



Apprendre

Point d'orgue

# Crises : nouvelles frontières, nouvelles exigences

*Quelques réponses pour piloter collectivement notre « civilisation du risque » : revoir nos références au savoir et à la responsabilité ; développer des cellules de veille dans les organisations ; constituer des capacités d'initiative sur le terrain des crises..*



PATRICK LAGADEC  
Directeur de recherche,  
École polytechnique.

Après avoir fait irruption sur la scène sociale dès la fin des années 1970<sup>1</sup>, la question des risques majeurs et des crises s'est désormais inscrite - de force, en raison de trop d'échecs démesurément coûteux - dans le paysage du management et de la vie publique en général. Seul l'univers académique résiste encore à cet envahisseur barbare, qui ne respecte pas les beaux ordonnancements de nos jardins intellectuels, où le classicisme dûment formalisé et numérisé, appliqué à des terrains solidement circonscrits et tenus pour stables, est la mesure cardinale de l'excellence. Certes, la reconnaissance de nouvelles réalités, la construction de nouveaux paradigmes intellectuels, la définition de nouveaux champs de responsabilité ne se fait jamais sans résistances d'un côté, sans approximations, et même égarements de l'autre.

Voici vingt-cinq ans, parler de crise relevait de l'atteinte intolérable à la prospérité du commerce et de l'industrie, sur fond de lèse majesté étatique.<sup>2</sup> Aujourd'hui, la question de la crise est le plus souvent, de façon réflexe, réduite à son seul volet de la « communication de crise », voire à la prescription de règles de communication mé-

diatique. Et, il faut bien reconnaître que maints écrits, venus vingt ans après sur le mode du « copier-coller », font souvent sourire par leurs tics, leurs principes un peu courts, leur assurance touchante, leur marketing ostentatoire.

1. Voir notamment : Patrick Lagadec :

« Faire face aux risques technologiques », *La Recherche*, vol. 10, n° 105, novembre 1979, pp. 1146-1153. Sélectionné par le « European Journal's Group for Science and Technology » (Communautés européennes), et publié sous le titre « Technologische Risiken », dans *Umschau in Wissenschaft und Technik*, Heft 17, 1981, p. 515-520. « Le défi du risque technologique majeur », *Futuribles*, n° 28, novembre 1979, pp. 11-34. Sélectionné par : *Problèmes Economiques*, La Documentation Française, 20 février 1980, n° 1661, p. 2-10 *Le Risque technologique majeur - Politique, risque et processus de développement*, Pergamon Press, Collection 'Futuribles', Paris, 1981. *Major Technological Risk - An assessment of Industrial Disasters*, Pergamon Press, Oxford, 1982.

2. Il est difficile de mesurer aujourd'hui la violence des réactions qu'inspirait le simple travail sur ces questions. « Lagadec, pour les industriels, vous êtes le diable » fulminait ainsi en direct à la télévision le Général Férauge, responsable de la sécurité d'un grand groupe industriel, après avoir été commandant de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris (TF1, 7 janvier 1983, 18h, émission : « c'est à vous »).

Mais dégageons-nous de l'accès soire, et considérons l'essentiel : le pilotage collectif de notre « civilisation du risque »<sup>3</sup>, désormais confrontée à de violents franchissements de seuils en matière de turbulences, est assurément une question sérieuse – qui exige de nouvelles données.

Laissons ici de côté les rappels historiques habituels sur la signification du concept de crise, les mentions rituelles sur les limites de ce « concept fourre-tout ». Laissons les références obligées aux grands cas d'école – de Seveso à Tchernobyl, en passant par les transformateurs au pyralène, la Mercedes Classe A, et autres Perrier ou Coca ; du sang contaminé à l'ESB, en passant par l'amiante. Oublions même Johnson & Johnson et son tylenol, Hydroquébec et les pluies verglaçantes de janvier 1998 au Québec, EDF et les tempêtes de décembre 1999 en France, qui ont pourtant l'immense avantage d'aider à combattre le rejet instinctif de ces matières

– parce qu'ils inscrivent la réflexion sur la crise dans le registre managérial identitaire : celui de la « success story ». Renvoyons encore à d'autres écrits pour les rappels aux références de base à connaître pour « gérer » les crises (ou tout au moins pour ne pas tomber constamment dans les erreurs les plus grossières, comme on l'a vu du Tanio à l'Amoco-Cadiz, de l'Erika au Prestige).

