

## Pour des managers capables de gérer dans l'inconnu

Il est très ardu d'imaginer des modes de vie soutenables. Il est encore plus ardu de créer des chemins collectifs pour engager ces transformations à grande échelle. Une difficulté essentielle provient de la nature particulière des problèmes à aborder : ils relèvent de l'inconnu, qui diffère de l'incertain puisqu'il ne s'agit pas d'optimiser des risques déjà cartographiés. Les grandes transitions nous obligent à créer des opportunités nouvelles, hors des paradigmes anciens concernant la temporalité, la valeur et le collectif.

La pandémie de Covid en a fourni un exemple avec la mise en œuvre d'une campagne de vaccination mondiale en quelques mois, mobilisant une technologie de rupture, l'ARN messenger, combinée à la puissance des plateformes numériques pour la validation clinique accélérée, l'industrialisation et la logistique. Autre exemple : le secteur automobile devient avec une rapidité déconcertante une filière de mobilité électrique, supposant une nouvelle hybridation avec les infrastructures, les territoires et les logiciens.

Tout comme les révolutions industrielles du taylorisme et du fordisme se sont construites sur une révolution managériale, le dépassement du régime « production-consommation-destruction » appelle la réinvention du modèle d'innovation, invalidant la « destruction créatrice » de Joseph Schumpeter. Il s'agit désormais d'une « création préservatrice », une métamorphose.

Longtemps le manager a été assimilé au décideur : il devait trancher dans des dilemmes sacrificiels. Emploi contre biodiversité, paix sociale contre environnement, mobilité pour tous contre motorisations décarbonées... Même les

nouvelles approches telles que l'innovation ouverte, le design thinking, les preuves de concept ou les méthodes agiles tendent souvent à confondre l'inconnu avec l'incertain.

Les écoles de management se focalisent généralement sur les méthodes de résolution de problèmes ou la gestion des risques. Or les sciences de gestion ont construit de premiers résultats extrêmement prometteurs (en particulier autour de la théorie C-K) pour décrire les conditions d'une rationalité à la fois créatrice et préservatrice. Le succès du Mittelstand allemand en fournit un exemple, reposant sur la capacité à faire des paris pour la génération d'après.

### Les écoles de management se focalisent généralement sur les méthodes de résolution de problèmes ou la gestion des risques.

Dans les années 2000, le slogan « Managing as designing » a conduit à survaloriser le talent individuel. Or les transitions actuelles impactent et engagent collectivement les citoyens, les patients, les travailleurs, les entrepreneurs... Tous ces acteurs deviennent aujourd'hui cococcepteurs. Au XXI<sup>e</sup> siècle, le manager catalyse leur action en s'appuyant sur les univers virtuels et l'économie de la connaissance. Un nouveau rapport au temps est possible, à travers l'élaboration de scénarios futurs. En combinant modélisation, simulation, science des données et IA générative, le virtuel offre de nouveaux espaces d'ex-

ploration collective, croisant sciences, industrie et imaginaires.

Il y a environ cent ans, émergeait en Europe le mouvement du Bauhaus, réunissant théoriciens du design et praticiens de la conception, maîtres de la forme et maîtres de la matière. Aujourd'hui, nous jugeons nécessaire de faire émerger des Bauhaus du XXI<sup>e</sup> siècle pour explorer nos inconnus : écologie, santé, mobilité, matériaux, énergie, souveraineté industrielle, espaces informationnels... des Bauhaus capable de mobiliser des réseaux européens d'universités, d'entreprises et d'institutions publiques, avec une vocation mondiale, en réponse aux défis planétaires.

Le Bauhaus des transitions de Mines Paris-PSL, inauguré le 13 mars, approfondira la science du management conceptif, s'appuyant sur la théorie du design et des patrimoines de création pour développer de nouvelles formes d'action collective générative, résiliente et responsable. A terme, une « Ecole européenne du management dans l'inconnu » permettra de renouveler en profondeur la culture managériale au sein des entreprises et des organisations publiques, en mobilisant un spectre large de sciences, incluant les sciences humaines, et l'expérimentation concrète sur des projets à impact.

**Pascal Daloz** est directeur général de Dassault Systèmes. **Alain Fuchs** est président de l'université Paris Sciences & Lettres. **Guirec Le Lous** est président d'Urgo Medical.



Retrouvez l'ensemble des signataires sur [lesechos.fr/idees-debats](https://lesechos.fr/idees-debats)

Sylvain Allano (Directeur scientifique, FLYING WHALES)  
Patrice Aknin (Directeur Scientifique, SystemX)  
Frédéric Arnoux (co-fondateur, CEO, STIM)  
Sonia Artinian-Fredou (Directrice Générale, Find-Climate)  
Caroline Bedran (Director General, Aeneas)  
Denis Bonnet (VP Research, Technology & Innovation, AVS, Thales)  
Pierre Breesé (président, MMT)  
Guillaume Bulin (Président, Ecodesigner)  
Denis Clodic (fondateur et directeur technique, Cryo Pur)  
Yacine Felk (Co-fondateur, COO, Cysec)

Antoine Fenoglio (designer, fondateur, Les Sismo)  
Marie-Hélène Jeuffroy (Directrice de Recherche, INRAE)  
Thomas Joindot (Directeur technique, SNCF Réseau)  
Jérôme Monceaux (fondateur, CEO, Enchanted Tools)  
Julien Oet (Directeur Transformation Durable, Boulanger)  
Matthieu Reure (Co-président innoP, représentant la communauté innoP)  
Philippe Roche (Company Fellow, Senior Technical Director, Head of Explorations and Ecosystem, STMicroelectronics)  
Charles-Henry Ronzeaud (Directeur Innovation, Direction des Politiques Publiques, Caisse des Dépôts et Consignations)