

Manuel de la méthode d'anticipation Alpha

Mathieu Corteel

Citation conseillée : Corteel, Mathieu (2026). Manuel de la méthode d'anticipation Alpha, Paris : Sciences Po (Périodique).

Publication en ligne : <https://www.sciencespo.fr/crisis-lab/fr/workingpapers/>



CRISISLAB

Centre de Sociologie des Organisations

UMR 7116 – CNRS / Sciences Po

1 place Thomas d'Aquin, 75007 PARIS, France

<https://www.sciencespo.fr/crisis-lab/fr/> • crisislab@sciencespo.fr

Les *Working Papers du CrisisLab* constituent des documents de travail portant sur des recherches. Rédigés pour une diffusion rapide, ces papiers n'ont pas été formellement relus et édités. Certaines versions de ces documents de travail peuvent être soumises à une revue à comité de lecture. Les droits d'auteur sont détenus par les auteurs.

Résumé

La méthode Alpha est une méthode d'anticipation des crises à visée organisationnelle et éthique. Elle s'adresse à tous les acteurs appelés à se réunir en cellule de crise. Elle postule que l'intelligence collective, nécessaire à la gestion des crises, émerge de la mise en commun des compétences, connaissances et valeurs de chacun. Elle a pour ambition d'apporter des solutions cohérentes à la gestion de crise. Elle ne nécessite aucune technologie particulière.

Manuel de la méthode d'anticipation Alpha

Mathieu Corteel

CrisisLab, Sciences Po

Cette méthode est sous licence CC BY-NC 4.0 Vous êtes libre de :

- (a) Partager, copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats.
- (b) Adapter, transformer et créer à partir dudit matériel. Selon les conditions suivantes :
- (c) Attribution — vous devez créditer l'auteur et le laboratoire CrisisLab (Sciences Po), fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées.
- (d) Pas d'utilisation commerciale — vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant.

Objectifs de la méthode Alpha

La méthode Alpha est une méthode d'anticipation des crises à visée organisationnelle et éthique. Elle s'adresse à tous les acteurs appelés à se réunir en cellule de crise. Elle postule que l'intelligence collective, nécessaire à la gestion des crises, émerge de la mise en commun des compétences, connaissances et valeurs de chacun. Elle a pour ambition d'apporter des solutions cohérentes à la gestion de crise. Elle ne nécessite aucune technologie particulière.

Son objectif central est d'identifier, d'évaluer et de préserver ce qu'on appelle l'élément « α ». L'élément « α » constitue le noyau organisationnel et moral à sauvegarder durant une crise. Il s'agit d'une condition nécessaire permettant la préservation de l'organisation (ou des organisations) et favorisant l'action collective face aux crises. Il est possible qu'un actif ou une ressource (matérielle ou immatérielle) devienne l'élément alpha. Cependant, ce n'est pas ce qu'il faut privilégier. Un actif prétendant au statut d'élément « α » ne doit pas être pensé en tant que tel. Il doit être considéré comme une condition nécessaire susceptible, en cas de perte, de provoquer une rupture organisationnelle et morale inacceptable. Par exemple, durant la pandémie du Covid-19, le choix de privilégier la non-saturation des services de soins intensifs ne se résume pas au maintien d'un nombre suffisant de lits de réanimation, mais vise bien à préserver le système de santé dans son ensemble et garantir un accès aux soins pour tous.

L'élément « α » est :

- (1) Nécessaire : il doit être préservé, comparé à d'autres « α » potentiels et réévalué par rétroaction (feedback) tout au long de la crise.
- (2) Général : il doit permettre l'action coordonnée de l'ensemble des organisations impliquées.
- (3) Axiologique : il émerge d'un processus de réflexion éthique, c'est-à-dire de la délibération autour d'un ensemble de motivations morales sur lesquelles les acteurs s'accordent.

(4) Coopératif : il vise une approche délibérative de l'anticipation par un renforcement positif de l'action des organisations et des acteurs impliqués dans l'adaptation aux crises. Cela nous conduit à définir la crise à partir de l'identification de l'élément « α » : lorsque « α » est menacé, on entre dans la crise, et lorsque « α » est définitivement hors de portée, on sort de la crise.

