

Crise : anticipation ou cécité ?

p.22 **POINT DE VUE** : Interroger l'improbable

Réalisé en collaboration avec **Patrick Lagadec**,
directeur de recherche à l'École Polytechnique



p.25 **RECHERCHE** : Les surprises dont vous auriez pu vous passer

D'après un article de la *Harvard Business Review*, mars 2003



p.27 **TÉMOIGNAGE** : La maîtrise de l'information,
au cœur de la gestion de crise

Interview de **Philippe Legorjus**, P-dg d'Atlantic Intelligence

Lorsque l'impossible devient certain. Nous ne sommes pas dans un roman de science-fiction, mais bien dans la réalité du *xxi^e* siècle ; une réalité traversée de risques et de crises majeures, souvent inattendues, voire inimaginables. Que faire, face à l'improbable ? Anticiper en sortant des références habituelles de la gestion de crise traditionnelle.

Manque d'imagination ou peur de l'inconnu ? Il nous est difficile de concevoir des scénarios à risques. Mais ne laissons pas le monopole des questions hors cadre aux écrivains, aux journalistes ou pire, aux terroristes. Le seul moyen de se préparer aux futurs risques est de pouvoir travailler en dehors des certitudes et du rationnel auquel nous nous fions habituellement.

Toutes les crises sont-elles pour autant des surprises ? Loin de là. La plupart des crises pourraient être évitées par une meilleure gestion de l'information dans l'entreprise, une pratique plus répandue du *scenario planning*, et surtout une meilleure écoute du public – consommateurs, citoyens – et de ses interrogations.

Interroger l'improbable

Point de vue de Patrick Lagadec, dossier préparé par Marie Bellan

POINT DE VUE

Les risques majeurs ont changé de nature. Ils sortent des cadres établis et de nos terrains de connaissance habituels. Une nouvelle façon de gérer les crises s'impose pour prendre conscience de ces nouveaux risques et forger des approches pertinentes.

Ces dernières années ont vu se succéder un nombre élevé de crises aiguës, tant par leur ampleur, leur caractère improbable et soudain, que leur succession dans le temps. Dans le désordre, cela donne : le naufrage de deux pétroliers à moins de deux ans d'intervalle, l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, la crise de la vache folle, le 11 septembre, la crise de l'anthrax, et dernier en date, le SRAS (Syndrome respiratoire aigu sévère), qui présente toutes les caractéristiques des crises émergentes : un agent mal connu, qui emprunte des réseaux mondiaux, propres à faire monter aux extrêmes un risque localisé. Notre société semble devenue le terreau de crises de plus en plus nombreuses et de plus en plus sérieuses. Comment les prévenir au mieux, les limiter lorsqu'elles surviennent, trouver des voies de sorties de crise, et finalement, dans la mesure du possible, les transformer en déclencheurs de progrès ? Quelle est la marge de manœuvre des entreprises face à cette déferlante, comment peuvent-elles relever le défi ? Au-delà des outils de prévention et de décision classiques, c'est à une véritable révolution de nos modes de pensée que nous devons nous astreindre.

LA CIVILISATION DU RISQUE¹

Patrick Lagadec n'a pas attendu les derniers événements pour tirer la sonnette d'alarme – et proposer des initiatives. C'est lui qui introduisit la notion de « risque technologique majeur » dès 1979 (*La Recherche, Futuribles*). Il posa, il y a trente ans déjà, le constat suivant : à partir du moment où les risques changent de dimension, de nature (ils peuvent désormais frapper loin, dans l'espace comme dans le temps) il convient de changer fondamentalement nos approches, en intégrant infiniment plus d'exigence technique, mais aussi un travail sur l'organisation, au-delà de la seule ingénierie. Une ouverture décisive en termes de concertation, de préparations s'impose également. Puisque désormais le risque sort de l'enceinte industrielle, l'extérieur doit être consulté, sauf à courir le risque certain d'un rejet des activités, et donc d'un bilan encore plus sévère en cas d'accident. Qui sait s'inscrire dans ces voies en tirera un avantage décisif par rapport à ceux qui resteraient à une frilosité dépassée.

