



## Numéro 32 - Avril 2011

# Japon : méga-chocs, puissantes initiatives

Nul n'a la carte du « jour d'après ». Débâcle locale, déstructurations nationales, chocs à têtes multiples à l'international. Le tout dans un environnement déjà polytraumatisé, marqué par des fragilités systémiques exacerbées, toutes interdépendantes – et sans capacités tampon puisque le flux tendu est le principe même de notre efficacité économique. Va venir s'y ajouter, en fond essentiel de tableau, de nouvelles remises en question puissantes de la sécurité et du management, de la technologie et de la science, du système économique et de la légitimité des élites...

Sur pareil théâtre d'opérations, les réponses vont être particulièrement délicates à penser, forger, proposer, partager, mettre en œuvre. D'autant que d'autres vagues scélérates sont annoncées sur nombre de fronts, le plus immédiat étant peut-être celui du pétrole. Réflexions, propositions, discussions, conflits vont affluer de tous les horizons. La question posée aux responsables en poste va être de trouver quelques repères minimaux pour fonder leur action. On doit prendre ici le risque de déjà proposer quelques pistes, même si c'est avec la plus grande modestie, et la meilleure disposition pour écouter, réorienter, corriger les erreurs, ajuster.

**0.Vigilance.** Les grandes organisations, et en particulier leurs Directeurs de la Sécurité, doivent tout mettre en œuvre pour qu'il n'y ait pas d'accident dans les temps qui viennent. Bien entendu, ce n'est jamais le moment. Mais, en ce moment, tout est prêt à des basculements majeurs en terme de confiance et même un problème mineur ou perçu comme tel aura des répercussions colossales en terme de dislocation de la confiance. Plus fondamentalement, un temps d'audit approfondi serait le bienvenu en matière de contrôle des risques et d'examen des capacités en gestion et pilotage de crise.

**1.Pièges.** Le monde de l'industrie doit bien prendre conscience d'un fait central :

certes, il y a des réalités dures et avec lesquelles il est difficile de négocier, mais lorsque les chocs sont à ce point colossaux, qu'ils démentent des assurances toujours données, qu'ils semblent de surcroît mal traités, avec en sus le péché désormais capital de dissimulation d'information, le véritable front va être celui de la légitimité, de la crédibilité, de la tenue du tissu sociétal. Quels que soient la formation, l'habitude, le confort, il est exclu de répondre avec des outils et des calculs. Il va falloir se porter sur les principes et les valeurs. On ne pourra se contenter de brandir des chiffres, des statistiques. On ne devra surtout pas, ce serait le piège total, renvoyer toute question à un mur : « De toutes les façons, vous n'avez pas le choix ». Des chocs de ce niveau appellent de nouvelles alliances, non de nouveaux dictats. S'enfermer dans une ligne Maginot serait devenir soi-même le fossoyeur de ses systèmes techniques les plus chers.

**2.Ressourcement.** Souvent, une sentence s'impose : « En crise, on n'a pas le temps de réfléchir ». Il sera tentant pour les dirigeants d'envoyer en première ligne leurs techniciens, leurs responsables de sécurité – pour asséner les réponses techniques habituelles, rassurer à coup d'arguments techniques rituels. Non, il va falloir que les dirigeants viennent au cœur de la démarche. Il ne s'agit plus de consolider, mais de refonder. Ces sera au dirigeant de faire silence pour lui-même, de revisiter ses ancrages et ses valeurs, pour imaginer d'autres univers de perspectives et d'initiatives. Que le Dirigeant et son équipe passent un temps avec Kennedy au bord du gouffre, en visionnant le film 13 Jours. Il y cherchera les points les plus critiques, les moments de silence, les énergies qu'il faut lorsque l'on doit inventer en dehors des grands tuyaux prévus, des scripts établis, et sur la base d'une expertise très mal en point. S'il trouve le film décalé, qu'il se porte sur « La chute du faucon noir », et s'arrête longuement sur la réflexion essentielle du patron de l'opération : « Nous venons de perdre l'initiative ».

