

## URGENCES CRISES RUPTURES



### des théâtres de vulnérabilité en mutation

#### DES MUTATIONS À DISCERNER

**E**n 1970, une commission officielle britannique, présidée par Lord Robens, fut chargée de réfléchir à la prise en charge des risques industriels. Son diagnostic, remis deux ans plus tard, fut exprimé sans détour : le temps est venu de repenser de fond en comble la façon dont les risques sont gérés, car la nature de ces risques a radicalement changé. La lucidité et la responsabilité commandent de faire le même type de diagnostic aujourd'hui pour la question des grandes vulnérabilités de nos sociétés technologiques.

Le constat est préoccupant. Expériences réelles, exercices, audits... montrent de graves déficits de préparation. Outils, procédures, organisations font souvent défaut, mais ce sont bien plus encore les cultures, les références profondes qui apparaissent inadaptées au nouveau défi des vulnérabilités en gestation. D'où des échecs répétitifs, prévisibles, « ordinaires ».

Le phénomène classique de l'urgence est bien sûr toujours présent (le risque nul n'existe pas) et il est important de savoir y faire face avec les meilleurs dispositifs d'intervention.

Mais, le plus souvent désormais, on passe de l'urgence à la crise, phénomène d'un tout autre niveau de complexité, qui correspond à une mise en résonance très large de nos systèmes socio-techniques, médiatico-politiques. Les perspectives de crises s'accroissent dorénavant de façon structurelle en raison d'un ensemble de facteurs convergents : des risques spécifiques de plus en plus difficiles à estimer et qui affectent des populations de plus en plus larges, de grands systèmes d'une complexité inédite et un enchevêtrement des réseaux, la médiatisation instantanée (et en boucle) de tout événement et de toute rumeur, des transformations brutales dans les perceptions

collectives et les exigences sociales qui condamnent soudain ce qui était toléré hier, etc. Tout dysfonctionnement local, même apparemment anodin, peut ainsi fuser en crise.

Plus perturbant encore, le phénomène de crise lui-même connaît une mutation. C'est notamment la perte de confiance dans la sécurité des réseaux vitaux de toute nature et plus largement les interrogations sur la sécurité des grands contextes de l'activité, qui se traduit par des dossiers de plus en plus globaux et difficiles à cerner : « vache folle », baisse de la fertilité masculine, pollution atmosphérique, changement de climat, etc. Il ne s'agit plus seulement de faire face à tel ou tel risque de dérive important à partir d'une défaillance localisée, mais de prendre en charge des problèmes non focalisés, dont l'acuité est souvent inversement proportionnelle à la qualité des outils d'expertise à disposition. Dès l'instant où pareils dossiers sont évoqués, recyclés par les médias, injectés dans l'univers des représentations, on observe des tendances au démaillage des systèmes organisés, qui perdent leurs références, leurs mécanismes de pilotage, leurs systèmes de défense. En première approximation, nous nommerons « ruptures », et non plus « crises », ces déchirements contextuels. Il ne s'agit plus seulement de bien prévenir, anticiper, traiter, cicatrifier des défaillances locales pour éviter des phénomènes de métastase (la gestion de crise).

Un effort de questionnement fondamental et d'engagement opérationnel s'impose : Quels sont ces nouveaux défis qu'il convient de prendre en compte ? Quels sont nos déficits de gestion face à ces phénomènes en pleine mutation ? Où en sommes-nous de la mise à niveau des acteurs et quels programmes d'action sont nécessaires si l'on veut se mettre en condition de réussite ?

## URGENCE, CRISE, RUPTURE

### L'urgence

#### cadre de référence traditionnel

Les capacités d'intervention d'urgence ont traditionnellement été forgées à partir du fait de l'accident, qui répond aux caractéristiques suivantes :

- un événement connu, répertorié, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles ;
- des procédures d'intervention codifiées, bien connues des spécialistes mobilisés ;
- un nombre limité d'intervenants, tous spécialistes d'un volet du problème posé ;
- des organisations qui se connaissent, se situent clairement dans le champ des acteurs de l'urgence ;
- des rôles, des responsabilités, des hiérarchies bien déterminés, connus des services en charge ;
- une situation perçue comme gérable (techniquement, économiquement, socialement) ;
- une durée limitée.

En bref, il s'agit d'une simple brèche à colmater, qui se produit dans un univers stabilisé : le système garde ses propriétés générales - selon le principe «toutes choses égales par ailleurs».

L'univers stratégique de l'intervention se caractérise ainsi :

- *le champ* : des cas-types, délimités, identifiables à l'avance ;
- *l'attente* : des interventions efficaces, dans le cadre de plans d'urgence adaptés ;
- *les acteurs* : des spécialistes techniques, en mesure d'apporter les réponses connues ;
- *le centre de l'intervention* : des P.C. opérationnels, pour coordonner les actions ;
- *le dirigeant* : sommet d'une pyramide, il doit veiller à la bonne marche des rouages.

Pour intervenir efficacement, chacun des acteurs essentiels est formé en conséquence. L'apprentissage est surtout de l'entraînement pour les opérateurs techniques : ils doivent acquérir les bons réflexes, connaître leurs check-lists, leurs plans, leurs rôles respectifs. Des exercices logistiques sont essentiels à la bonne marche de cet ensemble de compétences spécifiques qui doivent être bien coordonnées.

C'est dans ce cadre de référence qu'ont été forgés les dispositifs de réponse aux catastrophes de grande ampleur. On réunit davantage de moyens, sous une autorité plus haut placée, chargée d'une coordination plus vaste, à partir de plans de secours plus développés qu'on ne le fait pour de simples accidents.

Quand on passe de l'accident à la catastrophe, on est confronté à un saut quantitatif... qui se meut rapidement en saut qualitatif. Notamment sur trois points : une complexification importante des opérations ; une expertise plus délicate ; le fait que l'on passe de l'individuel au populationnel.

