

CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA RECHERCHE ET DE LA TECHNOLOGIE

complément au texte de l'audition du 18 juin 1993

SOCIÉTÉ VULNÉRABLE, ACTEURS RESPONSABLES  
LA PRISE EN CHARGE DE LA QUESTION DES CRISES AUJOURD'HUI  
STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE - POLITIQUE DE RECHERCHE

QUELQUES SUGGESTIONS PRÉLIMINAIRES

par

Patrick LAGADEC  
Chercheur à l'Ecole Polytechnique

4 juillet 1993

## *Avertissement*

### **Perspectives et limites de cette contribution**

La présente note complète la contribution préparée pour l'audition du 18 juin 1993 devant le Conseil Supérieur de la Recherche et de la Technologie.

Elle a été établie à la suite de cette audition, et à la demande du Conseil, qui souhaitait obtenir des suggestions pour la définition d'actions sur la question des crises.

Cette contribution distingue :

- des pistes pour développer les capacités d'action opérationnelle ;
- des pistes pour une poursuite et un profond renouvellement de l'effort de recherche.

Le programme esquissé dans le premier point ne relève certes pas au domaine strict de la recherche. Mais nous le proposons pour deux motifs : il y a urgence en la matière ; et c'est bien parce qu'un effort de recherche – fondamentale et appliquée – a été développé que l'on est parvenu à clarifier ces besoins, les difficultés et les réponses à leur apporter.

Les propositions faites au second chapitre relèvent bien, elles, de la politique de la recherche. Le but visé n'est pas seulement, bien entendu, de nourrir une activité de recherche pour elle-même – mais de parvenir à des apports finalement utiles, comme ceux apportés par les efforts de recherche précédemment fournis.

Il faut cependant énoncer une mise en garde : dresser un état des urgences de l'heure, esquisser des politiques et des modalités de recherche pour une prise en charge en profondeur du défi des crises, ne saurait être le résultat d'une réflexion individuelle, menée de surcroît dans le court délai qui nous a été fixé.

## I – STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE : DES APTITUDES GÉNÉRALES À DÉVELOPPER<sup>1</sup>

### 1. Audits des capacités de gestion de crises des grandes organisations

#### Constat

- Les capacités des grandes organisations en matière de gestion de crise (dès que l'on dépasse la simple production de plans-papier) sont généralement très faibles ;
- et les illusions, soutenues d'ailleurs par la crainte de n'être effectivement que mal outillé et très mal préparé culturellement, sont également fortes, jusqu'à l'aveuglement.

#### Action

- Des audits de ces capacités pourraient apporter un choc salutaire. Ces audits porteraient non seulement sur les capacités techniques de gestion (outils et procédures) mais encore, et surtout, sur les aptitudes culturelles des individus, des équipes, des réseaux à prendre en charge effectivement les situations de forte turbulence sortant des simples urgences.
- Les audits pourraient concerner aussi bien les ministères et la haute administration, les grandes entreprises, les collectivités locales, les services de première ligne, etc.

#### Mise en garde

- La stratégie de dynamique positive d'apprentissage doit être privilégiée : il est peu utile, et souvent contre-productif, de faire de la dénonciation sauvage.
- La démarche est donc sans doute à réserver à des organismes :
  - \* déjà dotés d'un minimum de compétence,
  - \* soucieux de développer leurs aptitudes en ce domaine.
- Pour éviter des opérations très lourdes, qui tourneraient court et risqueraient le rejet, la voie à suivre est certainement d'aider les intéressés à réaliser ces opérations, non à faire débarquer ici et là des équipes extérieures d'analystes.
- Cependant, pour tout organisme clé en matière de risque et de sécurité, on pourrait décider de mener des audits de façon plus volontaire ; pour éviter toute facilité, on pourrait, dans les cas les plus sérieux, engager des investigations par des équipes en concurrence, comme de grandes entreprises l'ont fait pour leurs études de sécurité. Il est évident, ici aussi, que, si l'on se heurtait à un rejet trop fort, il serait inutile de forcer la démarche : elle risquerait, là encore, d'être contre-productive ; et elle serait d'ailleurs peu utile : le rejet serait déjà très significatif de l'état effectif de préparation de l'organisme en question.