En cette fin de dossier, le plus important est sans doute d'engager – en choisissant trois lignes de réflexion – les enjeux fondamentaux qui se nouent autour de la question des risques majeurs et des crises, les obstacles rencontrés pour une prise en charge effective du problème, les repères clés pour une conduite collective à la hauteur des responsabilités historiques qui sont les nôtres.

## Crises : de violents franchissements de seuils

Il est un rituel obligé pour obtenir un brevet de scientificité en matière de risque : affirmer d'emblée que : « il n'y a rien de nouveau sous le soleil », ou bien que : « Le risque ne date pas d'aujourd'hui : la mine, la peste,

• *A l'heure actuelle, le risque sort des cadrages classiques en terme de distance et de temps, produisant des effets de cristallisation massifs et instantanés.*

• *Au-delà des « check-lists » et du « media-training », un triple déficit reste à combler : déficit de management, déficit organisationnel, déficit d'implication, dans une société civile déresponsabilisée.*

• *Dans les organisations, il faut développer des « cellules de veille » réunissant des « observateurs stratégiques ».*

idées clés

les famines... seules comptent nos perceptions, liées à une médiatisation intense et instantanée, nos nouvelles attitudes collectives, marquées par un refus de tout risque ». Beaucoup de cela n'est pas faux, mais il ne faudrait pas que ces beaux raisonnements soient utilisés au-delà d'un certain degré, car ils seraient alors des fuites trop commodes. Trois ordres de mutations sont en effet à considérer.

## Des risques spécifiques hors épure

La catastrophe d'AZF à Toulouse n'est pas une première<sup>4</sup>, mais ce type de risque peut connaître des aggravations majeures. En raison de multiples facteurs : culture industrielle laissant la vedette à la culture financière, éclatement des organisations, sous-traitance diluant responsabilité et vigilance, approches trop étroites de la sécurité (ne s'éloignant que très peu du fonctionnement dit « nominal », d'un côté ; urbanisation galopante de l'autre, sans oublier la croissance hyperbolique des transports). Mais, comme nous l'avons souligné dès 1979, des traits radi-

calement nouveaux du risque sont à prendre en compte. Le risque sort définitivement des cadrages classiques en termes de distance (le nuage de Tchernobyl fait deux fois le tour de la terre : la marée noire du Prestige menace toute la façade atlantique de l'Europe), de temps (l'amiante tue 40 ans après, un Tchernobyl affecte les générations futures).

## Des risques de réseaux

Montréal, le 5 janvier 1998, se retrouve dans le noir. Une série de pluies verglaçantes a détruit le réseau électrique du sud du Québec : peu à peu, le château de cartes s'est effondré, et le dernier fil a cédé. L'effet domino s'enclenche : perte des usines d'alimentation en eau, panne des raffineries, réseau de transport largement paralysé, début de perte des réseaux de télécommunication, risques d'incendie élevés (on se chauffe avec des moyens de fortune, on s'éclaire à la bougie, et il n'y a plus d'eau). Autour, 700 municipalités sont sans électricité. En France, les tempêtes de décembre 1999 ont illustré ce risque d'effets dominos courant le long de réseaux vitaux, de plus en plus imbriqués aujourd'hui, mais fragiles. Nous avons



Apprendre

affaire ici à un phénomène de diffraction à haute vitesse, sur des territoires imposants. Exemple simple : une rupture caténaire, début mars 2001 sur le réseau sud-est de la SNCF, et 20 000 voyageurs se retrouvent bloqués en quelques minutes ; neige et glace sur une autoroute, et 15 000 automobilistes se retrouvent pris au piège le 3 janvier 2003. Exemple complexe : en raison des moyens de transport de masse planétaires, tout problème de santé publique peut devenir un problème intercontinental en quelques heures ; via l'Internet, toute affection locale peut devenir problème global en quelques minutes. Ces effets de cristallisation, massifs et instantanés, sont totalement hors de nos paradigmes de référence.

### **Des ruptures de fond**

Nous voici aux prises avec des conditions générales, des contextes qui bousculent tant nos territoires d'action que nos « cartes » de lecture. Le changement climatique, la complexification hyperbolique de nos ensembles socio-techniques, l'accélération extrême de la vitesse, la médiatisation mondiale, le retour de la guerre sous des formes inédites, les recompositions géostratégiques accélérées, construisent des contextes de plus en plus instables, exposés à des turbulences sévères et déstabilisantes, propres à transformer tout dysfonctionnement local en cyclone échappant à tout contrôle régional. Et tout cela sur fond de dérégulation générale, qui pulvérise les organisations, radicalise les problèmes de flux tendus, et met structurellement hors de portée toute action efficace.

