

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2002)

MANAGEMENT ET RISQUE MAJEUR

par

Romain LAUFER
Professeur à HEC

Séance du 5 février 1993
Compte rendu rédigé par Michel Berry

En bref

La notion de risque majeur est subjective : 10 000 morts sur les routes sont un risque "ordinaire", un rem s'échappant d'une centrale nucléaire un risque "majeur". Pour R. Laufer, les risques majeurs sont ceux qui menacent nos systèmes symboliques. Pour manager ces risques, il est nécessaire de parer aux défaillances des systèmes symboliques, ce qui ne veut pas dire que ce soit suffisant.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Romain LAUFER

Le présent exposé tire parti d'une étude faite pour le ministère de l'Environnement sur le comportement des entreprises face aux risques majeurs. Constatant la difficulté de faire appliquer la directive "Seveso"¹, le ministère s'interrogeait sur ses problèmes de communication avec les entreprises sur la notion de risque majeur. Était-il possible de s'entendre sur les mots et de trouver un langage commun ? Les résultats de cette étude ont été publiés dans un livre². Après avoir situé les enjeux du sujet et défini notre problématique, nous présenterons ici les principaux concepts qui nous permettront de définir un management des risques majeurs.

L'envahissement du risque "majeur"

La notion de risque majeur est en vogue aujourd'hui. On parle souvent de risques majeurs liés au nucléaire ou à la génétique. Dans le domaine du management même, certains risques font vaciller nos certitudes. Pas les risques ordinaires qui conduisent aux faillites d'entreprises ordinaires : c'est le jeu bien connu de l'économie. En revanche la "fin des géants", pour reprendre un titre de couverture de Newsweek, provoque un ébranlement considérable : si IBM ou Philips sont des colosses aux pieds d'argile, alors qui sommes-nous ? Au total l'envahissement du risque majeur est un symptôme de la montée des incertitudes. Il témoigne d'une crise des réponses : nous ne savons plus quoi penser sur des questions qui nous obsèdent. C'est l'enjeu d'une gestion des risques majeurs que de combler ce vide, de trouver des remèdes à cette crise des réponses.

Il faut d'abord définir le risque majeur. Ce n'est pas simple car il est à la fois massif et relatif. Il est massif car ses effets sont souvent très visibles, aveuglants même. Il est relatif puisque un Rem s'échappant d'une centrale nucléaire fait plus peur que 10 000 morts en voiture.

La notion de risque majeur est donc liée à un système de représentation. Pour préciser ce point, voici un exemple. Vatel, cuisinier de Fouquet puis du Prince de Condé, se suicide lorsque Louis XIV est invité et que la marée arrive en retard. Il vient de se passer un événement exclu par le système de représentation de Vatel : s'il est cuisinier du roi, la marée doit arriver à l'heure, s'il en va autrement, il ne lui reste plus que le choix entre l'abandon du statut de cuisinier du roi et la mort. Sa seule manière de survivre aurait été de changer de système de valeur, mais c'est là une grande difficulté.

Nous pouvons revenir alors sur les définitions intuitives du risque majeur :

- la définition la plus spontanée est de dire que c'est un risque ordinaire mais très gros ; elle ne convient pas : d'une part on ne sait pas définir de seuil distinguant "ordinaire" de "majeur"; d'autre part on ne peut hiérarchiser les risques par des critères quantitatifs puisque peu de morts peuvent faire plus question que de nombreux morts ;
- une deuxième définition est celle du risque "à la Buster Keaton" : un homme crache un noyau de cerise, qui tombe sur le nez d'un conducteur de camion transportant du propylène, le camion explose près d'une centrale, les gens pensent que c'est une attaque et répliquent, c'est la guerre mondiale et la fin du monde ; Buster Keaton a construit quelques scénarios correspondant à cette définition : un incident mineur conduit, par un enchaînement de causes particulièrement malheureux, à un résultat catastrophique. D'une certaine façon, un tel risque majeur ne peut être défini que rétrospectivement ou dans un rêve ;
- nous définirons alors le risque majeur comme celui dans lequel quelqu'un anticipe l'effondrement du cadre de référence avec lequel il évalue le risque.

