

LES ORGANISATIONS FACE AUX CRISES

*PATRICK LAGADEC**

Seveso, Three Mile Island, Bhopal, Tchernobyl, Challenger, pyralène, Port Edouard Herriot, Nantes, Tours... autant de noms, qui pêle-mêle, évoquent l'accident et la vulnérabilité de nos sociétés complexes. Qu'il soit gravissime, sérieux, ou finalement sans conséquence significative, l'accident technologique ne manque pas d'inquiéter ou tout au moins de susciter la réflexion. En sortant des enceintes industrielles, il sort aussi du cadre qui était jusque-là le sien dans la société. Il soulève de rudes interrogations techniques, économiques et sociales. Il génère des situations de crise face auxquelles les principaux responsables sont souvent désarmés. Prise de conscience, interrogations nouvelles, outils adaptés sont aujourd'hui nécessaires pour tous, y compris pour les syndicats.

** Chercheur à l'École polytechnique. Auteur de Etats d'urgence-défaillances technologiques et déstabilisation sociale, Editions du Seuil, Collection Science ouverte, mars 1988. Prix Roberval du Livre et de la communication en technologie, 1988.*

En reprenant mon dernier ouvrage et les discussions ouvertes à Grenoble au mois de septembre dernier lors des journées CFDT sur ce thème, je voudrais présenter ici quelques points de repère généraux sur ces « Etats d'urgence » et ouvrir le dossier « syndicats et crise accidentelle » avec des responsables CFDT ayant déjà réfléchi aux difficultés qui pourraient être les leurs en cas d'événement difficile.

L'accident majeur (ou supposé tel, ce qui introduit d'emblée une sérieuse difficulté) projette tout d'abord dans un univers qui prend tout le monde à contre-pied. Le tableau est en effet pour le moins inhabituel :

- Risques (éventuellement) de grande échelle.
- Problèmes pour le long terme.
- Procédures d'urgence prises à revers.
- Phase critique de très longue durée, qui épuise bientôt les hommes, les mécaniques, les organisations.
- Incertitudes scientifiques et techniques paralysantes.
- Multiplication immédiate et extraordinaire du nombre des intervenants.
- Irruption en force des media.
- Redoutables problèmes de communication :
 - au sein des organisations,
 - entre les organisations responsables,
 - entre les organisations et le public, à travers les media.
- Problèmes d'indemnisation très difficiles.
- Conflits très marqués entre de larges groupes à l'intérieur d'une même société, entre pays, voire entre zones d'influence (problèmes Est/Ouest, Nord/Sud).
- Enjeux économiques, technologiques, culturels de très grande portée.

Que ces difficultés soient présentes en masse ou seulement en partie, qu'elles frappent immédiatement ou restent à l'état de menace, elles sont hautement perturbantes. Sous le coup de l'événement, le socle sur lequel reposent les organisations commence à perdre sa robustesse.

Le schéma le plus commun est celui de la surprise. La crise est souvent déjà là avant d'être perçue par les uns et les autres, notamment par les responsables les plus directs. Tardivement et de façon brutale, chaque organisation concernée va percevoir qu'elle est plongée dans une situation plus que délicate :

- elle est confrontée à des problèmes très graves, qui la dépassent,
- elle subit des pressions extrêmes de l'extérieur,
- elle connaît de violentes tensions internes,
- elle n'a aucun répit pour traiter une à une ces difficultés : au contraire, elle est brutalement poussée sur le devant de la

LES ORGANI- SATIONS FACE AUX CRISES

L'accident majeur est un événement qui ébranle sérieusement les organisations.

**LES
ORGANI-
SATIONS
FACE
AUX
CRISES**

Les mieux à même de tenir sont celles qui sont capables de souplesse dans leur fonctionnement.

scène, et pour une très longue durée, sommée de communiquer à la perfection à un moment très difficile,

— elle est aussi projetée contre d'autres organisations, tout autant désemparées...

