

LE POINT  
DE VUE

de Patrick Lagadec

# Risques : les dirigeants doivent passer du déni à la stratégie

Les « scénarios noirs » qui seront présentés au forum de Davos (« Les Echos » du 15 janvier 2012) pulvérisent nos cartographies des risques. Il faut prendre connaissance du constat, et passer d'urgence au registre de l'action. La question vitale est celle de savoir comment naviguer dans ce monde volatil, interconnecté, sujet à toutes les tempêtes et les surprises – de Katrina à Fukushima, de Lehman Brothers à l'euro, du Dreamliner aux cyberpannes, de Bamako à In Amenas.

## ● BOULEVERSER NOS VISIONS

Le XXI<sup>e</sup> siècle nous propulse avec brutalité hors du « domaine de vol » de notre gestion des risques, de notre gestion de crise, et même de notre « gestion » tout court. Nos hypothèses cardinales – risques connus, limités, isolés, assurés – ne fonctionnent plus. Nous voici confrontés aux montées des extrêmes, aux contaminations foudroyantes, aux cristallisations rapides, à l'inconnu... Plus déstabilisant encore : la perte de nos fondamentaux (climat, économie, conflits...) ouvre sur des instabilités et décrochages systémiques. Le monde a muté, n'escomptons pas qu'il se normalise. Il nous faut inventer.

## ● SORTIR DE NOS BUNKERS

Pour l'heure, nous sommes loin du compte. Chacun s'accroche plutôt à ses lignes Maginot : négation, esquivance et optimisme frelaté ; avec le risque de céder la place à l'hébétéude, l'abandon, la désespérance. Il est vital d'ouvrir des

voies autrement plus fécondes. La supprime si constante : « Ne pas inquiéter nos dirigeants ! » ne peut que générer des jeux à sommes catastrophiques. Le temps est venu de ranger ce leitmotiv défensif au registre de la faute lourde.

## ● SE METTRE EN POSTURE D'INVENTION

« La situation est suffisamment préoccupante pour que l'espoir soit permis », dit un ami philosophe. La pression sans cesse accrue des mégachocs nous pousse en effet à nous reprendre. Pour

## La question vitale est celle de savoir comment naviguer dans ce monde sujet à toutes les tempêtes et les surprises.

passer du repli au rebond. L'expérience indique déjà quelques exigences :

1. Des dirigeants investis, mettant eux-mêmes à l'ordre du jour cette question de nos vulnérabilités et inventions nécessaires, et jouant pleinement leur rôle de pilote. Pour ne pas laisser le leadership en déshérence.

2. La mobilisation de groupes type « force de réflexion rapide », pratiquant en permanence la veille hors cadres, la traque des erreurs majeures à éviter, la préconisation d'initiatives fécondes. Pour ne pas arriver trop tard, aggraver les situations, fuir dans les pires ornières.

3. La créativité de tous. A l'heure des communications instantanées et horizontales, information, responsabilité, initiatives partagées doivent imprégner nos pilotages. Les ressources humaines deviennent cruciales.

4. Des préparations radicalement repensées. Nous avons tout fondé sur l'apport de réponses planifiées, il nous faut travailler sur feuille blanche. Nous fixons des procédures pour éviter les surprises, il nous faut apprendre à être surpris et à anticiper hors cadres convenus. Nous nous défendons de pouvoir prévoir l'imprévisible, il s'agit de nous préparer à y faire face. En urgence absolue, il faut préparer nos dirigeants, nos futurs responsables à ces nouvelles lignes de front, dont il faut mieux connaître les règles du jeu si étrangères à nos cultures d'excellence.

« Nous entrons désormais dans un nouvel âge critique et la grande affaire, indique le théologien et philosophe Maurice Bellet, ce ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile. » Il ne s'agit pas ici seulement de « résilience », de capacité à encaisser des épreuves. Le défi, bien plus essentiel, est d'inventer positivement des futurs partagés, des pratiques adaptées à un monde tourmenté devenu le nôtre – pour longtemps.

Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'Ecole polytechnique