

Crises et signaux faibles : peut-on prévoir ?

L'Inhesj est partie prenante avec la Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université Laval de Québec et l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise, d'un travail de réflexion sur les nouvelles manières de penser la notion de crise aujourd'hui. Ce travail aboutira à la publication en juin 2013 d'un ouvrage, « *Le syndrome de Cassandra à l'aube du XXI^e siècle* » (Armand Colin, juin 2013). Cet ouvrage constitue une somme exceptionnelle de contributions qui, par la qualité de leurs auteurs, donne une vision élargie des enjeux de la prévision des crises et contribue à renouveler la nature même des réflexions la concernant, sur le plan épistémologique, philosophique, mais aussi pratique et opérationnel.

La mutation et l'accélération des phénomènes de crise de grande ampleur¹ obligent à repenser leur nature profonde. En développant une capacité rare à évoluer hors de nos propres schémas de pensée, les crises ont atteint un niveau systémique sans équivalent, difficile à comprendre. Faut-il pour autant abandonner l'idée même de leur prévision, de leur anticipation ? Autrement dit, les crises peuvent-elles se prévoir ?

Il existe en sciences sociales une idée séduisante selon laquelle l'avenir sèmerait dans le présent des indices de son avènement. Appelés « signaux faibles », « signaux avant-coureurs » ou « précurseurs », ces indices contiendraient des fragments

• • •

(1) 11 Sept. 2001, ouragan Katrina de 2005 ; Subprimes 2007 ; pandémies mondiales type grippe A dite « H1N1 » ; explosion des dettes publiques eu Europe en 2011, etc.

du futur qui, proprement décodés, permettraient de capter l'essence des changements qu'ils annoncent. Cette idée est particulièrement prégnante dans le domaine de l'étude des crises et des catastrophes. Autant ces phénomènes ont été longtemps perçus comme des actes divins devant lesquels on ne pouvait que s'incliner en dépit des injustices qu'ils pouvaient semer, autant l'approche par les signaux faibles indique une reprise de pouvoir de la raison sur ces événements. Non seulement nous savons que les crises n'ont pas d'origine métaphysique, mais la science nous fournit aujourd'hui des concepts et des outils aptes à en retracer les principales sources. Pour mieux en expliquer les causes...

Ainsi, les progrès réalisés dans le domaine des risques et des crises ont fourni des télescopes puissants permettant de sonder les racines de ce que les spécialistes appellent nos « grandes ruptures ». Même les catastrophes naturelles n'ont plus grand-chose de naturel, tant on commence à mesurer l'impact de l'homme sur son environnement, déséquilibrant alors des systèmes écologiques entiers et entraînant des perturbations climatiques majeures, potentiellement destructrices. Tout comme les physiciens avancent plus près des origines de l'univers grâce à des lentilles télescopiques perfectionnées, les analystes de la crise cherchent aussi à détecter les origines d'une crise de plus en plus tôt, là où tout aurait commencé. Cette idée fait écho à plusieurs travaux et réflexions autour de la notion de

crise dans le champ de la gestion des entreprises, de la prospective, de l'histoire, de la psychologie individuelle et sociale, de l'économie et de la philosophie. Les sciences physiques et de la terre ont également interrogé cette notion, dont elles ont d'ailleurs créé la dénomination à travers ce terme de signal faible pour décrire des informations précoces, incertaines, difficilement vérifiables sur lesquelles le jugement critique est difficile à porter. Or, à bien analyser ces contributions, elles s'accordent sur l'existence d'un horizon temporel étendu de la crise qui présume, au-delà de ses manifestations aiguës telles que nous les connaissons, une série d'indices préalables formant l'antichambre de la rupture. Ainsi, les signaux faibles procèdent-ils de cette tentative d'exploration des origines pour saisir, dans le présent, les traces des crises à venir.

De fait, une approche des crises par les signaux faibles appelle une vision différente du concept de crise lui-même. En effet, l'idée selon laquelle des signes précurseurs pourraient annoncer la rupture nous invite à opérer une jonction entre la nature accidentelle et le caractère révélateur d'une crise, c'est-à-dire entre une perspective événementielle qui voit dans l'événement déclencheur un point de départ et une perspective qui considère l'événement comme le point d'arrivée d'une dynamique déstabilisatrice jusqu'alors ignorée.

