

Séminaire Mines-ParisTech/ Skema Business School

RISQUE, GLOBALISATION ET DIVERSITÉ

26 mars 2012

Patrick Lagadec

www.patricklagadec.net

« **Lost in transition : risques et crises, nos paradigmes à bout de souffle** ».

« Mais pourquoi sommes nous systématiquement en retard d'une crise ? »
House of Representatives, *Katrina : A Failure of Initiative*.

La formation en matière de risques et de crises exige deux lignes d'apprentissage. La première consiste à enseigner les acquis, et ils sont nombreux tant les avancées ont été puissantes ces dernières décennies. La seconde vise à préparer les futurs responsables aux risques et crises en émergence – ceux et celles qui sont largement en dehors de nos scripts connus. Dans la première dimension, on apporte des outils pour tenir les surprises. Dans la seconde approche, on prépare à *être surpris* (Tod LaPorte, Berkeley). Les deux approches sont orthogonales, mais sont toutes deux indispensables.

J'insisterai surtout sur la seconde, car la première ne pose pas de problèmes aussi aigus. C'est l'exigence de tous les temps : ne pas être instantanément détruit par un adversaire qui a attaqué ma stratégie (Sun Tsu – et il suffit alors de deux gardes-champêtres pour s'emparer du pays), ce qui est d'autant plus aisé que je me suis interdit tout examen sérieux des failles de mes hypothèses conventionnelles, de mes angles morts.

Nous retrouvons aujourd'hui le message de Lord Robens (UK, 1972) qui, dans un rapport sur les risques au travail, soulignait que les systèmes en place avaient atteint un plateau de pertinence : la méthode « Bottin » (telephone directory) qui prévoyait tous les cas, et toutes les normes, n'était plus en rapport avec la puissance et la complexité des ensembles techniques modernes. Aujourd'hui, il nous faut le même courage intellectuel et stratégique : les bases sur lesquelles nous pensons nos sécurités et nos crises ne tiennent plus, et tiendront de moins en moins, sauf dans des cas accidentels exceptionnels.

I – Nos défis : rupture dans la cosmologie des risques et des crises

Ruptures qualitatives, franchissement de seuils :

- *De la grande échelle au hors échelle* : Fukushima, Irène – nous n'avons plus les cartes.
- *Du couplage serré aux interdépendances totales* : de l'effet domino aux engloutissements.
- *De la vitesse à l'instantanéité* : Wall Street 2010, 7 millisecondes ; Twitter Ben Laden ; tuerie de Liège, twitter, police ; dysfonctionnements sur Marcoule, alerte Google immédiate : sites internet CEA, préfecture du Gard hors fonctionnement.
- *De l'événement aux socles en liquéfaction* : tenue écologique, tenue économique, confiance en la démocratie, tenue géo-stratégique, questions culturelles, dynamiques mortifères : ce qui était milieu absorbant devient caisse d'amplification explosive.
- *De l'incertitude à l'ignorance* : exigence de passer à d'autres paradigmes pour approcher nos risques et nos crises.

En résumé, la notion de *Wicked problems* (Rittel, 1973) : les problèmes sont des symptômes d'autres problèmes ; définition ? Causes ? Conséquences ? Toute action change le champ opératoire et son contexte. Opposé à tout ce que nous avons à l'esprit comme cosmologie. Comme à l'âge des Découvertes. La cosmologie héritée de Grecs et des Egyptiens ne fonctionnait plus. Ce qui a muté depuis 1973, c'est que les wicked problems ne sont plus des accidents, mais le terreau commun, sauf exception.

Back to Wildness, Bernstein : « les meilleures décisions sont fondées sur le calcul et les nombres, déterminés par les modèles du passé »... à : accroissement constant de la volatilité, de la discontinuité, de la surprise. 450 ans de progrès en maîtrise des risques, *Against the Gods*.

There is no box anymore (Mike Granatt) : ce constat de fond nous oblige à repenser nos théories, nos modèles, nos pratiques en matière de risques et de crises. Donc aussi nos logiques d'enseignement.

II – Piège : Retard Stratégique

Trois fronts assiégés :

- *Barrière intellectuelle* : toute action entraîne non pas une réaction, mais une profusion d'ébranlements ; une dynamique générale d'ébranlements de fond entraîne des événements dont les lois d'apparition ne sont plus dans l'épure de nos calculs de risques.
- *Barrière psychique* : le hors contrôle, le discontinu, le chaotique déclenche des terreurs archaïques paralysantes, qui entraînent les refus de mise à l'agenda, l'impossibilité d'entendre, l'impossibilité d'informer alors qu'on ne peut plus affirmer que « tout est sous contrôle ». Voir Nicole Fabre, *L'inconscient de Descartes* (des systèmes de réassurance qui ne tiennent qu'aussi longtemps qu'il n'y a aucune faille).
- *Leadership dépassé* : à chaque épreuve, la première victime est le système de pilotage, que ce soit très grave (BP, Fukushima, Katrina, etc.) ou au contraire juste hors plan (H1N1, volcan, etc.). Cela se traduit notamment par des effondrements physiques des pilotes, ou des sorties suicidaires en communication (qui traduisent le burn-out instantané des dirigeants).