De tels univers sont générateurs de crises particulièrement âpres, où l'on voit les experts confrontés à l'ignorance, les intervenants techniques impuissants, les gestionnaires sans leviers d'action, les communicants au-delà des règles de « bonne communication de crise », les hauts responsables réduits à une mise en scène médiatique bruyante de l'indignation générale. Avec, à la clé, des effondrements de sens, des désarrois en matière de réponse et de sortie de crise, et finalement, en termes de gouvernance, le risque de découplage entre responsables et citoyens. L'exemple argentin le montre pleinement ; les réactions officielles espagnoles dans l'affaire du Prestige nous entraînent vers ces mêmes ruptures de confiance. Et la marge est étroite : l'indignation réitérée des plus hautes autorités sur la scène médiatique, qui peut donner un répit en raison de la détermination nouvelle qu'elle exprime, risque

d'accélérer encore la désillusion générale si le sentiment se répand que seul le verbe, finalement, est opposé aux forces de déstabilisation qui se manifestent et aux processus de déstructuration qui nous échappent.

“

*Aucun bricolage à base de prescriptions d'urgence ne saurait venir en réponse à des problèmes de fond.*

”

### **Responsabilité : des obstacles de fond à vaincre et dépasser**

Il est de tradition en « management de crise », de fixer des doctrines, de bâtir des plans, de préparer des « checklists », de réaliser des exercices mettant à l'épreuve moyens logistiques et outils de liaison et, depuis dix ans, de se livrer au « media-training ». Cela reste naturellement indispensable, mais l'expérience montre que l'on se heurte à de sérieuses résistances si l'on souhaite, comme on le doit, aller plus loin.

### **Un blocage culturel : ignorance, peur et refus du non conventionnel**

Les grandes crises contemporaines sont très généralement inscrites dans des logiques échappant à nos cadres de références. Dès lors, si les responsables et les organisations n'ont pas été entraînés à réfléchir et agir en dehors des cadres habituels, ils sont rapidement désarmés au moment où frappe l'événement. Or, précisé-

3. *La Civilisation du risque – Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Le Seuil, Collection Science Ouverte, Paris, 1981. *La Civilización del riesgo - Catastrofes tecnologicas y responsabilidad social*, Madrid, Ed. Mapfre, 1984. *Das Grosse Risiko - Technische Katastrophen und gesellschaftliche Verantwortung*, Greno, Nördlingen, 1987.

4. Explosion du Mont-Blanc et de ses 5000 tonnes d'explosifs en baie d'Halifax en 1917 – entre 1200 et 4000 (?) morts, 8 000 blessés – ; explosion de l'usine BASF à Ludwigshafen en 1949 : 245 morts, 2 500 blessés ; et bien sûr Bhopal en 1984 (milliers de morts, centaines de milliers de blessés).

ment, cette exigence inspire trop souvent la peur et le recul. Comme l'exprimait un jour de façon limpide un responsable : « Nous sommes ici pour résoudre les problèmes, et non pas pour nous en poser ». Aussi longtemps que telle est la logique dominante, nous sommes dans l'incapacité de relever le défi actuel. Aucun bricolage à base de prescriptions d'urgence (mal intégrées de surcroît, car perçues comme relevant de la seule responsabilité de services techniques) ne saurait venir en réponse à des problèmes de fond.

“

*Le risque ne date pas d'aujourd'hui : la mine, la peste, les famines, etc., seules comptent nos perceptions, liées à une médiatisation intense et instantanée... et notre refus de tout risque !*

”

### **Un déficit de management : la non implication des dirigeants dans les efforts de préparation**

New York, juillet 2001 : le maire de la ville, participe - en personne - à un exercice de crise. Un scénario sévère, de nature chimique-biologique, à caractère terroriste. Rudolph Giuliani ne se contente pas de déléguer un adjoint, ou de venir « ouvrir » ou « conclure » cette simulation. Il y reste deux jours, joue pleinement son rôle, celui qui serait effectivement le sien en situation réelle. Une décision est prise à l'issue des deux journées : un second exercice sera organisé. La date est retenue : 12 septembre 2001. L'exemple de Rudolph Giuliani oblige à poser la question : combien de ses collègues, dans les grandes villes européennes, ont consenti, au cours des deux dernières années, à participer personnellement à un exercice de crise ? Plus encore : combien de présidents, de comités exécutifs, de ministres, de cabinets ministériels consentent à des préparations effectives et inscrites dans la durée sur ces questions difficiles ?