A ces questions, on oppose des réponses classiques :

*Des plans d'organisation des secours, pilotés par des autorités centrales* : le principe est de prévoir une organisation générale du commandement, une logique d'agrégation des organisations multiples appelées à intervenir sur l'épisode, des plans spécialisés en fonction d'une série d'événements bien typés.

*Une expertise officielle* : un certain nombre d'experts ou de lieux d'expertise technique sont directement reliés aux organismes d'intervention (par hypothèse, il n'existe pas d'autres experts ou lieux d'expertise en concurrence forte).

*Une communication venant en complément de l'intervention* : l'acte spécialisé ne souffre guère de discussion approfondie, surtout de la part des personnes concernées (de toute manière, les intervenants faisant de leur mieux... les intervenants ne perçoivent guère l'obligation d'une information précoce et continue des personnes affectées). Les obligations opérationnelles priment. Par le passé - et ces conceptions peuvent encore marquer les esprits, surtout si les acteurs sont quelque peu déstabilisés par l'événement -, les populations étaient perçues comme une menace sérieuse : on craignait la panique, les débordements anti-sociaux, la mise en cause des autorités. D'où une réticence profonde à l'information préalable sur les risques et des comportements instinctifs de fermeture dès les prémices de l'événement. On planifiait donc spontanément des mesures coercitives de «maintien de l'ordre», en oubliant l'information. On planifiait et on agissait sans les populations (voire contre elles).

Dans un tel univers, qui a paru la référence naturelle dans les années 1950-1980, l'exigence d'information, le déferlement des médias, le surgissement d'experts non officiels, la convergence d'organisations extérieures aux cercles dirigeants... n'ont pu être perçus que comme des agressions insupportables. Pour signifier cette première mutation, on a introduit le concept de crise : un tout autre terrain, infiniment plus ouvert, conduisant à de fortes déstabilisations, d'autant plus que l'on était en grande difficulté pour modifier la culture dominante fait d'assurance technicienne, de peur vis-à-vis de tout partage de pouvoir et d'information.

### La crise nouveau théâtre d'opérations

Au début des années 1980, émergent des difficultés nouvelles :

- *quelques accidents inquiétants* : l'incendie de Feyzin en France (1966), l'anéantissement de l'usine de Flixborough en Angleterre (1974) ;
- *des alertes majeures* : la fuite de dioxine à Seveso en Italie (1976), l'accident nucléaire de Three Mile Island aux Etats-Unis (1979) ;
- *des catastrophes* comme la marée noire de l'Amoco-Cadiz en France (1978) ;
- *bientôt des désastres de grande échelle* comme les

explosions de gaz de Mexico (1984), la fuite de gaz toxique de Bhopal (1984), et plus encore l'accident nucléaire majeur de Tchernobyl (1986), dont le nuage fait plusieurs fois le tour de la planète.

Il apparaît alors que la vision que l'on a globalement de l'urgence, de l'accident, des catastrophes, ne répond plus aux défis naissants. La catastrophe technologique pose des problèmes inédits auxquels il faut pouvoir répondre :

- des difficultés quantitatives : impacts colossaux, larges populations concernées, coûts économiques démesurés, etc. ;
- des difficultés qualitatives : des problèmes inédits, des ressources vitales affectées, des combinaisons de défaillances ;
- une dynamique de boule de neige, en raison de multiples phénomènes de résonance ;
- des dispositifs d'urgence pris à contre-pied : procédures obsolètes, inapplicables, inutiles voire contre-performantes ;
- une incertitude extrême, voire l'inconnu, qui ne pourra être levée dans le temps de l'urgence ;
- une longue durée, une menace qui se transforme dans le temps ;
- la convergence, c'est-à-dire l'irruption d'un nombre impressionnant d'organisations ;
- des problèmes critiques de communication : au sein des organisations responsables, avec le public, avec les médias ;
- des enjeux considérables, de toute nature.

Il ne s'agit plus de brèche simple dans un système stable, mais de problèmes et de menaces non circonscrits, dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc. Il faut porter secours aux populations directement concernées, mais à partir de connaissances mal cernées ; et deux questions nouvelles surgissent : l'impact sur des populations éloignées du site de l'accident, l'impact sur des générations futures. Il ne s'agit plus seulement d'aller vite : on ne sait plus très bien où aller, avec qui, ni dans quel but.

La crise, c'est précisément cette confrontation à des problèmes hors épure coutumière, à des dérives potentiellement inexorables, à la nécessité d'agir alors précisément que l'on voit se dissoudre les références qui jusqu'alors permettaient de guider, d'encadrer, de donner sens et valeur à l'action individuelle et collective.

Il y a aussi un facteur très troublant : la crise majeure peut débuter de façon presque indécélable, par des signaux très faibles - qui ne vont pas déclencher les alertes nécessaires. Les mécanismes normaux de l'urgence classiques seront souvent ici pris totalement en défaut.

La crise c'est l'urgence *plus* la déstabilisation. Elle va combiner *déferlement* de difficultés, *dérèglement* dans le fonctionnement des organisations, *divergences* dans les choix fondamentaux. Elle ne pourra pas être résolue par de simples mesures techniques, définies par des spécialistes, imposées par l'autorité. On perçoit alors l'essence même de la crise : la perte des références personnelles et collectives.

L'univers stratégique de l'intervention se caractérise par des traits tout à fait nouveaux :

- *le champ* : on a affaire à des situations de très grande ampleur et on sort des cas-types bien répertoriés ;
- *l'attente* : au-delà d'interventions techniques efficaces, on va exiger des processus de réponse clairs, pertinents et crédibles ;
- *les acteurs* : on sort brutalement des P.C. opérationnels des autorités, nombre d'acteurs nouveaux interviennent ;
- *la conduite* : elle se fait de façon beaucoup plus complexe, à travers de nombreux pôles de décision ou d'influence ;
- *le dirigeant* : certes, il doit toujours donner des instructions, conduire des équipes d'intervention, mais il doit assumer bien d'autres fonctions : ciment interne pour son organisation, animateur de systèmes beaucoup plus ouverts, communicateur externe pour l'ensemble des autres intervenants et du public.