### 2. Programmes de formation

#### Constat

- Les intéressés sont rarement formés à la gestion de crise.
- Le plus important est de leur apporter des appuis, des repères, des expériences – beaucoup plus que des analyses de leurs insuffisances, ce qui risquerait d'être le cas des audits.

#### Action

- Des opérations de formation sont à proposer :
  - \* aux responsables, et non seulement aux "urgentistes", mais bien aux dirigeants qui sont au cœur de la conduite des crises : Préfets, directeurs de cabinet, directeurs d'Administrations Centrales, etc. (comme cela a été fait par exemple au Québec, à l'échelon des sous-ministres) ;
  - \* à leurs équipes, dans un second temps ;
  - \* à leurs réseaux, dans un troisième temps ;
- L'expérience acquise permet de recommander, comme premier pas, l'organisation de séminaires de sensibilisation pour les Comités de Direction.
- On peut penser aussi à de la formation dans les Grandes Ecoles, par exemple à l'ENA.
- Et à la formation de formateurs.

#### Mise en garde

- Il faut savoir que les formations en gestion de crise, qui supposent l'implication effective des personnes, des équipes, des réseaux, ne peuvent se mener à haute vitesse : elles suscitent maintes résistances. Elles doivent être intégrées dans des programmations, mêlant différents types d'apprentissages et s'inscrivant dans la durée.

---

<sup>1</sup> Bien des aspects méthodologiques, qui devraient qualifier les propositions faites, ne sont pas traités ici. On se reportera pour cela à P. Lagadec : *Apprendre à gérer les crises*, Les Editions d'Organisation, Paris, juin 1993.

- Il faut savoir aussi que l'on dispose de très peu de formateurs aujourd'hui. Seul le secteur de la communication de crise a fait l'objet d'un certain développement – qui peut d'ailleurs inquiéter car il tend à tomber dans l'ornière des recettes, fort dangereuse en matière de crise. Pour l'heure, tout programme accéléré de formation risquerait de tomber dans cette ornière des recettes ; et tout programme non maîtrisé de formation de formateurs pourrait se révéler très dangereux.
- Il ne saurait y avoir de bonne formation sans une politique et un travail de retour d'expérience sur des cas variés et multiples, sans des efforts de recherche également approfondis (le terrain étant en évolution constante et profonde) : une politique de formation n'a donc de sens qu'intégrée dans un ensemble stratégique beaucoup plus riche. Il ne s'agit pas ici, en effet, de faire connaître des savoirs standardisés.

### 3. Retour d'expérience

#### Constat

- Le retour d'expérience est un levier essentiel de tout progrès en matière de gestion de crise. Or, c'est souvent l'oubli qui tient lieu de politique.
- Sans retour d'expérience, les programmes de formation ne sauraient se développer ni même se maintenir.

#### Action

- Après toute crise il serait utile de lancer un exercice collectif de retour d'expérience, au niveau approprié, avec l'appui méthodologique voulu.

#### Mise en garde

- La perspective doit être l'apprentissage, non la recherche d'un bouc-émissaire.
- Tout retour d'expérience peut susciter une nouvelle crise : cette démarche doit être menée par des équipes solidement préparées.
- On assiste aujourd'hui à un retrait massif sur ce terrain, en raison des craintes que suscitent les suites judiciaires d'une auscultation précise. Des recherches, des discussions avec les acteurs concernés (responsables-monde judiciaire) sont à engager sur ce terrain, car le retrait ne saurait constituer une réponse définitive (l'absence de retour d'expérience peut être assimilé à un refus de prévention ; et il peut donner lieu à retour d'expérience sauvage, bien plus dangereux, et peu productif – sauf cas désespéré où seule la dénonciation externe, sur le mode explosif qui est le sien, reste possible).

### 4. Simulations

#### Constat

- Il n'est plus possible d'apprendre par essais-erreurs sur le terrain des crises.
- Les simulations se pratiquent peu.
- On est surtout habitué aux grandes opérations nationales.