¹ Disposant de nouvelles règles pour les industries à risques.

² "L'entreprise face au risque majeur. À propos de l'incertitude des normes sociales". L'Harmattan. (1993) R. Laufer.

Un intervenant : Je voudrais bien comprendre. Un candidat qui s'attend à être reçu au bac et qui est collé est-il victime d'un risque majeur ?

Romain Laufer : Non car on sait qu'on peut être collé au bac. Sauf si le candidat pensait cet événement impossible, auquel cas il est dans la même situation que Vatel et il se suicide. Cela se produit d'ailleurs.

Risques majeurs et systèmes symboliques

Cette définition qui fait intervenir les représentations m'a permis de tirer parti de mes travaux anciens sur les systèmes de légitimité, dont voici les idées directrices.

Une société ne peut fonctionner que si un certain nombre de systèmes symboliques sont partagés. (Je rejoins en cela de nombreux auteurs.) Voici comment fonctionnent ces systèmes symboliques. Quand j'agis, si ça se passe bien, je n'ai rien à dire. Si ça se passe mal, cela veut dire que quelqu'un objecte. Je n'ai pas le droit d'exercer une violence sur cette personne car l'État a le monopole de la violence légitime (suivant le principe énoncé par Max Weber). Je suis donc obligé de tenir un discours en réponse à l'objection. Le discours censé lever l'objection renvoie au système de légitimité. Si ma réponse convainc, je n'ai plus rien à dire. Si l'autre rétorque "*Ce n'est pas une réponse*" je dois donner une autre réponse, puis une autre. Un processus de négociation s'engage.

Si au bout d'un certain temps il n'y a toujours pas d'accord, je suis obligé d'aller devant le juge. Pour trancher, le juge dispose d'un discours qui s'appelle le droit. Les juristes ont inventé les hypothèses que nul ne peut récuser (les présomptions irréfragables) : nul n'est censé ignorer la Loi (contrairement aux scientifiques qui cherchent - selon Popper - à réfuter leurs hypothèses). Comme on n'a pas le droit d'ignorer la Loi, celle-ci s'impose. Le droit est donc au fondement du système de légitimité sociale. Le risque survient quand on ne sait pas anticiper ce que le juge va dire. Le risque ordinaire est celui où l'on peut peser ses risques. Le risque majeur est celui où l'on ne sait pas ce qui peut se passer : on ne sait pas selon quelles normes on sera jugé. Le risque majeur est alors lié à une crise du système de légitimité et une crise du droit.

Max Weber définit trois types de légitimité : charismatique, traditionnelle et rationnelle-légale. Dans le cas du charisme, l'origine du pouvoir légitime renvoie à la séparation entre sacré et profane, dans le cas de la tradition à la séparation entre culture et nature, dans le cas rationnel-légal à la distinction entre nature et culture. Le fonctionnement du système de légitimité suppose que tous aient des lunettes appropriées. Pour le charisme les lunettes sont données par la foi : sans la foi, on ne voit pas le sacré. Dans la tradition, sans le respect on ne voit pas la culture. Dans le système rationnel légal, sans la science on ne voit pas la nature.

La crise du système rationnel-légal

La révolution de 1789 est le passage du système charismatique et traditionnel au système rationnel-légal. C'est ce système qui est aujourd'hui en crise. Je décompose l'émergence de cette crise en trois étapes, qui correspondent à trois manières différentes de légitimer une action.

a) Le libéralisme classique (de 1800 à 1880/1900) : La légitimité est fondée sur un système philosophique kantien : si la cause est légitime, l'action est légitime. L'opinion, la technologie, l'artifice n'y ont aucun statut. Il existe des lois de la nature que la science découvre. La théorie micro-économique est construite sur le modèle de la physique newtonienne. Le code civil régit la propriété. Pour Jean-Baptiste Say si l'on respecte le droit de propriété on atteint une situation optimale grâce à la main invisible du marché. Science et code civil ont réponse à tout.

