

RISQUES N° 40

RISQUE ET RESPONSABILITE COLLECTIVE : DES RUPTURES A PENSER ET A CONDUIRE

Décembre 1999

Patrick LAGADEC

« Le feu tue, les idées périmées aussi » disait Foch. Il en va de même pour la sécurité, la viabilité de nos systèmes complexes. Les risques en gestation, les contextes organisationnels, sociaux et culturels qui se dessinent, vont exiger des capacités de conduite techniques, des références politiques, des logiques d'apprentissage collectif profondément repensées.

Risques de santé publique (sang contaminé, vache folle), vulnérabilités des réseaux vitaux désormais enchevêtrés (électricité/eau/transport/communication/banques), fragilités informatiques à l'échelle mondiale (l'affaire du bogue de l'an 2000 n'étant ici qu'un premier épisode), incertitudes sur nos environnements essentiels (climat, OGM, ondes radio-électriques, contamination des sols, de l'eau, de l'air), effacement des cloisons entre risques naturels, techniques, sociaux, géo-stratégiques, etc. : à l'aube du XXI^e siècle, la sécurité et la pérennité de nos systèmes complexes représentent des préoccupations majeures. En effet, nous n'en sommes plus seulement aux risques liés à telle installation ou tel projet technologique spécifique.

Deux exigences sont à respecter : savoir tirer les leçons du passé – la catastrophe ferroviaire d'octobre 1999 près de Londres montre à quel point il faut rester vigilant sur ce point de base – et ne pas être « en retard d'une guerre » : les logiques dépassées, ici comme ailleurs, sont porteuses de risques de grande échelle. Comme le soulignait en 1972 l'un des rapports pionniers en matière de sécurité industrielle (celui de Lord Robens en Grande-Bretagne), à intervalle régulier, il faut savoir s'inter-

roger : « N'avons-nous pas à repenser fondamentalement les problèmes de sécurité et notre façon de les prendre en charge » ? Le tournant du siècle nous amène à nous reposer la question.

Au-delà du simple établissement de listes de dossiers à risques, au-delà du recensement de techniques d'analyse et de gestion, l'essentiel tient donc aujourd'hui à deux interrogations fondamentales : qu'avons-nous appris des dernières décennies en matière de sécurité ? Comment exercer nos responsabilités collectives sur les nouveaux défis qui se profilent à l'horizon ?

Des exigences désormais bien établies

Les années 1970-1990 ont été fertiles en événements qui ont poussé à des prises de conscience et à des transformations des modes opératoires dans le domaine de la sécurité industrielle. Seveso (Italie, 1976, la menace chimique), Three Mile Island (États-Unis, 1979, la menace nucléaire) ; Bhopal (Inde, 1984, le désastre

Décembre 1999

chimique), Tchernobyl (Ukraine, 1986, le désastre nucléaire) s'inscrivent de manière emblématique dans une longue chaîne d'avertissements puis de véritables catastrophes. Ils ont conduit à des enseignements cruciaux qui font désormais office de « références ».

■ Des exigences techniques

L'examen préalable des risques et vulnérabilités, le suivi des niveaux de sécurité dans la durée, sont devenus des impératifs absolus qui supposent des responsabilisations internes et des contrôles externes rigoureux et contradictoires. À l'heure des grands risques technologiques (chimie, nucléaire, biologie...), des réseaux complexes (transport, alimentation...), on ne peut en aucun cas admettre des niveaux de sécurité aussi bas que ceux révélés par certaines filières d'alimentation du bétail – comme dans l'affaire du poulet belge de l'été 1999. Le questionnement doit aussi se faire de plus en plus exigeant sur les effets dominos possibles. Ainsi, lorsqu'une succession de tempêtes de pluies dites « verglaçantes » s'abat sur le sud du Québec en janvier 1998, la destruction du réseau électrique conduisit à une paralysie de Montréal et de 700 municipalités, avec arrêts en chaîne de plusieurs réseaux vitaux : l'eau commença à manquer, les raffineries furent arrêtées, les transports paralysés, les systèmes de paiement électroniques touchés, le radio-téléphone atteint, etc. La sécurité impose que l'on sorte du seul examen des failles possibles à l'intérieur d'un système spécifique.