#### Action

- Effectuer un audit de ces grand exercices, pour en déterminer le rapport coût-efficacité.
- Lancer, en complément, des pratiques plus circonscrites de simulation, très étroitement liées à des débriefings approfondis, à des programmes de formation.

#### Mise en garde

- Une simulation est une crise en réduction et ce type d'opération ne saurait s'improviser. Il faut développer les aptitudes méthodologiques des équipes de préparation, pour éviter les opérations trop lourdes, et les opérations plus dérangeantes que productives.

### 5. Lieux de partage d'expérience, de fertilisation croisée

#### Constat

- Il n'existe pas de lieu(x) de rencontre organisé(s) pour une réflexion structurée sur ces questions de crise.

#### Action

- Créer des lieux de rencontres régulières, entre multiples acteurs, pour des échanges sur ces questions.

#### Mise en garde

- Les résistances actuelles sur la question des crises exigent des avancées bien maîtrisées, pour éviter le schéma trop classique de commissions dont les travaux manqueraient de pertinence.

## II – POLITIQUE DE RECHERCHE : UNE NOUVELLE DONNE, UNE MUTATION

Si les points précédents ont pu être précisés, c'est bien parce qu'un effort de recherche a été mené, de façon continue, depuis une quinzaine d'années sur la question. Ils ont permis d'ouvrir un champ à la réflexion, de tisser des réseaux (bien au-delà du monde académique, bien au-delà des frontières nationales), de dégager des régularités, d'apporter des contributions tant théoriques qu'opérationnelles, d'aller même jusqu'à nourrir des politiques et des pratiques de formation.

Il ne serait pas judicieux, encore moins responsable, de s'arrêter en chemin. Crises, ruptures, sont désormais au cœur du développement de nos sociétés. Or, les moyens intellectuels, les préparations culturelles et techniques pour y faire face, sont largement insuffisants, parfois même inexistantes. La responsabilité de la recherche est ici extrêmement importante.

On dispose heureusement d'un solide point d'appui : ce qui a déjà été réalisé au cours des quinze dernières années. Cet effort est à poursuivre (le champ des crises post-accidentelles est loin d'avoir été totalement exploré – et à développer, bien d'autres domaines des crises méritant pareil effort de réflexion. C'est le premier thème que nous développons ci-dessous. Mais il faut immédiatement souligner que les moyens actuels de la recherche ne permettront pas de tenir pareil objectif : une "nouvelle donne" est nécessaire. Il faut en effet souligner avec force qu'il y a un gouffre entre les besoins et les moyens dont on dispose pour y répondre – et il serait dangereux de laisser croire que la recherche pourra exercer ses responsabilités en l'état actuel de ses capacités.

Mais il ne s'agit pas seulement de fournir ici ou là quelques aides marginales. Il faut reconnaître que la recherche sur les crises est elle-même en crise – et ce dans tous les pays qui ont été les pionniers en la matière. A côté d'une aide immédiate (les problèmes n'attendent pas, et les quelques capacités qui existent risquent d'être perdues à très court terme si aucun effort spécifique n'intervient), il est nécessaire, comme dans toute crise, d'engager un effort de réflexion approfondi. Seul cet examen permettra de mieux comprendre les difficultés rencontrées – qu'il s'agisse de freins transitoires, d'obstacles contextuels majeurs, de problèmes liés à la recherche elle-même (et qui donc appellent des mutations pour le monde de la recherche et les chercheurs).

### 1. Crises et ruptures : de grands ensembles de thèmes appelant approfondissement

#### 1. Des thèmes

A titre d'illustration, on peut lister quelques voies d'exploration : approfondissement des acquis, recherches sur d'autres types de crises, recherches aussi sur les contextes générateurs de crises (la réflexion sur l'événement devant toujours être complétée par une auscultation des conditions générales).

