

OBJECTIF RISK ZÉRO

Notre cher monde... vulnérable

juin 2000

Patrick LAGADEC

PATRICK LAGADEC, directeur de recherche à l'École polytechnique, s'interroge dans son nouvel ouvrage « Ruptures créatrices », sur les points de vulnérabilité de nos sociétés. Sécurité alimentaire, terrorisme, commerce électronique... Avec les bouleversements en cours, les décideurs n'ont plus seulement à raisonner en termes de risques à gérer, de crises à affronter, mais à remettre en cause profondément leur comportement. Pour aborder ces sujets, l'auteur a consulté de nombreux experts et acteurs de l'économie et nous livre leurs analyses. « Objectif Risk Zéro » a rencontré Patrick Lagadec.

« OBJECTIF RISK ZÉRO » :

Qu'est-ce qui motive le lancement d'un nouveau concept comme celui des ruptures créatrices ?

PATRICK LAGADEC : En 1979, je proposais le concept de risque technologique majeur. A cette époque, tant les décideurs que le monde académique s'irritaient de cette démarche. Comment pouvait-on oser examiner notre marche glorieuse sur la voie du progrès à travers un questionnaire sur la sécurité ? Les risques majeurs sont devenus centraux dans toutes les démarches de sécurité : des organismes ont même été créés et dans des délais extrêmement courts.

En 1983, je lançai une réflexion sur les crises, sujet également très sensible : très vite encore, les crises sont devenues des sujets centraux. Le livre « Ruptures créatrices » s'inscrit dans la même logique : ouvrir de nouveaux chemins pour mieux connaître et appréhender le monde et les vulnérabilités que nous avons la responsabilité de prévenir et de traiter.

Nous arrivons aujourd'hui à un palier de connaissances et de repères opérationnels. Il faut ouvrir une interrogation sur les questions en gestation, toujours dans le domaine des grandes discontinuités, ce que j'ai regroupé autour du terme de « ruptures ». La défaillance localisée (l'accident), qui commence à dériver en turbulence sévère (la crise), tend à présent à laisser la place à des déchirements contextuels beaucoup plus globaux.



« ORZ » : Est-ce la votre définition des ruptures ?

P.L. : Il existe une progression logique de l'accident à la crise puis à la rupture. Dans des univers marqués par la stabilité, les discontinuités prennent la forme de simples accidents : un traitement d'urgence peut permettre de retrouver l'état initial. Dans des univers marqués au contraire par le changement, les discontinuités prennent la forme de crises. Elles traduisent des difficultés profondes d'anticipation et d'adaptation aux évolutions en cours. Il faut alors beaucoup de compétences collectives pour retrouver l'état initial : certes corrigé parfois sérieusement. En périodes de grandes mutations, les transformations ne sont plus locales et spécifiques, mais globales et multiformes. Les systèmes sont contraints à des mues beaucoup plus complètes. Ces discontinuités sont alors moins des événements isolables que des phénomènes de très grande ampleur :

ce que veut signifier le concept de ruptures.

« ORZ » : Voulez-vous dire que nous devrions faire table rase de tous nos acquis ?

P.L. : Depuis la fin des années 70, la vision que l'on avait de l'accident ou de la catastrophe ne convenait déjà plus : la défaillance technologique posait des problèmes inédits : fuite de dioxine à Séveso (Italie, 1976), accident nucléaire de Three Mile Island (Etats-Unis, 1979), marée noire de l'Amoco-Cadiz (France, 1978) : mort de 2 500 personnes suite à la fuite de gaz toxique à Bhopal (Inde, 1984), catastrophe nucléaire de Tchernobyl (URSS, 1986)... Tout peut démarrer de façon presque indécélable par des signaux très faibles qui trompent les dispositifs d'alerte : de ce fait, les mécanismes normaux de l'urgence classique sont pris en défaut. Les risques « perçus » sont également arrivés en force à cette période, prenant à contre-pied

les responsables. Les attitudes du type « on fait déjà tout pour vous, on ne voit vraiment pas pourquoi on perdrait du temps à vous informer, et si on le fait, vous allez paniquer » ne sont plus du tout en phase avec les attentes sociales. La crise ne peut pas être approchée, prévenue, résolue par de simples mesures techniques, définies par les spécialistes et imposées par l'autorité. La conduite de crise ne relève d'aucune checklist simple, même s'il faut y avoir réfléchi et disposer au minimum des moyens pour répondre.

« ORZ » : Et en fin de crise ?

P.L. : Sitôt l'événement passé, le mot d'ordre est l'oubli et le retour à la situation antérieure alors que les crises exigent un travail important de cicatrisation avec des initiatives fortes pour répondre aux questions de fond qui ont généré la crise et qui ont été générées par elle. L'obstacle majeur tient à la culture des élites : la science du management tend à se borner aux situations stables et sans surprise excessive. Le reste relève d'un bricolage peu sérieux ne pouvant retenir l'attention d'un haut responsable. Aussi longtemps que prévaudra ce type d'attitude, on ne peut espérer préparer réellement les organisations à faire face aux situations de crise et, anticipons, encore moins aux contextes de rupture.

PROPOS RECUEILLIS
PAR YANNE BOLDON

« Ruptures créatrices »
Par Patrick Lagadec
Collection Tendances
Editions d'Organisation
640 pages - 158 francs