Penser et maîtriser les risques à l'heure du chaos

Expert de la prévention et du pilotage des crises « hors cadre », Patrick Lagadec, docteur d'État et directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique, a une conviction : des sociétés de plus en plus déboussolées ont le plus grand besoin de voir les experts, les dirigeants et les collaborateurs, en lien avec les citoyens, ouvrir de nouvelles routes[1].

Atout Risk Manager : Pourquoi repenser la cartographie des risques ?

Patrick Lagadec : Dans son best-seller *Plus forts que les dieux : la remarquable histoire du risque* [2], l'économiste et auteur américain Peter Bernstein présente la glorieuse conquête de la maîtrise des risques. Au fil de l'ouvrage, il laisse poindre de sourdes réserves. *« La nature suit les régularités - enfin... la plupart du temps. On peut anticiper les fréquences dans le jeu de dés - enfin... si les dés sont honnêtes. On peut décrire une partie du système et raisonner "toutes choses égales par ailleurs" - enfin... si l'ensemble est tout de même relativement stable. »* Avant un chapitre final : *Back to wildness (Retour à la sauvagerie)*. Le discret avertissement de Bernstein a laissé place à une puissante sirène d'alerte. Nous voici aux prises avec des méga-chocs, des interactions systémiques, des polycrises, non plus seulement avec l'incertitude mais avec l'inconnu. Sur fond de déchirements des socles fondamentaux : dislocations environnementales, crises économiques, ruptures géostratégiques, défiance généralisée. L'approche par liste se trouve bousculée, submergée.



Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'École polytechnique.

Comment ouvrir le chemin d'une maîtrise à la hauteur des défis actuels ?

Nous voici projetés en terre inconnue : angles morts, signaux non pas faibles mais barbares, surprises radicales, interactions étranges, puissances inédites, vitesses hors hypothèses... Le pas décisif à franchir est de passer d'une culture de réponse à une culture du questionnement. Pour ouvrir et permettre de nouvelles terres d'expertise et de pilotage. Cela exige une préparation des acteurs pour que la non-réponse ne déclenche plus le rejet viscéral, la sidération, mais une prise en charge responsable et inventive. Les passerelles de commandement ont ici une responsabilité éminente : quand les organisations sont face à des risques inconcevables et des menaces sur leurs ancrages existentiels, il revient aux dirigeants d'ouvrir, de légitimer et d'encourager de nouvelles exigences et pratiques de l'expertise des risques.

Quelles sont les pistes de progrès ?

L'aide à la navigation : on peut s'inspirer ici de la démarche « Force de réflexion rapide », une innovation lancée et adoptée par EDF en France, voici déjà vingt ans. Une petite cellule composée de personnes marquées par leur diversité de culture et d'expertise, ouvertes à l'interrogation en terrain non balisé, vient en appui pour aider à la prise en charge de questions inédites[3]. Il s'agit désormais de mettre en place ce type de cellule pour la navigation au long cours dans nos environnements chaotiques, et redonner une force nouvelle à la maîtrise des risques.

La dimension RH, ensuite. La détection et la valorisation des experts et des personnes particulièrement à l'aise dans le questionnement et les propositions créatrices deviennent un facteur-clé de réussite.

Le retour d'expérience repensé : aller constamment, et à des rythmes accélérés, à la recherche des surprises les plus étonnantes, des questions les plus intelligentes, des meilleures initiatives et pratiques novatrices, des enseignements les plus féconds.

Des exercices non conventionnels : s'entraîner sur des scénarios traduisant la destruction des références convenues et les bouleversements du monde, pour construire et consolider des capacités d'expertise inusitées, d'inventivité personnelle et collective.

Propos recueillis par **Sylvie Guyony**

1. Patrick Lagadec, *Sociétés déboussolées – Ouvrir de nouvelles routes*, Persée, 2023. https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2024/10/TEXTE-FINAL-11469-Int-2.pdf

2. Peter L. Bernstein, *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, New York, 1996.

3. Patrick Lagadec, « La force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », Préventique Sécurité, n° 112, juillet-août 2010, pp. 31-35. https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

« Le pas décisif à franchir est de passer d'une culture de réponse à une culture du questionnement. Pour ouvrir et permettre de nouvelles terres d'expertise et de pilotage. »