

Les billetsⁱ de *digiVolution* / *digiVolution's Newsletters*
[15.08.2023 – Édition / Ausgabe Nr. 82]

Antifragility as a System

Chers Lectrices et Lecteurs

Voici les **dV-News 16-2023** et leur sélection d'[articles et liens](#). Lorsque vous découvrirez ce billet, la plupart d'entre vous serez de retour au travail. Permettez-nous une dernière *rêverie d'été* et un appel à tous les dirigeants afin qu'ils mettent les conséquences de la mutation numérique et *l'antifragilité* au sommet de leurs préoccupations.

La société doit apprendre à gérer un système instable

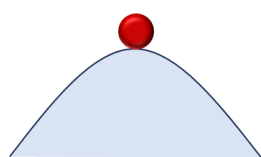
Nos cerveaux ne sont pas prévus pour penser en probabilités et gérer l'incertitude. Et nous ne sommes pas non plus entraînés à la gestion des questions complexes. Les porteurs de mauvaises nouvelles, ceux qui veulent toujours tout changer et les visionnaires sont honnis par ceux qui aspirent à la semaine de 42 heures et qui ne traitent qu'un seul problème à la fois. On aimerait que les acquis sociaux patiemment et durement gagnés le soient pour l'éternité, mais la mutation numérique emporte tout et la stabilité et la prévisibilité sont largement devenus des utopies dans une société hyperconnectée où tout est interdépendant et où l'immédiateté est la règle. La discussion passionnée autour de l'IA déclenchée par l'arrivée de ChatGPT est un des nombreux avatars qui témoignent des disruptions en cours et à venir. La société est dans un état d'équilibres multiples simultanés – comme un ordinateur quantique où chaque qubit existe en multiples états de 0 et 1 simultanément – et la question centrale est «comment gérer cette situation?».

Liebe Leserinnen und Leser

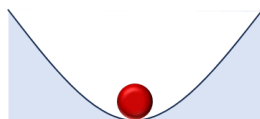
Dies sind die **dV-News 16-2023** und die dazugehörigen [Artikel und Links](#). Wenn Sie diesen Beitrag lesen, werden die meisten von Ihnen die Ferien hinter sich haben. Erlauben Sie uns einen letzten *Sommertraum* und einen Appell an alle Führungskräfte, die Folgen der digitalen Mutation und *Antifragilität* ganz oben auf ihre Agenda zu setzen.

Die Gesellschaft muss lernen, mit einem instabilen System umzugehen

Unsere Gehirne sind nicht darauf ausgelegt, in Wahrscheinlichkeiten zu denken und mit Ungewissheit umzugehen und wir sind auch nicht darauf trainiert, mit komplexen Fragen umzugehen. Die Überbringer schlechter Nachrichten, die, die immer alles ändern wollen, und die Visionäre werden von denjenigen gehasst, die sich nach einer 42-Stunden-Woche sehnen und immer nur ein Problem auf einmal angehen. Aber die digitale Mutation beeinflusst alles und Stabilität und Berechenbarkeit sind in einer hypervernetzten Gesellschaft, in der alles voneinander abhängig ist und Unmittelbarkeit die Regel ist, weitgehend zu Utopien geworden. Die hitzige Diskussion über KI, die durch die Einführung von ChatGPT ausgelöst wurde, ist nur einer der vielen Entwicklungen, die von den laufenden und künftigen Disruptionen zeugen. Die Gesellschaft befindet sich in einem Zustand gleichzeitiger vielfältiger Gleichgewichte (wie ein Quantencomputer, in dem jedes Qubit in mehreren Zuständen von 0 und 1 sogleich existiert) und die zentrale Frage lautet: «Wie gehen wir mit dieser Situation um?».



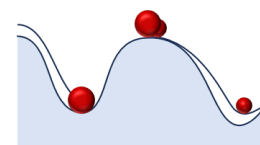
Equilibre instable
Instabiles Gleichgewicht



Equilibre stable
Stabiles Gleichgewicht



Equilibre indifférent
Gleichgültiges Gleichgewicht



Equilibres multiples simultanés
Simultane vielfältige Gleichgewichte

Quelques acronymes anglosaxons sont devenus populaires pour décrire notre monde contemporain: VUCA pour volatile, incertain, complexe et ambigu et BANI pour fragile, anxieux, non-linéaire et incompréhensible. Le monde logique, simple, binaire et qui évolue au rythme *darwinien*... a disparu.