b) *L'émergence de la notion de service public* : À partir de 1880/1900, le marché a des défaillances et l'État doit intervenir pour faire prendre en compte des attentes légitimes non satisfaites. En France, cela correspond au développement du service public : l'administration prend en charge la satisfaction des besoins légitimes et non solvables. Aux États-Unis, cela correspond au développement de la législation anti-trust. Désormais, c'est la finalité des actions qui fonde leur légitimité. C'est le positivisme d'Auguste Comte, dont l'épistémologie est caractérisée par la clôture des systèmes : la physique, la chimie, l'économie sont des disciplines séparées et le monde fonctionne selon des systèmes isolés. La catastrophe de Courrières (1 200 morts) ne menace pas la société car la mine est un système clos. C'est très différent du Rem qui s'échappe de la centrale nucléaire ou de l'usage quotidien de la bombe à raser qui pourrait trouer la couche d'ozone. Ce mode de légitimation par la finalité des actions, supposait un consensus sur la mesure de ces finalités.

c) *Il y a confusion entre privé et public (depuis l'après guerre)* : Il n'y a plus consensus sur les finalités ni les mesures. On est dans l'artificiel et les systèmes ouverts, sujets auxquels Herbert Simon a consacré son œuvre. Par exemple, l'Administration en mal de légitimité se lance dans le marketing : le droit ne suffisant pas à légitimer son action, elle cherche à convaincre par les mots que les administrés ont envie d'entendre. Dans les traités de management, on se met à tout décrire avec des ronds et des flèches. Mais ces discours ne valent que si l'opinion les accepte. La sophistique envahit les discours et les modes se succèdent.

Cette crise se manifeste par une confusion entre la nature et la culture. Cela explique le développement de l'écologie et du consumérisme, mouvements sociaux qui commencent dans les années 60. Pour l'écologie, non seulement l'entreprise n'est plus soumise à la nature mais elle détruit la nature. Pour le consumérisme, non seulement l'entrepreneur n'est plus soumis à la main invisible du marché, main naturelle, mais c'est la main visible de l'entrepreneur, main culturelle, qui agit.

L'étymologie nous donne un éclairage intéressant pour caractériser la crise des différents systèmes de légitimité.

La crise du charisme semble s'appeler le danger : selon le Robert ce mot est apparu au XII^e siècle et vient de *dominarius* (pouvoir de dominer), qui vient de *dominum* (maître) ; il caractérise l'état de celui qui est à la merci de quelqu'un.

La crise du système traditionnel est la transgression, action de passer outre.

Le terme de risque est apparu en 1557 (selon le Robert), peut être du latin *resicare*, qui a donné en italien *risco*. Ce mot date de la naissance du monde moderne et du capitalisme marchand. Le risque semble donc lié à la naissance du capitalisme marchand, il correspond au nom de la crise du système rationnel légal. D'où le fait qu'il est associé directement à l'idée de calcul.

Le management du risque majeur

Les risques majeurs correspondent à des crises des systèmes de représentation. On ne peut donc les décrire que de façon inadéquate (puisque qu'on ne sait pas les représenter). Le management du risque majeur consiste alors à produire des symptômes : descriptions inadéquates qui vont cependant servir à agir.

Premier symptôme : la catastrophe. La catastrophe est une représentation inadéquate du risque majeur puisqu'on la définit ex post alors que le risque doit se définir ex ante.

Deuxième symptôme : le risque majeur spécifique. On parle de risque nucléaire, de risque génétique, etc. On tente de construire pour chacun de ces risques répertorié un schéma causal permettant d'attribuer les effets indésirables à un ou plusieurs acteurs sociaux supposés mettre

en oeuvre les technologies redoutées et se trouvant ainsi pouvoir générer des catastrophes. Cette chaîne causale permet d'assigner des responsabilités et donc de construire les risques majeurs comme phénomènes maîtrisables.