L'apprentissage porte moins ici sur la capacité à déclencher des actions réflexes de nature logistique que sur la capacité à décrypter les situations à haut risque, à piloter des systèmes instables, dans des univers peu connus, avec un grand nombre d'intervenants. Au centre de cet apprentissage : le travail d'équipes de direction pour penser les nouvelles vulnérabilités, cerner les nouvelles conditions d'intervention, développer des capacités collectives de pilotage.

La question de l'information du public, de la communication, devient centrale car il ne s'agit plus seulement d'appliquer des solutions prêtes à l'emploi, sur des problèmes définis. Il va falloir légitimer son action, garder sa crédibilité, faire montre d'efficacité dans l'aide aux populations en dépit de très importants déficits d'expertise, et surtout de la perte des références - à rebâtir.

### La rupture *théâtre d'opérations en gestation*

Tchernobyl et ses effets globaux (qui se combinent à ceux des essais nucléaires dans l'atmosphère des années 60) ; « vache folle » et ses effets sur l'ensemble de l'alimentation et du bétail et des humains ; inquiétudes de santé publique (comme la baisse de la fertilité masculine) avec comme voie d'entrée les questions de micro-polluants, de faibles doses, d'effets cumulatifs sur très longues périodes qui pulvérisent toute la régulation habituelle à partir de mesures scientifiques, de seuils, de normes, et plongent tous les acteurs dans des modes de régulation échappant largement au contrôle de l'administration, changements climatiques éventuellement majeurs mais échappant à toutes caractérisations simples, etc. On entre désormais dans un autre univers de la vulnérabilité.

Le problème est moins tel ou tel événement initiateur que le contexte général dans lequel prend place toute activité. Il ne s'agit plus d'événements accidentels singuliers qui ébranlent un système de proche en proche. La

menace nouvelle, c'est le risque pour un système de connaître de profonds déséquilibres, de perdre globalement ses logiques de références, de devoir se recomposer autour de nouvelles règles difficiles à cerner. Ces recompositions engendrent des séries de crises ; la moindre perturbation peut conduire à de violentes secousses qui viennent traduire une dislocation souterraine préalable à tout événement singulier.

*Une rupture est une discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition-recomposition des principes fondateurs les plus essentiels d'un système : visions du monde et missions, repères et valeurs, identités et légitimités, règles du jeu et structures des relations tant en interne qu'avec l'extérieur, modes de régulation et de communication.*

Sauf préparation avancée, la rupture ne peut que provoquer une profonde déstabilisation. Sentiment de « déjà-là » : comme s'il fallait se battre sur tous les fronts à la fois, la rupture s'étant imposée sur tout le théâtre d'opérations alors qu'on commence à peine à la discerner sur tel ou tel point particulier. Sentiment d'extrême confusion : en raison du nombre des problèmes de fond qui jaillissent et entrent en résonance. Sentiment de grande vulnérabilité : au milieu d'un enchevêtrement de lignes de faille, toutes porteuses de crises profondes. Sentiment d'arrachement, de perte : il y a un « avant » et un « après », sans retour possible à l'état antérieur. Sentiment d'accablement : le phénomène de rupture est porteur de crises à répétition, n'importe quelle affection, même bénigne, pouvant conduire à une crise. Sentiment d'impuissance : ces crises opportunistes donnent lieu à des phénomènes de mise en résonance rapide et multiforme ; davantage : puissamment ancrées dans les déséquilibres profonds du système, elles sont d'emblée résistantes aux traitements conventionnels. Le versant « décomposition » étant le plus perceptible, l'impression prévaut que l'on vit un processus de démaillage généralisé, un travail de sappe quasi impossible à juguler.

L'univers stratégique de l'intervention se caractérise par des traits encore plus complexes que dans la crise :

- *le champ* : on a affaire à des systèmes globaux, à des chaînes de ruptures, la logique étant du type kaléidoscope, c'est-à-dire des mutations brusques et globales ;
- *l'attente* : ce que les acteurs demandent, ce sont du sens, des visions du monde, des mutations fortes (sans oublier cependant, dans le même temps, l'exigence de réponses simples et immédiates... et du *statu quo*, moins inquiétant qu'un changement fondamental) ;
- *les acteurs* : on distingue beaucoup moins facilement les décideurs et les administrés ; on se trouve en présence de réseaux extrêmement complexes d'opérateurs, de maillages ouverts, changeants et flous ; les séparations entre l'interne et l'externe s'évanouissent ; les hauts étages des exécutifs tendent à disparaître ;
- *la conduite* : elle devra s'opérer entre de multiples pôles, émergents pour la plupart, plus ou moins maillés entre eux, selon des règles non définies ;
- *le dirigeant* : certes, il est encore sommé de donner des solutions, mais on le jugera surtout à sa capaci-

té à fournir des visions du monde, à ouvrir de nouvelles voies, à transformer les processus collectifs.

L'apprentissage s'éloigne définitivement du simple exercice de répétition logistique pour opérateurs techniques. Il reste largement à inventer, autour des exigences suivantes :

- des exercices en réseaux, impliquant d'abord les dirigeants de ces réseaux ;
- un entraînement à la surprise stratégique et au non conventionnel ;
- un entraînement à discerner ce qui émerge aux marges, qui est radicalement différent ;
- un examen spécifique des facteurs précipitants, car touchant rapidement les centres de vulnérabilité des systèmes essentiels ;
- une interrogation active sur les questions de sens, de valeurs, de perception ;
- un travail collectif sur ce que peut être la fabrication de caps, de démarches pouvant être structurants.

