

La gestion du futur

Pour une science des crises

**N**EW-YORK, le 17 septembre 1991 : confrontée à une forte demande d'électricité, la Consolidated Edison Corp. prie certains de ses clients de se détacher de son réseau et de s'alimenter de façon autonome. Un central téléphonique d'ATT met donc en route ses propres générateurs, qui se révèlent défectueux : l'alimentation passe sur batteries de secours – sans que personne ne s'en aperçoive. Six heures plus tard, les batteries sont à plat, le système de télécommunication s'effondre. Conséquences : fermeture des trois aéroports de New-York, saturation des aéroports de Boston, Philadelphie, Baltimore et Washington, annulation et retard de centaines de vols.

Cet exemple, étrangement passé inaperçu en Europe, illustre la vulnérabilité et la complexité de nos sociétés industrielles et urbaines. En quelques instants, on ne traite plus seulement une difficulté ponctuelle – fût-elle aussi sérieuse qu'à Bhopal ou à Tchernobyl, – mais un processus de dégradation rapide de vastes systèmes interdépendants. Et, sur cette ligne de faille, viennent rapidement se greffer maints problèmes de société qui trouvent là une occasion d'expression. On sort de l'univers de l'accident pour entrer dans celui de la crise qui, le plus souvent, laisse les responsables démunis.

**Décisions « fatales »**

Plus nos sociétés deviennent complexes et interdépendantes, plus elles se spécialisent, plus elles sont exposées au risque de crise. Or l'insuffisante capacité à les traiter contribue à fragiliser les organisations. Ne pas être préparé à la crise, c'est produire la crise. Pourtant, il existe maintenant des connaissances validées, à travers une vaste expérience internationale, qui peuvent être utiles sur le plan pratique : capacité de repérer précocement l'entrée en crise ; guides pour la formulation de stratégies de réponse ; élaboration de stratégies d'apprentissage. La crise est le produit d'une triple dynamique associant le plus souvent un déferlement – la multiplication des difficultés déborde les capacités de réplique, – un dérèglement – le fonctionnement des systèmes est bouleversé – et des divergences sur les choix essentiels.

Ces mises en question fondamentales, coupées à un ébranlement de l'univers de référence, conduisent à une situation de rupture. Il ne s'agit plus, comme dans une urgence classique, de mobiliser le spécialiste idoine ; le problème devient alors d'arrêter des stratégies malgré l'incertitude, ce qui passe par la définition de valeurs et d'objectifs partagés par les protagonistes. Le tout bien sûr en situation d'intense médiatisation, avec un risque fort de perte de légitimité. Les responsables sont brutalement confrontés à ce que le politologue Yezehiel Dror appelle des décisions « fatales » (c'est-à-dire

« qui entraînent une destinée »), si bien évoquées par cette parabole chinoise : « Chang Yu, pleurant à la croisée des chemins, dit : « N'est-ce pas ici que, si on fait un demi-pas dans la mauvaise direction, on se réveille à des milliers de kilomètres ? »

La première urgence est de reconnaître l'important effort d'apprentissage à engager. Or dans une large majorité d'organisations, la réticence est vive, ne serait-ce qu'à évoquer des scénarios de situations perturbées ; les crises réellement subies ne

Si les responsables sont disposés à amorcer une démarche d'apprentissage, l'important n'est pas d'avoir rédigé des plans, mais de s'être résolument engagé sur la voie de l'expérimentation hors des scénarios classiques, en coopération avec les acteurs internes et externes : il est tout à fait possible d'opérer, à moindre coût, des tests stimulants en séminaires de simulation.

Mais la connaissance acquise sur les phénomènes post-accidentels ne suffit pas. Dans le

teur bien caractérisé, il est nécessaire de s'intéresser aux situations dégradées, aux univers gravement déstructurés, aux situations bloquées en raison de la sédimentation sur très longue durée de problèmes multiples (comme la question des déchets industriels et des décharges) ? Comment réagir lorsque c'est le système tout entier qui est affecté (par exemple l'appareil industriel en Europe orientale) ?