Les techniciens n'ont pas de réponses immédiates, les gestionnaires ne savent plus quelle directive donner, les responsables des relations publiques voient leurs plans voler en éclat, les états-majors ne savent pas exactement si et quand ils doivent intervenir... tandis que les pressions sont sans cesse plus vives sur l'organisation, comme sur le système des organisations impliquées. Les boussoles s'affolent.

Assiégées, les organisations ont le plus souvent tendance à tomber dans les ornières où elles vont s'embourber toujours davantage : une trop lente remontée des informations critiques, un isolement vis-à-vis de l'extérieur quand beaucoup va se jouer sur la capacité à communiquer et à inspirer confiance, des éclatements internes, notamment entre les divers échelons régionaux ou hiérarchiques, une absence d'initiatives, une incapacité à anticiper, une inaptitude fondamentale à maîtriser les problèmes médiatiques, etc.

Les difficultés déferlent, les procédures se dérèglent, les missions fondamentales sont mises en question. La combinaison de tous ces phénomènes déclenche une dynamique de déstabilisation très difficile à maîtriser, surtout si les organisations ne sont préparées ni psychologiquement, ni par une réelle pratique d'anticipation à affronter ce type de forte turbulence.

Aucune organisation n'est aujourd'hui épargnée. Toutes sont à la recherche de nouveaux points d'appui pour s'orienter dans ces situations de turbulence, à la recherche de réseaux d'experts compétents, mobilisables et entraînés à travailler ensemble, de capacités face aux media, de crédibilités plus assurées, de capacités de décision renouvelées, d'aptitudes de discussion adaptées à l'urgence et à la complexité, de légitimités moins fragiles... Toutes sont confrontées aujourd'hui à la nécessité de grands efforts de formation, d'ajustement de leur règle de fonctionnement, de leurs outils, et bien plus en profondeur de leur culture. Le point qu'elles découvrent de façon générale est que le passage initial obligé est un questionnement courageux sur leurs pratiques et leurs certitudes. Les crises, situations de ruptures brutales, ont d'autant plus d'impact douloureux qu'elles viennent affecter des ensembles humains rigidifiés.

La tentation, surtout lorsque la crise menace, est de vouloir retrouver un ordre ancien : des organisations, chacune à l'abri de leurs murailles, remâchant leurs certitudes, leur bon droit face à « l'extérieur », et leurs conflits internes. Face à ce défi des crises accidentelles, seule une perspective de questionnement

ouvert et de formation, de travail en réseau, de mise en place de nouveaux modes de fonctionnement, de recherches de nouvelles légitimités peut constituer une voie de sortie.

Concrètement, cela veut dire, bien souvent (1) :

- s'engager à tous les échelons dans des exercices de simulation,
- nouer des contacts avec les partenaires extérieurs,
- reprendre les expériences vécues en ne laissant pas l'oubli tout recouvrir,
- constituer des équipes plus rôdées, aptes à venir porter appui à ceux qui seraient en première ligne sur une crise, à faire de l'analyse de crise dès que les circonstances l'exigent,
- s'organiser pour les situations de crise : savoir en particulier comment faire fonctionner une cellule de crise.

Le tout sur fond de grande prudence : dès lors que l'on traite de risque majeur et de crise, les repères habituels sont souvent de mauvais conseils, on joue avec de « l'explosif ». Le questionnement ouvert devient la base de toute action. Le problème ne saurait épargner les syndicats.

LES ORGANI- SATIONS FACE AUX CRISES

En situation de crise, le questionnement ouvert est la base de toute action.

(1) Voir P. Lagadec : Principes et check-list pour le pilotage des crises post-accidentelles, *Préventique*, n° 22, octobre-novembre 1988, pp. 26-38. Ainsi, que la contribution de Claude Gilbert, dans ce même numéro sur l'affaire de Nantes : « Le nuage toxique de Nantes : exemple d'une crise blanche », pp. 4-23.