### **Un déficit organisationnel : une difficulté à entrer dans des fonctionnements en réseaux, au-delà du hiérarchique élémentaire**

Toute crise grave, aujourd'hui, conduit à la mise sur pied d'un grand nombre de cellules de crise et de pôles de décision. Même s'il faut viser la cohérence, il n'est plus possible de tout centraliser en un seul point. La compétence à acquérir est la suivante : savoir s'inscrire de façon efficace dans des réseaux ouverts et instables. Et non pas : prendre le pouvoir et l'imposer à tous les acteurs par des arguments d'autorité. Toute erreur de perspective conduira vite à des chaos majeurs. Que l'on songe par exemple aux liens à tisser entre une autorité locale et des enchevêtrements d'opérateurs d'infrastructures critiques, souvent organisés à l'échelon national ou international. Entre nos références réflexes, prescrivant des fonctionnements pyramidaux, et nos pratiques courantes, sur le mode de fonctionnements alvéolaires disjoints (intégrant des liens très ténus entre unités et organisations), nos organisations sont très rapidement hors d'état de réagir en situation non routinière.

### **Un déficit d'implication : une société civile déresponsabilisée**

La référence ancienne est du type : « en cas de catastrophe, le citoyen ne doit rien faire, mais attendre des ordres : l'Etat, par hypothèse, a tout sous contrôle ». Désormais, comme cela fut clairement souligné par les tempêtes, à Montréal en 1998 comme en France en 1999, les systèmes ont besoin de réseaux d'acteurs multiples jouant leur partition, de façon pertinente - ce qui suppose de la confiance partagée et de la compétence dans la mise en œuvre de cette dimension de l'action. Tout autre stratégie ne peut conduire qu'à l'impuissance de l'ensemble et à la dramatisation de la défiance.

### **Réponses : des frontières à passer**

Laissons ici de côté les prescriptions usuelles en termes de gestion de crise pour nous concentrer sur quelques clés fondamentales à forger. Nous nous bornerons ici à trois préconisations.

5. Dans : *Théorie de la Terre* (1749), Cité par Jean Delumeau et Yves Lequin : *Les Malheurs des temps - Histoire des fléaux et des calamités en France ; Mentalités : vécu et représentations*, Larousse, 1987, p.397.



Apprendre

### **Formation : de nouveaux univers intellectuels**

Une première urgence, si l'on veut ouvrir véritablement le chantier en question, est de revoir nos références au savoir et à la responsabilité. Tout particulièrement, il est impératif de réfléchir à nos processus de sélection qui consacrent, au long des cursus, l'excellence dans le conventionnel. Aussi longtemps que nous resterons sous l'empire de la ligne chère au naturaliste Buffon (1749) notre identité même bloquera fondamentalement les progrès nécessaires :

« Des causes dont l'effet est rare, violent et subit ne doivent pas nous toucher, elles ne se trouvent pas dans la marche ordinaire de la Nature : mais des effets qui arrivent tous les jours, des mouvements qui se succèdent et se renouvellent sans interruption, des opérations constantes et toujours réitérées, ce sont là nos causes et nos raisons. »<sup>5</sup>.

“

*Du fait des moyens  
de transport de masse  
planétaires, tout problème  
de santé publique peut,  
en quelques heures, devenir  
un problème intercontinental.*

”

Certaines Ecoles et Universités ont intégré ces questions dans leurs programmes de formation. La Conférence des Grandes Ecoles 2002, qui vient de prendre pour thème : « Systèmes et Risques », a démontré que la plupart des directeurs d'établissements étaient extrêmement intéressés par ces nouveaux champs disciplinaires - qui restent d'ailleurs largement à construire et à structurer.<sup>6</sup>

