

# LA RUPTURE CRÉATRICE

Patrick LAGADEC

Juillet 2002

*Le phénomène de rupture s'inscrit généralement dans un registre défensif : on mesure d'abord ce que la rupture représente de perte d'une certaine organisation du monde. Et pourtant, il est possible de l'inscrire dans un registre opposé, résolument positif. Le risque le plus fort, ce n'est pas l'inconnu, c'est le refus de changer.*

● Patrick LAGADEC

**L**ES RUPTURES SE CARACTÉRISENT à la fois par une extrême complexité qui rend inopérants les processus habituels d'analyse comme d'action et par le déferlement de l'inconnu et de l'incompréhensible. Elles sont en cela différentes des accidents, limités dans l'espace, le temps et les effets, et des crises, exigeant pourtant plus que des réponses techniques et spécifiques. Les ruptures nécessitent en effet de sortir des habitudes de décision solitaire, comme d'un certain ordre, tout en s'ouvrant à des réseaux multiformes souvent ressentis comme porteurs de désordre. Au-delà du simple établissement de listes de dossiers à risques, au-delà du recensement de techniques d'analyse et de gestion, l'essentiel, en matière de gestion des ruptures, tient aujourd'hui à deux exigences fondamentales : 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, étant porteuses de fiascos 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 intervalles réguliers, il faut savoir s'interroger : « N'avons-nous pas à repenser fondamentalement les problèmes de sécurité et notre façon de les prendre en charge ? » Le tournant du siècle conduit à nous poser la question. La seconde exigence concerne la façon d'exercer nos responsabilités collectives face aux nouveaux défis. Il nous faut, en tout cas, renoncer à ce que l'ordre préalablement établi soit le remède miracle.

## L'AMPLEUR DU RISQUE

Nous n'en sommes plus seulement aux risques liés à telle installation ou tel projet technologique spécifiques mais à de véritables fractures. Ainsi les risques en matière de santé publique (sang contaminé, vache folle), les vulnérabilités des réseaux vitaux désormais enchevêtrés (électricité, eau, trans-

Juillet 2001

port, communication, banque), les fragilités informatiques à l'échelle mondiale (l'affaire du bogue de l'an 2000 n'étant ici qu'un premier épisode), les incertitudes sur nos environnements essentiels (climat, OGM, ondes radioélectriques, contamination des sols, de l'eau, de l'air) et l'effacement des cloisons entre risques naturels, techniques, sociaux et géostratégiques sont devenus, à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, l'objet de préoccupations majeures de la part de nos sociétés.

#### OUÙ SE SITUE LE VRAI RISQUE ?

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 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 ». L'examen préalable des risques et vulnérabilités, le suivi des niveaux de sécurité dans le temps, sont devenus des nécessités absolues 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 rigoureux sur les effets « dominos » possibles. Ainsi, lorsqu'une succession de tempêtes de pluies dites « verglaçantes » s'abattit sur le sud du Québec en janvier 1998, la destruction du réseau électrique conduisit à une paralysie de la région de Montréal, 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 radiotéléphone atteint. Par conséquent, la sécurité exige 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 et administratif. Il suppose en effet des questionnements (et non plus des certitudes ou de simples logiques de check-lists) transverses (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. Dès lors, il n'y a pas de sécurité possible sans coopération 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 fort différentes. 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 là de quoi bouleverser le fonctionnement des entreprises et des administrations, le travail de contrôle, les politiques de promotion, de recrutement et 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 minimales, 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. Autre piège culturel : 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 de la valeur attendue peut soudain faire irruption et venir, en une seule occurrence, anéantir non seulement un système mais aussi de larges structures alentour, l'emprisonnement mental à l'intérieur du probable est un piège stratégique redoutable. On découvre ainsi après le désastre que l'habitude devenue si courante d'effectuer le produit « gravité-probabilité » pour qualifier un risque peut représenter une faille intellectuelle dangereuse.