**3.Equipe dirigeante.** Si l'on veut éviter des effets de “détricotage” insidieux et profond, ouvrant à moyen terme sur des phénomènes de « plaques à vent » sidérants, il sera décisif d'organiser rapidement un séminaire du comité de direction. Pour un temps d'écoute, de questionnement, de partage de difficultés, de travail sur des perspectives novatrices, notamment dans ces nouvelles alliances qu'il va falloir inventer. L'important n'est pas d'y consacrer beaucoup de temps – nous n'en avons pas. Mais de marquer un temps d'interrogation, personnel et commun.

**4.Force de Réflexion Rapide.** Vu la profondeur des défis posés, le nombre de vagues scélérates à attendre, l'intensité des mises en questions qui viendront tant de l'externe que de l'interne, il est capital de mettre tout de suite en place une Force de Réflexion Rapide (FRR), groupe hybride qui se consacrera à des questionnements 360°, au repérage des erreurs majeures à éviter, à la cartographie des acteurs essentiels (à commencer par les réseaux émergents), à la recherche de pistes d'action susceptibles d'enclencher des dynamiques vertueuses. Si ces FRR

n'existent pas, ce qui est le cas général, il faudra les créer, en évitant bien entendu le piège commode d'installer une simple « usine à gaz » supplémentaire, inutile, aggravante, mais si rassurante dans son inefficacité même.

**5. Tissu collectif interne.** Des initiatives sont à prendre pour faire progresser de façon décisive la conscience interne, les capacités d'intelligence stratégique, et la conjugaison des capacités collectives. Un premier mouvement sera, dans les grands groupes, d'offrir une plateforme de réflexion managériale aux « cadres à hauts potentiels » qui ont une fonction opérationnelle et symbolique clé dans l'entreprise. Un séminaire de leadership en temps de sévère turbulence sera la meilleure décision. Sous le titre que je propose souvent : « Barriers in the minds, fiasco on the ground ». Il ne s'agit pas d'apporter des valises de power-points, mais bien de stimuler et conjuguer les questions, les intelligences, les intuitions et les volontés. Mais, à l'autre bout, on n'oubliera pas des initiatives de proximité, « par le bas », puisque ce type de dynamique va devenir essentiel dans la vie et la tenue des organisations.

**6. Initiatives externes.** C'est tout de suite qu'il faut agir, proposer, ouvrir, alors que des vides sont ouverts, et que toute absence sera perçue comme preuve d'abandon mêlé d'indignité. Le but ne sera pas de « répondre à tout », comme on aime à prétendre pouvoir le faire, mais de se mettre à l'écoute et d'être partenaire d'explorations nouvelles.

**7. Clubs benchmarking.** De même qu'il a existé dans les années 2000-2004 des « Clubs » notamment dans les « Grands Réseaux », il serait utile de lancer ce type d'initiative pour explorer ensemble les questions, les pistes de réponses possibles.

**8. Retours d'expérience fléchés sur les meilleures innovations.** Nous allons connaître des séries d'événements de plus en plus marqués par la surprise majeure. Les responsables auront le plus grand intérêt à aller systématiquement à la recherche des meilleures initiatives, des meilleurs traitements, pour se nourrir des expériences de terrain, partager avec les pilotes d'autres crises, et forger ainsi de nouvelles aptitudes, de nouvelles cultures préparées pour les grandes tempêtes.

Quoi qu'il en soit, la ligne de vie est claire : tout en consolidant les niveaux de sécurité, il faut injecter de nouvelles visions, de nouvelles alliances, de nouvelles pratiques. Le choc sur le sens appelle des explorations, des avancées partagées sur le sens.

*Patrick Lagadec, Directeur de Recherche à l'École Polytechnique, spécialiste des risques et crises "hors cadres", [www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net)*