Ce travail d'apprentissage doit impliquer tout à la fois :

- de larges réseaux, non conventionnels ;
- les dirigeants, qui ne pourront se faire représenter pour cette démarche.

Il est clair que les organisations et les personnes déjà non préparées à la crise, seulement programmées pour répliquer que les problèmes sont à soumettre aux organes spécialisés en charge de tous les dysfonctionnements, ne pourront faire face dès lors qu'il s'agira de « rupture ». Ils ne pourront répondre aux difficultés posées par cette mutation du théâtre d'opérations. Ils ne pourront pas non plus tirer de ce nouvel état de fait, de ces ouvertures profondes, des opportunités de développement positives. Les crises, et les ruptures plus encore, peuvent aussi, en effet, représenter de remarquables opportunités. Mais il y a pour cela une condition fondamentale : s'y être préparé.

## ACTEURS NON PREPARES, FIASCOS ASSURES

Les grands pays développés disposent généralement des moyens voulus pour faire face aux urgences. Cette compétence exige naturellement un travail assidu au sein de multiples services (santé, sécurité, sapeurs-pompiers, etc.), des formations toujours approfondies, des *debriefings* rigoureux, des ajustements constants. Nous nous pencherons ici sur les deux autres tableaux : celui de la crise et celui des ruptures, qui nous trouvent beaucoup plus démunis.

Le plus grand problème de nos organisations responsables aujourd'hui est que leur culture même les conduit à connaître des fiascos assez systématiques dès lors que la situation échappe aux caractéristiques de l'urgence classique, bien répertoriée. Habités à un mode d'action cloisonné, mal à l'aise dans des fonctionnements en réseaux, formés à ne prendre véritablement en charge que les problèmes avérés, bien formulés par les experts et pour lesquels on dispose de solutions définies, les acteurs vont souvent rester impuissants, voire tétanisés,

face aux signaux faibles, aux questions résistant à l'expertise, aux problèmes de réseaux enchevêtrés.

L'expérience permet de dresser de la gestion de crise et de la conduite des ruptures les tableaux cliniques suivants.

### Face à la crise des déficits inquiétants

#### *Avant la crise, des conditions favorables à son développement*

Souvent, les organisations n'ont pas développé de culture commune pour une prévention et une anticipation des crises : pas d'interrogation collective préalable sur les grandes vulnérabilités potentielles, pas de partage des questions (pour ne pas s'exposer, chacun ne fait état que de ses propres points forts et de ses certitudes), pas de réflexion sur les signaux faibles à décrypter et à suivre, pas de mécanisme de vigilance renforcée en cas de doute, pas d'entraînement collectif pour le cas où tel scénario se réaliserait... Lorsque, au contraire et comme c'est souvent le cas, la règle est davantage la concurrence farouche et inquiète en interne (chacun étant perçu et défini comme un fusible commode plus que comme un partenaire potentiel), la défiance vis-à-vis de l'extérieur (appelant avant tout des mesures coercitives fortes pour «rassurer» et éviter la «panique»), la crise a déjà à sa disposition un remarquable terrain de prolifération. On se borne alors, au mieux, à préparer des plans-papiers qui seront inefficaces lorsque viendra la crise. Dans un tel contexte, toute demande d'information de la part des populations est ressentie comme de la provocation.

#### *A l'émergence de la crise, des réflexes instinctifs qui vont nouer la crise*

Aux premiers signaux de situation anormale, les réflexes d'une organisation non préparée sont immédiatement aggravants. Au lieu de mettre en place des capacités de veille renforcée, de rechercher et de remonter rapidement de l'information, de commencer à ouvrir des réseaux internes, de préparer les jalons d'une communication externe franche et ouverte, jouant sur la confiance et le respect, chacun va subir le syndrome du recroquevillement défensif. L'expérience montre, notamment sur les crises insidieuses, que chaque niveau ne passera l'information de pré-alerte qu'à trois conditions : *«J'ai un rapport complet, sûr et définitif sur la situation ; j'ai pu m'assurer que ni moi ni mon organisation ne pouvaient être tenus responsables de l'affaire ; j'ai des éléments suffisants pour rassurer mon supérieur et l'opinion»*. La non réaction sera justifiée par deux assurances immédiates, remarquables facteurs de paralysie : *«Ce n'est pas nous»* ; *«Ce n'est pas encore prouvé»*. Comme la crise est de nature transverse, comme elle livre rarement d'emblée des preuves simples de sa réalité, ces deux réactions instinctives, apparemment toujours fondées, fonctionneront comme des pièges redoutablement efficaces. Vers l'exté-

rieur, la communication réflexe sera inmanquablement du type : *«Nous ne savons encore rien, nous ne comprenons rien, mais vous pouvez vous rassurer : ce n'est pas grave»*. Au grand étonnement des officiels, le message obligé : *«Tout est sous contrôle»* sera immédiatement entendu comme un aveu d'impuissance et d'alerte maximum : *«Sauve qui peut»*. Que l'on y ajoute des démonstrations maladroites de dissimulation ou quelque flottement opérationnel et la crise sera déjà maîtresse du théâtre des opérations, avant même que la situation ait été identifiée comme digne d'attention. La crise aura appliqué à son profit le précepte de Sun Tsu : *«Vaincre l'ennemi sans combat»*.

