

# RISQUE TECHNOLOGIQUE: FAIRE FACE

*Patrick Lagadec*

*Le risque est inhérent à l'industrie moderne. Vouloir le supprimer est utopique. Mais il est possible de l'évaluer, de le prévenir et de le combattre avec efficacité.*

**M**exico, Bhopal, Tchernobyl, l'Alaska : au cours des cinq dernières années, ces événements dramatiques – on pourrait en citer d'autres – sont venus nous rappeler que le risque technologique majeur était quelque chose de bien concret. Et que, malgré les expériences passées (dont celles de Seveso et de Three Mile Island), nous étions bien mal préparés à l'affronter.

En effet, lorsqu'on considère les récentes défaillances technologiques, deux constatations s'imposent. D'une part, quels que soient les efforts déployés en matière de prévention, nous ne sommes pas à l'abri d'accidents graves. D'autre part, les dispositifs et les processus mis en place pour faire face à l'événement lorsqu'il se produit sont généralement mal pilotés.

Cela s'explique notamment par le fait que, jusqu'à une date récente, on n'accordait pas assez d'attention à la question. Comme l'a souligné Gerald C. Meyers, ancien président d'American Motors, l'interrogation sur la possibilité même de défaillance est assez étrangère à la culture classique du gestionnaire, tout entier tendu vers la réussite et conditionné à planifier en vue du succès, à ne pas se permettre de pensée « négative », à s'associer avec des « gagnants », à mettre en valeur les réussites et non les échecs. Même si les

---

■ Patrick Lagadec, 41 ans, diplômé de l'Essec et docteur en science politique, est ingénieur de recherches à l'École polytechnique. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages : *Le risque technologique majeur*, Pergamon Press, 1981 ; *La civilisation du risque*, Seuil, 1981 ; *Etats d'urgence. Défaillance technologique et déstabilisation sociale*, Seuil, 1988.

événements dramatiques cités ont incité à la réflexion, cet état d'esprit continue d'imprégner les entreprises et leurs dirigeants.

Par ailleurs, l'expérience quotidienne prépare mal à relever les défis de la crise: elle habitue à des défaillances sans grande portée, intervenant dans des environnements relativement stables et cloisonnés. Si cette double condition est vérifiée, on ne connaît pas de crise: les moyens techniques en place sont en mesure de réduire l'incident, sans rebondissement du problème.

Celui-ci est tout autre en cas d'accident majeur (qu'il soit effectivement gravissime ou «seulement» perçu comme tel). Pour le comprendre, il suffit de citer quelques-unes de ses caractéristiques.

### *Des catastrophes d'une ampleur et d'une durée inédites*

Tout d'abord, l'échelle des accidents a changé. Les risques contemporains sont susceptibles de produire des catastrophes d'une ampleur jusque-là inconnue. En deux événements – Mexico et Bhopal –, les statistiques sur le nombre de victimes provoquées par la chimie depuis la Seconde Guerre mondiale ont été pulvérisées. La libération massive et explosive d'énergie, le nuage de gaz toxique, le rejet en rivière (ou dans n'importe quel réseau de distribution) peuvent frapper à grande distance et de façon dramatique. Des enceintes industrielles comme les frontières ne sont plus significatives. Et, en matière de distance, Tchernobyl a montré que l'on pouvait encore changer l'ordre de grandeur.

Ensuite, la durée des phénomènes n'est plus la même. Deux facteurs viennent ici ébranler le cadre habituel. D'une part, le processus accidentel – il s'agit bien de processus et non plus de simple rupture d'outil – peut durer longtemps (neuf mois et demi, par exemple, dans le cas de l'éruption du puits d'Ixtoc I, qui laissa s'écouler 500 000 tonnes de pétrole dans le golfe du Mexique: 3 juin 1979-22 mars 1980). D'autre part, les effets de la défaillance peuvent se faire sentir à très long terme, dépassant éventuellement la frontière des générations. Le premier facteur épuise les forces disponibles. Le second introduit des difficultés aiguës, comme l'obligation d'un suivi à long terme, et fait surgir des discussions sur la possibilité d'effets cancérogènes, mutagènes, tératogènes. Ce fut le débat le plus passionné de l'affaire Seveso; il marqua aussi celle de Bhopal et, bien évidemment, celle de Tchernobyl: dans ce dernier cas, la disproportion est extrême entre les effets immédiats (deux morts) ou à court terme (moins de trente décédés), d'un côté, et les conséquences à long terme, de l'autre (cancers dans la région et en Europe).