Règles de la méthode

La méthode vise à arbitrer entre plusieurs éléments « α » différents ($\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n$) à partir d'une évaluation des capacités de l'organisation à préserver lesdits « α_n » du point de vue organisationnel et moral. La réflexion autour d'un « α » s'articule donc autour de stratégies permettant de le préserver.

Cette approche vise ainsi à favoriser l'émergence de solutions cohérentes avec l'organisation et ses valeurs, qu'il s'agit ensuite d'évaluer par la comparaison de scores obtenus pour chaque élément « α ».

La règle formelle d'évaluation est la suivante :

Un élément α_1 est préféré à α_2 si et seulement si sa somme de faisabilité organisationnelle (f) et de significativité morale (s) est supérieure = $f_1 + s_1 > f_2 + s_2$.

Pour établir ce score, les participants disposent de grilles d'analyse (1) de la faisabilité et (2) de la significativité morale de leur stratégie.

Grille de faisabilité

Cette grille permet d'évaluer la robustesse de l'organisation pour préserver l'élément « α » durant la crise.

Plutôt que de simples scores de performance, nous évaluons la capacité de l'organisation à maintenir la coordination entre les actions, les acteurs et les actants/actifs de l'organisation (opérations, ressources humaines, systèmes d'information, logistique, coordination) face à l'imprévu – ce que l'on peut qualifier de résilience organisationnelle.

Pour évaluer cette résilience, on attribuera à chaque processus organisationnel une note comprise entre 1 et 5 :

1 = Rupture. La chaîne de causalité est rompue. L'élément « α » ne peut pas être préservé par l'action de l'organisation.

2 = Fragilité. Dépendance critique à des facteurs externes ou technologiques instables. Risque élevé de rupture. Le processus de préservation envisagé présente des risques élevés d'échec.

3 = Stabilité. Les fonctions nécessaires sont maintenues. Le processus de préservation peut atteindre son objectif si aucune dégradation supplémentaire n'intervient.

4 = Robustesse. Capacité de résistance avérée. Le processus de préservation peut se

déployer avec un haut degré de confiance.

5 = Renforcement. Le processus de préservation renforce l'organisation. Elle peut se déployer en toute confiance et contribuer à renforcer la résilience organisationnelle.

Règle d'exclusion (seuil de nécessité) : si, pour une stratégie donnée, la faisabilité d'un processus tombe sous un seuil minimal = 1, la stratégie doit être considérée comme très risquée voire impossible (non-faisable), quelle que soit sa valeur morale.

Une fois additionnées les notes attribuées aux cinq processus, leur somme doit être ≥ 11 pour que le maintien d'alpha soit atteignable.

Grille de significativité morale

Avec cette grille, il s'agit d'évaluer la justification éthique et le sens de l'action engagée. Ce score mesure si la stratégie renforce ou contrevient aux valeurs morales partagées entre les participants. Une stratégie techniquement faisable mais vide de sens moral (faible ou négatif) pourrait entraîner l'effondrement de la coopération.

La grille s'inspire de la théorie des devoirs moraux *prima facie* développés par William David Ross qui postule que, indépendamment de ses connaissances et compétences particulières, chaque individu peut s'accorder de manière intuitive sur un ensemble de devoirs moraux. Ross en compte sept :

(1) la fidélité consistant à honorer ses promesses.

(2) la réparation statuant sur le fait de réparer les torts que l'on a commis dans le passé.

(3) la gratitude qui conduit à rendre des faveurs en créant du lien avec les personnes.

(4) la justice : le fait de traiter les gens équitablement en prenant en compte leur vulnérabilité.

(5) la bienfaisance ou le fait d'agir en maximisant le bien-être collectif.

(6) La non-malfaisance : agir de manière à causer le moins de tort possible aux personnes.

(7) le perfectionnement consistant à développer au maximum ses propres compétences pour devenir plus juste et efficace.

