

Les nouveaux horizons du risque

Pendant longtemps le monde a évolué à un rythme humain. Mais, depuis quelques décennies, la vitesse s'est accélérée et ses transformations correspondent à des révolutions, à des ruptures, à des ères nouvelles. Les données du danger en sont nécessairement bouleversées, de sorte que j'ai souhaité que quelques grands témoins nous apportent la perception qu'ils en ont.

Ayant fait état de cette intention à Patrick Lagadec, dont on connaît les qualités d'observation et les exigences, nous avons alors fait appel à quelques personnes éclairées. Nous leur avons proposé de réfléchir à ces nouvelles données, de porter leur regard sur les nouveaux horizons du risque, de forger de nouveaux paradigmes et de nous dire comment développer notre aptitude à voir autrement.

Les contributions publiées dans ce dossier sont suffisamment variées pour constituer une base significative. D'autres viendront dans les prochains numéros.

Hubert Seillan

Aux confins du chaotique par Patrick Lagadec

... « *In 1914, we were caught totally unprepared. In 1940, we were fully prepared - to the First World War* »...

Un membre du *Civil Contingencies Secretariat, Cabinet Office*, Londres.

Ne nous y trompons pas : entre l'univers des risques et des crises des années 1970-80 - lorsque l'on commença forger les repères actuellement en vigueur - et celui d'aujourd'hui, il y a le même écart qu'entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et la Grande Guerre de 1914. Certes, rien ne doit être oublié des grandes avancées des dernières décennies, et il faut redoubler d'effort pour acquérir - ou maintenir - les capacités de base nécessaires (un audit montrerait d'ailleurs, très probablement, que beaucoup des savoir-faire acquis à la fin des années 90 en gestion des crises se sont gravement effrités). Mais il ne faut pas se laisser distancer ni surclasser : nous sommes en passe de changer de monde en termes de vulnérabilité. La tâche immédiate est de comprendre ces mutations dans l'ordre des problèmes pour effectuer les changements qui s'imposent dans celui des réponses.

Risques et crises en terres barbares

Nous voici projetés dans un monde qui perd ses repères comme ses frontières. Nous passons de l'accidentel - une défaillance spécifique, sur un terrain globalement stable - au chaotique : un terrain profondément et durablement

déstructuré, matrice de problématiques de sécurité dont les lois nous échappent. Un certain nombre de dimensions, qui se conjuguent, déterminent ce terrain du chaotique.

Du local au global : ce fut le coup de semonce de Tchernobyl (1986). Davantage, la turbulence globale vient percuter des potentiels de risques particuliers : c'est la menace liée à tous les grands « cyclones » planétaires, qu'il s'agisse de climat, d'environnement, de santé publique, de terrorisme.

Le réseau : Les enchevêtrements des infrastructures vitales, dont nous sommes de plus en plus dépendants à l'échelle nationale et internationale, peuvent donner des tableaux de vulnérabilités qui échappent radicalement à nos cadrages habituels, où tout est relativement cloisonné.

La vitesse : Le Sras a montré que le virus pouvait se combiner au *jet* - une question de jours. Un *blackout* informatique planétaire obligerait à reconfigurer encore nos références en matière de cinétique des événements - impact dans la minute. En regard, il faut une bonne dizaine de jours à nos systèmes pour se mettre en ordre de marche en cas de problème hors cadre (Katrina, canicule, *tsunami*).

L'ignorance : L'expert, confronté à des mutations, passe de plus en plus régulièrement de l'incertitude à l'ignorance. Il a les plus grandes peines à cerner la menace, à donner des pronostics ; ses lois de probabilités ne fonctionnent plus.

La complexité hors-cadre : ce fut le cas de Katrina. Cyclone hors catégorie, inondation, catastrophes industrielles, problématiques de sécurité publique relevant de l'inédit, perte d'une ville...

L'inconcevable : C'est là le plus déstabilisant. On attendait des missiles, ce sont les cutters qui arrivent. On croyait avoir vaincu les maladies, et voici que se profile une possible pandémie susceptible de casser l'économie mondiale - piégée de surcroît par le principe généralisé du flux tendu.

P. Lagadec est directeur de recherche à l'École polytechnique (laboratoire d'économétrie), membre de l'Académie des technologies de France, co-fondateur de l'*European Crisis Management Academy*. <http://www.patricklagadec.net>

Dossier établi par Hubert Seillan et Patrick Lagadec

Un médiatique pulvérulent : La question d'hier était de savoir si les responsables sauraient donner de l'information, dans la « transparence » et avec humanité. Le défi d'aujourd'hui est de repérer ce que l'information signifie lorsque l'émotion, la montée aux extrêmes, la mise en scène mondialisée, deviennent critères centraux de pertinence et impératifs économiques quasi-exclusifs.

