

FACE A UN SINISTRE MAJEUR, LE CAS D'UNE AUTORITE DEPASSEE

OU

COMMENT REUNIR LES CONDITIONS D'UNE CRISE

par

P a t r i c k L A G A D E C
Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique

AVERTISSEMENT

L'identification précise du cas ici examiné n'aurait qu'un intérêt anecdotique. Nous nous en tiendrons à la structure des mécanismes mis en place. Disons seulement qu'il s'agit d'un sinistre du type "risque majeur", c'est-à-dire s'inscrivant dans une durée relativement longue ; que le responsable (R) de la zone touchée disposait d'appuis politiques nationaux suffisamment robustes pour ne pas être inquiété et poursuivre sa carrière.

Ce cas montre la mise en oeuvre de mécanismes propres à réunir peu à peu les conditions d'une crise. Dans des circonstances moins favorables (équipes moins rodées, risques plus graves), il y aurait pu y avoir effectivement déstabilisation marquée.

I - MECANISMES DE GENERATION D'UNE CRISE

1. LA NON STRUCTURATION DU DISPOSITIF DE LUTTE

- Pas de désignation d'un directeur des secours.
- Pas de répartition des compétences.
- Pas de constitution d'un véritable état-major.

2. LE REFUS DE TOUTE DELEGATION DE RESPONSABILITE

Tout doit passer par R. Il exige de tout contrôler. De ce fait, il ne contrôlera bientôt plus rien. Car il a bien d'autres responsabilités : on ne tient pas ainsi une situation plusieurs mois durant.

1° Exemples en ce qui concerne le matériel

- Sur le chantier, du petit matériel de lutte doit être acheté sans délai. Mais tout doit passer par R, qui n'est pas sur place. Il en résulte plusieurs jours de retard, l'oisiveté de plusieurs compagnies militaires venues prêter main forte.

Ceci ne passe pas inaperçu de la population et de ses représentants.

- En outre, du gros matériel, très onéreux, doit être acquis. Les membres de l'"état-major", plus ou moins constitué, sont les premiers compétents pour en discuter les prix avec les fournisseurs et entamer des démarches en ce sens. Mais cette initiative leur est vivement reprochée. R veut tout "diriger". Il décide dans la confusion et achète tout à n'importe quel prix - même au prix catalogue - alors qu'il s'agit de commandes d'ampleur exceptionnelle. Certes, les fournisseurs n'ont pas lieu de se plaindre, mais ils en viennent à s'interroger sur l'ensemble de la gestion du sinistre ; le gâchis qu'ils constatent à leur profit les laisse songeurs. Ce sentiment pourra se cristalliser sur d'autres points, venant cette fois en leur défaveur.

Ainsi, on va être incapable de fournir l'indispensable, on va "discutailler" sur du petit matériel, on va accepter à n'importe quel prix le gros matériel. La confusion s'installe par ce type de biais. Le ton est donné.

2° Exemples en ce qui concerne les relations avec des organisations de sauveteurs

- Un matériel de lutte, de grande valeur, prêté par des volontaires, est détruit au cours des opérations. Quelle va être la réaction de tous ceux qui ont prêté pareil matériel ? La révolte risque de gronder si des décisions précises et immédiates ne sont pas prises. Il importe de désamorcer sur le champ ce risque de glissement. Un responsable, sur place ou capable de rejoindre sans délai le lieu de l'incident, peut immédiatement assurer que le matériel détruit sera remboursé sans aucun délai. S'il n'a aucune autonomie de décision, si les relations entre R et r sont empreintes de suspicion, ce sera l'impuissance, le blocage, l'amorce de difficultés qui deviendront vite ingérables.

Le leitmotiv dans les propos de R : "Vous n'avez pas d'initiative à prendre" augure bien mal du scénario si pareil événement venait à se produire, comme il se produisit effectivement, non dans le cas analysé mais dans un cas comparable.

- Quand des membres de l'état-major opérationnel ont négocié des contrats avec des organisations, prévoyant des tarifs généraux, R se rend sur le terrain et prend d'autres engagements avec des individus. Sur la base : "Mes collaborateurs vous donnent x, moi, je double..." ; et il y ajoute des avantages en nature. Ces engagements particuliers sont vite connus de tous et l'ensemble des dispositions est à revoir dans la plus grande confusion et suspicion.

3° Exemples en ce qui concerne les stratégies de lutte

- Des séquences d'opération sont prévues pour éviter des pertes de temps, des répétitions inutiles. R se rend sur le terrain et, devant témoin, malgré les arguments qui lui sont opposés, exige une inversion des séquences.

Chacun verra vite, sur le terrain visité par R, les inconvénients de cet anachronisme.

3. LA LUTTE CONTINUELLE CONTRE CE QUI TIENT LIEU D'ETAT-MAJOR OPERATIONNEL

- Dans les réunions, il est de règle que R traite avec grand mépris les divers participants, quels que soient leurs fonctions ou leurs grades.
- Toute initiative prise sur le terrain est réprimandée avec une frénésie qui laisse perplexe.
- Lors des visites de la presse, R se plaît à réprimander publiquement ses "adjoints".
- Les conférences de presse ont lieu, sur ordre, dans le P.C. opérationnel, avec obligation de cesser alors toute activité.
- R confisque à son seul profit l'hélicoptère. Non seulement il ôte ainsi toute possibilité de coordination des travaux de lutte, mais il oblige les pilotes à des vols peu utiles entre leur base, la résidence de R et le lieu du sinistre tout proche de la base. En outre, les commentaires, étranges, de R à la radio, depuis l'hélicoptère, sont l'objet d'une écoute attentive de la part des services disposant de récepteurs : les propos entendus déclenchent une hilarité générale que personne ne voudrait manquer. Ce n'est pas pour resserer les rangs autour du chef.