Dans notre univers où les technologies ont pris la place que l'on sait, nous ne manquons ni d'experts ni d'informations. Et pourtant, lorsque l'accident survient, tout semble devenir insaisissable. Les informations se

succèdent à une vitesse accélérée, et sont de plus en plus difficiles à interpréter. C'est l'incertitude.

La situation type est la suivante: on ne sait pas quels produits exactement ont été relâchés; on ne connaît pas les quantités dispersées; on ignore combien de personnes ont été mises en contact avec la substance; on ne connaît pas bien les effets sur l'homme; on dispose de normes pour des situations stables, mais on ne sait pas ce qui est tolérable sur une faible durée. Dès lors, sur quelle base prendre des décisions immédiates? Comment attendre des jours ou des semaines qu'un laboratoire ait donné ses résultats? Quel degré de confiance accorder à ces résultats? Que faire des résultats «aberrants»? Que faire des hypothèses théoriques de dernière heure qui viennent brutalement bouleverser toutes les références admises? Comment repérer l'expert compétent dans la foule des spécialistes qui ne manquent pas de se manifester? Le singulier, la chance, le pari semblent prendre la place de la moyenne, de la rationalisation, de l'optimisation.

Les accidents contemporains sont encore caractérisés par la multiplication des intervenants. On était habitué à voir l'industriel, les sauveteurs, l'administration du lieu. Et voici que l'événement fait surgir des dizaines de responsables d'agences, d'organismes, de laboratoires, de spécialistes, d'associations... Aux problèmes locaux s'ajoutent des questions d'ordre national et international. On est brutalement plongé dans un monde trop grand, dont on ne connaît plus les règles; c'est l'éclatement des réseaux et des cadres de référence habituels.

### *Les médias sont une composante de la situation de crise*

Phénomène amplifié par le raz de marée médiatique. Alors que, dans le meilleur des cas, des plans d'urgence ont prévu une procédure pour la diffusion prudente des informations délicates, voici que tout vole en éclats. La presse est au courant de l'événement avant le porte-parole en titre; des états-majors apprennent la nouvelle par la radio. Entre les scanners qui leur permettent d'être vite et bien informés, leurs sens de l'événement singulier (qui les met sur la piste quand les officiels en sont encore à se demander s'il faut vraiment «s'affoler»), leurs capacités époustouflantes à recueillir de l'information, leurs moyens techniques parfois fabuleux (voitures banalisées, hélicoptères, satellites...), les médias s'imposent sur-le-champ comme une composante essentielle de la situation exceptionnelle. Alors que tout vacille, voici qu'affluent, à une vitesse stupéfiante, des cohortes de journalistes, exigeant d'autant plus d'informations rapides, précises et critiques que la situation est grave, insaisissable et explosive.

Le cas de Three Mile Island reste un exemple à méditer par ceux

qui ont encore du mal à se convaincre de la force des médias. Les affaires de Bhopal et de Challenger soulignent l'acuité de ce défi d'une presse organisée à l'échelle mondiale et sachant très exactement ce qu'«exceptionnel» veut dire. Dans le premier cas, la trente-septième compagnie mondiale doit reconnaître qu'elle ne peut en aucune manière rivaliser avec des réseaux d'information organisés à l'échelle du globe; dans le second, la Nasa — l'organisme le mieux pourvu au monde pour faire face à une pression médiatique — se voit totalement dépassée par l'afflux des journalistes.