Si on confronte nos organisations, nos lois ou encore notre éducation à cette réalité, force est de constater que le fossé ne cesse de se creuser. Que fait-on pour vraiment maîtriser les conséquences de la mutation numérique? Une minorité en est capable, mais la majorité consomme passivement la technologie. En termes de risques, un grand nombre d'acteurs sont [insuffisamment préparés](#) et rares sont ceux qui disposent de planifications prévisionnelles (*si A se passe alors je fais B ou C*); beaucoup pensent également naïvement que les événements se conformeront même à leurs règles... L'ordre mondial d'après-guerre n'a pas explosé que le 24 février 2022 en Ukraine. Cela fait 40 ans qu'il plie sous la pression constante de la mutation numérique.

Cette mutation a apporté des progrès qui étaient inimaginables il y a 10 ans encore, mais comme nous l'écrivions dans notre précédent billet, **il est plus que temps que la Suisse dispose pour elle d'une analyse mise à jour en continu des risques et des opportunités et qui serve de base à nos décisions pour nous adapter au monde, tirer notre épingle du Grand Jeu et en être un acteur positif qui anticipe.** Le monde ne s'adaptera pas à nous et au contraire nous surprendra toujours. Ne soyons pas cette grenouille qui comprend trop tard qu'elle est cuite! Cessons de traiter le monde comme un problème de procédure alors qu'il est en réalité profondément dynamique, chaotique et inégalitaire.

Einige angelsächsische Akronyme sind populär geworden, um die heutige Welt zu beschreiben: VUCA für volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig und BANI für fragil, ängstlich, nichtlinear und unbegreiflich. Die logische, einfache, binäre Welt, die sich im darwinschen Rhythmus weiterentwickelt - ist Geschichte.

Wenn man unsere Organisationen, Gesetze oder unsere Bildung mit dieser Realität vergleicht, muss man feststellen, dass die Kluft immer grösser wird. Was tun wir, um die Folgen der digitalen Mutation wirklich zu bewältigen? Eine Minderheit ist dazu in der Lage, aber die Mehrheit konsumiert die Technologie passiv. Was die Risiken angeht, sind viele Akteure [unzureichend vorbereitet](#) und nur wenige verfügen über Eventualplanungen (*wenn A passiert, dann mache ich B oder C*); viele glauben auch naiv, dass sich die Ereignisse sogar an ihre Regeln halten werden... Die Weltordnung der Nachkriegszeit ist nicht nur am 24. Februar 2022 in der Ukraine zusammengebrochen. Seit 40 Jahren beugt sie sich dem ständigen Druck der digitalen Mutation.

Dieser Wandel hat Fortschritte gebracht, die noch vor zehn Jahren unvorstellbar waren, aber wie wir in unserem letzten Newsletter schrieben, **ist es höchste Zeit, dass die Schweiz für sich über eine laufend aktualisierte Analyse der Risiken und Chancen verfügt, die als Grundlage für unsere Entscheidungen dient, um uns an die Welt anzupassen, uns aus dem Grossen Spiel herauszuhalten und ein positiver, vorausschauender Akteur zu sein.** Die Welt wird sich nicht an uns anpassen, sondern uns im Gegenteil immer wieder überraschen. Seien wir nicht der Frosch, der zu spät merkt, dass er schon am Kochen ist! Wir sollten aufhören, die Welt als ein Verfahrensproblem zu behandeln, wenn sie in Wirklichkeit zutiefst dynamisch, chaotisch und ungleichmässig ist.



Le général Stanley McChrystal a fait de l'**adaptabilité** un pilier central de son leadership, déclarant que «l'adaptabilité, et non l'efficacité, doit être la compétence centrale du soldat». Chez les militaires, la planification adaptative devient cardinale afin de gérer des situations s'avérant toujours plus complexes et aléatoires qu'attendu. Comment optimiser notre monde par rapport à des disruptions non ou au moins peu prédictibles frappant des systèmes fragiles car surspécialisés? En disposant d'une parfaite connaissance de notre **cartographie de nos organisations et de nos risques**, en établissant des **planifications prévisionnelles**, en restant **simples**, en **entraînant** régulièrement le personnel et en disposant en permanence d'un **renseignement** de qualité, chacun à son niveau. Face à un choc, quel qu'il soit, celui qui n'est pas préparé n'a aucune chance de succès.