### **Pilotage : des capacités de réflexion en recul**

Plongées dans des mondes hautement turbulents, les organisations doivent être pilotées, mobilisées et responsabilisées sur des registres nouveaux. Il ne suffit plus

de se doter de quelque arsenal technique rigide pour situation exceptionnelle. Une réactivité forte, sur signaux faibles, et au plus haut niveau, est nécessaire pour anticiper les turbulences, se saisir des dérives, ouvrir les réseaux d'acteurs nécessaires. Tout particulièrement, en raison des surprises, de la complexité, de l'aberration des phénomènes, il faut développer une nouvelle fonction dans les organisations, qu'on les appelle cellule de veille, observateurs stratégiques. Il faut pouvoir disposer, auprès des dirigeants, de personnes rompues aux univers de crises, aptes à se mettre en recul, en questionnement dès lors que l'on se trouve en situation délicate. Cela pour contrer notamment les pathologies les plus graves, qui vont de pair avec les nouvelles formes de crise. Le blocage de la réflexion : « En crise, on n'a pas le temps de réfléchir » : la tendance à la « bunkerisation », chacun se repliant sur son alvéole ; le traitement purement technique des problèmes, sans examen des postures : etc. Les grandes crises, plus encore aujourd'hui qu'hier, se perdront sur des déficits de réflexion et de capacités stratégiques de pilotage. Et ce qui est vrai au niveau des entreprises l'est plus encore dans l'espace public : il est inquiétant de voir nos Etats, nos grandes organisations internationales largement dépourvus de ces capacités de réflexion en recul.

“

*Nous sommes ici pour résoudre  
les problèmes et non pas pour  
nous en poser !*

”

### **Transformation : des capacités d'initiative sur le terrain des crises**

Régulièrement, l'idée prévaut qu'il faut agir en ces matières avec la plus grande réserve, dans les cadres les plus habituels. Bien au contraire, l'exigence de gouvernance responsable - et plus encore les dynamiques de défiance qui sont aujourd'hui enclenchées - doivent inclure désormais la prise d'initiatives fortes, naturellement soigneusement préparées. Initiatives sur nombre de terrains : prévention, exercice, retour d'expérience, échanges avec des partenaires, etc.

Prenons un exemple, en matière de sortie de crise. A la suite d'un violent orage de neige sur l'Autoroute A8 (régie par la société Escota) en février 2001, 5000 automobilistes furent pris au piège, souvent pour près de 36 heures, dans les environs de St Maximin (Var). Il aurait été « normal » de considérer l'épisode comme relevant de la force majeure et de tabler sur le temps pour effacer cet épisode de toutes les mémoires.

“

*Il est impératif de réfléchir à nos processus de sélection qui consacrent, au long des cursus, l'excellence dans le conventionnel.*

”

Au contraire, le président d'Escota engagea une initiative hardie : il invita tous ceux qui le souhaitaient à venir pour un retour d'expérience public, où seraient échangées les expériences et débattues, de façon précise, les voies de progrès à engager. La réunion eut lieu en juin 2001 à St-Maximin et fut considérée par tous comme une ini-

tiative appropriée et sérieuse.<sup>7</sup> Dans combien d'épisodes graves ose-t-on, aujourd'hui, engager de tels retours ? Nombre de grands acteurs, sur le drame de Toulouse, disent leur regret d'un tel déficit sur le drame d'AZF<sup>8</sup>.

Comme le soulignait Foch : « Le feu tue, les idées périmées aussi ». Avec l'accélération de la complexité, la globalisation des activités, la mutation des vulnérabilités, la généralisation des terrains de turbulences, les idées se périment vite. À nous de ne pas accepter d'avoir une crise - voire deux crises - de retard.

P.L.

Il vient de publier : avec Xavier Guilhou :

*La Fin du risque zéro*, Eyrolles société/

Les Échos éditions, 2002 ; avec Olivier Godard, Claude Henry,

Erwann Michel-Kerjan : *Traité des nouveaux risques*,

Gallimard, Folio Actuel, 2002.

- 
6. Il est naturellement plus responsable d'inscrire effectivement ces questions difficiles dans les cursus de formation des futurs décideurs, plutôt que de préconiser, comme on le fait rituellement en fin de tout colloque, l'inscription du sujet dans les programmes de maternelle !
  7. Si les enseignements de ce retour avaient été pris en compte sur l'autoroute A10, le 3 janvier 2003, l'épisode des 15 000 « naufragés de la neige » aurait pris une tout autre tournure.
  8. Comme cela est ressorti clairement au travers des témoignages d'acteurs de l'urgence au cours du Congrès de Médecine de Catastrophe tenu à Toulouse les 4-6 décembre 2002.