Enfin, est-il besoin de préciser que les enjeux sont devenus colossaux? La défaillance met sur la sellette des filières technologiques, des intérêts, des équilibres de très grande échelle. Nucléaire, chimie, transferts technologiques, marché mondial de l'assurance, politiques d'occupation des sols, modes de vie... très rapidement, chacun mesure le risque de voir s'opérer, en situation hautement perturbée, des réexamens expéditifs. Ainsi pour Bhopal: Union Carbide lutte pour sa survie; l'industrie chimique mondiale voit son image atteinte en profondeur par le bilan terrifiant de la catastrophe; les multinationales en général voient resurgir les attaques classiques dont elles sont l'objet; un dialogue «Nord-Sud» s'amorce de façon particulièrement tendue...

Comment relever des défis d'une telle ampleur et d'une telle gravité? A une question complexe (en raison du nombre des variables et de leurs combinaisons possibles), marquée par le singulier (l'événement peut bouleverser brutalement le contexte de référence), échappant à tout découpage définitif (car aspects «techniques» et facteurs «sociaux» interfèrent sans cesse), ouverte sur des interrogations redoutables (que faire de la technologie? Que faire de la démocratie?), il n'existe pas de réponse simple. Un manuel viendrait un peu comme ce boulon brandi par les spécialistes américains vingt-quatre heures après l'accident du DC-10 de Chicago du 25 mai 1979 et présenté comme «la» cause de l'accident. Ici de même: la réponse ne peut être aussi simple.

Ce qui, toutefois, est sûr, c'est qu'aucune recommandation novatrice ne saurait être entendue, encore moins suivie, si des blocages profondément inscrits dans les mentalités ne sont pas dépassés. Nous en avons rencontré à tous les stades de la gestion de crise: avant même tout accident, lors de la préparation des plans d'urgence, au moment précis où frappe l'événement, dans la longue période du développement de la crise. Ce sont bien ces questions, plus que les tactiques précises d'intervention, qui doivent être au cœur des programmes de formation aujourd'hui nécessaires et pour lesquels il existe une très forte demande. L'essentiel, il ne faut jamais l'oublier, est en effet dans les dispositions mentales et les habitudes: elles commandent tout le reste.

Premier impératif: vaincre la peur. La peur, elle est en effet im-

médiatement perceptible dès que l'on aborde la question des crises technologiques. On a coutume de la dénoncer chez le citoyen ignorant — on se défie toujours du «commun, dont les émotions sont imprévisibles et dangereuses» (Jean Delumeau, *La Peur en Occident*)...

### *Vaincre les peurs, y compris la sienne*

Mais la peur sait aussi occuper les états-majors. Elle a de multiples visages. Peur du risque majeur lui-même ou, plus souvent, des angoisses que sa représentation pourrait susciter dans l'opinion; peur des petites défaillances qui pourraient entraîner des «craintes irréfléchies» dans le public; peur du «non-événement», face auquel «l'homme rationnel» se sent et se dit désarmé; peur de la «panique»; peur que «ça se sache»; peur de l'expert, prompt à confondre vérité et opportunité; peur du scientifique universitaire, plus friand de débat que de décision; peur du journaliste, barbare des temps modernes, toujours prêt à fondre sur la citadelle et à en faire sauter les murailles; peur du citoyen, trop ravi d'en découdre avec toute figure d'autorité; peur de ses propres pairs, si on se risque à dévier de la «ligne» qui sied à un responsable; peur des «collègues et amis» prêts à venir prendre votre place. Peur de soi-même, enfin: on a été formé à appliquer à toute situation connue la solution connue comme optimale, toutes choses étant égales par ailleurs... mais voici que l'on est placé dans un ensemble flou, où, à première vue tout au moins, la roulette russe semble avoir pris la place du calcul d'optimisation.