Un franchissement de seuils. Si les catastrophes ne sont pas un phénomène récent, les crises de ces dernières décennies

ont bel et bien changé de niveau de gravité. Avec la catastrophe chimique de Bhopal (1984), un nombre de victimes jusque-là inconnu a été atteint : 10 000 morts, 200 000 blessés – car il faut aller bien au-delà des bilans immédiats. Avec Tchernobyl, des atteintes à longue distance, et encore bien plus loin en aval dans le temps, sont à prendre en considération : les chiffres, les cartes sont corrigées à chaque anniversaire – surtout là où l'on avait pensé pouvoir faire barrage à la réalité par un discours de fuite. Mais on découvre aujourd'hui une autre facette du risque majeur : l'effet domino, lié à nos structures en réseaux, qui joue un rôle démultiplicateur tout à fait nouveau dans les crises, pendant naturel de leurs indéniables avantages.

Des risques de réseaux. L'imbrication des réseaux est aujourd'hui notre force en termes de fonctionnement opérationnel transectoriel, de rapidité de circulation de l'information, mais c'est aussi une source de vulnérabilité structurelle : « Nos sociétés complexes ne sont qu'enchevêtrements de nœuds, de hubs, concentrant des pouvoirs de diffraction colossaux. Il en résulte des problèmes de sécurité particulièrement aigus, faits d'effets de seuils, d'effets de complexité, d'effets de résonance jusqu'alors inconnus », note Patrick Lagadec. Un exemple limité : le 3 janvier 2003, des chutes de neige suivies d'une chute brutale des températures conduisent à des perturbations sévères sur les autoroutes d'Ile-de-France – quinze mille automobilistes restent bloqués, certains pendant plus de douze heures. De même dans les aéroports parisiens : la glace a raison de systèmes non configurés pour ce type d'exception (les aéroports de Londres, Copenhague ou Montréal connaîtront d'ailleurs des sorts analogues dans les jours qui suivent). Avec le SRAS, on a vu les réseaux jouer plus fortement que jamais dans la propagation rapide de la menace.

Plus préoccupant : notre fonctionnement en réseau peut être utilisé comme arme de pénétration et de déstructuration. La menace de l'anthrax a bien mis en valeur ce risque de propagation massive. Dans ces conditions, les systèmes de sécurité traditionnels sont à repenser, comme l'a souligné une commission mise en place par le président Clinton en 1997 : « Nous devons apprendre à négocier une nouvelle géographie, dans laquelle les frontières ne sont plus pertinentes, les

distances n'ont plus de signification, dans laquelle un ennemi peut porter atteinte à des systèmes vitaux sans s'attaquer à notre système de défense militaire. » Au regard de cette constatation, et comme le souligne Patrick Lagadec : « La première impression qui domine est bien celle d'un fossé entre les risques émergents et les moyens que nous mettons aujourd'hui en place pour les maîtriser. »

Le positivisme n'est plus de saison. Nous avons été bercés par des discours modelés sur la trame : « Les experts sont formels », « Tout est sous contrôle », « Laissez-moi vous expliquer » etc. Mais notre approche du savoir et de la rationalité montre des limites sérieuses aujourd'hui : le fétichisme n'est plus tenable. Il est utile de savoir ce qui est bien établi et sûr ; il devient capital de savoir aussi ce qui n'est pas bien connu, et plus encore ce qui résiste à la connaissance. Il devient aussi crucial de clarifier ce qui échappe aux régularités, aux moyennes, qui ne connaît ni grande surprise, ni montée aux extrêmes. Nous devons changer de posture mentale. « La fonction principale de la science n'est pas d'ouvrir une porte sur la sagesse infinie, mais de fixer une limite à l'erreur infinie », rappelait déjà Brecht dans *La vie de Galilée*. La phrase fut soulignée par Sir Robert May, un des plus grands scientifiques britanniques qui analysa l'épisode plus que troublant de la vache folle. Belle révolution scientifique en perspective.

Des frontières à dépasser. « Jusqu'à présent, la gestion des risques relevait de spécialistes qui fournissaient des checklists et des procédures à suivre. Les dirigeants ne s'investissaient guère sur ces questions. Mais aujourd'hui, l'implication doit se faire au plus haut niveau », insiste Patrick Lagadec. Les outils traditionnels ne fonctionnent plus si bien, les cadres habituels montrent des limites sérieuses. Il nous faut apprendre à penser hors de nos champs habituels de compréhension et d'analyse. Le problème n'est plus de se lancer dans un inventaire des risques, pour fixer des listings de réponses spécifiques. Si la maîtrise de tous les risques de base exige de grandes compétences, l'urgence est aussi de se préparer à traiter la non prédictibilité, l'instabilité et le non-sens.