Troisième symptôme : les contradictions qui affectent les normes sociales. Ce symptôme se traite par la mise en place de procédures symboliques, ce peuvent être des "lois qui autorisent" (du type des lois anti-trust, des lois informatiques et liberté, des lois réglementaires, les manipulations génétiques, etc...) ce peuvent être des comités d'éthique, des comités de sages, etc...

Le management du risque majeur peut s'opérer selon deux modalités opposées : le management du possible ou le management de l'impossible.

a) *Le management du possible.* On se fonde sur un modèle censé représenter le monde. On produit des modèles, on postule des probabilités. De nouveaux acteurs apparaissent, les risk managers, qui ont des savoirs permettant d'affronter le risque. C'est le management quasi positiviste. On se comporte comme si le monde était modélisable et l'incertitude maîtrisable. Mais cette conception ne tient plus aujourd'hui car nous sommes dans l'instabilité chronique qui caractérise l'absence de déterminisme de la systémique.

b) *Le management de l'impossible.* Il est nécessaire d'avoir un système de normes pour agir mais il est impossible d'en avoir de pertinentes. Il est alors nécessaire de réparer les failles du système symbolique par les procédures du type "lois qui autorisent", "comité d'éthique", "normes de sécurité", etc....

Conclusions

Première conclusion : le management du risque consiste pour l'entreprise à séparer les risques qu'elle assume et ceux qu'elle délègue à la société ou aux assurances. Cette frontière était claire dans le cas des risques ordinaires. Elle se brouille dans le risque majeur, que les assurances elles mêmes ne peuvent plus assumer. La séparation entre risque assumé et risque délégué dépend alors d'une stratégie de l'entreprise : elle doit définir les risques qu'elle va assumer, seule ou en association, et ceux qu'elle va déléguer au niveau de l'espace public en créant les instances symboliques nécessaires à la gestion de l'impossible, du type "normes de sécurité", "comité d'éthique", etc... La première étape d'une stratégie de management du risque majeur consiste à assurer à l'entreprise le statut de locuteur légitime dans la société afin de peser sur la définition des règles du jeu qui régissent son activité et de pouvoir intervenir de façon crédible en cas de catastrophe. Les entreprises sont ainsi amenées à une stratégie à deux niveaux, l'un visant à modifier les règles du jeu, l'autre visant à agir dans le cadre de ces règles ainsi fixées. Le développement du lobbying dans tous les aspects de la vie économique illustre l'importance déterminante de ces stratégies visant le niveau des normes sociales. Le niveau sociétal et le niveau organisationnel de la stratégie des entreprises sont désormais étroitement imbriqués.

Deuxième conclusion : le risque majeur permet de revenir sur les débats du séminaire "Vie des affaires" entre ceux qui estiment que le management est une fiction et ceux qui disent que c'est une réalité. S'il y a risque majeur, le management moderne est une description inadéquate mais nécessaire. L'inadéquation fait qu'il y a rejet, la nécessité fait qu'il y a un éternel retour.

DÉBAT

Théorie et pratique

Un intervenant : *Je me sens stimulé par ce que vous dites mais en même temps étranger à votre approche.*

Je pensais avant de vous entendre qu'on pouvait objectivement définir les catastrophes, mais je me suis rendu compte à vous entendre qu'au fond ce n'est pas vrai: on a parlé beaucoup plus à la radio de l'affaire Villemin que de la Bosnie, de la Bosnie que du Soudan alors que les nombre de morts vont en sens inverse. En prenant en compte le rôle de nos systèmes symboliques, on comprend.