Pour vivre avec la peur, les organisations se sont construit des remparts de protection. Jusqu'à un passé récent, la suspicion a été forte à l'encontre de tous ceux qui posaient des questions «non fondées»: avant l'accident, il ne faut pas céder au défaitisme; après l'accident, il est indécent de lutter contre l'oubli. A l'intérieur des murailles, de solides croyances et attitudes ont été établies et affichées comme dogmes inviolables:

⇒ «On ne saurait douter un seul instant de la sécurité intrinsèque des produits, processus, activités dont on a la charge.»

⇒ «On a le devoir de protéger la “maison” des attaques extérieures, menées par des opposants (journalistes, associations, élus...) ignorant totalement les questions industrielles et poursuivant des buts cachés inacceptables.»

Pareilles dispositions, qui protégeaient hier, condamnent aujourd'hui à l'échec. Dans une société infiniment plus ouverte que par le passé, ces lignes de défense sont devenues de piètres cuirasses. Leur existence même est souvent cause d'effondrement instantané. Le diagnostic est clair: la peur

tous azimuts rend impossible la gestion de crise; elle génère même des dérapages irrésistibles. C'est pourquoi, en de nombreux endroits, on s'emploie aujourd'hui à transformer cette culture frileuse, faite de recroquevillement sur soi, de suffisance et d'agressivité vis-à-vis de « tout ce qui bouge » à l'extérieur (et à l'intérieur). Mais l'héritage est lourd, et les révolutions culturelles ne s'opèrent pas en une nuit.

Pour surmonter les peurs, la bonne solution est sans doute l'avancée pas à pas, à travers des réussites concrètes successives, sur la voie d'une plus grande sécurité de systèmes technologiques et d'une plus forte maturité de tous les acteurs. Nommer les peurs, identifier les difficultés, pointer les faux problèmes, éclairer les questions encore à résoudre et à discuter sont autant d'exigences à satisfaire — le tout étant placé dans un processus d'apprentissage collectif et, naturellement, d'une réelle maîtrise des risques et des vulnérabilités.

Il faut cependant percevoir la difficulté de l'objectif: la peur n'est pas que pure manifestation d'irrationalité. La maîtrise totale de systèmes à haut risque est bien une illusion. Bref, s'il est possible et souhaitable de faire reculer la peur, il reste impossible — ce serait même dangereux — de jeter par-dessus bord ce mécanisme d'alerte. On touche là l'ambiguïté et la complexité de la question.

### *Attention aux fausses protections*

Autre tendance naturelle dont il convient de se méfier, celle qui consiste à fabriquer de la fausse protection. Elle emprunte notamment la forme matérielle de plans, dont le volume ne garantit pas la pertinence.

A la suite de l'accident de Mississauga, au Canada (le déraillement d'un train contenant des produits toxiques avait entraîné, en 1979, l'évacuation de 217 000 personnes, la plus importante opération de ce type jamais réalisée), la police de la région concernée reçut d'innombrables demandes d'organismes souhaitant recevoir le plan d'urgence utilisé à cette occasion. Là n'était pas, pourtant, le secret de la réussite sans précédent que constitua cette opération de grande échelle. Tout était dans la vie donnée à ces plans (somme toute très classiques): une politique générale d'attention aux risques et aux vulnérabilités; des exercices fréquents; des expériences bien analysées; une implication effective de la haute hiérarchie; des travaux menés en commun avec de très nombreux partenaires. La préoccupation, pendant des années, avait été de donner une réalité aux deux maîtres mots: confiance et compétence.

