

LES CRISES POST-ACCIDENTELLES ET LEUR GESTION

ANATOMIE D'UNE CRISE; REPERES POUR SA GESTION

La problématique

Une série de défaillances technologiques a considérablement renforcé, ces dernières années, la préoccupation de nos sociétés pour les grandes questions de sécurité. Gouvernements, administrations publiques, groupes industriels, organes de presse, élus, syndicats, associations, populations en général, sont sans cesse plus sensibles au problème du "risque technologique majeur" – trois mots, écrivions-nous en 1980, qui soulèvent un nombre incalculable de questions techniques, d'interrogations sociales, de défis particulièrement redoutables pour la conscience et l'action politique de notre temps"[1, p.3] [2].

Le trait marquant de ces défaillances, ces toutes dernières années, a été leur propension à engendrer des dynamiques de crise – c'est à dire, en première approximation, des situations où confusion, impuissance et aggravation viennent affecter tous les efforts déployés. On observe ainsi que nos "systèmes" ont une fâcheuse tendance à s'embourber dès lors qu'il y a accident – s'il ne s'agit plus d'un événement classique, rapidement maîtrisé par les services de secours. Incapacités des outils tactiques, limites structurelles des organisations, cultures fondamentalement inadaptées face à l'imprévu, peurs camouflées sous des rationalisations qui volent en éclat à la première épreuve... nous ne sommes pas armés pour faire face aux amorces de crises. Il n'est dès lors pas étrange que l'état des lieux soit assez préoccupant, comme le constataient les participants à la première Conférence internationale sur la gestion des crises industrielles, organisée au mois de septembre 1986 à New York par l'Industrial Crisis Institute :

- "Même si elles admettent que des crises majeures surviendront inévitablement, la plupart des entreprises et des administrations sont mal préparées à y faire face.
- Il y a un manque aigu de bonnes études de cas, qui pourraient mettre en lumière des pratiques efficaces de gestion de crise.
- Il y a peu de recherches rigoureuses ou de travaux théoriques sur ce sujet capital.
- Il y a un manque très sérieux d'outils de gestion et de techniques permettant d'améliorer la capacité des organisations pour prévenir et traiter les crises.
- Il n'y a pas de publication apportant aux gestionnaires, aux responsables publics et aux collectivités une information tout à la fois bien ciblée et suffisamment approfondie sur les crises industrielles et leur gestion." [3, p.3]

On mesure sans peine la nécessité de réflexions techniques, organisationnelles et socio-politiques, si l'on veut éviter que toute défaillance ne conduise à des dérives ou des enlisements irrésistibles. D'un côté, le risque majeur; de l'autre, une énorme caisse de résonance : d'étroites interdépendances entre des systèmes techniques vulnérables, des capacités de gestion le plus souvent à peine embryonnaires, une absence de formation des responsables, une culture d'organisation le plus souvent archaïque (notamment en matière de communication publique), un environnement presque totalement médiatique, un public tout à la fois exigeant et friand de simplifications... et déjà le lourd héritage d'échecs

cuisants, notamment en matière de communication. Le diagnostic de base est clair : en l'état actuel des habitudes et du savoir-faire, l'événement gravissime a toute chance de causer de redoutables effets en chaîne; de la même manière, l'accident limité qui sort quelque peu du coutumier, et même le "non-événement" (comme on qualifie souvent ce qui n'a de consistance que symbolique) peuvent également engendrer turbulences et dérapages non maîtrisés.

Dynamique de crise et gestion de crise¹

L'intervention vise à donner des points de repères essentiels pour comprendre et traiter ces situations de turbulence. Elle s'appuiera sur des rappels succincts de cas de concrets qui seront donnés à titre d'illustration.

Nous examinerons tout d'abord les ressorts d'une dynamique de crise.

- Les différences entre "accident classique" et "accident majeur" (ou perçu comme tel).
- Les facteurs contextuels pouvant déclencher et alimenter des phénomènes de turbulence.
- Les moteurs essentiels d'une dynamique de crise.
- Les difficultés de ces situations pour les organisations impliquées.
- Les principales insuffisances constatées.
- Les défis les plus aigus à relever : "trous noirs"; résonance générale du contexte; effondrement de crédibilité et de légitimité.

Nous aborderons ensuite le problème de la construction d'une action stratégique directement issue de l'étude anatomique des crises.

- Les réactions réflexes à envisager dès les premiers signaux de crise.
- Le travail d'"intelligence" sur la crise qui se développe, de façon à ajuster une réplique adéquate.
- La conduite stratégique de la crise, allant au delà de simples réponses au coup par coup.
- Les modes d'organisation à mettre en place, propres à contrecarrer la tendance forte à l'éclatement.
- Les questions de retour d'expérience et de formation, essentielles sur pareil terrain, encore peu exploré.

Références

- [1] P. Lagadec, *Le Risque technologique majeur. Politique, risque et processus de développement*, Pergamon Press, Paris, Collection Futuribles, février 1981.
 * *Major Technological Hazard - an Assessment of Industrial Disasters*, Pergamon Press, Oxford, August 1982.
- [2] P. Lagadec, *La Civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Ed. du Seuil, Collection Science ouverte, Paris, novembre 1981.
 * *La Civilización del riesgo - Catastrofes tecnologias y responsabilidad social*, Madrid, Editorial Mapfre, 1984.
 * *Das Grosse Risiko- Technische Katastrophen und gesellschaftliche Verantwortung*, Greno10-20, Nördlingen, 1987.
- [3] P. Shrivastava: "Are we ready for another Three Mile Island, Bhopal, Thylenol ? ", *Industrial Crisis Quarterly*, Vol 1, n° 1, spring 1987, pp. 2-4.

¹ Nous reprendrons les principaux messages de notre dernier ouvrage : *Etats d'urgence - Défaillances technologiques et déstabilisation sociale* (Editions du Seuil, Collection Science Ouverte, Paris, 1988) dans lequel nous avons recueillis les témoignages de responsables (français, canadiens, américains, suisses, mexicain) ayant occupé des positions clés lors de grandes crises récentes.