#### *Au développement de la crise et jusqu'à la fin, une dynamique de l'échec*

Surpris par l'étrangeté de l'événement qui n'entre pas dans les cloisonnements administratifs et disciplinaires établis, ébranlés par la rapidité avec laquelle il semble déjà maître des lieux, les systèmes génèrent instinctivement des comportements aggravants : défense jalouse (mais illusoire) de leur territoire, incohérence dans l'action, logiques de tout ou rien, recherche obsessionnelle de certitudes, blocage sur des détails organisationnels ou des outils secondaires, recherche et énonciation de fausses solutions miracles, tentatives (qui ne font qu'échouer) d'imposer des logiques pyramidales dans des réseaux échappant totalement à ces modèles... Pire, vers l'extérieur, on observe des communications suicidaires : *«Si on vous informe, ce sera la panique, il y a peut-être des morts, mais ce ne sont que des vieux»* ; *«Vous êtes peut-être victimes, mais vous allez recevoir un tel pactole ! ...»*. L'important est de comprendre que ces déclarations relèvent non de l'erreur technique mais bien de l'acte manqué, systématique dans les organisations non préparées. Ce qui est perçu par les destinataires ou les observateurs comme preuve de la vilenie des officiels, n'est en réalité qu'une pathologie normale – mais qui va coûter aux officiels le dernier point d'appui à ne pas perdre en crise : la dignité.

De façon générale, on note un grand amateurisme dans la constitution et la conduite des cellules de crise : retard, cacophonie, cloisonnement, inaptitude à traiter les dimensions multiformes de la crise, non anticipation de la durée, incapacité à nouer des liens de coopération efficace avec les nombreuses autres cellules de crise plus ou moins mises en place dans les réseaux concernés... Toutes ces cellules deviennent rapidement autant de bunkers générant davantage de confusion et s'épuisant à la tâche – au plus grand profit de la crise.

Dès lors que les systèmes pyramidaux classiques ne marchent plus, c'est la paralysie. On ne conçoit pas que, précisément, les crises obligent à chaque fois à construire des réseaux de pilotage *ad hoc*, et que cela ne signifie pas la disparition des entités en charge. Se plaindre du fait que les structures voulues n'existent pas, comme on le fait à chaque épisode, ne saurait constituer une excuse : c'est simplement un contresens.

La phase terminale des crises pose des problèmes également récurrents. Au premier signe favorable les cellules relâchent leur effort et se dispersent. La crise rebondit furieusement. Quand, après moult rebondissements non gérés, la crise lâche finalement prise (comme une épidémie qui a trop détruit pour poursuivre encore ses ravages), elle laisse un terrain favorable pour d'autres crises. Les questions de fond qui ont généré la crise – et qui ont été générées par elle – ne sont pas traitées.

#### *Après la crise, le syndrome de l'oubli qui scelle d'autres échecs*

Sitôt l'événement passé, le mot d'ordre est l'oubli et le retour à la situation antérieure, alors que les crises exigent un travail important de cicatrisation attentionnée, des initiatives fortes pour répondre aux questions de fond. De surcroît, l'absence d'analyse du traitement collectif de l'épisode ne préparera pas à mieux conduire les épisodes suivants ; pire : de fausses leçons seront retenues qui constitueront autant de pièges pour l'avenir. Dans cet univers, l'idée même d'apprentissage sera en décalage complet avec la volonté d'oublier le plus rapidement possible : elles aura donc le plus grand mal à aboutir.

#### Les pièges de la rupture

Les difficultés sont ici plus radicales et brutales. Les logiques en vigueur sont décalées. C'est rapidement l'ensemble des systèmes de défense qui se trouve pris à contre-pied.

#### *Une veille qui ne fonctionne plus*

Capteurs et outils d'observation ne sont plus pertinents : ils ne sont ni pensés ni calibrés pour détecter des phénomènes non conventionnels, pour identifier des convergences de signaux faibles qui signeraient la mise en place de ruptures. Celles-ci surviennent de façon éclatée : lieux, temps, domaines, disciplines... il n'y a rien qui apparaisse de façon claire, « sous le lampadaire ». Et, même s'il y a détection, les schémas d'analyse sont trompeurs, la faille intellectuelle guette à tout moment : le stock d'expériences ne peut plus servir pour décrypter l'anormal.

Échappant aux codes en vigueur, la rupture n'apparaît jamais claire et nette – ce que l'on attendrait pourtant spontanément d'un phénomène aussi décisif. On attend de gros bataillons disant clairement leur intention hostile mais, au début tout au moins, la rupture se manifeste via l'anodin, le marginal, l'insolite : les faits sont mineurs, les acteurs très éloignés des centres de pouvoir et d'influence. Ce qui invitera tout acteur « rationnel » à déclarer « qu'il ne se passe rien ».

Le principe de la « preuve » opérera comme un piège mortel : plus le phénomène est présenté comme préoccupant par tel ou tel acteur à la marge, plus le système établi fera valoir que l'on ne détient aucune preuve et qu'au contraire les données à disposition plaident toutes pour l'inexistence du problème.

Tournant ainsi les mécanismes d'alerte, la rupture apparaît le plus souvent sous les traits de la surprise majeure, détectée tardivement.

#### *Alerte et mobilisation le mécanisme de l'évitement*

Que les faits étranges se multiplient, que monte l'inquiétude... et les réactions d'évitement se consolident : « Il n'y a aucune preuve ! ». On mobilise toutes les cartes mentales habituelles pour démentir toute nouveauté et disqualifier les lanceurs d'alerte. Les meilleurs experts des systèmes conventionnels seront sollicités pour conforter ce message de stabilité. Le bouclage le plus solide est établi lorsque les premières victimes de la rupture poussent elles aussi au refus de toute interrogation non conventionnelle.

Et le piège est diabolique dès lors qu'on obtient la moindre « confirmation » de l'inexistence d'un quelconque problème. Si la peur avait déjà ébranlé les systèmes, le dossier est cette fois définitivement bouclé : malheur à qui le rouvrirait sans preuve éclatante d'un désastre clairement démontrable, et à travers les seuls codes en vigueur. Ce qui ne pourra intervenir qu'à un moment très avancé du processus.