Mais en même temps, cette emphase mise sur la théorie est à l'opposé de la façon dont je vois la relation entre théorie et pratique. Pour moi, la théorie n'est qu'un instrument provisoire dont je me sers avec des interlocuteurs pour instruire une question pratique. Ce qui me paraît essentiel est l'interaction avec mon interlocuteur (mes interlocuteurs) et la façon dont elle modifie nos perceptions respectives. Il y a tout le temps de la théorie dans nos échanges, ou plutôt des théories car j'en change pour nourrir nos échanges. Mais, si je peux me permettre l'expression, la théorie est pour moi du kleenex, alors qu'elle paraît pour vous la seule chose importante : vous pensez qu'il existe des mots justes pour dire le vrai, ce dont je doute absolument.

Romain Laufer : Il est vrai que j'éprouve grand plaisir à développer des théories mais je serais désolé que cette théorie soit déglacée de portée pratique.

Voici l'enjeu principal. Soit une organisation de 10 000 personnes parlant à un million de personnes. Cela représente 100 milliards d'interactions possibles entre des personnes du dedans et du dehors. Si chaque interaction donne lieu à un recours devant le juge, plus rien ne peut marcher. Il faut donc que dans 99 % des cas, ces interactions ne posent même pas question, du fait de la culture, de traditions, et d'habitudes partagées.

Int. : *Cela n'enlève que deux zéros.*

R. L. : Justement: il faut que dans la presque totalité des interactions qui restent les divergences se traitent par des interactions très courtes, du type: pourquoi ? parce que. Il faut donc que dans des milliers de circonstances des milliers de personnes reconnaissent immédiatement la réponse comme valable. La condition est que le système de symboles partagés soit d'une simplicité absolue. Qu'est-ce qu'un système simple de symboles partagés ? C'est tout simplement une théorie. Donc une société ne peut fonctionner sans théorie partagée. Ce qui m'intéresse c'est la crise de la théorie partagée. C'est une question pratique importante.

Cette approche paralyse-t-elle l'action ? Je reprendrai ce que dit Patrick Lagadec à propos des catastrophes³. *"Dans chaque cas, on voit l'impuissance face à la complexité, le retard systématique sur l'événement, le décalage entre le système à disposition et les problèmes à résoudre, l'incompréhension des citoyens, le désarroi des spécialistes."* Il ajoute : *"L'expérience des uns ne peut servir aux autres"*. La recherche sur le management du risque va-t-elle nous paralyser? Non puisque si nous ne faisons rien nous sommes perdus alors qu'en agissant nous avons une chance de nous en sortir : il y a un bénéfice de l'action incontestable. *Nous avons montré qu'il était possible et utile de donner aux notions d'incertitude et de complexité leur pleine valeur sans paralyser pour autant l'action. Entre les moments de crise où ces notions sont tellement présentes qu'elles ne sont d'aucune aide et les moments de fonctionnement normal où ces notions apparaissent au mieux théoriques ou au pire menaçantes, il est possible de définir un troisième moment, celui de l'analyse des logiques sociales qui déterminent ce que Mary Douglas appelle la représentation commune que le public se fait de la justice. (C'est ce que j'appelle le système de légitimité). L'action sociale ne*

³ Patrick Lagadec: États d'urgence Défaillance Technologique et Destabilisation Sociale Paris Seuil 1988 - p 397-398 et p 14.

peut être légitime que si les structures symboliques qui assurent les représentations sociales de l'action sont légitimes. Il est donc nécessaire pour agir, de réparer les systèmes symboliques avec des systèmes de communication et de législation adéquats. Patrick Lagadec, qui a suivi une voie empirique, et moi, une voie théorique, nous convergeons.

Enfin votre position au sujet de l'usage des théories vous fait presque rejoindre celle des sophistes, dont le but n'est pas la recherche de la vérité mais le plaisir de provoquer une transformation qui a l'air agréable (puisqu'ils jouent sur la séduction). Je respecte beaucoup votre pratique de recherche et d'enseignement mais le discours que vous tenez n'aurait pas été possible au temps d'Auguste Comte, ni même avant les années 60, où je situe la crise du positivisme.