DES ENTREPRISES MISES AU DÉFI

La multiplication des outils de gestion de crise peut, un temps, donner l'illusion de leur maîtrise. Un temps seulement. La véritable gestion de crise, pour ce qui concerne les crises émergentes, tient en trois mots : « penser hors cadre ». La clé n'est pas ici de découvrir l'impensable, mais de se préparer à lui faire face.

Une aversion pour le risque largement entretenue

Les progrès fulgurants de la science, dans les domaines de la physique aussi bien que de la biologie, nous ont donné l'illusion d'une parfaite maîtrise des connaissances. Pourtant, plus la science progresse, plus nombreuses sont les énigmes : nouveaux risques et mutations de ces risques en raison de

L'expert



PATRICK LAGADEC est directeur de recherche à l'École Polytechnique (Laboratoire d'Économétrie), docteur d'État en sciences politiques (1980), ancien élève de l'ESSEC (1972), diplômé de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (1972). Initiateur du concept de « risque technologique majeur » (*La Recherche, Futuribles*, novembre 1979), il est spécialiste de la prévention et de la conduite des crises. Il élargit aujourd'hui ses recherches à une problématique plus large : la gouvernance et le management des organisations et grands systèmes en univers de ruptures. Il est également l'auteur de deux ouvrages récents sur le sujet :

- *La fin du risque zéro*, co-écrit avec Xavier Guilhou, Eyrolles, 2002, présenté dans Business Digest n°120
 - *Traité des nouveaux risques : Précaution, crise, assurance*, co-écrit avec Olivier Godard, Claude Henry et Erwann Michel-Kerjan, Gallimard, Folio actuel, octobre 2002.
- Pour en savoir plus : www.patricklagadec.net

nos nouveaux environnements. Face à la montée des périls, les citoyens, bien au-delà des seuls consommateurs, se montrent de plus en plus méfiants, de plus en plus exigeants.

On peut se gausser des peurs infondées dont se rend coupable l'homme de la rue. Ce n'est pas la bonne approche. Il est normal que les ruptures actuelles provoquent des angoisses, des peurs. Il est encore plus normal que toute perception d'évitement, d'incohérence, de secret, de malaise de la part des responsables, exacerbe peurs et rejets. Persister dans des attitudes anciennes sur le mode « Vous êtes irrationnels : j'ai tout sous contrôle (au point même que je ne me prépare pas)... » ne peut que dramatiser l'angoisse. On ne fait pas baisser la peur en la dénonçant, mais en démontrant le sérieux de son action en tant que responsable.

Penser hors cadre

Il est habituel de ne communiquer que si le phénomène en cours est connu, en s'appuyant sur ce savoir pour « rassurer ». Or désormais, les questions pour lesquelles le savoir est encore très insuffisant doivent être mises à l'agenda. Les problèmes que l'on ne sait pas traiter doivent être débattus plus que jamais. Ce type d'attitude proactive a pu être observé chez Danone² par exemple, dans le domaine de la sécurité alimentaire, où l'on a préféré partager les interrogations, écouter les questions des consommateurs en organisant des rencontres publiques et directes entre scientifiques, responsables de l'entreprise et associations de consommateurs.

Impliquer les dirigeants

La gestion du risque est devenue un pan stratégique du développement des entreprises. Pourtant, les formations en matière de risque ont quelque mal à sortir des cours de technologie de la sécurité pour s'inscrire dans la préparation des futurs dirigeants. Patrick Lagadec aime ainsi citer Ralph Stacey, professeur britannique de management : « Au moins 90 % du contenu des manuels de management stratégique est consacré à la facette du management qui pose le moins de difficulté : conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise. Bien au contraire, la véritable fonction du management est de conduire les exceptions rapidement et sous pression, quand elles surviennent de manière non prévue.³ »