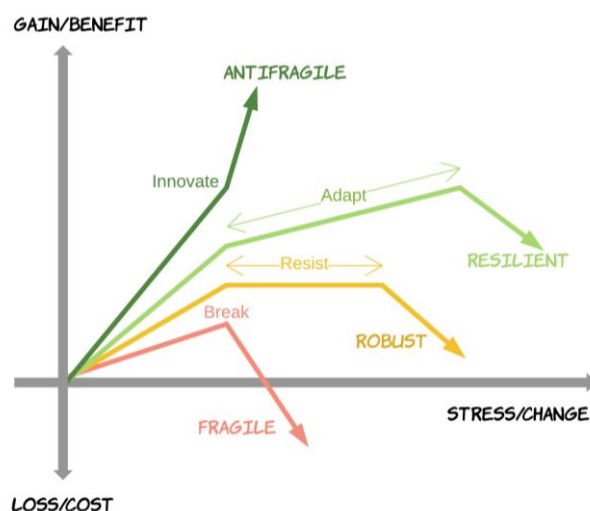
La Suisse doit être plus que résistante, plus que résiliente. Elle doit aller un pas plus loin, développer et soigner son **antifragilité**. Elle en a les moyens. Il ne lui manque que la volonté.

Et que l'image et les réflexions de [Bilgin Ibryam](#), un passionné de la théorie de **l'antifragilité** de [Nassim Nicolas Taleb](#), nous inspirent.

US-General Stanley McChrystal hat die **Anpassungsfähigkeit** zu einem zentralen Pfeiler seiner Führung gemacht und erklärt, dass «Anpassungsfähigkeit, nicht Effizienz, die Kernkompetenz des Soldaten sein muss». Beim Militär wird die adaptive Planung zentral, um Situationen, die sich immer als komplexer und zufälliger erweisen als erwartet. Wie können wir unsere Welt in Bezug auf nicht oder zumindest kaum vorhersehbare Disruptionen optimieren, die fragile, weil hochspezialisierte Systeme treffen? Indem wir unsere **Organisations- und Risikolandschaft** genau kennen, **Eventualplanungen** erstellen, **einfach** bleiben, unsere Mitarbeitenden regelmässig **trainieren** und alle auf ihrer Ebene ständig über qualitativ hochwertige **Nachrichten** verfügt. Angesichts eines wie auch immer ausfallenden Schocks haben alle, die nicht vorbereitet sind, keine Chance auf Erfolg.

Die Schweiz muss mehr als widerstandsfähig, mehr als resilient sein. Sie muss einen Schritt weiter gehen und ihre **Antifragilität entwickeln und pflegen**. Sie hat die Mittel dazu. Es fehlt ihr nur der Wille.

Und möge uns das Bild und die Gedanken von [Bilgin Ibryam](#), einem leidenschaftlichen *Follower* von [Nassim Nicolas Talebs](#) Theorie der **Antifragilität**, inspirieren.



Source/Quelle: Bilgin Ibryam - <https://developers.redhat.com/blog/2016/07/20/from-fragile-to-antifragile-software>

Petit cyber-digest

Les sujets qui ont retenu notre attention durant les deux semaines écoulées.

- **Copilot** – Nous recommandons à toutes les entreprises et organisations de consacrer tout le temps nécessaire à la prochaine (r)évolution de leur outil de travail, car Microsoft arrive avec Copilot, une application de l'intelligence artificielle et des modèles développés par OpenAI aux logiciels de la suite Office utilisés par une grande majorité des personnes travaillant en Suisse. Microsoft a eu le nez creux en investissant près de 13 milliards \$ dans ce développement, son avance sur la concurrence – déjà largement laminée – étant désormais écrasante. Même [la bourse de New York commence à s'émuouvoir du poids des big tech](#). Les observateurs attentifs auront aussi pris connaissance du fait que ces géants ne s'intéressent pas qu'au champ numérique. Microsoft s'intéresse aussi de très près à la [fusion nucléaire](#) qui vient de faire un pas important en avant.
- **Investir en Chine** – Qui a dit que les USA étaient le pays des paradoxes ? En tout cas on constate un gouffre entre le discours du gouvernement américain qui semble prêt à en découdre militairement et l'économie privée qui investit des sommes très substantielles dans la haute technologie chinoise.

Kleiner Cyberdigest

Die Themen, die uns in den vergangenen zwei Wochen besonders beschäftigten.