Int. : *Ne généralisons pas : en cristallographie on demande à juste titre aux élèves d'apprendre des lois. Mais on ne peut enseigner sérieusement la gestion des entreprises de cette manière aujourd'hui. Le risque de votre approche, au demeurant passionnante, est de figer des évolutions sociales pour construire une belle théorie.*

Int. : *Vous vous fondez sur les définitions que Weber donne de la légitimité, ce qui colle bien avec votre histoire des lunettes pour analyser les systèmes de légitimité. Mais d'autres auteurs, y compris allemands, se sont inspirés de philosophies orientales qui conduisent à d'autres lectures des systèmes symboliques.*

R. L. : Je ne prétends pas que mon analyse corresponde à toutes les sociétés : les systèmes symboliques orientaux sont effectivement différents. Mais je prétends qu'elle est pertinente pour nos civilisations occidentales.

Int. : *Quelle a été la portée de votre recherche ? Le ministère l'a-t-il utilisée ?*

R. L. : Il a favorisé la publication de mon livre et sa diffusion. J'ai participé à des colloques et des séminaires dans plusieurs pays. Ces analyses semblent rencontrer de l'intérêt.

Int. : *Certes mais cela a-t-il provoqué des changements de points de vue chez vos interlocuteurs du ministère ?*

R. L. : L'un a été passionné mais l'autre s'est demandé ce qu'il pouvait bien dire à son directeur de cabinet. Mais qu'est-ce que cela veut dire ? Qu'il y a quatre ans, le sujet n'était pas mûr. Aujourd'hui ce que j'ai dit paraît de plus en plus évident.

Où l'on parle d'applications pratiques de ces idées théoriques

R. L. : Voici un exemple qui va expliquer pourquoi. Un de mes amis m'introduit il y a quelques années auprès des responsables stratégiques de Philips pour discuter de la notion de risques majeurs. Je leur demande s'ils sont confrontés à des risques stratégiques et ils me répondent oui : il y a cinq ou six projets de l'ampleur de la TVHD. Quand on a peu de projets déterminants, on n'est plus dans le domaine des statistiques et il faut envisager ce qu'on fera en cas de l'échec de l'un d'eux. Je leur demande s'ils s'y préparent et ils me répondent que non. Trois mois plus tard le président fait un communiqué officiel selon lequel tout va bien. Mais deux semaines plus tard il annonce de fortes pertes. Il a dû partir : le fait qu'il se soit contredit a créé une crise symbolique entraînant une perte de confiance immédiate.

Aujourd'hui, nombre d'entreprises sont dans des situations semblables ce qui explique la place prise par la communication institutionnelle : il faut restaurer la légitimité de l'entreprise en tant que locuteur.

Int. : *Dans une réunion précédente, l'utilité de la communication institutionnelle telle qu'elle est en général pratiquée a été mise en doute⁴.*

R. L. : Cela peut se discuter : le propre d'une crise majeure est que tout se discute car il y a une crise de la mesure.

Int. : *Votre raisonnement éclaire bien la situation yougoslave que je connais bien : les systèmes symboliques des parties en présence ne paraissent plus compatibles. Permettez moi de citer par ailleurs une anecdote personnelle. J'ai eu un accident de voiture en Slovénie, aujourd'hui pays indépendant et en paix. Mais mon assurance française m'a dit qu'elle ne pouvait rien pour moi car la Yougoslavie est en guerre. Suis-je victime d'un risque majeur ?*

R. L. : La guerre est un risque majeur, puisque tous les cadres de référence qui règlent la vie sociale sont remis en cause. C'est pour cela que les assurances ne couvrent pas les risques de guerre. Mais puisque la Slovénie n'est pas en guerre, votre assurance aurait dû marcher : faites un procès vous devriez gagner. Mais si le droit ne répondait pas sans ambiguïté, ce serait un risque majeur que d'aller en Slovénie.

