

La fin du risque zéro

Invités du séminaire organisé le 26 mars par L'Agefi en partenariat avec Zurich Consulting sur « les risques d'entreprise et la gestion de crise », Xavier Guihou, directeur d'Eurogroup Institute (Eurogroup Consulting) et président de l'AUDE (Actions d'urgence et de Développement), spécialiste des crises internationales, et Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'École Polytechnique, lauréat 1999 du prix du forum Engelberg, spécialiste des crises technologiques et des risques majeurs, co-auteurs de « La fin du risque zéro », ont bien voulu répondre à nos questions.*

- **L'Agefi** : Vous publiez un livre intitulé « La fin du risque zéro ». Pourquoi ce titre ? N'est-ce pas une évidence qui n'est plus à démontrer ?

- **Patrick Lagadec** : Vous avez raison : chacun sait bien que « le risque zéro n'existe pas ». Mais il fallait aller au-delà de la formule. Première ligne de réflexion : Pendant deux ou trois décennies, dans le double souci de contrer les critiques et de « rassurer le public », les responsables, dans tous les secteurs, ont eu pour slogan : « Tout est sous contrôle ! ». Ceux qui se rebellaient étaient volontiers qualifiés d'irrationnels.

Dans les années 90, on est passé à la posture diamétralement inverse : « Il serait irrationnel d'exiger le risque nul : tout le monde sait qu'il n'existe pas ! ». Et ceux qui ont mis en demeure les responsables de se conformer à leur contrat verbal d'hier se sont vus et se voient volontiers à nouveau qualifiés d'irrationnels.

Seconde ligne de réflexion : plus fondamentalement sans doute, nos sociétés ont vécu, depuis la chute du mur de Berlin, dans tous les domaines, avec en arrière-plan l'idée que, finalement, les risques, les incertitudes, les surprises ne faisaient plus partie de la vie. Fort de ce confort intellectuel qui vous affranchit de toute sensation de conflictualité, chacun s'est fébrilement plongé dans les soubresauts constants de la gestion au jour le jour. En se réfugiant dans des équations parfaites et des certifications de plus en plus élaborées, nous avons rapidement perdu le sens du réel. Pas de place pour le questionnement, la perspective stratégique, les questions de valeurs, la prise en considération des surprises... Le terrorisme du « court terme » et celui de « la fin de l'Histoire » ont anesthésié tout esprit critique et toute capacité de vigilance. Et là, le consensus est souvent total : pas le temps de s'occuper de tout ce qui pourrait déranger le travail tactique d'optimisation à l'intérieur des cadres établis. Or, dans tous les domaines, les frontières, les identités, les objectifs, les fondements, les cadres de référence sont de plus en plus bousculés.

On peut toujours se dire : « Avant, c'était mieux ; retrouvons donc nos niches naturelles du bon vieux temps ». Et aller de stupéfaction en paralysie, de refus en tétani-

sation. Mais l'enjeu est trop grave. C'est d'un véritable sursaut dont nous avons besoin. Ne jouons pas la drôle de guerre !

- **Xavier Guihou** : Nous disons bien : « dans tous les domaines ». Même et y compris en matière de défense et de diplomatie. La doctrine du « zéro mort » a, un instant, tenu lieu de colonne vertébrale de notre pensée stratégique. Trêve d'illusionnisme dangereux, ou tout le monde se réfugie dans une vision virtuelle et schizophrénique du monde qui s'avère suicidaire. Les événements au Moyen-Orient le démontrent malheureusement un peu plus jour après jour.

Un peu de lucidité. Le 11 septembre est passé par là, pour nous obliger à sortir résolument de cette drôle de guerre. Elle nous oblige à nous poser la question fondamentale du prix à payer pour continuer à jouir en toute impunité de la paix et de la prospérité. Luxe dont nos sociétés ont oublié les fondamentaux en termes de gouvernance.