**Intolérance à l'incertain**

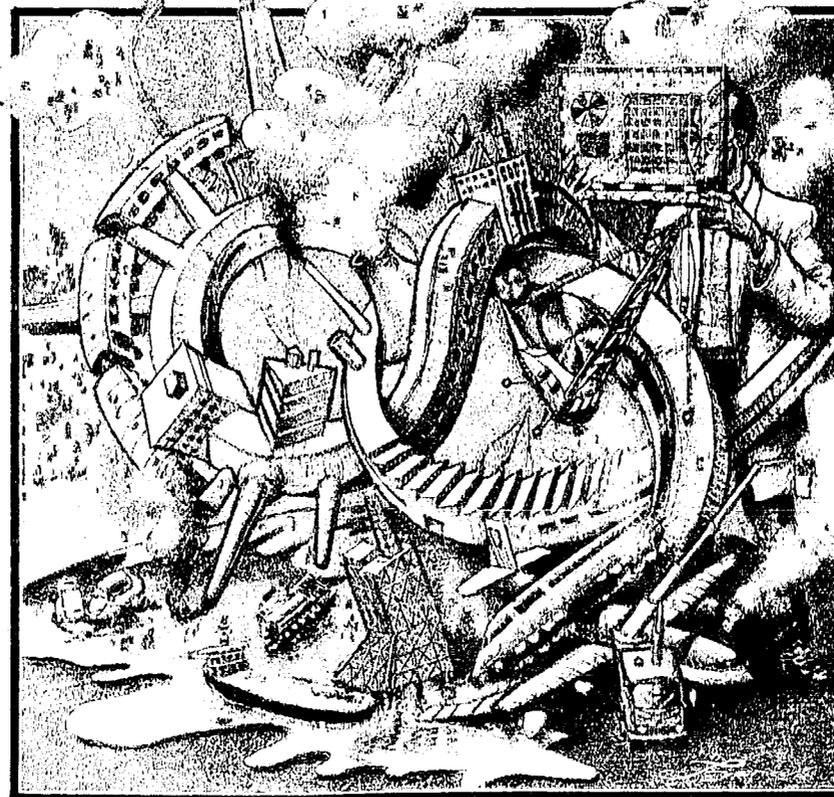
L'interrogation sur les mécanismes générateurs de crises est également nécessaire. Ainsi, l'intolérance à l'incertain et la forte espérance de vie dans les pays riches rendent de plus en plus insupportables les menaces sur la santé, surtout lorsqu'elles sont liées à des expositions involontaires. C'est sur ce facteur que se jouent et se nouent de nombreux épisodes de crise – dont l'affaire du sang contaminé constitue l'avatar le plus récent. Plus globalement, l'incertitude sur les valeurs, la mondialisation des problèmes, la médiatisation générale, l'affaiblissement de légitimité de l'Etat sont autant d'ingrédients constitutifs des crises du futur.

Le domaine des crises technologiques a souligné la nécessité de bien des ruptures : reconnaissance des limites de la science et des zones d'incertitude ; transformation de la culture des organisations ; hardiesse dans les initiatives, à opérer sur base de consensus, de négociation plus que sur des ordres hiérarchiques ou des règlements formels. Il a aussi révélé l'importance de l'apprentissage constant pour mieux apprendre à faire face à l'improbable, et même à l'impensable.

Pour affronter ces situations, il faut à l'évidence disposer de capacités d'expertise spécifiques, de recherche et d'intervention, qui font cruellement défaut. Cela signifie mettre en place une « masse critique » de recherche sur ce que les professionnels de la gestion des dangers ont baptisé « cindynique ». Quant à l'expertise d'intervention, elle ne pourra être apportée que par de solides équipes, reflétant des cultures diversifiées, rompues à l'intégration rapide de savoirs éclatés, habituées à intervenir ensemble, assez rodées pour fournir une aide précieuse sans jamais déborder de leur rôle – le conseil et non la décision.

Ces équipes doivent travailler sur la base de retours d'expérience constants et mener leurs réflexions à une échelle internationale. Aujourd'hui, elles n'existent que dans de très rares groupes industriels. De grandes organisations commencent aussi à comprendre l'intérêt de pareilles équipes d'intervention. Mais il ne doit pas s'agir de clubs secrets travaillant dans l'ombre : les crises risqueraient alors de faire une victime supplémentaire, la démocratie.

(\*) Chercheur à l'Ecole polytechnique.



font pas l'objet d'examen approfondis systématiques, alors que le « retour d'expérience » est la clé de tout progrès. Trop rares sont les exemples du type de ce qui a été fait après l'accident de la centrale nucléaire de Three Mile Island à la demande du président des Etats-Unis (le rapport Kemeny de 1979).

domaine technologique, il serait judicieux d'élargir les travaux déjà réalisés aux technologies émergentes, par exemple l'informatique, la monétique, le génie génétique ; de sortir du seul champ des accidents localisés pour aborder les crises liées à des défaillances de réseaux et de systèmes complexes. Au-delà des crises à événement initia-