- \* Poursuite de l'effort engagé sur les crises post-accidentelles et leur conduite. Avec une attention toute particulière :
  - aux crises générées par des questions scientifiques sur lesquelles les données à disposition restent peu concluantes,
  - aux crises touchant aux grands systèmes complexes,
  - aux crises débouchant sur de grandes interrogations de santé publique (crises particulièrement délicates).
- \* Elargissement à des crises moins ponctuelles que celles jusqu'à présent étudiées :
  - crises longues,
  - crises par sédimentation des problèmes,
  - crises ponctuelles dans des environnements très dégradés, qui se mettent eux-mêmes en résonance,
  - situations de chaos, dans lesquelles ce sont les contextes dans leur masse qui perdent leurs assises.
- \* Ouverture à d'autres domaines de crises, de ruptures : crises socio-politiques types banlieues, chômage, nationalités, etc.
- \* Fertilisation croisées entre ces différents types de crises : un travail utile serait de repérer tous les enseignements de fond qui ont été dégagés par les spécialistes des crises post-accidentelles pour examiner, avec l'aide des spécialistes des autres champs, dans quelle mesure ces observations pourraient être utiles à ces autres champs précisément. Et les apports réciproques seraient naturellement à rechercher.
- \* Des réflexions transversales. Ainsi :
  - la responsabilité dans un monde vulnérable, complexe et incertain ;
  - le débat démocratique dans les temps de crise et de rupture ;
  - la place effective de l'Etat dans un monde en proie à des ruptures brutales, profondes, et rapides ;

- le rôle des intellectuels et de la recherche pour les temps de perte de repères,
- etc.

\* Des réflexions, non plus sur l'événement "crise", mais sur les contextes technologiques, économiques, socio-politiques amont qui génèrent ces épisodes paroxystiques.

## 2. Des moyens

Il est clair que ce ne sont pas quelques rares individus dispersés qui pourront engager pareil effort. Une politique est à afficher. Des programmes sont à définir. Des conjugaisons de moyens sont à opérer (secteur privé - secteur public ; moyens nationaux, moyens européens, moyens internationaux).

Des moyens propres à la recherche sont nécessaires.

La mise en place de plusieurs équipes de recherche publique serait souhaitable. Ces dernières années, un Groupement de Recherche du CNRS a réuni deux laboratoires : le centre d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique et le CERAT à Grenoble ; mais il ne s'agissait là, en réalité, que de la réunion de deux personnes : un Ingénieur de recherche à Paris et un chercheur à Grenoble (secondé par une autre personne au statut mal défini). Ce cadre ne suffit plus – et par honnêteté j'ai demandé que cette construction, qui a monré ses possibilités et ses limites, ne soit pas maintenue. Si un travail doit être fait, il doit l'être selon des modalités désormais plus adaptées – qui traduiraient une véritable volonté, une véritable politique de recherche.

A défaut, le secteur privé sera le seul à développer la réflexion – sur des bases et avec des perspectives qui lui sont naturellement propres. Et la France, qui a été et compte encore parmi les leaders sur le sujet, risque fort de laisser à d'autres le soin d'acquérir les clés des crises futures – avec tous les risques stratégiques que cela comporte.

## 2. Une réflexion au fond, pour mieux définir une politique de recherche de grande envergure

Les travaux sur les crises ne relevant pas du domaine militaire (type crise des missiles de Cuba) ont connu un développement important, dans différents pays (USA, Pays-Bas, Italie, France), cette dernière décennie. Après un essor marqué à la fin des années 80, on assiste aujourd'hui à un reflux. Il est urgent de comprendre les raisons de ce reflux, avant que ne soient perdues les capacités de réaction elles-mêmes.

Une mission d'auscultation approfondie apparaît nécessaire. Elle doit porter sur les volets suivants, et bien sûr à l'échelle internationale.

### 1°) Les lieux et les acquis de la recherche

Les repérages à effectuer sont multiples :

- lieux de production de connaissance (en milieu académique, hors milieu académique) ;
- acquis de la recherche au cours de la décennie passé : études de cas, modèles, apports directs à la conduite des situations, questionnements d'autres disciplines, questionnements méthodologiques, etc.
- productions réalisées (ouvrages, articles, revues, colloques), et cerner les forces et les faiblesses ;
- convergences, divergences, dans les productions comme les méthodologies ;
- etc.

