fallacy)



Erreur narrative (Narrative Fallacy)

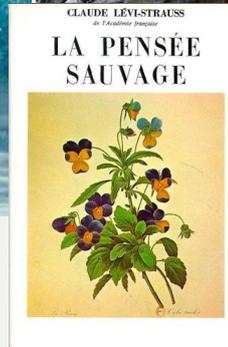


Exemple : https://theconversation.com/approvoiser-les-cygnés-noirs-enseignements-de-la-crise-du-coronavirus-135481?utm_source=twitter&utm_medium=bylinetwitterbutton

@DavidVALLAT @ScPoLyon

4

Deux façons de voir le monde (et de résoudre les problèmes)



@DavidVALLAT @ScPoLyon

5

5



Un wargame au US Naval War College en 1950 (source : Wikipedia).

⊕ @DavidVALLAT @ScPoLyon

6

Apprivoiser les cygnes noirs ?

Comprendre leur **nature** (incertitude ≠ risque) qui provient de la complexité de l'environnement (**dimension systémique**).

Prendre l'habitude d'**expérimenter**, **tâtonner**, **bricoler**.

Les **simulations** permettent de comprendre l'incertitude (si un **retour d'expérience** est organisé) et de s'y préparer.

S'entraîner (via les simulations) permet d'apprivoiser les cygnes noirs/surfer les vagues d'incertitude.