

# La fin du risque zéro



**Xavier GUILHOU,**  
Directeur d'Eurogroup  
Institute (Eurogroup  
Consulting).

*Il est spécialiste des crises  
internationales.*



**Patrick LAGADEC,**  
Directeur de Recherche à  
l'École Polytechnique.

*Il est lauréat 1999 du prix du forum  
Engelberg, spécialiste des crises  
technologiques et des risques majeurs.*

*coauteurs de  
« la fin du  
risque zéro »  
Eyrolles /  
Les Echos,  
2002, 336 p.,  
22 euros.*



**F**ort de ce socle, d'une stabilité tenue pour naturellement acquise, chacun s'est fébrilement livrés aux soubresauts de la gestion au jour le jour. Un divertissement tout pascalien. Un pacte tacite avec l'aveuglement, qu'il ne fait pas bon de pointer. On s'est réfugié dans des modèles parfaits, des certifications de plus en plus compliquées, et nous avons perdu le contact avec le réel. Pas de place pour le questionnement, la perspective stratégique, la prise en considération des surprises et des ruptures, les questions de sens... La tyrannie du « court terme », les sirènes de « la fin de l'Histoire » ont anesthésié les exigences de l'esprit critique, les capacités de vigilance. Nous nous sommes progressivement réfugiés derrière les paravents du « zéro défaut », de la « qualité totale », du « zéro mort ».

Mais le réel se rappelle à nous : le voile se déchire et le pacte s'effondre. Avec une brutalité déconcertante. Nous étions fiers de nos savoirs et de nos victoires : nous voici interpellés sur nos champs d'ignorance, comme avec le prion. Nous arborions avec orgueil nos modèles de management : ils apparaissent soudain ratatinés, avec l'aberrant qui fait irruption de toute part. Phénomènes climatiques hors norme, effondrements de réseaux, dislocation de la barrière des espèces. Nous avons fui le terrain du sens : nous voici convoqués sur des champs existentiels – les grands effondrements de pays, le chaos sur des continents, le retour de la guerre, à la fois mondialisée et civile. La réalité présente à

nouveau sa note, et le découvert est abyssal. Nous ne souffrons pas d'un déficit tactique sur tel ou tel paramètre : ce sont nos cultures qui ne sont plus en phase, nos « câblages » qui vont se révéler inadaptés.

Chacun le sait bien et le dit haut et fort : « Le risque zéro n'existe pas ». Et pourtant, un pacte commun a dominé la période récente : « Les risques sont désormais quasiment annihilés, sauf accident – rarissime ; et si tout est mis en œuvre techniquement, l'asymptote vers le risque nul est tout de même à portée de main ». Fondamentalement, nos sociétés ont vécu, dans tous les domaines, avec cette idée en arrière plan selon laquelle, finalement, les risques, les incertitudes, les surprises, ne faisaient plus partie de la vie. Cette « sensation », furtivement construite sur la base de quelques statistiques aux fondements bien fragiles, a rempli sa mission : assurer un confort intellectuel, un écran protecteur qui justifient le rejet de toute interrogation hors du cadre habituel. Toute sensation de conflictualité s'est évanouie, l'attente du risque nul s'est muée en assurance selon laquelle quelques règles de base pourraient garantir « des conditions normales de températures et de pressions », dans un contexte stable « toutes choses étant égales par ailleurs ».

Il est clair que nous assistons effectivement à un singulier durcissement des crises, dans tous les domaines, sur tous les fronts. Les frontières

les identités, les objectifs, les fondements, les cadres de référence sont de plus en plus bousculés. Nous sommes confrontés à de violents franchissements de seuil. Repères géostratégiques, modèles économiques, principes juridiques, registres de la violence, niveaux de défiance au sein des sociétés civiles...les cadrages qui nous permettaient de penser et de conduire le monde imploient et laissent place à une grande confusion, à une instabilité fondamentale avec des effets paralysants. Les événements du 11 septembre, mais aussi l'effondrement d'Enron et bien autres faits d'actualité s'inscrivent dans cette chaîne de ruptures des fondamentaux qui ont, pendant des décennies, soutenu nos modèles de pensée et d'action. Ce retour de la brutalité va exiger moins d'incantation médiatique et plus d'authenticité, de singularité, d'audace et de prise de risques dans l'action. Ce sont des ruptures majeures qui sont à l'œuvre. Ce sont des ruptures majeures qu'il s'agira de penser et de mettre en ligne.