### 2°) Un effritement à comprendre

Si l'impression de panne se confirme, il serait souhaitable d'en mettre à jour les raisons. Les hypothèses peuvent être multiples, et même contradictoires :

- épuisement du sujet (nous en doutons fortement) ?
- blocages méthodologiques (la recherche étant peu préparée à affronter le monde de l'exceptionnel) ?
- enfermement dans le monde académique ? insuffisance de la réflexion théorique ?
- manque d'institutionnalisation à un niveau permettant de dépasser le stade de l'exploration, menée par quelques précurseurs qui abandonnent peu à peu le terrain ?
- trop grande réticence sociale à engager des moyens sur un tel sujet – tabou à de nombreux égards ? D'où l'extrême difficulté d'accès aux données pertinentes ; l'impossibilité de constituer de véritables équipes.

### 3°) Perspectives

Si la recherche sur les crises est en crise, il lui faudra s'interroger sur ses moyens, ses démarches, et même sa culture de référence ; il lui faudra réexaminer ses relations avec son environnement.

Questions parmi d'autres :

- \* Contenu :
  - Quels sont les besoins prioritaires ? Cela suppose une large écoute hors du milieu de la recherche.

- Sur quels thèmes est-il effectivement possible de travailler ? Là encore bien des clés échappent aux chercheurs.
- \* Méthodologie : quelles sont les impasses ? quelles sont les voies possibles ? comment les différentes équipes qui travaillent dans le monde sur ces questions tentent de répondre à ces difficultés méthodologiques ? (exemple : le Disaster Research Center, aux Etats-Unis, se refuse à publier sur des cas spécifiques, pour se préserver d'effets négatifs majeurs, et se situer plus sur les régularités essentielles que sur les circonstances particulières qui peuvent amener à des mises en causes délicates).
- \* Culture : en quoi la culture propre aux chercheurs, au monde académique, peut-elle aussi être un obstacle aux avancées en ce domaine (réticence extrême à considérer la pertinence d'une réflexion sur l'événement ; réticence extrêmement vive à une plongée résolue dans le monde réel des crises, alors qu'on ne peut guère le comprendre du bord de la rive, en position d'observateur – cette position étant de surcroît intolérable aux acteurs de la crise, qui sont dès lors peu portés à collaborer, car se sentant plus jugés que secondés ) ?
- \* Ambiguïtés : comment éviter aussi bien la fuite dans des études à caractère strictement opérationnel que le repli dans l'élaboration de modèles sans grande pertinence sociale ?
- \* Politique scientifique : comment répondre à ces questions avant qu'il ne soit trop tard, et que le champ ne soit peu à peu déserté ?

Un travail très difficile attend les chercheurs : non seulement parvenir à identifier les difficultés qu'ils rencontrent, mais encore trouver les voies par lesquelles il sera possible de lever ces obstacles. Sans doute les voies à suivre impliqueront des mutations dans la recherche elle-même, et aussi l'ouverture à des partenaires hors du domaine de la recherche.

Il y aurait là matière à un intéressant colloque pour 1994 – *La recherche sur les crises : pour quoi faire, par qui, comment ?* –, qui devrait réunir tous les acteurs concernés par la production d'intelligence dans le domaine – c'est à dire bien des acteurs hors du monde académique.

Pareil colloque aurait l'avantage de montrer à quel point la mission de la recherche se distingue de la simple mise au point de "recettes" de gestion, à quel point une bonne recherche est indispensable à tous, à quel point il ne saurait y avoir de bonne recherche sans renouvellement et des repères traditionnels du monde de la recherche, et sans implication des acteurs hors du monde de la recherche.

#### Conclusion : une politique de recherche

Ce ne sont là que quelques considérations préliminaires. La première exigence est d'organiser une véritable réflexion sur ces questions.

Et donc sans doute d'en faire une véritable priorité – motivée par les enjeux sociaux concernés –, et non plus un secteur d'activité perçu comme pour le moins exotique.