#### *Face aux urgences l'aveuglement*

Vient alors le temps où l'on commence à entrevoir, dans les cercles influents (longtemps après d'autres acteurs), que les conditions ont changé. C'est encore la progression à reculons qui domine : on n'ose nommer clairement le problème, de peur de le précipiter. L'obsession s'installe : « Si on reconnaît l'existence d'un problème, ce sera la panique ! ». C'est ensuite une succession de mouvements du type « demi pas en avant/trois quarts de pas en arrière » : « Le mal ne touche pas les honnêtes gens », « Il ne s'agit pour le moment que de données anecdotiques », etc. Et alors que la rupture se découvre de plus en plus profonde, on tente encore de rassurer : « La fin du tunnel n'est pas loin ».

#### *La dynamique du fiasco*

Brutalement, chacun découvre les traits de la rupture. Longtemps niée, elle reste hors des possibilités techniques à disposition. Elle laisse dans l'incompréhension intellectuelle. Les responsables ne savent qui trouver comme interlocuteurs : il ne s'agit plus seulement de communiquer, on se heurte au défi de l'incommunicabilité. La gestion échappe à ceux qui se pensaient jusqu'alors les pilotes de la situation. Le temps nécessaire à une pédagogie sociale est réduit à rien. Les dirigeants sont discrédités pour avoir si longtemps nié. La justification réflexe : « Nous n'avions pas de preuves ; tout le monde nous disait qu'il n'y avait rien », est reçue comme une preuve de plus d'incompétence et même parfois d'indignité.

Un scénario d'échec est alors à redouter : des dirigeants qui renoncent à relever le défi, car ils ne voient plus sur quel levier jouer encore ; des administrés qui

partagent ce découragement de fond, le manifestent, et provoquent de façon accélérée le démaillage des systèmes. C'est alors le risque de blocage définitif et déterminé sur les modèles d'antan, les seules références existantes. La rupture aurait constitué une occasion de mutation positive, elle devient facteur de régression dangereuse.

C'est bien à cet enchaînement funeste qu'il s'agit d'échapper.

## UN IMPERATIF : L'APPRENTISSAGE COLLECTIF

Pour faire face aux crises et aux ruptures, chacun, à commencer par les plus hauts dirigeants, doit s'impliquer dans un effort d'adaptation des cultures collectives. Les actions à engager sont notamment les suivantes.

### Développer culture de crise et capacités opérationnelles adaptées

#### *Prise de conscience et mobilisation au sein des équipes dirigeantes*

Le tout premier pas, indispensable, est d'inscrire le problème des crises à l'agenda des décideurs. Il s'agit d'ouvrir un terrain de travail collectif sur ces questions. Pour l'heure, l'attitude commune et fermement ancrée est souvent aux antipodes de ces exigences : événements graves, surprises possibles, vulnérabilités transverses, fragilités structurelles, etc., restent largement hors discussion. On découvre même que ces thèmes sont fermement exclus du champ de travail. Un paravent commode existe pour écarter tout questionnement : «s'il y a situation délicate, il y a des services de sécurité pour s'en charger, il y a des plans d'urgence ; il serait trop lourd et pour tout dire inopportun de soulever des questions délicates avant qu'elles ne se posent de façon sûre, immédiate et dramatique». C'est l'ensemble de ces références défensives qu'il s'agit de transformer.

#### *Retour d'expérience*

La démarche de retour d'expérience est l'exact opposé du syndrome de l'oubli. On ne passe pas une crise par profits et pertes. Au contraire, dans un esprit constructif, on s'efforce de revenir sur l'épisode pour identifier et comprendre les enchaînements qui se sont faits jour dans la conduite de l'affaire. On considère l'expérience comme une opportunité de progrès collectif, non comme une parenthèse à «oublier» (et moins encore comme une occasion de désigner des coupables). Davantage : le fait d'engager immédiatement ce type de réflexion peut être un moyen précieux de cicatrisation. Au moins démontre-t-on une volonté de sérieux dans la conduite des procédures : c'est là souvent l'essentiel quand, à l'évidence, personne n'est en mesure de fournir des solutions «miracles».

### *Exercices de simulation*

Un groupe non entraîné éprouvera les plus grandes difficultés à prendre en charge une situation hors norme, à innover de façon maîtrisée face à l'inédit. Il faut donc engager une pratique continue d'entraînement, non pas à des défaillances bien codifiées (le rituel de «l'exercice d'incendie») mais bien à des surprises déstabilisatrices. Il faut le faire en simulation : il est irresponsable de se reposer sur les seules expériences «réelles» pour s'entraîner collectivement – surtout si l'expérience réelle est rapidement exclue du champ du retour d'expérience (la crainte de la justice, qui pourrait se saisir de ces analyses, étant ici souvent un facteur de blocage définitif). Ces simulations doivent être suivies de *debriefings* rigoureux : cet effort, souvent négligé, est indispensable pour toute dynamique de progrès. Et, bien évidemment, la régularité des exercices doit être effective : en cette matière comme en d'autres, une simple politique d'affichage ne peut suffire.

### *Perfectionnements spécifiques*

Il est capital de former spécifiquement un certain nombre de responsables. Les dirigeants, qui vont avoir un rôle politique crucial dans le cours de ces crises ; les «directeurs de cellules de crise», qui vont avoir à piloter des systèmes extrêmement complexes aux effets pervers massifs et souvent peu connus ; les porte-parole, qui vont devoir intervenir sur ce terrain lui-même en crise des médias ; les experts, soudain confrontés eux aussi à l'obligation d'apporter des éléments de jugement alors que leurs outils sont défaillants, et qu'il sont brutalement déplacés de paillasse au projecteur de télévision ; etc. L'habitude est généralement prise, dans les organismes avancés, de pratiquer le *media-training* : il faut aller beaucoup plus loin. Ce sont en réalité des pans entiers et nouveaux du management qu'il convient de faire découvrir et de faire partager aux intéressés.

