





Pour que le changement brutal ne provoque pas un effondrement de sens, il faut préalablement identifier les éléments importants qui permettent de créer/garder du sens et s'assurer que des moyens permettant de reconstruire ce sens sont toujours opérationnels. Ainsi, Weick identifie quatre sources de résilience pour un groupe, à cultiver bien entendu avant les catastrophes :

**Cultiver un recul sur les situations.** Weick appelle cela la « sagesse » : d'abord douter de ses connaissances et de ce qui a fonctionné dans le passé. Ce n'était qu'un contexte donné et rien ne garantit que cela fonctionnera à nouveau... On développera donc l'imagination, l'art et la création, le raisonnement par analogie, le regard critique et l'intuition.

**Le respect et l'éthique de la relation.** Le secret est ici de cultiver préalablement la cohésion de groupe : confiance, honnêteté et respect. Toutes les composantes prosociales ont un rôle à jouer, comme le respect, l'empathie, la compassion, etc. Cette attitude est tout sauf naïve. Il ne s'agit pas de bons sentiments, mais d'apprendre à voir les autres comme des frères et des sœurs, c'est-à-dire des gens comme nous, capables de folie, de violence, de cruauté, de bêtise et d'aveuglement.

**S'entraîner aux situations catastrophiques en s'inventant des rôles virtuels, des scénarios.** L'idée est de diminuer les situations d'inconnu. Car, lors d'une catastrophe, le système de rôles pratiqué en simulation demeure intact dans l'esprit des individus...

**Favoriser l'improvisation et le bricolage.** Dans un contexte de collapse, les défricheurs de *low-techs* et des modèles alternatifs rendent un service incommensurable à la société. Ils testent des réponses possibles, ils explorent, expérimentent. Toutes ne seront pas robustes ou viables, mais l'accumulation de tentatives et le partage d'expériences réussies et ratées permettront de faire émerger les plus pertinentes... dans un environnement changeant, voire chaotique.

En plus de ces principes de « savoir-vivre-en-cas-d'urgence », Weick a mis en évidence trois sources de sens : la **culture** qui produit des repères philosophiques ou de valorisation sociale **indispensable** à la vie en société; la **stratégie** qui indique le chemin pour atteindre un but et qui se fabrique en racontant une histoire (cette narration doit être raisonnablement optimiste et crédible sur le futur et sur la façon dont on le prépare); enfin la **structure** qui découle de la façon dont les organisations humaines se bâtissent (dans notre cas, il faut trouver l'architecture qui permet de faire face au défi des limites physiques et des capacités porteuses de la biosphère).

La construction de sens est donc un processus collectif où les membres produisent des interprétations plausibles de la situation leur permettant de recréer un ordre et d'agir collectivement. La société a su répondre à de nombreux risques (incendie, inondation, tempête, risques industriels, etc.). Elle organisera une réponse à ce nouveau risque systémique global si elle sait créer du sens.

Bien sûr, les professionnels de la gestion de crise s'entraînent à ce genre d'éventualité. Mais quid du grand public ? Il a tout intérêt, comme les professionnels, à prendre au sérieux le collapse le plus tôt possible et à simuler des scénarios de réaction. Autrement dit, si on n'y **croît** pas, on risque de mal réagir.

« La collapsologie semble [...] promise à un brillant avenir : elle devrait déboucher sur une réécriture de nos mythes fondateurs à propos de la nécessité de la croissance, des bienfaits de la science ou du caractère indépassable du libéralisme économique, par exemple. La collapsologie ne produira pas de connaissance nouvelle (ce sont les sciences dont elle dépend qui le feront), mais elle produira une narration nouvelle de notre vie en commun, et c'est certainement aussi utile. »<sup>5</sup>

Celui qui a écrit cela n'est autre que Jacques Igalens, professeur en science de gestion à Toulouse, l'un des spécialistes mondiaux des normes sociales et de développement durable, l'un des pères de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Quel rapport ? me direz-vous. Eh bien, Jacques s'est également penché sur la nécessité de création de sens au sein des organisations, en travaillant par exemple sur les narrations en management en utilisant l'image du griot (conteur africain). Il sait que le récit est primordial...

#### Quelques autres pistes pour créer du sens

Allons plus loin ! Voici quelques idées glanées au fil de mes lectures et de la fréquentation d'organisations diverses. Des pistes pour améliorer la préparation et la résilience du tissu social et pour enrichir la voie intérieure (qui enrichira par conséquent la voie extérieure).

**Laisser des initiatives germer dans tous les sens.** Accepter que des personnes se mettent « en marge » et expérimentent autre chose. Ces marginaux créent une « marge de manœuvre ». Accepter de leur allouer des espaces de créativité totale.

**Rediriger les espaces de mobilisation (les luttes) vers les nouveaux enjeux,** par exemple les inégalités et les catastrophes écologiques. Nommer ce dont les humains ont besoin pour leur subsistance et, par conséquent, ce qu'ils sont prêts à défendre pour ne pas disparaître.

**Accepter la cohabitation de l'ordre et du désordre.** L'organisation et le chaos sont complémentaires (voir l'entretien avec Edgar Morin p. 46). L'important pour les individus est d'apprendre à dialoguer à partir de représentations du monde différentes.

**Former les décideurs à la compréhension des risques.** Les menaces et les vulnérabilités nouvelles nécessitent une méthodologie nouvelle. Il est dès lors important de ne pas suivre uniquement les recettes anciennes.

**Oser parler intuition, psychologie et spiritualité.** L'intuition est souvent perçue comme non scientifique, pourtant elle nécessite une forme de réflexion par analogie basée sur les connaissances, et les scientifiques les plus chevronnés y ont recours. Il faut parfois savoir agir sans savoir, et une telle compétence s'exerce. La psychologie est, quant à elle, d'un grand secours pour comprendre les comportements individuels, mais aussi les représentations et les réponses collectives. Les spiritualités permettent de se poser les questions essentielles sur le sens d'une vie et sur la valeur de la nature, de l'humain et d'une vie en harmonie avec la biosphère.

**Comprendre que nous avons besoin les uns des autres.** Nous ne ferons pas de société sans les autres. Plus important encore, nous ne pourrions pas leur imposer notre point de vue. S'il n'y a pas de degrés de liberté, les gens refuseront les solutions par un phénomène de réactance. Souvent, les intérêts seront antagonistes. Il faut donc accepter des rapports de forces entre systèmes de valeurs. Comme disait l'anthropologue Marcel Mauss, la politique est l'art de s'opposer sans se massacrer.

En résumé, la première étape pour une préparation aux catastrophes consiste à créer du sens, et créer du sens se fait collectivement. L'attitude à rechercher face au collapse (la collapsologie) n'est donc sûrement pas quelque chose de personnel. C'est même la base pour retrouver de l'action collective. ¶

1. Jean-François Vézina, *Danser avec le chaos*, Éditions de l'Homme, 2012.
2. Jean Giono, *La Chasse au bonheur*, Gallimard, 1991.
3. David Autissier et Faouzi Bensebaa (dir.), *Les Défis du sensemaking en entreprise*. Karl E. Weick et les sciences de gestion, *Economica*, 2006.
4. Karl E. Weick, « The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-52, 1993.
5. Jacques Igalens. « La collapsologie est-elle une science ? », *The Conversation*, 23 novembre 2017, disponible sur [theconversation.com](http://theconversation.com).