Et ne nous trompons pas de questionnement ! Ce fameux prix à payer sort du simple registre financier ou de cette petite ingénierie de développement Nord-Sud qui nous sert souvent de bonne conscience. Il se formule désormais en valeur existentielle, mais aussi en perspective de coexistence avec d'autres cultures. Cela suppose de redéfinir nos frontières mentales si nous ne voulons pas voir nos modèles de plus en plus angéliques voler en éclats à la moindre confrontation sur le terrain.

La seule difficulté pour l'Occident est de négocier désormais la poursuite de son train de vie - voire sa survie - avec des voisins ou des nouveaux entrants qui n'ont pas peur de mourir, alors que tous nos

référentiels jusqu'à présent ont été bâtis pour des protagonistes qui tenaient à la vie...

Nous ne sommes plus dans les mêmes jeux et, depuis quelques années, les nouvelles règles qui émergent sont très dangereuses pour nos positions actuelles (zones grises et de non-droit, drogue, contrefaçons...). Ceux qui affirment que la situation géostratégique est sous contrôle sont des imposteurs.

Et ce qui vaut pour les affaires de sécurité collective vaut pour bien des domaines dont celui de l'industrie: AZF est passé par là. Des décennies de gestion ont pris soin d'externaliser tous les problèmes délicats, à commencer par les questions de sécurité, sous prétexte que ce sont des coûts qui nuisent aux rentabilités des entreprises. Toutes les questions majeures pour la pérennité des organisations et leurs liens avec leur environnement sociétal ont été sous-estimées au profit d'une spéculation court-termiste un peu folle, voire parfois irresponsable. Or, voici le retour du réel et de l'Histoire, à tous les niveaux.

C'est cela la fin du risque zéro: le début de la lucidité et de la responsabilité partagée.

- On pourrait vous rétorquer que vous êtes bien pessimistes!

- P. L.: C'est là effectivement l'argument que nous avons le plus entendu depuis vingt ans! Il révèle souvent le niveau de peur sous-jacente qui tétanise ceux qui refusent le questionnement. Certes, l'argument leur permet d'éviter de s'engager vis-à-vis de ce qui pourrait être « impensable » et encore plus « inconcevable ». Or, c'est bien sur ces terrains que nous sommes aujourd'hui.

Soyons sérieux: notre responsabilité est d'abord d'être lucide et responsable, non de se contenter d'une formule aussi usée. Il faut ici être grave: ce sont les mêmes qui, avant l'événement, font la roue en arborant un optimisme chatoyant, et qui, soudainement, au moindre zéphyr non conventionnel, dispa-

raissent instantanément en supplantant les autres de prendre les rênes à leur place, en attendant le retour à la « normale ». Que de grands acteurs « optimistes » se sont ainsi inscrits aux abonnés absents lors de crises majeures, ces dernières décennies! Au-delà des belles formules d'estrade, la société l'a bien senti: d'où sa défiance à l'égard des mots derrière lesquels se lit la fuite, augurant de capitulations en rase campagne si, d'aventure, les événements venaient à se durcir. La période dans laquelle nous rentrons va marquer la fin du « règne » des communicants sans convictions et des communiqués sans contenus. Il est clair que nous assistons effectivement à un singulier durcissement des crises, dans tous les domaines qui vont exiger moins d'incantation médiatique et plus d'authenticité, de singularité, d'audace et de prise de risques dans l'action. Ce sont même des ruptures majeures qui sont à l'œuvre. Elles ne pourront pas être surmontées sans un minimum de vision et de courage.