### *Apprentissages inter-acteurs*

Les crises étant des processus joués au sein de réseaux complexes, il devient important d'élargir l'apprentissage à l'extérieur : rencontres, retours d'expérience, exercices, explorations de vulnérabilités inédites ne peuvent plus être menées strictement en interne. Il est nécessaire d'élargir constamment les cercles d'acteurs impliqués. Cela doit être engagé dès que l'institution concernée se sent déjà un peu moins démunie, que de la confiance partagée a pu se développer en interne. Pour engager ces démarches d'ouverture, les plus fructueuses, un seuil doit seulement avoir été franchi : ne plus considérer que l'on puisse piloter seul une situation de crise.

### Se préparer à affronter les ruptures

Même si le stock d'expériences analysées est limité (on doit pourtant à Janek Rayer des avancées majeures en matière de pédagogie concrète des ruptures), on peut ici indiquer des principes et actions qui ont déjà montré leur pertinence.

### *Quelques principes cardinaux pour inspirer l'approche opérationnelle.*

- Il s'agit moins d'imaginer l'inimaginable que de s'entraîner à lui faire face, à réagir personnellement et collectivement de façon créative à une situation hors norme.
- Il s'agit moins de tout analyser, disséquer, expliquer, faire rentrer dans des modèles, que de tenter de percevoir, de ressentir, de comprendre. «Le raisonnement doit être enrichi par la résonance» (selon les termes de J. Rayer), la logique par l'intuitif, la connaissance par la perception – et par le partage de ces perceptions, avec des partenaires inhabituels.

Pareille démarche est certes difficile à vivre, car elle suppose de faire son deuil d'habitudes d'autant plus ancrées qu'elles apportent de solides protections vis-à-vis de l'inattendu. Il s'agit notamment de casser bien des certitudes, de sortir des logiques de moyenne, de déplacer radicalement les points de vue, d'accepter des logiques floues, de tolérer l'indécidable, de supporter la coexistence de logiques contradictoires.

Davantage : il faut être en mesure de cultiver des attitudes positives et ouvertes sur ce terrain des ruptures : vivre l'arrachement comme une opportunité, être stimulé par ce qui est radicalement autre. Cela suppose nécessairement quelque ouverture sur le plan psychologique : se préparer émotionnellement à vivre dans l'inconnu, accepter l'inconfort majeur, personnel et collectif, tolérer une certaine forme de deuil quant à ses visions de référence. Une voie pédagogique précieuse est de se plonger personnellement et en équipe dans des univers tout autres, en allant appréhender directement des dynamiques de ruptures, qu'elles soient technologiques, sociologiques, économiques, politiques.

### *Engager des explorations hardies*

L'aptitude à la veille doit être singulièrement aiguïlée : se mettre régulièrement à l'écoute de signaux non conventionnels, pour lesquels ne sont pas calibrés les capteurs à disposition ; s'entraîner à regarder sur les marges, là où naissent les ruptures ; cerner les «variables dormantes», susceptibles d'émerger brutalement (ce qui était perçu comme «normal» devient soudain inacceptable, et réciproquement) ; rechercher des sources d'informations non conventionnelles et se rapprocher d'acteurs non conventionnels ; mettre en commun les sensations, les étonnements, et prévoir des mécanismes de remontée, de partage de ces sensations difficiles à classer dans les cases établies (pour travailler sur les convergences d'intuitions).

Au-delà, il faut s'engager fermement dans des démarches en rupture : aller sur des terrains totalement décalés ; prévoir des mécanismes d'échange avec des acteurs éloignés ; travailler sur les différences, les grands écarts de vision du monde.

Tout cela bien sûr a un coût, notamment en temps. Il faut dépasser la réaction instinctive : «Nous n'avons pas le temps». Prendre en charge le défi des ruptures suppose que l'on injecte de l'énergie dans les systèmes : temps, intelligence, moyens.

### *Des conditions de réussite pour ces nouvelles démarches*

Il est indispensable d'avoir bien conscience des conditions de réussite de ces démarches d'apprentissage collectif.

### *Une implication personnelle des dirigeants*

Le propre des crises et des ruptures étant de toucher à des éléments fondamentaux de la vie de l'organisation, rien de sérieux ne peut être fait sans l'implication manifeste et durable de la clé de voûte des entités concernées. L'engagement de chacun dans les processus d'apprentissage change du tout au tout lorsque le «patron» est personnellement engagé sur ce dossier. Le ministre, le directeur... doit montrer qu'il est lui-même impliqué dans cette politique. Il lui faut notamment : sécuriser tous ceux qui acceptent d'innover sur ces terrains mal connus ; valoriser (par-delà les frontières immédiates de son entité) les réalisations les plus prometteuses et leurs acteurs ; se doter de moyens *ad hoc* pour suivre le dossier ; apporter l'aide méthodologique voulue à tous ceux qui accepteront de s'y impliquer. Il faut encore que les hauts dirigeants rompent fermement avec l'attitude fréquente sous toutes les latitudes qui consiste à poser par hypothèse qu'une personne haut placée n'a pas besoin d'apprentissage dans le domaine, qu'elle n'a pas à s'impliquer dans les simulations, à s'engager dans les retours d'expérience.

### *Une programmation générale de l'intervention*

Il faut se garder des opérations spectaculaires et sans lendemain, qui épuisent les énergies, les bonnes volontés et les budgets. A l'inverse, il faut conduire une progression dans le temps des tests et des apports, impliquer de façon graduelle un nombre d'acteurs sans cesse plus important ; d'abord le noyau central, puis, par cercles concentriques, un réseau de plus en plus large. Il faut aussi jouer sur tous les claviers de l'apprentissage : une institution trop peu formée ne peut supporter une multiplication d'exercices ou de retour d'expériences douloureux si elle ne reçoit pas, en parallèle, des appuis efficaces en méthodologie et savoir-faire.