Quand on sort ainsi des épures de référence - nos *jardins à la française* dans lesquels on pensait les risques et les crises - avec une telle violence, nos visions, nos démarches, nos outils sont rapidement explosés. Il nous faut les reconstruire, et en urgence.

Des dynamiques créatrices à impulser

Le travail à accomplir est immense, retenons ici quelques portes d'entrée.

De nouveaux ancrages intellectuels : L'essentiel n'est plus seulement dans les 98% de régularités repérées ; les 2% d'information aberrantes (« Ils n'apprennent qu'à décoller, pas du tout à atterrir »), illisibles, hors cadre - celles que nous avons apprises à négliger comme « anecdotes non significatives », « aberrations scientifiques », « illusions d'optique » - deviennent vitales. La notion de *discontinuité* vient au centre, et elle exige des références intellectuelles souvent en opposition avec ce que nous avons le plus chéri.

Une forte implication des niveaux dirigeants : Dès lors qu'il y a pareilles mutations des socles de vie, rien ne peut être gagné sans prise en charge exemplaire au plus haut niveau de toute institution. C'est là une révolution dans nos cultures de gouvernance, qui laissent largement ces questions aux niveaux spécialisés ou subalternes.

Des partenariats dynamiques : La logique selon laquelle « l'Etat arrête les plans ; informe les opérateurs ; ces derniers obtiennent » ne devrait plus prévaloir. Pour l'heure, on reste loin du compte.

Des forces de réflexion rapide : Il faut pouvoir disposer, auprès des dirigeants, de personnes rompues aux univers de ruptures, aptes à se mettre en réflexion ouverte et en réseaux dès lors que l'on se trouve en situation peu lisible. Des initiatives sont en marches (par exemple à EDF en France), elles sont à développer considérablement.

Société civile : une véritable inversion. Le gouffre à franchir est imposant : il ne s'agit plus ici de « communication » mode 1990 ; ce sont les groupes humains eux-mêmes qui doivent trouver les réponses aux défis qu'ils vont devoir traverser. Si leur créativité n'est pas mobilisée, si la société civile n'est pas mise au cœur de l'action, les passages vitaux indispensables ne pourront être franchis. La confiance est un ressort vital : « Il eut plus de confiance en nous que nous n'en avions envers nous-mêmes », a-t-on pu dire de R. Giuliani - et c'est ainsi que sa ville n'a pas craqué. On ne sortirait pas de l'épreuve d'une pandémie avec un plan d'Etat, quelle que soit sa qualité formelle.

Un prodigieux travail dans le médiatique : Certes, le sujet est tabou, mais il faudra bien se résoudre à ouvrir le dossier de la couverture des situations hors cadre, avant que l'information ne soit plus que l'improbable composant d'un show planétaire compensant le vide par un zapping frénétique, fonctionnant à crédibilité zéro.

Des initiatives hardies : Les progrès passeront non par des modèles globaux mais par des actes précis, permettant de construire des compétences nouvelles et de la confiance. Ce peut être des retours d'expérience, des simulations, des auditions publiques, sur les questions les plus difficiles. Exemple : l'initiative engagée avec La Poste, en 2002, pour un retour d'expérience international après les attaques à l'anthrax de 2001 aux Etats-Unis, et les milliers d'alertes en Europe. Ou, avec l'appui d'EDF, des missions de retour d'expérience internationales sur les pluies verglaçantes au Québec ou sur les leçons du Sras à Toronto en 2003 dans la perspective d'une possible pandémie. Ce ne sont pas les pistes qui manquent : l'important est de consacrer désormais de l'énergie à engager pareilles initiatives avec le terrain (les colloques doivent venir après, pas avant, ou en alibi).

Formation : Aussi longtemps que ces sujets n'auront pas été travaillés en formation initiale, il sera très difficile de les mettre à l'agenda des décideurs. Plus profondément, la grande interrogation est la suivante : de quel bagage faut-il désormais doter futurs responsables et citoyens, pour qu'ils puissent trouver vision, équilibre, compétence, écoute, leur permettant de traverser les turbulences de notre temps ?

Courage et confiance

Sur tous les fronts - intellectuel, psychologique, managérial, politique, culturel -, il nous faut désormais acquérir les aptitudes qu'appellent les mutations en accélération sur les terrains de la sécurité. Et le faire sur un ancrage central : la confiance. Confiance en nous-même, confiance envers nos sociétés, pour prendre en charge les défis de notre histoire. ◆