- X. G.: De toutes parts, un constat de fond s'inscrit à nos tableaux de bord: nous sommes confrontés à de violents franchissements de seuil. Repères géostratégiques, modèles économiques, principes juridiques, registres de violence, niveaux de défiance au sein des sociétés civiles...: les cadrages qui nous permettraient de penser et de conduire le monde implorent et laissent place à une grande confusion, à une instabilité fondamentale, avec effets de cristallisation paralysants. Les événements du 11 septembre, mais aussi l'effondrement d'Enron et bien autres faits d'actualité s'inscrivent dans cette chaîne de ruptures des fondamentaux qui ont, pendant des décennies, soutenu nos modèles de pensée notamment en termes d'économie politique. Il faut repenser nos modes de gouvernance qui sont trop déconnectés des réalités et du vécu des sociétés. C'est ce décalage de plus en plus marqué qui est aujourd'hui à l'origine du « mal être » qui est au cœur des crises actuelles.

N'essayons pas de différer encore le temps de la lucidité. Avlin Toffler le dit sans détour: « *A une époque de changements explosifs, poser les questions les plus vastes touchant à notre avenir n'est pas simple affaire de curiosité intellectuelle. C'est notre survivance qui est en jeu* » (« *La 3ème Vague* » 1984).

- Mais vous n'en restez pas à ce constat brutal quand on va au bout de vos analyses. Vous voulez mobiliser sur de nouvelles perspectives positives. On ne peut se contenter de dénoncer!

- P. L.: Il faut connaître les pièges qui vont de pair avec les bouleversements rapides que nous vivons actuellement. Ils ne sont que trop bien observés. Jusqu'au point de rupture, on proclame qu'il n'y a aucun problème véritablement grave. Dès la perception que tout n'est plus si « normal », on succombe à l'évitement pathétique, au repli sur de petites tactiques totalement décalées par rapport aux enjeux, voire à la politique du pire. C'est cela qu'il faut dépasser - et il n'y a pas de fatalité. Toute l'expérience des crises le démontre: qui s'engage dans un effort résolu de préparation et de réactivité forte sur ces questions est en mesure d'ouvrir des voies novatrices, de mobiliser des énergies, de transformer les contraintes les plus fortes en opportunités les plus fécondes. L'improvisation et l'amateurisme ne fonctionnent pas dans ces cas de figure. Il faut savoir travailler certaines dimensions comportementales et décisionnelles qui permettent de faire émerger à tous les niveaux une intelligence plus intuitive et plus adaptée à ces contextes de ruptures.

- X. G.: Plus concrètement, nous donnons des axes opérationnels dans notre livre: la clé est dans la capacité de recréer des liens à tous les niveaux. Nous ne pouvons plus nous contenter uniquement de produire ou de ne consommer que des biens. Cela suppose de savoir faire remonter la prise en compte de ces enjeux au niveau des exécutifs.

Nous ne sommes plus face à de simples problèmes d'ajustements techniques, mais bien face à des questions de sens et de convictions. L'une des problématiques qui sera, sans aucun doute, la plus cruciale sera de savoir, partout, réintégrer la société civile.

- **P. L.** : Et cela ne se fait pas par quelque discours solennel, par quelques colloques ou tables rondes. Là aussi, il faut des ruptures créatrices dans les méthodes opérationnelles : travailler sur les *questions*, et non plus sur les seules

check-lists de réponses ; travailler en *simulation*, pour anticiper les vrais enjeux autrement qu'à travers une série de fiascos en vraie grandeur ; s'ouvrir à tous les partenaires ; et plus encore : engager des *initiatives fortes*, précises, avec effort critique à chaque étape. Nous donnons dans notre ouvrage des exemples concrets de véritables réussites dans ce domaine : cela pourra directement aider tous ceux qui le veulent à s'engager sur des chemins nouveaux.

- **X. G.** : Aujourd'hui, tout s'accé-

lère, avec un retour brutal de l'Histoire, de la Guerre, et de nouvelles prétentions en termes de pouvoir et de puissance. Il est plus que temps pour nos sociétés de renouer avec les principes de réalité, d'arrêter de se complaire dans des certitudes « technocratiques » et de mieux se préparer désormais aux chocs à venir. ▲

* « La fin du risque zéro » Eyrolles / Les Echos, 2002, 336 p., 22 euros