

2001, 11-septembre ;
 2005, Katrina ;
 2008, Lehman Brothers ;
 2011, Fukushima ;
 2015, Vincennes-Bataclan-Bruxelles.
 2016, Brexit, Nice et toujours le Diesel-gate.

Embarquées, extravagances, confusions mettent bien à mal nos visions classiques d'un ordre maîtrisé, seulement troublé par quelque accident de probabilité faible, avec retour assuré à l'état nominal.

Déstructuration massive

Rupture

Dans son livre *Against the Gods – The Remarkable Story of Risks*¹, Peter Bernstein retrace la grande et belle histoire de la maîtrise des risques. Au long de cette marche, nous avons pu négliger un certain nombre d'hypothèses par trop aberrantes, pour consolider un corps central de doctrines et de pratiques d'une grande robustesse.

Mais les nouveaux contextes de nos risques et de nos crises contraignent à revenir sur les impasses qui avaient pu être faites – qui ne tiennent plus, et reviennent en force. « *La nature suit les régularités repérées – tout au moins, la plupart du temps. On peut anticiper les fréquences dans les jeux de dés – tout au moins, si les dés sont honnêtes. On peut décrire une partie du système et raisonner "toutes choses égales par ailleurs" – tout au moins, si l'ensemble est relativement stable.* » L'ère du chaotique ébranle l'édifice et toutes les grandes crises récentes ont montré à quel point nous étions mal préparés à ces vastes turbulences systémiques porteuses de déstructurations sévères qui sont désormais notre horizon immédiat.

La perception générale de cet état de fait est en train de travailler les sociétés dans leurs tréfonds. Un formidable défi préventique.

Abandon

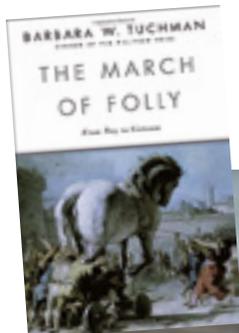
Le Brexit est l'un des derniers avatars de la série en cours. Ses fondements illustrent l'incapacité des grands systèmes institutionnels et de leurs dirigeants à percevoir et traiter des défis sociétaux dépassant les seuls périmètres techniques propres à chaque silo organisationnel.

Sa construction a mis en scène un gigantesque refus d'obstacle. La prime est donnée au « n'importe quoi » : l'énoncé faux, l'incohérence fièrement revendiquée, l'extravagance délirante (jusqu'à la convocation de la figure d'Hitler pour faire vomir le monstre bruxellois) garantissent l'adhésion compulsive. Et le bouffon devient roi dès lors qu'il se pare des habits de la peur et de la haine – en écho aux terreurs que déclenche un monde devenu trop illisible.

La dissolution des socles et cadres protecteurs réactive les angoisses les plus archaïques, que certains captent à leur profit (comme on le voit outre-Atlantique dans les saillies répétées du candidat milliardaire).

Et le pire dans le délire, c'est quand il s'arrête : les chantages du Brexit sont fiers de se faire porter pâle leur victoire à peine acquise, laissant un terrain encore plus ouvert à la confusion et la désespérance. Le sabotage suicidaire comme politique de maîtrise des risques : c'est le piège à cette heure

et nous serions bien inspirés de relire le grand livre de Barbara



Tuchman : *The March of Folly*² montrant comment sociétés et dirigeants s'enferment dans des politiques et stratégies calamiteuses pourtant bien identifiées comme contraire aux buts et intérêts recherchés.

Invention

Aux prises avec ce que Rittel et Weber avait nommé, en 1973, « *problèmes diaboliques* »³ et qui désormais envahissent tout le champ, quelques ancrages essentiels sont à penser, et une multitude d'initiatives sont requises pour retisser sens, liens et confiance. Retenons ici, en matière préventive, l'urgence pour les acteurs de la maîtrise des risques – et en particulier pour les dirigeants – d'une ouverture décisive dans leurs visions, leurs consultations, leurs préparations opérationnelles, leurs exercices. Un dépassement des exercices convenus, un dépassement de la seule « communication ».

Il n'y aura pas de confiance partagée, meilleur rempart contre l'embarquée autodestructrice, sans la démonstration des acteurs en charge de leur lucidité, de leur sens de la responsabilité, et de leur inventivité. ■

Manifestation antiBrexit à Londres, « Votre campagne est basée sur des mensonges, #ditesla véritéboris ».

Photo: Ed Everett via Flickr

1. Peter L. Bernstein, *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, Wiley & Sons, New York, 1996.
 2. Barbara W. Tuchman, *The March of Folly – From Troy to Vietnam*, Random House Publishing Group, 2011.
 3. Rittel et Webber, « *Dilemmas in a General Theory of Planning* », p. 155-169, in *Policy Sciences*, Vol. 4, Elsevier Scientific Publishing Company, Inc., Pays Bas, 1973.