A chaque devoir moral sera attribué une note comprise entre -5 et +5. Cette notation vise à mettre en évidence qu'une action n'est pas seulement « plus ou moins bonne ». Elle peut être neutre, ou elle peut être activement destructrice. Une note morale négative se traduit par des effets potentiellement dévastateurs dans la gestion de la crise. Le score négatif mesure la friction morale pouvant conduire à la perte de sens dans l'action collective engagée.

Score négatif (-5 à -1) : Perte de sens. L'action engagée contredit les valeurs fondamentales (ex. : tri injustifié des personnes, abandon des vulnérables, atteinte abusive aux droits fondamentaux). Elle peut générer de la dissonance et de la résistance chez les acteurs.

Score neutre (0) : Action sans portée morale significative.

Score positif (+1 à +5) : Adhésion et sens. L'action engagée incarne les valeurs du groupe (ex. : solidarité, équité). Elle est susceptible de favoriser la coopération et de légitimer l'action publique.

Note finale

L'utilisation de cette méthode vise à construire une objectivité qualitative qui explicite l'implicite organisationnel et moral. Elle permet aux différents acteurs et décideurs de justifier leurs choix à partir d'une analyse précise des contraintes organisationnelles et des impératifs moraux qu'ils partagent collectivement. La méthode est dynamique. Elle ne considère jamais l'identification d'un élément « α » comme définitive. Il n'est pas dit qu'un « α » à t1 sera toujours pertinent à tn. L'évolution des crises étant imprévisible, ce qui apparaît comme une force à un moment donné peut très bien devenir une faiblesse dans l'avenir. La présente méthode engage ainsi une réflexion modale (distinction nécessaire/possible) qui demande à être répétée de manière rétroactive avant, pendant et après la crise.

Grille d'analyse (f) la Faisabilité Organisationnelle

Domaine Organisationnel / Processus Clé	Chaîne de Causalité Menaçant « α » <i>(Comment une défaillance ici peut-elle conduire à la perte de « α » ?)</i>	Indicateurs de Défaillance / Risques Concrets	Mesures pour préserver « α » <i>(Préventives ou Correctives)</i>	Évaluation de la Faisabilité de ces mesures (f) [1-5]	Justification de cette note
Description générale de la chaîne des activités de préservation de « α »	Rupture de la chaîne d'actions conduisant au risque de la perte de « α ».				
Ressources Humaines	Indisponibilité du personnel clé pour maintenir les fonctions essentielles à « α ».				
Technologie & SI	Panne des systèmes d'information ou de commande qui pilotent les processus liés à « α ».				
Logistique & Chaîne d'approvisionnement	Incapacité à acheminer les ressources matérielles nécessaires à la préservation de « α ».				
Coordination Inter-organisationnelle	Rupture de la coopération entre les entités dont l'action coordonnée est vitale pour « α ».				

Grille d'analyse (s) de la Significativité morale de l'action engagée

Devoir moral <i>prima facie</i>	Question clé pour l'évaluation axiologique	Évaluation des stratégies (score de -5 à +5)
1. Fidélité (honorer les promesses)	Quelles promesses avons-nous faites ?	
2. Réparation (réparer les torts)	Avons-nous corrigé les erreurs du passé ?	
3. Gratitude (rendre les faveurs)	Renforçons-nous nos liens avec nos citoyens ?	
4. Justice (traiter équitablement)	Nos plans protègent-ils les plus vulnérables ?	
5. Bienfaisance (faire le plus de bien possible)	Notre action maximise-t-elle le bien-être global ?	
6. Non-Malfaisance (causer le moins de mal possible)	Notre action crée-t-elle le moins de dommages collatéraux possibles ?	
7. Perfectionnement (développer ses capacités)	Notre stratégie nous force-t-elle à devenir une organisation plus juste et compétente ?	

Bibliographie

Corteel M., (2025), « La démarche d'anticipation du CrisisLab », Paris, Sciences Po (périodique).

Ross W. D., (1930), *The right and the good*, Oxford, Oxford University Press.