Int. : *La préoccupation des risques se développe dans les sociétés développées alors que le reste du monde, c'est à dire 2/3 de l'humanité, est sans couverture. Aux USA les procès se multiplient pour des questions d'environnement et coûtent des sommes considérables aux entreprises. Nous n'en sommes heureusement pas là mais des règlements de plus en plus détaillés s'appliquent dans la CEE. Pendant ce temps aucune contrainte ne pèse en Europe de l'Est ou dans des pays en développement. C'est un grave facteur de crise.*

R. L. : Bien sûr, la crise du positivisme est liée à l'impossibilité de clore les systèmes. La mondialisation des échanges provoque une crise du droit et une crise de souveraineté : les démocraties supposent des États assez puissants localement pour monopoliser la violence légitime. Il faudrait un droit international et une souveraineté internationale qui n'existent pas.

Int. : *Vous avancez que la crise des systèmes symboliques engendre nécessairement une crise sociale. Mais certaines civilisations sont plutôt fondées sur la transmission que sur la permanence des systèmes symboliques.*

R. L. : Mon analyse porte sur le monde occidental mais je connais au moins un exemple dans une autre civilisation. L'arrivée des Espagnols en Amérique latine a joué le rôle d'un risque majeur : le message qui avait été transmis aux autochtones étaient que les dieux viendraient à quatre pattes et l'arrivée des Espagnols à cheval a provoqué une catastrophe dans leur système symbolique qui les a soumis en peu de temps. Tout système symbolique peut rencontrer une catastrophe quand il se produit quelque chose qui ne devrait pas arriver.

Int. : *Mais les civilisations fondées sur la transmission, comme la civilisation juive par exemple, résistent mieux aux crises symboliques. Il en va de même des entreprises. Perrier a réussi à survivre à une crise symbolique considérable.*

R. L. : C'est un excellent exemple de ce que j'ai dit : sachant qu'il y avait une crise de légitimité de son organisation, le PDG a assumé la faute plutôt que de la nier. C'est la recommandation que j'aurais faite : reconnaître la faute et mettre en scène la reconnaissance de cette faute pour rester un interlocuteur légitime. Nier conduit souvent à la catastrophe : si la dénégation n'est pas crédible, on perd toute légitimité.

⁴ "La communication: logos ou réseaux ?" (Francine Londez) Séance n°36, oct 92.

L'entretien de systèmes symboliques

Int. : *En tant que consultant j'ai trouvé une correspondance fulgurante entre ce que vous dites et ma pratique. Pourtant on entend souvent critiquer fortement aujourd'hui Andersen ou Mc Kinsey. Or pour beaucoup d'entre nous ces deux sociétés de conseil sont les meilleures. Cela annonce-t-il un effondrement de notre système de légitimité ?*

Int. : *On les critique mais leur chiffre d'affaires augmente.*

R. L. : Cela caractérise l'ambivalence du management, description nécessaire mais impossible. Puisqu'il est nécessaire sur le plan symbolique, il n'est pas nécessaire de montrer qu'il est efficace : il faut seulement qu'il soit impossible de montrer qu'il est inefficace. C'est sans doute pour cela que le Boston Consulting Group a abandonné son ancien modèle normatif à base de quantifications et de matrices : il prêtait trop le flanc à la critique. La crise du positivisme pousse au qualitatif.

Mon analyse conduit donc à préconiser des actions nécessaires mais non suffisantes. Il est nécessaire pour les entreprises de faire du lobbying à Bruxelles, mais ce n'est pas suffisant. Il leur est de même nécessaire d'avoir des systèmes de communication et des montages institutionnels adaptés mais ce n'est pas suffisant. Il est nécessaire d'avoir des comités d'éthique mais ce n'est pas suffisant. Face à sa crise de légitimité il est nécessaire pour la puissance publique de faire du marketing, mais ce n'est ni facile ni suffisant.

Si je sais énoncer les conditions nécessaires pour faire face aux risques majeurs je n'ai pas la prétention d'énoncer ainsi des conditions suffisantes pour être assuré d'y échapper.