- **Copilot** - Wir empfehlen allen Unternehmen und Organisationen, sich die nötige Zeit für die bevorstehende (R)Evolution ihrer Arbeitsmittel zu nehmen, denn Microsoft kommt mit Copilot, einer Anwendung von künstlicher Intelligenz und von OpenAI entwickelten Modellen auf die Office-Software, die von einer grossen Mehrheit der in der Schweiz arbeitenden Menschen verwendet wird. Microsoft hatte den richtigen Riecher und investierte fast 13 Milliarden US-Dollar in diese Entwicklung, da sein Vorsprung vor der Konkurrenz – die bereits stark geschwächt war – nunmehr überwältigend ist. [Selbst die New Yorker Börse beginnt, sich über das Gewicht von Big Tech zu erregen](#). Aufmerksamen Beobachtern werden auch feststellen, dass sich diese Giganten nicht nur für das digitale Feld interessieren. Microsoft interessiert sich auch sehr für die [Kernfusion](#), die gerade einen wichtigen Schritt nach vorne gemacht hat.
- **In China investieren** – Wer hat gesagt, dass die USA das Land der Paradoxien sind? Auf jeden Fall ist eine Kluft zwischen dem Diskurs der US-Regierung, die bereit zu sein scheint, sich militärisch zu bekämpfen, und der Privatwirtschaft, die erhebliche



Notons au passage que le [Pentagone est considéré comme inadapté](#) pour être le chef de file sur ce dossier, car pour que la *dissuasion intégrée* réussisse, le marteau ne doit pas non plus être l'outil de premier recours.

- **Rapports de situation** - Cette quinzaine nous avons découvert des rapports intéressants: le [rapport au Congrès américain sur les progrès dans l'IA](#), le plan du CIO du Département US de la défense pour la [réalisation de la Cyber Workforce](#), la mise en place du [cadre de protection des données entre l'UE et les USA](#), le rapport du RUSI sur le [défis de l'assurance face au ransomwares](#), les rapports sur la cybermenace de [Qualys](#) et de [BlackBerry](#) et enfin la [vue d'ensemble de McKinsey sur l'IA](#).

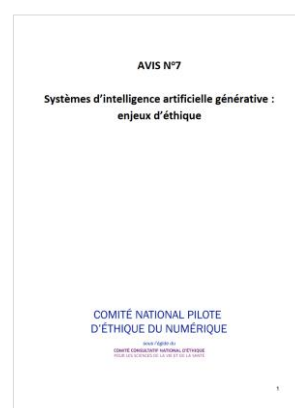
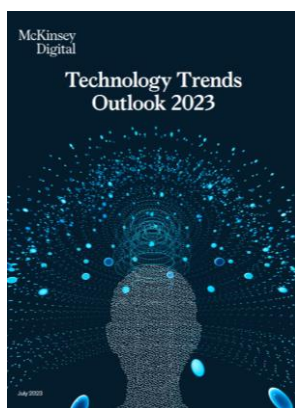
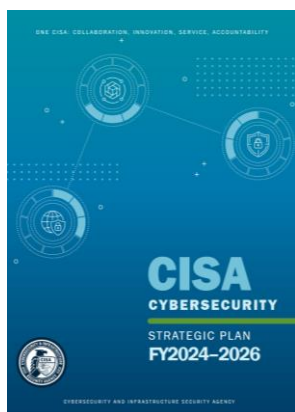
Summen in chinesische Hochtechnologie investiert, festzustellen. Beachten wir nebenbei, dass das [Pentagon als ungeeignet](#) gilt, um in dieser Frage die Führung zu übernehmen, denn für eine erfolgreiche *integrierte Abschreckung* darf der Hammer auch nicht das Mittel der ersten Wahl sein.

- **Lageberichte** - In den letzten zwei Wochen haben wir interessante Berichte entdeckt: den [Bericht an den US-Kongress über Fortschritte in der KI](#), den Plan des CIO des US-Verteidigungsministeriums für die Umsetzung der [Cyber Workforce](#), die Entwicklung des [Datenschutzrahmens zwischen EU und den USA](#), den RUSI-Bericht über die [Herausforderungen für Versicherungen](#) durch Ransomware, die Cyber-Bedrohungsberichte von [Qualys](#) und [BlackBerry](#) und schliesslich [McKinseys KI-Überblick](#).

BOOKS & REPORTS

Voici les livres et publications d'intérêts découverts durant nos recherches des dernières deux semaines.

Hier sind die Bücher und Publikation von Interesse, die wir bei unseren Recherchen in den letzten zwei Wochen gefunden haben.





