

Crises sévères Retrouver des repères de pilotage

par Patrick Lagadec

LE «-PRESTIGE-» et le «-combat trop inégal-» qu'il nous inflige (éditorial d'Hubert Seillan, Préventique Sécurité n°66, novembre-décembre 2002), les grands équipements bloqués piégeant une société nomade (4-5 janvier 2003), les inondations à répétition... Nous voici de plus en plus souvent confrontés à l'exceptionnel, qui vient s'inscrire – au moins dans les perceptions – au milieu de la courbe de Gauss. Hier, le pouvoir politique, les administrations, se rangeaient instinctivement du côté des opérateurs pour souligner ce caractère tout à fait exceptionnel des événements fâcheux et dénoncer l'émotion «-irrationnelle-» des citoyens. Désormais, les responsables publics parlent haut et fort pour dire leur stupéfaction, leur indignation, leur horreur – aux côtés de la société civile. La révolution de la «-communication de crise-» est passée par là.

Il est important de garder à l'esprit les priorités. L'essentiel, comme le souligne Hubert Seillan, est d'abord et avant tout d'engager des politiques déterminées de prévention. Philippe Vesseron (p. 44) ne dit pas autre chose. Hardiesse, rigueur et ténacité dans la durée sont ici des maîtres mots.

Il est important de mettre l'ensemble en perspective. Les hautes autorités sont bien en phase avec les mutations que l'on discerne dans le domaine des risques, et le ressenti général.

Nos sociétés complexes connaissent des franchissements de seuil accélérés, souvent brutaux, en matière de vulnérabilités, de crises et de ruptures. En raison notamment de rappels dramatiques (comme AZF), de montée de risques-systèmes liés au développement massif des grands réseaux (infrastructures critiques, enchevêtrements de réseaux vitaux, qui obligent à de nouvelles cultures de sécurité), des mutations du contexte général de nos activités (mondialisation et dérégulation à pas de charge qui n'incluent souvent aucune réflexion

en termes de risques majeurs et de crises, désordres climatiques, retour de la guerre et terrorisme, globalisation médiatique, désintégrations économiques de continents).

Ces crises – où l'on voit les experts confrontés à l'ignorance, les intervenants techniques impuissants, les gestionnaires hors champ de compétence, les communicants au-delà des règles de «-bonne communication de crise-», les assurances loin de leurs logiques fondatrices – conduisent à des effondrements de sens, à des désarrois en matière de réponse et de sortie de crise. Le terrain de la confiance se fissure profondément. Et Toulouse a accentué la dynamique en cours. Le risque fondamental est celui du découplage entre cercles responsables et société civile.

Dans ce contexte, et à côté des engagements résolus en matière de prévention, quelles sont les lignes repères pour une gestion de crise – au-delà de l'expression d'horreur et de compassion ?

Lorsque «-l'impensable-» se produit, le tableau de bord pourrait comporter ces quelques points clés :

1. Intelligence stratégique : identifier la nature profonde de la crise.

Les crises les plus déstabilisatrices, qui vont impliquer les plus hauts niveaux décisionnels, sont celles qui sont hors cadres de référence, donc aussi hors du cadre des processus classiques de vigilance et d'alerte. Il revient au plus haut niveau d'effectuer ce travail de compréhension profonde des situations, au-delà des cadres habituels (marqués par l'habitude, le court terme, le cloisonnement). Nous sommes ici dans le registre du questionnement au fond, qui tranche avec nos cultures de l'urgence (qu'exprimait si remarquablement un responsable : " Nous sommes ici pour résoudre les problèmes, pas pour nous en poser ").



Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'École polytechnique

2. Expression, énonciation : exprimer le ressenti général, nommer la crise.

Dans les situations de crises graves, les citoyens développent une sensation de vide et d'abandon aussi longtemps que les plus hautes autorités n'ont pas dit et nommé le défi qui se pose. De même, les organisations en charge ont besoin de ces clarifications fondamentales pour se sentir légitimées à se saisir de ces réalités qui échappent aux modes communs de lecture et de traitement. Certes, le plus haut niveau est confronté au double risque de parler trop tôt (pièges : incompréhension, augmentation de l'inquiétude, erreur d'analyse), ou de parler trop tard (lorsque l'attente a déjà été trop déçue, que les conflits et confusions sont déjà trop avancés, que la légitimité publique est très atteinte). Mais il y a là une fonction importante à assumer.

3. Options stratégiques : arrêter postures et options fondamentales.

C'est le point essentiel dans les crises, qui permet de refonder sens, direction, cohérence, énergie – indispensables à l'effort collectif. Il suppose à la fois

un travail d'analyse hors cadres et des prises de risques dans l'ambiguïté, en univers le plus souvent très peu lisible et radicalement instable. Il s'agit bien de postures fondamentales, non d'options techniques qui relèvent des niveaux opérationnels (mais ces derniers ont besoin de ces postures de fond pour agir dans la cohérence).

**4. Interventions critiques :
des actes majeurs permettant
de transformer les situations.**

Le plus haut niveau a la responsabilité de trouver lignes d'action, points

d'entrée, moments favorables, leviers, qui permettent de transformer les dynamiques, de rompre avec les mouvements browniens épuisants, et de faire passer dans les faits les postures retenues. Certes, il y a peu de points d'accroche, peu de moments favorables, mais ils doivent être trouvés et mis à profit. Cela, ici encore, suppose une bonne dose d'innovation et de hardiesse, combinant intervention symbolique et action physique. Cela inclut le pari, au cœur de toute résolution de crise.

5. Accompagnement : un travail constant sur le jeu des acteurs.

Les crises graves génèrent tout à la fois des inquiétudes majeures chez les acteurs en charge, des tensions entre organismes, l'irruption de nouveaux acteurs, des phénomènes de résonance importants entre forces classiques et forces émergentes. Il revient au plus haut niveau, tout à la fois : de redonner confiance, d'ouvrir des marges de liberté nouvelles, de débloquent des oppositions trop figées, d'insuffler de la cohérence globale, etc. Aujourd'hui, deux phénomènes notamment sont à prendre en compte : la place nouvelle des opérateurs de grands réseaux vitaux en matière de sécurité nationale, la place nouvelle des populations, qui ne peuvent plus être pilotées à travers des logiques anciennes de type «-command and control-» (ce qui ne veut pas dire qu'on se résout à un happening désordonné et malsain).

**6. Sortie de crise :
une conduite attentionnée
et innovante des sorties de crise.**

Notre culture de l'urgence nous a habitués à des actions se limitant à l'action de secours immédiat. Les grandes crises actuelles posent des problèmes majeurs de sortie de crise et de cicatrization. Le plus haut niveau a là un rôle de vigilance, de positionnement, de recadrage, d'initiatives, tout à fait essentiel. C'est là le plus souvent un terrain sur lequel de grands progrès sont à faire .

Il est probable qu'à l'heure actuelle nous ne disposons pas des lieux nécessaires de réflexion, mobilisables à haute vitesse pour une telle réponse stratégique aux crises émergentes. Ni dans les entreprises, ni à l'échelle des pays, encore moins à l'échelle internationale.

Laisser ces terrains en friche (en comptant sur une «-bonne communication de crise-») ne ferait que dramatiser les difficultés et emporter cette confiance indispensable à tout effort de prévention. En d'autres termes, une capacité résolue à prendre en charge la question des crises – leur prévention comme leur traitement – fait partie intégrante de ce dossier, encore incertain, du développement durable. ◆