La clé est bien la construction d'un système nourri en continu, et dont les capacités de montée en puissance sont testées régulièrement. Le plan

doit être la traduction sur papier d'une capacité d'action et d'interaction de multiples acteurs – depuis l'industriel et les Pouvoirs publics jusqu'à l'administré en passant par tous les groupes organisés. C'est que qu'ont pu réaliser, à leur échelle, les responsables industriels, municipaux et administratifs dans le cas de l'usine de Rhône-Poulenc à Pont-de-Claix, près de Grenoble: une action intégrée allant jusqu'à l'information continue des populations – à travers des réunions publiques, des articles de presse et la distribution de brochures informant l'administré des conduites à tenir en cas d'accident chimique. De même faut-il mentionner ici les grands efforts de sensibilisation et d'information déployés récemment dans la région de Marseille à l'instigation de l'Administration (Drib Provence-Alpes-Côte d'Azur, Sécurité civile), avec le concours des industriels et les maires concernés, et avec l'appui d'une équipe de sociologues conduite par Anne Lalo et l'université de Grenoble. Ces cas font désormais figure de modèle. On peut seulement regretter qu'ils restent encore bien rares en Europe, malgré les obligations d'informer prévues par la directive européenne dite «Seveso».

C'est bien là pourtant un grand enjeu; au-delà du discours désormais à la mode sur le risque technologique, au-delà des plans dont il faut se doter, est-on prêt à engager des transformations substantielles qui toucheront nécessairement aux habitudes, aux priorités des uns et des autres? Une toute première action à entreprendre (ou à développer) consiste donc à faire évoluer cette culture héritée du passé, faite d'une certaine myopie sur les problèmes de risque et de fermeture vis-à-vis de l'extérieur. Car, sans action à ce niveau, les plans d'urgence ne pourront rester que des «plans-papier».

### *La défaillance en matière de communication est la voie royale de la dérouté*

S'il est illusoire de vouloir définir des recettes simples permettant de surmonter une crise, il existe, en revanche, des recettes très simples garantissant l'échec. On en a esquissé quelques-unes. Mais l'une des voies royales de la dérouté est incontestablement la défaillance en matière de communication publique. En particulier, le silence, l'acharnement à nier le risque, le refus de répondre, l'information subie comme une suite de combats à reculons conduisent à la perte de crédibilité et, en définitive, à celle de toute marge de manœuvre.

Les organisations qui ont le plus réfléchi à la question proposent quelques points de repère. Tout d'abord, elles soulignent la nécessité d'une remontée instantanée des informations critiques. Le principe est simple, mais il va à l'encontre de la tendance naturelle à retenir l'information critique – l'opacité étant d'autant plus forte que les données en question apparais-

sent préoccupantes. Ensuite, elles mettent l'accent sur l'importance que revêt l'établissement des relations rapides avec l'extérieur. Le directeur de la communication de Dow Chemical Canada tire ainsi les leçons d'un certain nombre de crises.

⇒ Dès le début, le public doit être informé de façon complète, fréquente et exacte, à travers les médias. Ce travail doit être assuré par un ou deux porte-parole de haut rang dont la crédibilité est essentielle. Ils doivent comprendre la situation et être en mesure de l'expliquer calmement et clairement en langage courant. Les premières vingt-quatre heures d'une crise sont capitales.

⇒ Si cela n'est pas fait, il se produira rapidement un vide en matière d'information publique – qui sera comblé par des rumeurs ou des faux bruits bien pis que la réalité.

⇒ En pleine crise, garder le silence est, à tort ou à raison, un signe de culpabilité.

⇒ Il ne suffit pas de se contenter d'affirmer au public que tout est sous contrôle et qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter. Pour être crédible, il faut fournir des détails précisant comment on parvient à pareille conclusion.

⇒ Il est vital de comprendre que les journalistes ont, heure par heure, des délais à respecter. Les informations doivent toujours être exactes, nombreuses et à jour, même si on ne peut répondre immédiatement à toutes les questions.

Nous précisons ici un point tiré de notre expérience: dès qu'on soupçonne l'approche d'une zone de turbulence, il faut ouvrir les lignes de communication avec l'extérieur. Lorsque la tourmente survient (souvent, d'ailleurs, beaucoup plus rapidement qu'on ne se l'imaginait), on trouvera là un capital extrêmement précieux. Faire fonctionner un canal déjà ouvert, rappeler un correspondant déjà averti est infiniment moins difficile que d'établir une communication alors que le temps se retrécit et que les événements se précipitent. Mieux: le fait d'avoir pris très tôt l'initiative est un signe de confiance qui se révélera fort utile.