Ce travail technique relativement simple bouleverse déjà nos cultures, nos organisations, nos modes d'exercice scientifique, opérationnel et administratif. Il suppose en effet des questionnements (et non plus des certitudes ou de simples logiques de *check-lists*) transversés (et non plus cloisonnés) associant des acteurs multiples mais aussi des disciplines multiples. Les interfaces et interdépendances sont en effet souvent les lignes

de failles les plus préoccupantes : les usines d'alimentation en eau de Montréal n'avaient aucun problème particulier au mois de janvier 1998, mais il leur manquait un approvisionnement électrique ; les pompiers étaient fin prêts, mais ils n'avaient pas d'eau ; la télévision pouvait apporter des nouvelles, mais pas dans les zones critiques, privées d'électricité etc. Dès lors, il n'y a pas de sécurité possible sans préparation approfondie avec les multiples partenaires que l'on peut avoir à l'intérieur, et plus encore à l'extérieur, d'un système déterminé. Cette approche implique de larges partages d'informations et des échanges entre cultures souvent très diverses.

■ Des exigences organisationnelles

L'expérience l'a très nettement montré : 80 % des causes de défaillance sont d'ordre organisationnel, humain ou culturel, et non simplement d'ordre technique. Il y a de quoi bouleverser le fonctionnement des entreprises et des administrations, le travail de contrôle, les politiques de promotion, de recrutement, de formation des responsables. 80 % : ce n'est pas un « petit quelque chose » à instiller dans des univers techniques et de décision qui pourraient rester globalement inchangés. Les mondes fermés, cloisonnés, stratifiés, dans lesquels chacun cherche, au mieux la conformité aux normes bureaucratiques usuelles, au pire des fusibles prêts à servir de boucs émissaires en cas de difficulté, ne peuvent mener à des prises en charge responsables des grands problèmes de sécurité. D'autre part, la prévention suppose une attention toute nouvelle aux configurations aberrantes et aux phénomènes obéissant à des logiques inédites. Elle doit donc conduire à de sérieux réexamens de nos usages traditionnels de la statistique et de la probabilité. Quand ce qui est bien loin du normal et de la moyenne peut soudain faire irruption et venir en une seule occurrence, anéantir non seulement un

Décembre 1999

système et mais aussi de larges structures alentour, l'emprisonnement mental à l'intérieur du probable est un piège stratégique redoutable. C'est ainsi que l'on découvre après le désastre que l'habitude devenue si courante d'effectuer le produit « gravité-probabilité » pour qualifier un risque peut représenter une faille intellectuelle fort dangereuse.

■ Des exigences institutionnelles et politiques

L'existence de risques majeurs – c'est-à-dire dépassant l'enceinte industrielle pour affecter les populations et l'environnement – a mis au premier plan la nécessité d'une crédibilité et d'une légitimité robustes des principaux acteurs de la sécurité. En 1984, l'un des plus illustres administrateurs de l'Environmental Protection Agency (EPA) aux États-Unis soulignait : « Ma première préoccupation quand je pris mes fonctions, fut de retrouver la confiance du public envers l'Agence ». Pareille exigence présume une ouverture très large des processus de décision, d'information et de contrôle, depuis le stade de la recherche jusqu'à celui de la fin de cycle des projets en passant par leur mise en œuvre et leur gestion dans la durée. Cette ouverture a longtemps fait défaut, ce qui explique nombre de fiascos réitérés dans la conduite des dossiers, et notamment des accidents. À l'évidence, il ne s'agit pas d'ajouter un zeste de « communication de crise » à un « *business as usual* », que pourrait satisfaire un « *media training* » commandé à la hâte. Il s'agit d'apprendre à inventer des conduites collectives nouvelles bien plus complexes que les processus techniques eux-mêmes – déjà pourtant d'une difficulté imposante. La tentation des raccourcis expéditifs est et restera évidente, mais plus le risque se fait majeur, plus on découvre l'impossibilité d'un développement sans base de légitimité suffisante, sans information ouverte, précoce et de qualité ouvrant sur des partages dans l'exercice des arbitrages collectifs.

Pour l'avenir immédiat, de nouveaux défis à relever

Les quelques impératifs indiqués suffiraient largement à absorber nos énergies. Et pourtant, de nouveaux défis émergent à une cadence accélérée, nous contraignant à considérer de nouveaux horizons de difficultés, donc d'action et de responsabilité.