### *Une grande maîtrise du processus*

Il faut savoir à tout moment ce que l'on fait, exercer un suivi critique des méthodes employées, des résultats obtenus. Cela suppose notamment des pratiques de retour d'expérience sur l'apprentissage lui-même. Cela éloigne de façon claire de tous ces exercices dont on ne sait pas finalement ce à quoi ils ont bien pu servir, de ces «*briefings*» qui sont davantage des réunions obsédées de protocole que des occasions d'échanges approfondis



entre tous les partenaires. Ces exigences conduisent à mettre sur pied une cellule de conduite du projet, particulièrement avertie des difficultés méthodologiques à maîtriser.

Mais sans doute l'essentiel aujourd'hui se situe-t-il plus en amont : dans l'acceptation effective de la démarche. Le plus souvent, en effet, on se heurte aux objections suivantes, clairement formulées ou non :

- « nous avons déjà des plans » ;
- « on nous impose déjà des exercices inutiles » ;
- « nous n'avons pas le temps » ;
- « ce n'est pas prioritaire » ;
- « c'est beaucoup trop sensible : vous allez ouvrir la boîte de Pandore » ;
- « impossible d'impliquer les dirigeants : il y a trop de conflits à haut niveau » ;
- « vous n'allez tout de même pas me dire que je fais mal mon métier ! » ;
- « si une situation délicate survient, je saurai faire » ; et puis, il y a des services d'urgence pour cela.

Plus profondément, l'obstacle majeur tient à la culture des élites : sont-elles prêtes ou non à s'engager sur ces terrains délicats ?

La réponse pourrait sembler évidente : en charge de l'essentiel, elles sont d'emblée aux avant-postes pour ce qui concerne les crises et les ruptures. L'expérience enseigne cependant qu'il n'en va pas ainsi. Sans doute pour un ensemble de raisons, parmi lesquelles les suivantes :

- s'engager en *équipe* sur des terrains difficiles suppose... qu'il y ait une équipe de direction : ce n'est pas précisément le cas dans nombre d'institutions, traversées de haut en bas et bien plus encore au sommet par des failles profondes ;
- s'interroger sur des mutations en matière de légitimité suppose... qu'il y ait une légitimité reconnue pour les situations déjà classiques : ce n'est pas toujours le cas non plus ;
- exiger que les hauts dirigeants s'interrogent sur leurs responsabilités en situation non conventionnelle suppose... que la culture et la pratique ne bornent pas la responsabilité aux seules situations conventionnelles et bien stables.

Pour l'heure, la réponse opérationnelle doit se fonder sur deux principes : modestie et hardiesse. Modestie, car on ne peut violenter une institution et ses acteurs. Hardiesse, car il s'agit de tirer parti de toutes les possibilités offertes ou qu'il est possible de provoquer pour conduire une institution ou un réseau d'institutions sur la voie d'une maîtrise plus éclairée de l'avenir et de ses défis.

Mais il est une quasi certitude : c'est sans doute sur ces terrains complexes et perçus avec grande inquiétude que se joue la sécurité – et le développement – de nos grands systèmes. Les meilleurs, dans l'univers concurrentiel surtout, l'ont d'ailleurs parfaitement compris : ils savent que

leur seule assurance pour l'avenir consiste à anticiper ruptures et crises, à se préparer à y faire face et à en tirer parti. Certains soulignent même que leur seul avantage concurrentiel décisif consiste à être des acteurs à part entière des ruptures et des crises, à être opérateurs de ces mutations pour tirer parti des ouvertures ainsi volontairement provoquées. Pour reprendre le mot de Schumpeter, ils abordent le dossier sous l'angle de la « rupture créatrice ».

*Patrick Lagadec*  
*est chercheur à l'Ecole Polytechnique*

#### Bibliographie

Patrick LAGADEC :

- *Learning processes for crisis management in complex organizations*, Journal of Contingencies and Crisis Management, Blackwell, Vol. 5, n° 1, March 1997, p. 24-31.
- *Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables*, Les Editions d'Organisation, 1993.
- *Crisis Management – Como affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, Uomini & Imprese, FrancoAngeli, Milano, 1994.
- *Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace*, Les Editions d'Organisation, octobre 1995.
- *Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite*, Administration, N° 175, avril-juin 1997, p. 118-125 (en collaboration avec Janek RAYER).

Janek RAYER - *Crises, Ruptures, et Stratégies*, Management et Conjoncture Sociale, 23 juin 1997, n° 511, p. 14-19.

Mark Bovens and Paul Thart - *Understanding policy fiascoes* Transaction Publishers, London, 1996.

Enrico Quarantelli - *The future is not repeated: projecting disasters in the 21st century from current trends*, Journal of Contingencies and Crisis Management, Blackwell, vol. 4, n° 4, december 1996, p. 228-240.

Ralph D. Stacey - *Strategic management & organisational dynamics*, Pitman Publishing, London, 1996 (2nd edition).

Peter Schwartz - *The art of the long view: Planning for the future in uncertain world*, Doubleday, New York, 1991.

#### RESUME

Patrick Lagadec poursuit avec cet article ses recherches sur les situations de crises. Il propose une synthèse des notions d'urgence et de crise, et ouvre la réflexion sur un nouveau théâtre d'opérations : « les ruptures », de profondes mutations génératrices de déstabilisations en série. Après avoir traité les trois notions dans une première partie, il s'adresse aux acteurs qu'il juge insuffisamment préparés. Pour se mettre en condition de réussite - savoir tirer partie des opportunités ouvertes par les crises et les ruptures - un impératif : *l'apprentissage collectif* des dirigeants.