L'expérience montre que presque tout se joue ainsi dans les premiers moments: un « prisme » est établi instantanément, à travers lequel sera perçu ensuite tout ce qui sera dit et fait par l'organisation. Tout retard, flottement, ou, pis, dissimulation, mensonge, dont on aura fait preuve à l'origine se révélera comme un handicap quasi impossible à lever par la suite. Sans exercice, sans relation antérieure constante avec les acteurs principaux à l'exté-



rieur, l'organisation ne parviendra que très laborieusement à appliquer des règles d'ouverture rapide. On retrouve la loi générale: on ne gère pas une crise sans préparation préalable.

Celle-ci est d'autant plus nécessaire que l'erreur est toujours possible: que l'on soit perçu comme mal disposé à communiquer, et toute erreur sera lue comme signe d'une intention maligne.

*Les crises potentielles  
sont rarement détectées  
par les principaux intéressés*

L'un des éléments essentiels du dispositif est, bien entendu, le système de détection précoce des situations de crise potentielle. Toute organisation doit développer des capacités de décryptage des situations potentiellement délicates. Un certain nombre de paramètres sont à faire figurer et à observer au tableau de bord: les types de risques possibles ou évoqués; la durée prévisible du phénomène; les fluctuations dans l'incertitude et les résultats d'expertise, les conflits d'experts; la qualité des relations inter-agents, et notamment le degré de confiance maintenu entre les acteurs.

L'expérience montre que les intervenants les plus directement concernés éprouvent souvent de la difficulté à détecter par eux-mêmes qu'ils sont en situation de crise potentielle. Là encore, des mécanismes de fond semblent intervenir de façon assez automatique, qui affectent chacun d'une certaine myopie. D'où la nécessité de prévoir des systèmes d'«alerte» élargie, intégrant d'autres échelons hiérarchiques à l'intérieur de l'organisation, voire, comme cela est esquissé ici ou là, des observateurs extérieurs.

*Gérer la crise dans sa durée*

L'expérience démontre encore que les organisations et les hommes ont du mal à gérer une crise dans sa durée. Il revient aux états-majors de suivre de très près le développement de la dynamique post-accidentelle, et de se préoccuper notamment des points qui sont régulièrement les maillons faibles de la réponse apportée à la crise. Ce travail de vigilance et de contrôle au plus haut niveau consiste à:

⇒ Traquer constamment et repérer sans délai les erreurs grossières commises par l'organisation ou le réseau d'organisations impliquées. Cela pour apporter des correctifs immédiats. Faute de quoi de petites failles se transforment rapidement en gouffres.

⇒ Identifier rapidement des vides qui apparaissent dans les rôles, les responsabilités, en dépit des plans d'urgence préparés. Il est impératif de ne pas laisser des problèmes, des interlocuteurs, sans réponse ou sans prise en charge. Insistons: il convient de repérer tous les publics avec lesquels travailler et échanger, alors que l'on pourrait commettre l'erreur aujourd'hui de s'en tenir au public indifférencié des plus grands médias.

⇒ Identifier en continu les grandes initiatives que devrait prendre le système. La tendance de fond, on l'a vu, est de se contenter de réagir aux difficultés: la crise dicte alors sa loi. Il faut combattre cette ligne de plus grande pente, en sachant aussi que les moments où l'on peut effectivement intervenir, les actions utiles que l'on peut lancer sont rares; il importe donc de ne pas laisser passer ces ouvertures fugitives.

⇒ Replacer chacun dans la perspective de la durée, en rappelant aux uns et aux autres qu'une crise dure toujours plus longtemps que prévu. Pareil rappel est à réitérer périodiquement et avec insistance, tant est forte, sous le choc de l'événement, la tendance à oublier cette dimension du temps.