En bref - ▶ Cybersécurité en Suisse - L'affaire Xplain continue discrètement à faire des vagues, mais les médias restent attentifs sur ce dossier qui réserve encore des surprises et dont toute la gravité réelle n'a pas encore été divulguée. Les [notes](#) distribuées sont, à raison, tout sauf positives. ▶ **Brésil** - La [cybersécurité](#) est aussi un thème pour le Président Lula. A découvrir. ▶ **Protection de la sphère privée** - Montrer ou ne pas montrer ses enfants ? Tous les influenceurs n'ont pas la même [éthique](#). ▶ **North Star** - Un projet chargé de développer et d'étudier un cadre pour la formulation de la *Grand Strategy* des USA, qui intègre des approches de [prospective stratégique](#) pour améliorer la planification à long terme de la nation. Un domaine très insuffisamment développé en Suisse. A part auprès de l'association [futurs.ch](#).

In Kürze - ▶ Cybersicherheit in der Schweiz - Die Xplain-Affäre schlägt weiterhin leise Wellen, aber die Medien bleiben aufmerksam bei diesem Dossier, das immer noch Überraschungen bereithält und dessen wahre Auswirkungen noch nicht offenbart worden ist. Die [Noten](#), die verteilt werden, sind zu Recht alles andere als positiv. ▶ **Brasilien - Cybersicherheit** ist auch ein Thema für Präsident Lula. Zum Entdecken. ▶ **Schutz der Privatsphäre** - Kinder zeigen oder nicht zeigen? Nicht alle Influencer haben die gleichen [ethischen](#) Grundsätze. ▶ **North Star** - Ein Projekt mit dem Auftrag, einen Rahmen für die Formulierung der *Grand Strategy* der USA zu entwickeln und zu untersuchen, der Ansätze der [strategischen Vorausschau](#) zur Verbesserung der Planung einbezieht. Ein Bereich, der in der Schweiz unzureichend entwickelt ist. Ausser bei der Vereinigung [futurs.ch](#).

Et comme souvent, un petit tour dans l'espace... Cette fois pour un ouf de soulagement, car [la NASA a failli perdre Voyager 2](#) après lui avoir envoyé une mauvaise mise à jour logicielle décalant le faisceau de données de 2° et donc perdant la communication avec la sonde. A 20 milliards de km et 37 heures pour que le signal atteigne la sonde et que sa réponse revienne sur Terre. Les conséquences d'un petit bout de code mal fagoté...

Und wie so oft, ein kurzer Ausflug ins All... Dieses Mal für einen Seufzer der Erleichterung, denn [die NASA hätte beinahe Voyager 2 verloren](#), nachdem sie ihr ein falsches Software-Update geschickt hatte, das den Datenstrahl um 2° verschob und somit die Kommunikation mit der Sonde verlor. 20 Milliarden km und 37 Stunden, bis das Signal die Sonde erreichte und die Antwort zur Erde zurückkehrte. Die Folgen eines kleinen Stücks Code, das nicht richtig ausgearbeitet wurde...

Nous vous souhaitons une enrichissante découverte des [articles et liens](#) sélectionnés et nous réjouissons de vous retrouver bientôt.

Wir wünschen Ihnen viele lehrreiche Entdeckungen in den ausgewählten [Artikeln und Links](#) und freuen uns darauf, Sie bald wiederzusehen.

Vous souhaitez soutenir l'action de [digiVolution](#)? Écrivez-nous /// Möchten Sie die Arbeit von [digiVolution](#) unterstützen? Schreiben Sie uns an → info@digivolution.swiss

ⁱ Depuis le 8 janvier 2021, [digiVolution](#) publie un billet de réflexion (newsletter) qui accompagne une sélection d'articles « hand picked » pour illustrer la complexité des défis liés à la mutation digitale ; ils sont disponibles à l'adresse <https://www.digivolution.swiss/dv-blog>. Les personnes intéressées trouveront sur cette même page le lien pour s'y inscrire. /// Seit dem 8. Januar 2021 veröffentlicht [digiVolution](#) regelmässig einen Newsletter, der von einer Auswahl «handverlesener» Artikel begleitet wird, die die Komplexität, der mit der digitalen Mutation verbundenen Herausforderungen veranschaulichen; Sie finden diese unter <https://www.digivolution.swiss/dv-blog>. Interessierte finden auf dieser Seite auch den Link zur Anmeldung.