

# Pour éviter d'être en retard d'une crise

01/10/2008 | Mise à jour : 20:09 |



« Pourquoi semblons-nous systématiquement en retard d'une crise ? » C'est le défi de chaque époque de mutation. L'urgence aujourd'hui est bien de se mettre en posture de ne pas subir à nouveau une « étrange défaite » (photo DR).

**Patrick Lagadec et Xavier Guilhou, directeur de recherche à l'École polytechnique et directeur général de XAG Conseil, font une analyse comparée des crises climatiques technologiques ou financières, qui pourraient faire l'objet d'une mobilisation et de procédures communes.**

Le cyclone financier s'inscrit dans une météo générale déjà bien chaotique et le diagnostic s'impose : nous n'avons plus l'intelligence de nos risques et de nos crises, nos savoir-faire sont dépassés. Il est vital de réagir.

La première exigence est de bien comprendre le changement de décor. Nous étions habitués à considérer des risques isolés, indépendants, limités, connus, contrôlés, assurés. Nous voici confrontés à des risques de systèmes, à des dynamiques de dislocation de fond. Tous les fronts sont concernés. La finance : l'enjeu est la contagion à l'économique, au social, au géostratégique. Les désastres climatiques : Katrina (août 2005), qui n'était pas un « cyclone » mais, selon l'amiral Thad Allen, « une arme de destruction massive sans dimension criminelle » ; le récent cyclone Ike (septembre 2008), qui plonge également dans l'inconnu - comment faire vivre pareils nœuds stratégiques pour le pays - Houston, Galveston -, quand ils sont privés de réseaux essentiels (électricité, eau, nourriture, transport, etc.) pendant des temps indéterminés ? Autres

fronts : la santé (canicule 2003, sras 2003, possibilité de pandémie grippale, etc.), la technologie (black-out électrique 2003 en Amérique du Nord ; black-out Internet sur les pays du Golfe et l'Inde, en janvier 2008), la violence (11 Septembre, Madrid, Londres...). Autant de risques couverts par... l'assurance et la finance.

La deuxième exigence est de cerner les pièges à éviter. Ainsi, la capitulation, au motif que l'on est dans «l'exceptionnel». La réassurance mode Tchernobyl : «la France est à l'abri», «les fondamentaux ne sont pas touchés», «d'ici à quelques jours on n'en parlera plus», «nous avons des plans ». Le cynisme : «Il nous faudrait une bonne crise» . L'erreur de diagnostic : on applique les réponses prévues, mais en se trompant de sujet.

La troisième exigence porte sur la carte des acteurs à mobiliser. Dans toutes les crises en émergence, il y aura le plus souvent obligation d'intégrer tout à la fois le global et le local ; des acteurs publics et des acteurs privés - notamment les grands opérateurs de réseaux. Mais aussi : les équipes de terrain, les ONG, les populations. La clé n'est pas dans la centralisation simplificatrice. Les seuls qui ont échappé au chaos de Katrina sont ceux qui ont su mobiliser, en confiance, leurs équipes, les familles. On ne sort pas des crises actuelles, qui viennent fréquemment «par le bas» avec un plan bureaucratique imposé du haut.

La quatrième exigence est de déterminer au plus vite, moins un plan d'action général que quelques initiatives fortes permettant de remettre des dynamiques qui fassent sens dans un tableau chaotique de plus en plus vibrionnant. Par exemple, au lieu de chercher à «rassurer» les clients par des mots leur assurant que «cette fois-ci on peut être cru», on devra tenter de trouver des initiatives partagées permettant de refonder la confiance. C'est le plus complexe dans les nébuleuses actuelles.

De quoi s'agit-il ? Quels pièges ? Quels acteurs ? Quelles initiatives ? Ce sont là les quatre points d'entrée de la démarche que nous préconisons pour détecter au plus tôt les signaux aberrants (souvent annonceurs de décrochages majeurs) et venir aider au pilotage lors des grands chocs. Concrètement, l'idée a conduit à la constitution de ce que nous avons baptisé «forces de réflexion rapide», des groupes de personnes très diversifiées, placées en appui aux instances de décision, et aptes à se saisir de toute question «impossible». Sur le fond, il s'agit de passer d'une logique de réponses préprogrammées à une logique de questionnements audacieux et de propositions inventives. En France, EDF a été parmi les premières organisations à avoir systématisé l'usage de cette démarche. Il faut maintenant passer à l'échelon des grandes institutions nationales et internationales. Nous nous y employons, notamment dans le cadre d'un projet engagé avec le Center for Transatlantic Relations à Washington qui associe responsables publics, dirigeants du privé et ONG des deux côtés de l'Atlantique.

L'un des rapports officiels sur le fiasco de Katrina s'interrogeait : «Pourquoi semblons-nous systématiquement en retard d'une crise ?» C'est le défi de chaque époque de mutation. L'urgence aujourd'hui est bien de se mettre en

posture de ne pas subir à nouveau une «étrange défaite».



**LE FIGARO** · *fr*