

Libre opinion - Pour éviter un décrochage sévère

Marie-Christine Therrien et Patrick Lagadec - Professeurs spécialisés en gestion de crise, respectivement à l'ENAP et à l'École polytechnique de France - 6 juin 2012 - Québec

La crise qui secoue le Québec annonce les turbulences sévères que nous allons vivre, à brève échéance, sur tous les fronts, dans tous les pays. Il est urgent de nous interroger sur les enjeux de fond, sur nos grammaires d'action, sur la préparation des dirigeants comme des citoyens à répondre à ces défis vitaux et nouveaux.

Car nous voici aux prises avec des mégachocs systémiques, à des pertes de socles fondamentaux qui n'ont plus grand-chose à voir avec les crises accidentelles et bien circonscrites du XXe siècle. Chaque fois, ces ruptures de fond mettent en scène l'impréparation des dirigeants, le décrochage des institutions, l'inquiétude et l'inventivité des citoyens. Si nous n'avons pas la détermination de prendre le problème en face, en sortant de nos références habituelles, nous subirons des décrochages gravissimes. Avec un pronostic très préoccupant : effondrement de la confiance, destruction du lien social, perte de contrôle de plus en plus sévère...

Quatre questions guides peuvent aider à reprendre le manche de cet appareil en décrochage sévère. Nous devons avoir le courage de les ouvrir, la détermination de les prolonger jusqu'à des amorces de réponses immédiates :

De quoi s'agit-il ? Nous voici aux prises avec ce que Rittel et Weber (1973) avaient nommé « problèmes diaboliques » : des problèmes qui sont des symptômes d'autres problèmes impossibles à traiter de façon isolée. Mais, quarante ans après, il apparaît que ces « wicked problems » sont notre terrain « normal » et général, non plus accidentel et limité. Notre culture, nos outils dits d'excellence, nos logiques institutionnelles ne nous préparent en rien à ces défis émergents qui créent des cercles vicieux inouïs. Nous sommes en face de « ill-structured messes », et notre impréparation nous conduit à dramatiser encore davantage les impasses.

Quels sont les pièges ? Par réflexe pavlovien, on répond à tout problème par l'évitement ou encore par l'attente « que ça passe » ; puis, s'il y a éruption, par des dispositifs techniques et comptables coupés de toute interrogation de fond ; par des « usines à gaz » organisationnelles qui bloquent plus qu'elles ne résolvent ; par des « communications » qui ne fonctionnent plus, des « éléments de langage » qui achèvent d'ancrer l'impression de perte de maîtrise ; par des décisions-paniques qui seront lues comme de la provocation. Et l'on s'abstient de l'essentiel : prendre directement en charge les questions de fond, la nécessité de changer les visions, les repères, les cadres d'analyse et d'action, les perspectives.

C'est alors l'impasse assurée. Aujourd'hui, au Québec, nous sommes dans cette impasse, l'accalmie souhaitée pour les prochains jours, prochaines semaines ou encore même des élections ne feront pas disparaître les fondements de cette crise. Et pour l'immédiat, les démonstrations d'impuissance alimentent directement la dynamique de crise.

Quels acteurs ? Les cartes d'acteurs sont à repenser totalement, à l'heure notamment des réseaux sociaux, du risque de coupure générationnelle, de la propension de toute dérive à trouver des caisses de résonance internationales. Nous n'avons pas de culture de négociation adaptée à ces

champs à la fois totalement ouverts, horizontaux, inscrits dans l'instantanéité et la volatilité.

Le risque est de proposer des formes de discussion totalement inopérantes, et aggravantes ; et de s'enfermer dans des visions et pratiques dépassées, première pathologie provoquée par ce type de crise.

Quelles initiatives ? Dans un monde de très haute volatilité, il n'y a pas de solution technique clé en main, et il ne s'agit pas de « revenir à la normale ». Il s'agit de réécrire des futurs partagés. Si cette perspective n'est pas acceptée, le fiasco est assuré. Dans cette vision, le défi est de trouver les quelques actions qui puissent contribuer à injecter des dynamiques nouvelles, inventives, avec tous les acteurs. Déjà, l'initiative de nommer différemment la crise, d'ouvrir les visions et de réfléchir aux méthodes à inventer permettrait au moins de sortir de l'échec assuré.

Le défi immédiat est que nous n'avons pas de culture de pilotage pour traverser ces univers pulvérulents, sujets à cristallisations brutales, qui appellent autre chose que du traitement technique, spécifique, séquentiel. Il va falloir tenir, en faisant le moins de bêtises possible.

Il faudra surtout du courage, beaucoup de courage, pour dire « on s'est trompé » dans notre façon de gérer cette crise, reconnaître que l'on doit innover, élargir, inclure une grande quantité d'acteurs dans une nouvelle démarche. Sinon, cette crise demeurera toujours latente et risque de resurgir à n'importe quel moment. Ou pire, à très court terme, de dégénérer.

crise, peuple québécois