■ Des défis pour la connaissance

Dans le seul univers de l'expertise, nous sommes de plus en plus confrontés à des situations-limites. Ainsi, des phénomènes particulièrement ténus (en ampleur ou en probabilité) restent-ils très difficiles à appréhender par les modèles à disposition ; on a du mal à anticiper certains effets de cristallisation entre processus complexes hétérogènes ; des logiques fondatrices se révèlent incertaines ou trompeuses – comme on l'a vu récemment avec le dogme perdu de la « barrière des espèces ». Et dans le même temps, précisément sur ces difficultés où elle est le plus mal à l'aise, la science se voit interpellée par tous (victimes, politiques, opérateurs, administrations, médias...) pour fournir des résultats sûrs, instantanés et définitifs.

■ Des défis pour la conduite des organisations

En matière organisationnelle, on se heurte désormais systématiquement à un « mur de complexité » qui provoque assez vite un double sentiment de vertige et d'impuissance. Il ne s'agit plus simplement de s'ouvrir à de nouvelles classes d'acteurs (ce qui représente déjà une révolution culturelle pour maints organismes : que l'on songe par exemple aux associations de victimes, ou à des

Décembre 1999

actionnaires soudain inquiets des faibles capacités d'un opérateur en matière de sécurité ou de préparation à la crise), mais de faire face à l'irruption d'infinités d'acteurs, et ceci dans le temps réel et l'ubiquité. Mondialisation, grappes de filiales, ententes les plus diverses et les plus éphémères : on mesure la difficulté de façon spectaculaire lors de situations de crise, quand on doit rapidement armer et piloter – et cela uniquement pour l'« interne » – une vingtaine de cellules de crise. Le problème est particulièrement aigu en matière de communication médiatique, avec la mise en réseau mondial de toute rumeur, et ce que l'on peut appeler « l'effet Larsen instantané » à la moindre information pouvant susciter de l'émotion : les signaux sont à ce point amplifiés, recyclés et encore amplifiés que l'on en arrive à une saturation condamnant toute audition intelligible ; on est ici bien au-delà de tout ce que peuvent permettre les « bonnes recettes » de communication de crise proposée voici une décennie. Et les deux difficultés se conjuguent. On s'interroge par exemple sur les nouveaux risques globaux du monde de la finance, désormais exposé aux cyclones de l'univers électronique et médiatique planétaire : il ne s'agit plus simplement de la sécurité d'une usine et de ses environs, mais de risques majeurs portant sur la colonne vertébrale des économies du monde occidental.

■ Des défis pour le pilotage collectif

Plus fondamentalement, on découvre les difficultés de tout pilotage stratégique, quand nos systèmes ont déjà peine à conserver, inventer, valider leurs identités, leurs projets, leurs règles de fonctionnement. Révolutions techniques sur le mode de l'effet en chaîne, fractionnement organi-

sationnel généralisé et recombinaisons éphémères à haute vitesse – avec interdépendances de plus en plus fortes et souterraines – bouleversements constants de toutes les références et normes, instantanéité et ubiquité de tout phénomène, effacement de toute parole dans un niveau de bruit qui connaît déjà la saturation par temps calme, etc. : l'instabilité se fait structurelle. Il faudrait du temps pour des questionnements et des débats de fond, pour un repositionnement des acteurs, chaînes et maillages d'acteurs. Or, précisément, l'accélération hyperbolique des rythmes imposés, les menaces de disparition soudaine de secteurs entiers qui paraissent hier d'une solidité définitive, conduisent à anéantir les possibilités de réflexion, de débat et d'arbitrage indispensables.

C'est sur pareille toile de fond qu'il va falloir désormais apprendre à inventer nos avenir collectifs. À n'en pas douter, il faudra beaucoup d'intelligence – en recherche, en expérimentation, en retour d'expérience – pour trouver des voies fécondes, éviter les écueils les plus dangereux, faire exister des communautés humaines pilotes de leur destin commun. Une solide conviction peut et doit venir conforter les démarches à engager : les risques sont aussi des opportunités. Mais cet optimisme salvateur ne saurait venir masquer un manque de prise de responsabilité effective. Le principe d'opportunité n'est recevable que si l'on ne néglige pas une règle d'airain : les ouvertures positives ne sont offertes qu'à ceux qui font œuvre de discernement, de préparation et d'intelligence collective.

Bibliographie

Lagadec, P., *Les Ruptures créatrices. Discontinuités et Société à l'approche du XXI^e siècle*, Les Éditions d'Organisation, à paraître.