Il faut repenser nos modes de gouvernance qui sont trop déconnectés des réalités et du vécu des sociétés. C'est cela la fin du risque zéro : le début de la lucidité et de la responsabilité partagée. Le défi ne doit pas tétaniser, il doit tout simplement être relevé, ce qui exige à la fois de l'intelligence collective et du courage dans l'initiative. Il s'agit désormais de se préparer à l'impensable, et même à l'inconcevable. Le premier pas, pour affronter les ruptures actuelles, celui qui compte toujours le plus, consiste à faire son deuil des univers totalement connus et d'une stabilité prétendument définitive. Le second est de connaître les pièges qui vont de pair avec les bouleversements rapides que nous vivons actuellement. Ils ne sont que trop bien connus. Jusqu'au point de rupture, on proclame qu'il n'y a aucun problème véritablement grave. Dès la perception que tout n'est pas si « normal », on succombe à l'évitement pathétique, au repli sur de petites tactiques, totalement décalées par rapport aux enjeux, voire à la politique du pire.

Précisément, il faut dépasser ce niveau de pathologie et ne pas se laisser tétaniser par une sorte de fatalité qui nous dépasserait. Toute l'expérience des crises le démontre : qui s'engage dans un effort résolu de préparation et

de réactivité forte sur ces questions est en mesure d'ouvrir des voies novatrices, de mobiliser des énergies, de transformer les contraintes les plus fortes en opportunités les plus fécondes. L'improvisation et l'amateurisme ne fonctionnent pas dans ces cas de figure. Il faut savoir travailler certaines dimensions comportementales et décisionnelles qui permettent de faire émerger une intelligence plus intuitive et plus adaptée à ces contextes de ruptures. L'une des clés est dans la capacité de recréer des liens – à tous les niveaux. Cela suppose de savoir faire remonter la prise en compte des enjeux au niveau des exécutifs. Nous ne sommes plus face à de simples problèmes d'ajustements techniques, mais bien face à des questions de sens et de convictions. L'une des problématiques qui sera sans doute la plus cruciale sera de savoir réintégrer la société civile et de faire en sorte que les populations s'approprient avec beaucoup de convictions les termes de ces enjeux à leurs niveaux. Cela suppose des ruptures créatrices dans les méthodes opérationnelles : travailler sur les questions et non plus sur les seules check-lists de réponses ; travailler en simulation, pour anticiper les vrais enjeux autrement qu'à travers une série de fiascos en vraie grandeur ; s'ouvrir à tous les partenaires ; et plus encore : engager des initiatives fortes, précises, avec effort critique à chaque étape.

Fort heureusement, au moins dans un certain nombre de lieux, beaucoup a été fait depuis cinq ans environ pour élaborer et préparer des modes de réponses nouveaux pour ces nouvelles dynamiques de crises et de ruptures. Certaines exigences de base sont bien connues et documentées désormais, et nous avons acquis des expériences intéressantes et réussies en la matière. Nous pourrions évoquer parmi les initiatives les plus puissantes et les plus visibles, dans la période récente, celles de Rudolf Giuliani à New York le 11 septembre, celles des équipes d'EDF lors de la tempête de 1999, de Bernard Kouchner au Kosovo. Bien d'autres, plus modeste, pourraient illustrer encore le propos. Au-delà de l'audace qui marque chaque action, on doit surtout retenir cette capacité : à remettre du sens dans les moments cruciaux ; à fabriquer à haute vitesse du « tissu », du lien, avec des modes de management en réseaux

adaptés ; et surtout, à générer de la confiance, avec en toile de fond une intuition stratégique qui fait toute la différence.

Trois mots clés : sens, liens, confiance – qui exigent autre chose en termes de gouvernance que les calculs à la petite semaine. La période dans laquelle nous rentrons va exiger une vision, une ambition, des convictions que seuls des « passeurs de frontières » sont capables de porter et de transmettre. Pour illustrer le propos nous pourrions reprendre ces quelques mots d'un grand patron français à ses collaborateurs confrontés à des situations inconcevables après le 11 septembre : « nous avons franchi un cap, ne nous trompons pas de crise, et partez du principe qu'on est jamais assez préparé... ! ». Pour étayer son propos sur les nouveaux impératifs à prendre en compte en matière de gestion des crises, il ajoutait : « Face à ces enjeux il y a quelques repères simples, évidents qu'il faut partager. Modestie, car il s'agit de situations difficiles, où l'erreur est vite venue. Hardiesse, car des problèmes nouveaux appellent nécessairement des attitudes nouvelles, des réponses nouvelles. Confiance enfin : il est clair pour chacun qu'il est des sujets où la confiance partagée est indispensable pour chacun et pour tous ». ■

## CONCLUSION

**Tout est dit dans ce message car les défis nouveaux que nous aurons à traiter, exigent de nouvelles approches et beaucoup d'audace pour définir les nouvelles grammaires, les nouvelles géographies, les nouveaux champs de responsabilité qui permettront de mettre en œuvre, non pas de petites réponses de circonstances, mais de puissantes dynamiques – à la hauteur des circonstances. Pour notre part nous avons une conviction, comme le fait dire Camus à son héros dans La Peste, « ce n'est pas d'abord ici une question de vocabulaire, c'est une question de temps ».**