Dynamique d'érosion, de décrochage en haute altitude :

1. Pas de grand investissement majeur, de ruptures créatrices, comme dans la science de la sécurité des années 70-80 : on a simplement ajouté de la com, et des salles de crise à tous les étages administratifs. Mais sans nouvelle intelligence stratégique.
2. Impossibilité d'accrocher les niveaux stratégiques : peur, absence, refus
 - a. Une sorte de droit de retrait des niveaux stratégiques.
 - b. Anecdotes : « Vous aviez raison, mais [je devais vous interrompre car] on ne peut pas laisser dire des choses pareilles devant des préfets ! » ; « Nous avons décidé de ne rien faire, mais, malheureusement, je suis convaincu que l'avenir vous donnera raison » – message signé d'un DG.

Kemeny (président de la commission présidentielle d'enquête sur Three Mile Island, écrivit ceci en 1980 : Visite de la salle de contrôle de TMI 1 : « J'ai peur de m'être mis en difficulté grave parce que je fis remarquer, en présence des journalistes, que je ne pensais pas que cette salle de contrôle particulière représentait un chef d'œuvre de technologie moderne. En fait, j'avais dit qu'elle avait au moins 20 ans de retard. Je fus très sévèrement critiqué pour cela. Et avec juste raison, parce que ma déclaration se révéla fausse : nous

avons découvert plus tard, dans les documents de la NRC, un rapport écrit dix ans auparavant, dans lequel un des experts avait dit que les salles de contrôle avaient, alors, vingt ans de retard ».

Aujourd'hui, ce ne sont plus seulement des problèmes de salle de contrôle, ni même de salle de crise. Ce sont nos grammaires de pilotage qui ne fonctionnent plus.

En fait deux mondes de problèmes : les acquis des années 80 souffrent d'érosion, les nouveaux fronts ne sont pas considérés.

On pourrait reprendre les derniers mots de la préface du rapport présidentiel d'enquête sur TMI : « Nous sommes convaincus que, si les exploitants et les autorités de sûreté n'entreprennent pas de transformations, ils finiront par détruire totalement la confiance du public, et ce seront bien eux les responsables de l'élimination de l'énergie nucléaire comme source viable d'énergie. » mais en élargissant le propos bien au-delà du nucléaire : « Si nous ne changeons pas, nous serons responsables de la décrédibilisation globale de la technologie, et de la tenue de nos systèmes sociétaux ».

III – Pistes

0) Garder nos pistes de formation de base : nos compétences, nos ancrages classiques, ce qui n'est pas une mince affaire.

Vu la sensibilité du contexte, il faut tenir encore mieux les risques connus : on ne peut plus se permettre d'écarts même conventionnels, on ne sait plus où cela peut aller.

- 1) Lancer de nouvelles logiques pédagogiques pour le nouveau théâtre des risques et des crises :
 - a. Préparer à la *réflexion en terrain non balisé* ;
 - b. Préparer au travail *en commun* sur ces terrains d'ignorance ;
 - c. Préparer à travailler *avec des acteurs que je ne connais pas sur des sujets que je ne connais pas* ;
 - d. Préparer les experts à clarifier les *limites de leurs connaissances*, et à travailler en dehors de leurs cartes, et non à travailler à l'intérieur de leurs épures conventionnelles ;
 - e. Préparer les étudiants à la *démarche Force de Réflexion Rapide*, aujourd'hui inexistante.
 - f. Préparer les étudiants à *apprendre des meilleurs exemples*, à lancer des Missions internationales sur les meilleures idées.
 - g. Préparer les étudiants à concevoir et piloter des *initiatives fortes* (type Académie de l'Air et de l'Espace sur *l'imprévu* ; REX public Escota, juin 2001).
 - h. Préparer les étudiants à concevoir et pratiquer d'autres formes d'exercices : impliquant les acteurs, à partir de leurs énergies, compétences, savoir-faire, etc.

Joshua Cooper Ramo : « Kissinger et sa génération ont eu à traiter la dissuasion, nous, nous avons à traiter la résilience ». *The Age of the Unthinkable*.

Conclusions :

1. Le hors dimensionnement n'est plus ce qu'il était : ce n'est plus l'événement rarissime, ni même le terrorisme la guerre : c'est le terrain très général de nos activités.
2. Notre vulnérabilité stratégique majeure n'est pas tant technique que de compétence de pilotage : en l'état actuel de nos non préparations à haut niveau, nous allons connaître – sauf mutation volontaire rapide – des séries d'*Etranges Défaites* (Marc Bloch).
3. Ce sont ces nouveaux défis qu'il faut mettre à l'agenda de nos formations. Les blocages, les terreurs sont telles pour les générations actuellement en charge, qu'il nous faut un investissement culturel majeur à destination des futurs responsables et futurs dirigeants.
4. Qui n'aura pas été préparé à ces nouveaux territoires sera défait à chaque bataille.
5. La bonne nouvelle, c'est que l'expérience le montre clairement, et notamment des les enseignements en mastère à Mines-ParisTech : les étudiants sont particulièrement ouverts à ces nouvelles logiques et formes d'enseignement.

Références

Patrick Lagadec : Enseigner la question des crises : Enjeux, Obstacles, Initiatives, *Cahiers du Laboratoire d'Econométrie*, janvier 2007, Ecole Polytechnique.

<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-01.pdf>

Patrick Lagadec : Préparation des futurs dirigeants aux situations de crises hors cadres, Ecole Polytechnique, 21 avril 2008.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Preparation_enseignement.pdf