Certes, la crise est imprévisible, singulière, extra-ordinaire et possède un caractère accidentel. Dans sa phase

aiguë, elle impose ainsi d'emblée un avant et un après. Elle est un point de non-retour irrémédiable, sans rattrapage possible. C'est en ce sens qu'elle est à la fois inédite et décisive. Surtout, elle agit comme une faille entre le passé et le futur. Elle déborde le présent et reconfigure le champ des possibles. Parce que le temps s'arrête, l'émergence du sens est possible, comme si l'agitation entretenue par le déroulement inaltérable des événements préalables rendait sourd et aveugle. Parce que la crise suspend le temps, alors celui-ci dévoile l'impossible ou l'inévitable. Elle offre une fenêtre de compréhension sur le passé et sur l'avenir précisément parce qu'elle arrête l'irrémédiable, autre façon d'appeler l'assourdissante fuite du temps. De fait, la crise contient à la fois les erreurs du passé, les drames du présent et les possibilités du futur ; rétrospectivement, elle éclaire son processus d'incubation et ses espoirs de recomposition. L'événement déclencheur de la crise, la catastrophe, la rupture constituent précisément un point de jonction entre l'avant souvent ignorant de ce qui pourrait se tramer et l'après souvent ébranlé de sa découverte. C'est à ce point précis qu'une meilleure compréhension des signaux faibles annonceurs de la crise trouve tout son sens. Si la crise implique la transition d'un avant et d'un après, elle contient en elle-même les obsolescences du passé et les germes du nouveau ;

elle exige que sa propre lecture puisse intégrer un espace de temps plus large, incluant le questionnement sur sa genèse. C'est l'ultime enjeu d'une compréhension de la crise, car l'événement contient aussi une partie inassimilable qui transcende les interprétations causales. Il fait surgir l'énigme de son origine...

Ainsi, à travers la notion de « signaux faibles », annonceurs des crises à venir, les auteurs ont choisi d'ouvrir savoirs et pratiques vers un large public. Si les questions posées restent d'une étonnante simplicité, les ébauches de réponse apparaissent d'emblée particulièrement complexes. Existe-t-il réellement des signes annonceurs comme le prétendent experts ou médias après que les crises ont surgi ? Quand bien même ces signaux existeraient, comment peut-on les déceler et les reconnaître ? Comment savoir s'ils annoncent une crise ou s'il ne s'agit que d'une projection irraisonnée de nos peurs ? Quel sort les sociétés et les organisations réservent-elles aujourd'hui à ceux qui annoncent le pire, Cassandre(s) des temps modernes ? L'idée d'être en mesure de prévoir une crise au travers de signaux faibles a-t-elle un sens ? Cette idée est-elle seulement souhaitable ? Quelles sont les limites de la prévision ? Comment intégrer les signaux faibles dans le management des organisations ? Quels domaines de la connaissance humaine sont

concernés ? Autant de questions essentielles dans un monde incertain où l'idée de signal faible semble devenir une préoccupation centrale...

De nombreuses et hautes personnalités francophones et internationales, issues de la vie politique, économique et sociale ainsi que de la recherche sont associées à ce projet, unique en son genre par son angle d'approche et par son ouverture sur des expériences qui font sens. Femmes et hommes de raison portant un regard critique sur leur savoir et leurs pratiques, tous ont eu à penser les crises, les ruptures ou à y faire face en tant qu'observateur, acteur ou responsable situé en première ligne... Ce qui les relie relève de l'ultime, et parfois de l'intime. Grâce à eux, ce livre constitue, par croisements successifs de champs disciplinaires différents, le réceptacle naturel des questionnements et des réflexions concernant les signes précurseurs des crises à venir, offrant ainsi un espace interdisciplinaire original.

Ce livre est donc une première dans l'espace francophone puisqu'il réunit des personnes parmi les plus autorisées pour évoquer les signaux faibles dont ils ont été, sont et seront les témoins privilégiés. Comme autant de Cassandre(s) qui annoncent ce qui advient, ou de prophètes du malheur...

Thierry PORTAL,
Christophe ROUX-DUFORT²

Avec la collaboration de :

Michel AGLIETTA ; René AMALBERTI ; Alain BAUER ; Dominique BOURG (Sui.) ; Gérald BRONNER ; Élie COHEN ; Louis CROCQ ; Érik DECAMP ; Claude GILBERT ; Didier HOUSSIN ; Tuomo KUOSA (Finl.) ; Humbert et Nicolas LESCA ; Corinne LEPAGE ; Patrick LAGADEC ; Pierre PAPON ; Gérard PARDINI ; Roberto POLI (It.) ; Alexandre RAYNE ; Rémy RIEFFEL ; Bertrand ROBERT ; Jean ROHMER ; Pierre ROSSEL (Sui.) ; Michel SETBON ; Nassim Nicholas TALEB (Usa) ; Aurore VAN DE WINKEL (Bel.) ; Karl WEICK (Usa) ; Françoise WEBER et Jean Claude DESENCLOS ; Pierre ZEMOR.

et le soutien de :



Faculté des sciences de l'administration
Département de management



INSTITUT NATIONAL
DES HAUTES ÉTUDES
DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE



• • •

(2) Initiateur et pilote du projet Cassandre, Thierry Portal est consultant en communications sensibles auprès de cabinets conseil et de grands comptes, chercheur et auteur. Directeur scientifique du projet, Christophe Roux-Dufort est professeur agrégé à la Faculté des sciences de l'administration (Département de management) de l'Université de Laval (Québec), chercheur, auteur, conférencier et consultant.