Peu à peu se mettent en place des relations d'humiliation-mépris qui vont casser tout lien positif entre R et ses services.

4. UNE RELATION AMBIGUE AVEC LES ELUS LOCAUX

En situation de désastre, les élus locaux ont un rôle important à jouer. Ce sont un peu des "pilotes" qui, comme aux approches des ports, aident le capitaine à trouver la meilleure voie. Les élus connaissent leur terrain. Mais l'autorité reste et doit rester entre les mains du capitaine.

Il est possible de fausser ce jeu clair et efficace, comme R le fit dans le cas qui nous occupe. Les règles appliquées sont alors les suivantes :

- Ne rien discuter clairement, ouvertement, en réunion. Tout arranger " par derrière".
- Ne jamais traiter le problème dans son ensemble. Traiter les élus un à un, en divisant et flattant : "Vous aurez tous les moyens pour vous, mais ne dites rien aux autres".
- Traiter, non pas le sinistre et ses problèmes, mais faire miroiter d'autres avantages : "Vous aurez des subventions, mais ne dites rien aux autres".
- Toujours tout refuser, avec brutalité, en réunion, mais tout accepter sans réserve en discussion privée.

Ainsi, très vite, R balkanise sa zone, consacrant autant de petits royaumes, sûrs de leur puissance, de leur droit ; propriétaires des moyens mis à leur disposition ; sachant qu'ils peuvent toujours intervenir, soit directement, soit par canal gouvernemental, pour obtenir satisfaction.

Mais chacun sait aussi que ce n'est pas sérieux ; qu'il y a pénurie ; que la démission de R est signe non de générosité mais de faiblesse. La faiblesse est exploitée à fond ; la faiblesse fait émerger le mépris et bientôt aussi le sentiment de débandade.

La zizanie permet à R de parader. Jusqu'au moment où tout peut s'écrouler. Une autorité franche, claire, ouverte à la discussion, est nécessaire, et non une autorité de façade, fondée sur la division et des arrangements obscurs.

5. RELATION AVEC LA PRESSE

La faiblesse, face à la presse, peut se marquer de plusieurs façons, comme avec les élus :

- La presse est flattée ; devant elle, R critique ses collaborateurs avec grand mépris.
- Des journalistes ont droit à des confidences particulières ; des confidences sur d'autres questions d'ailleurs que celles touchant au sinistre.

6. RELATION AVEC LA POPULATION, AVEC LE TERRAIN

R commet ici encore plusieurs erreurs :

- Se déplacer sur les lieux du sinistre en essayant de doubler ses collaborateurs.
- Faire ses déplacements sans préparation.
- Faire des déclarations à l'emporte-pièce.
- Exiger sur le champ que l'on change de méthode de lutte, sans discussion.
- Affronter sans doigté les victimes ; ce qui est ressenti comme une provocation et donne lieu à quelques difficultés prévisibles. (Le respect hiérarchique, l'obligation de réserve ne jouent pas pour les populations : le camouflet n'est pas longtemps toléré.)

II - COMMENTAIRES

Dans le cas qui nous préoccupe, R n'a pas déclenché de crise. Entre autres raisons, il y avait les atouts suivants, renforçant la structure en place :

- L'existence d'une équipe d'hommes qui se connaissaient et s'estimaient.
- L'expérience de sinistres de ce type (pas de grave incertitude).
- Du temps pour réagir.
- Une bonne connaissance entre l'état-major (non désigné) et les élus.
- Une bonne connaissance du terrain.
- R était entouré de collaborateurs conscients et compétents.

Bref, un outil existait, qui pouvait fonctionner sans R ; jusqu'à une certaine limite, malgré R.

Mais d'autres éléments pouvaient jouer en sens contraire :

- La lassitude de l'état-major qui recevait continuellement des camoufflets publics.
- La lassitude de l'état-major qui se voyait systématiquement "contré".
- Les conditions de travail, sabotées par R : P.C. occupé pour conférences de presse, hélicoptère confisqué...

Dès lors, chacun se rigidifie, et l'on perd toute souplesse tactique, essentielle en situation de sinistre grave.

Et il y avait aussi, de façon latente ou possible :

- Un étonnement diffus chez tous les observateurs, qui ne sont pas longs à comprendre.
- Une révolte des élus locaux qui, s'ils profitent du jeu, s'inquiètent dès que les choses apparaissent sérieuses et que les "petits jeux" apparaissent hors de propos.

Tout ce climat de rancœur dans les états-majors qui voient le gâchis dû à R - ce qui, incidemment, augmente d'environ 30 % les coûts de réparation du sinistre, représentant des sommes colossales - ; de zizanie, de suspicion, de trouble dans le public et chez les élus, déterminent des conditions générales potentiellement facteur de crise. Quand l'abnégation des uns sera brisée, quand la sérénité des élus sera cassée, les ingrédients de la crise seront réunis. La crise pourra éclater à propos de n'importe quel incident, comme il y en a tant en situation de sinistre.