Cette fonction ne peut plus être laissée aux bons soins d'un département spécifique, mais doit être prise en main par la direction générale. Peu de patrons, et peu de responsables politiques également, ont saisi la nécessité d'une telle implication. Retenons une leçon, celle de Rudolph Giuliani, le maire de New York, au moment où la ville avait rendez-vous avec le tragique et l'impensable. En juillet 2001, il participait en personne à un exercice de simulation de crise (une attaque chimique de grande ampleur) pendant deux jours entiers. Une nouvelle simulation était prévue pour le... 12 septembre 2001. Les kamikazes frappèrent la veille. Le maire joua un rôle de clé de voûte ultime dans ces jours où le destin hésitait entre crise gravissime et effondrement-déstructuration. Combien d'autres maires de grandes villes européennes ou américaines, combien de présidents de groupes industriels ont pris le temps de participer à de telles simulations ou de mobiliser fortement leurs comités exécutifs sur des questions de cette nature ?

Savoir communiquer

Ces deux dernières décennies ont mis en valeur l'exigence de communication. Mais il ne faudrait pas pervertir le message. Le principe central est d'être en mesure de tisser des liens, de fonder de la confiance. Ce n'est pas de « vendre » des « argumentaires » sur le mode, à nouveau, « tout est sous contrôle ». Et la modestie doit être de rigueur : « Prétendre résoudre tous les problèmes et répondre à toutes les questions serait une fanfaronnade si effrontée et une présomption si extravagante qu'on se rendrait par là aussitôt indigne de confiance ». (Emmanuel Kant, *Critique de la Raison Pure*).

Apprendre de l'expérience des autres

Se rapprocher des autres, apprendre d'eux, apprendre avec eux, est une exigence nécessaire. Peu de temps après l'effondrement du réseau électrique du Québec en janvier 1998, EDF envoie une mission d'étude à Montréal pour recueillir des informations et étudier les réactions des responsables québécois (voir encadré). Une initiative que l'entreprise n'a sûrement pas regrettée un an plus tard, lors des tempêtes de 1999.

Une rupture managériale s'impose. La conduite des risques exige que l'on accepte d'en prendre : en mettant la question du non conventionnel, la question du partage des interrogations à l'agenda. En s'inspirant un tout petit peu moins du chêne, et un tout petit peu plus du roseau. ■

1. *La civilisation du risque : Catastrophes technologiques et responsabilités sociales*, Le Seuil, 1981, Patrick Lagadec.

2. Voir in P. Lagadec (et alii.) : *Traité des nouveaux risques : Précaution, crise, assurance*, Folio, Gallimard, 2002, p. 291-293.

3. Ralph Stacey, *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*, London, Pitman, 2000.

Étude de cas Hydro-Québec : faire face à l'effondrement d'un réseau

3-5 janvier 1998 : le Québec est sous la tempête. Pluies verglaçantes et vents violents causent de terribles dégâts. Trois mille kilomètres de lignes à très haute tension sont inutilisables car les pylônes d'acier ont ployé sous les couches de verglas. Près de trois millions de personnes sont privées d'électricité, certains pendant trois semaines. Montréal est même dans le noir, le vendredi 5 janvier.

Rehiérarchiser les priorités

La grande force d'Hydro-Québec sera de comprendre dès le 5 janvier que la crise est exceptionnelle. Des priorités stratégiques sont définies : réalimenter 50 % du réseau, privilégier le centre ville de Montréal, donner la priorité aux fournis-

seurs qui assurent la fabrication de pièces clés pour la reconstruction.

Faire du provisoire efficace

Chaque unité d'intervention est dotée d'une grande autonomie de manière à pouvoir agir vite, même si les réalisations sont provisoires. Les mauvaises conditions météorologiques imposent des changements de programme incessants pour les réparations. Qu'à cela ne tienne : les équipes peuvent communiquer entre elles grâce aux liaisons radio et s'adapter en temps réel.

Communiquer

Des faits, rien que des faits : voilà la ligne de communication appliquée par

les dirigeants d'Hydro-Québec. Ils ont joué pleinement la carte de la collaboration avec les élus et les citoyens pour assurer une implication de chacun et faire appel à leur sens des responsabilités.

Bilan : en cinq semaines, le réseau est peu ou prou rétabli ; une performance, vu l'ampleur des dégâts matériels et la propagation en chaîne des événements.

D'après *Traité des nouveaux risques* de Patrick Lagadec, Olivier Godard, Claude Henry et Erwann Michel-Kerjan, Gallimard, Folio actuel, 2002, p. 306-321