

Gestion de crise : ouvrir de nouvelles voies d'apprentissage collectif

Par Patrick Lagadec, chercheur à l'École Polytechnique*

Des groupes non entraînés éprouvent les plus grandes difficultés à prendre en charge une situation accidentelle d'une certaine ampleur, à réagir de façon maîtrisée face à l'inédit, à ne pas transformer une incertitude en déstabilisation majeure, à communiquer de façon ouverte. Cacophonie et décrédibilisation sont alors très rapidement au rendez-vous. Pour échapper aux enchaînements funestes, l'apprentissage est nécessaire et doit se faire en simulation : on ne peut se reposer sur les seules expériences « réelles » pour s'entraîner collectivement.

L'observation d'un certain nombre d'exercices, depuis différents lieux du système nucléaire, montre non seulement l'intérêt du programme en cours, mais encore la nécessité d'une réflexion de fond sur les stratégies d'apprentissage à développer.

Des failles récurrentes qui appellent un solide effort d'apprentissage

Les exercices nucléaires régulièrement réalisés depuis quelques années ont le mérite de forcer les systèmes concernés à pratiquer un entraînement à la conduite des crises. Ce que l'on observe en tout premier lieu – et qui n'a rien de spécifiquement nucléaire : le cas de la « Vache Folle » en est la dernière mais banale illustration – c'est l'impréparation de bon nombre d'entités.

Une mobilisation lente, laborieuse

L'idée prévaut souvent qu'en matière nucléaire « on a le temps ». Cette conviction est naturellement plus fondée pour un problème nucléaire répertorié que pour un accident sur un stockage de gaz toxique ; mais elle devient un piège si l'on ne perçoit pas qu'en matière médiatique notamment

prendre une demi-journée pour trouver ses premières marques peut avoir des conséquences critiques.

Un défaut général d'anticipation

Comme le dit si bien la formule consacrée, on « suit » la crise. Seuls quelques acteurs parviennent à penser « scénarios enveloppe », à se libérer de la conception selon laquelle les seuls faits sur lesquels on doit communiquer (même en interne) sont les états à l'instant T.

Dans certaines entités, de grandes difficultés à conduire les cellules de crise

Nombre d'intervenants apparaissent démunis pour traiter une situation d'envergure. La question du pilotage des cellules de crise reste très largement un domaine inconnu.

Une très faible capacité culturelle à travailler en réseau

Le fonctionnement en réseau n'est pas une pratique quotidienne, et en crise tout système tend à se recroqueviller sur ses tendances les plus archaïques.

Une communication encore bien insuffisante

On a certes admis la nécessité de parler à la presse, mais cela se fait encore – sauf exception – de façon défensive, compartimentée, à reculons. Et surtout, nombre d'acteurs restent marqués par l'obsession de « rassurer » (même si l'on ne sait rien), de parler en « tout ou rien » (« c'est totalement étanche »). On trouve ici une culture de défiance vis-à-vis des populations et de l'extérieur en général, une crainte viscérale de la panique et de l'information, un positionnement de « propriétaire » (et non de gestionnaire) des risques collectifs.

Pour la protection des populations, des logiques à revoir

Souvent, dans certains PC, on semble vivre un film d'état-major déplaçant ses unités sur une carte ; on parle et on décide de confinement, d'évacuation, de « centre de regroupement » sans lien avec les populations concernées – comme s'il s'agissait de masses compactes, analphabètes et inertes. Puisque telle n'est pas la réalité, cette représentation serait rapidement porteuse d'échec.

* Auteur de : Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace, Les Editions d'Organisation, 1995.
Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables, Les Editions d'Organisation, juin 1993.



L'absence du niveau politique

Cet acteur n'est pratiquement jamais présent lors de ces exercices. Comme il le serait très rapidement lors d'une crise réelle, l'effet ne serait sans doute pas spontanément optimal.

En réponse, des stratégies d'apprentissage à consolider

Des exercices à améliorer

Le principe des exercices est de mieux en mieux accepté. Il faut poursuivre l'effort – et se garder de tout retour en arrière, ce qui exige sérieux, technique, pertinence et réalisme. Sans perdre de vue les systèmes physiques concernés, de nouvelles dimensions de la crise doivent y trouver toute leur place – notamment la santé publique. Il convient d'introduire davantage de surprise dans ces simulations (trop ritualisées), davantage d'acteurs extérieurs (comme on commence à le faire). Il faut revoir les conditions de la pression médiatique : les journalistes interviennent souvent bien tard, leur questionnement reste assez pauvre. Cela nécessite que la conception et la conduite des exercices fassent l'objet, sur ces questions, d'une nouvelle réflexion.

Des programmes d'apprentissage dépassant les seuls exercices

Dans d'autres systèmes complexes, on a observé que la répétition des exercices donnait des résultats décroissants si cette pratique n'était pas complétée en soutien par d'autres types d'intervention :

- des rencontres multi-acteurs dans lesquelles chaque secteur peut exprimer les difficultés collectives qu'il détecte, ses attentes vis-à-vis de ses partenaires, ses offres à l'ensemble (et non plus des journées où chacun vient vanter les mérites de son propre système) ;
- des modules de formation où l'on apporte des repères opérationnels positifs sur la gestion des crises ;
- des retours d'expérience : non pour décortiquer les fonctionnements techniques, mais bien les réactions du système d'acteurs en général ;
- des formations spécifiques, notamment à l'adresse des directeurs de cellules de crise, des dirigeants, des porte-parole, des experts.

L'important est d'engager des programmes cohérents, non des opérations d'un jour, et

de conserver la maîtrise méthodologique des opérations.

Conclusion : une exigence de préparation de plus en plus pressante

Le terrain des crises a ses règles : qui ne les connaît pas ne pourra éviter l'échec. Et ce terrain se transforme aujourd'hui à haute vitesse : complexification stupéfiante des réseaux d'acteurs impliqués, médias eux-mêmes désormais en crise, surgissement de l'acteur collectif « victime » – sur fond de dynamique générale de démaillage de nos systèmes et de nos références collectives.

Ce nouvel état de fait exprime une ardente obligation : une professionnalisation de l'apprentissage collectif – y compris à haut niveau. Les crises du XXI^e siècle – nucléaires ou autres – ne laisseront aucune chance aux réseaux et aux responsables non préparés.