#### INVENTER DES SOLUTIONS NOUVELLES

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 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

| a prévention  
| suppose une  
| attention toute  
| nouvelle aux  
| configurations  
| aberrantes et  
| aux phénomènes  
| obéissant à  
| des logiques  
| inédites.

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 une conduite routinière (*business as usual*), que pourrait satisfaire une maîtrise des médias (*media training*). 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. 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. 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 vacillant de la « barrière des espèces ».

### DES DÉFIS VERTIGINEUX

Et dans le même temps, précisément pour 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. 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 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'innombrables 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, l'effet Larsen instantané à la moindre information pouvant susciter de l'émotion (on est ici bien au-delà de tout ce que peuvent permettre les « bonnes recettes » de communication de crise proposées 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 le fondement des économies du monde occidental. 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 organisationnel généralisé et recompositions 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. 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 paraissaient hier d'une solidité définitive, conduisent à anéantir les possibilités de réflexion, de débat et d'arbitrage indispensables.

### COMMENT CHOISIR LES DIRIGEANTS

C'est sur pareille toile de fond qu'il va falloir désormais apprendre à inventer nos futurs collectifs. À n'en pas douter, il faudra beaucoup d'intelligence – en recherche, en expérimentation, en retour d'expérience – pour trouver des voies fécondes, évitez 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 chances à saisir. Mais cet optimisme salvateur ne saurait venir masquer un manque de prise de responsabilité effective. Le principe d'occasion favorable 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. Alors, la rupture apparaît comme

|| ne solide  
conviction  
— peut et doit  
venir conforter  
les démarches  
à engager :  
les risques  
sont aussi  
des chances  
à saisir.

Juillet 2001

créatrice, libération active et choisie, pour dépasser des contraintes globales qui empêchent le déploiement de la vie, l'entrée dans des univers nouveaux, la transformation des rapports de pouvoir. Il s'agirait, en ce cas, non de déployer des trésors de réactivité pour réinventer des voies permettant de sortir des impasses, mais de s'inscrire soi-même, sans y être contraint par l'imminence d'un désastre majeur, dans le registre des ruptures – résolument choisies comme mode d'existence le plus adapté dès lors que l'on baigne dans des univers en mutation permanente.

Une des applications de rupture voulue, appliquée à une grande organisation, est sans doute l'action de sauvetage appliquée à Air France au milieu de la décennie 1990. Nombre d'institutions – à commencer par celles que l'on tient spontanément pour indestructibles, parce qu'elles font partie du paysage de toujours – pourraient trouver là une stimulation féconde. On peut lire ci-dessous des extraits du projet pour l'entreprise « Reconstruire Air France », pensé tout à la fois comme un écrit donnant des perspectives, un outil de dialogue, un levier pédagogique et un acte de rupture. Toute rupture est à penser et à conduire : si la pre-

mière exigence pour les dirigeants devient la capacité à affronter des ruptures profondes et constantes, à préparer les systèmes culturels, à y vivre de façon inventive, il faudra bien choisir ces dirigeants en fonction des capacités requises pour ce type de responsabilité – et probablement faire des facteurs de rejet qui ont dominé dans le passé des paramètres importants des politiques de sélection. Cela posera inévitablement des problèmes difficiles : comment détecter des personnes capables de remettre en cause leurs schémas – sans être terrorisées à l'avance par le spectre de l'avenir non verrouillé, de l'écoute attentive d'autrui, de l'information ouverte, du pouvoir partagé? Autre question : quelle formation envisager, initiale et continue, pour que prévale la recherche de créativité? Quoi qu'il en soit des résistances, les défis ne s'effaceront pas pour autant : les institutions vont devoir vivre, de plus en plus, dans des univers de ruptures ; il faudra bien qu'elles soient aptes à s'y mouvoir et à faire espérer des réussites. ■

Patrick LAGADEC *Directeur de recherche, École Polytechnique.*  
*Dernier ouvrage paru : Ruptures créatrices, Les Éditions*  
*d'Organisation, 2000.*