⇒ Développer à chaque instant un effort d'anticipation. Alors que la plupart des intervenants vont tendre à s'intéresser à la dernière difficulté en date (au moment, d'ailleurs, où celle-ci a déjà fait sentir son effet principal et n'est donc plus le problème essentiel), il importe d'ouvrir l'horizon de travail et de répéter la question: dans quelle situation le système sera-t-il demain, la semaine prochaine («What next?», disent les Américains), accompagnée d'une réflexion par scénarios sur les possibilités d'évolution du système («What if?»). Sinon, la crise continuera à imposer sa loi.

⇒ Apporter au réseau concerné par la gestion du problème des points de repère sur ce qu'est une situation d'urgence, une dynamique de crise. Les mêmes préjugés (l'idée qu'il va y avoir de la panique, qu'il faut se taire sur les risques, qu'il faut d'abord se méfier de la presse) et les mêmes comportements (fermetures, conflits, fuite dans l'imaginaire...) tendent à envahir la scène et à structurer les réactions: une certaine maîtrise des problèmes de crise, aux échelons les plus élevés, permet de replacer ces tendances classiques dans leur contexte et de réduire ainsi quelque peu la perturbation.

⇒ Replacer également la gestion de la crise dans le contexte plus large de la vie du système, car il ne faut pas oublier d'assurer la vie générale de l'organisation, en dehors du champ perturbé par la crise; on doit également songer au retour à la normale (ou tout au moins à quelque équilibre, fût-il nouveau), qui interdit de prendre des décisions intenable sur le long terme.

Pour piloter cette action à multiples volets, des moyens ont été développés, notamment des cellules de crise. Il s'agit d'activer non pas une collection de téléphones, mais une organisation ayant déjà été testée.

### ***Dissocier la conduite stratégique de la crise du travail d'ordre technique***

Comme l'expérience le montre, une difficulté classique est le gonflement démesuré des cellules de décision : il est important de ne pas mêler le travail d'investigation technique à celui de la conduite stratégique de la crise. Ce fut l'une des leçons de Mississauga : lorsque, au matin, à la suite d'arrivées successives sur le site, la cellule de crise compta plus d'une centaine de personnes, la direction des opérations scinda cette assemblée : d'un côté, une cellule décisionnelle comptant peu de membres ; de l'autre, un large groupe (think thank) d'experts.

Une nécessité rarement reconnue est ici de «sécuriser» les responsables. Faire face, sur une longue période, à des problèmes harassants et graves, vivre une solitude souvent totale, expérimenter le pilotage en aveugle est extrêmement éprouvant. Assurer, en situation calme, que l'on pourra faire face à toute situation puisqu'on en a la charge est une chose ; devoir le faire effectivement se révèle souvent très déstabilisant pour qui se trouve en position de «clé de voûte» d'un édifice soumis à des perturbations extrêmes. Pour la robustesse des systèmes et la sécurité du plus grand nombre, il est impératif de prévoir des outils spécifiques de formation et d'appui aux décideurs les plus élevés. Il ne faut donc pas sous-estimer l'importance de l'apprentissage préalable et d'une rigoureuse pratique de l'audit pour tester les capacités comme les points faibles des systèmes concernés.

Nous venons de pointer un certain nombre d'acquis révélés par l'expérience et la recherche. Mais il est bien clair que le terrain des crises n'est encore qu'à peine exploré. Comment se positionner de façon correcte dans l'incertitude ? Quels réseaux susciter et avoir construits avant l'événement ? Comment faire fonctionner efficacement des cellules de crise ? Comment faire évoluer les cultures des organisations ? Comment travailler avec les médias ? Quels outils de formation confectionner ? Autant d'interrogations auxquelles on ne pourra répondre sans un sérieux effort de recherche, sans un examen systématique des cas de crise rencontrés, sans un travail en réseau rapprochant des capacités d'expertise très diverses. L'heure est aujourd'hui à des initiatives hardies sur le sujet.

Patrick LAGADEC