

■ situation de Crisis

PRINCIPES ET CHECK-LIST POUR LE PILOTAGE DES CRISES POST-ACCIDENTELLES

Fruit d'une longue réflexion, ce texte que Patrick Lagadec offre aux lecteurs de *Préventique* constitue une première tentative d'approche organisée de situations souvent insaisissables : un outil à géométrie variable de contrôle et de self-contrôle.

Que faire face à une défaillance technologique ?

Les responsables ont bien sûr le devoir impérieux de porter secours aux victimes, de réduire les risques, de limiter autant que possible les conséquences humaines de l'accident... et de réfléchir à la prévention de nouveaux accidents. Mais l'examen des crises récentes montre que cette action de base est loin de suffire. Les défaillances génèrent des turbulences profondes qu'il convient de savoir traiter : des coûts humains parfois colossaux y sont associés (les secours immédiats eux-mêmes se révéleront d'une efficacité limitée s'ils prennent place dans un cadre déficient) ; les pertes économiques, les effondrements de légitimité peuvent également être de grande portée. Et si la crise réclame des réorientations significatives de politique ou de stratégie, l'incapacité à faire face peut se révéler encore plus pénalisante pour tous les acteurs. Savoir « gérer » les crises est bien un impératif.



Mais comment s'y prendre ? Comment conduire la réponse post-accidentelle, alors que la question dépasse de loin le déclenchement de quelque plan de secours pour devenir celle du pilotage de systèmes hyper-complexes, vulnérables et soudain sévèrement déstabilisés (ou en voie de l'être) ? Comment se saisir de ces situations, d'ailleurs souvent fort hétérogènes : « simple » problème de représentation (affaire de type « fûts de Seveso »), accident très grave (type explosions de gaz de Mexico en 1984 : entre 800 et 2 000 morts), ou ébranlement beaucoup plus puissant (type Bhopal ou Tchernobyl) ? C'est là le champ de notre dernier livre : « Etats d'urgence ». Nous y explorons l'univers extraordinairement touffu de la crise post-accidentelle, en soulignant d'emblée que l'objectif est le développement de compétences pour faire face en toute responsabilité à un défi nouveau dans son ampleur et son acuité. Une crise trop mal gérée est d'un coût humain et socio-économique démesuré ; et les problèmes surajoutés sont tels qu'il ne laisse même plus place aux débats de fond sur lesquels peut ouvrir l'événement. Soulignons à nouveau ici que nous ne visons évidemment pas le simple « replâtrage de surface », ou la mise au point de petits « manuels de manipulation ». L'enjeu réclame plus de sérieux. La perspective est bien de dégager des

voies permettant d'échapper à l'incapacité qui marque souvent les réponses aux situations de crise, pour le plus grand mal de chacun des acteurs — victimes comprises ; et si conflit il doit y avoir, qu'il puisse au moins se développer sur de vrais enjeux, entre partenaires éclairés. Un leitmotiv de ce livre est qu'il n'existe pas de recettes pour traiter une situation de haute turbulence. Difficultés tactiques, problèmes stratégiques, options fondamentales se mêlent constamment pour nourrir la dynamique de crise. Ce qui peut être d'une évidente nécessité dans tel cas sera « La » faute à ne pas commettre dans un tel autre contexte. Ce qui constituera ici une sous-réaction impardonnable sera là une sur-réaction irresponsable (autant que l'on puisse d'ailleurs cerner convenablement ces notions délicates). Ce qui a donné satisfaction dans telle situation sera contre-productif dans telle autre, apparemment semblable... D'où notre étude volontairement méticuleuse d'une grande variété de situations ; elle tente de cerner les multiples facettes d'une dynamique de crise — qui se présente toujours comme un kaléidoscope prêt à changer l'ensemble du cadre de référence à la plus petite intervention... ou non-intervention.

Un autre enseignement fondamental est que la capacité à conduire une crise est directement dépendante de tout ce qui a été fait et mis en place avant la crise : la qualité de la prévention des accidents, la robustesse et la flexibilité des systèmes, la culture des organisations, le caractère opérationnel de l'expertise, le traitement des simples incidents (attention réelle, retour d'expérience, ou classement par l'oubli)... sans omettre naturellement l'entraînement spécifique au temps de crise.

Nous savons donc combien aucun raccourci de circonsance ne permet de juguler une crise. La prestidigitation ne peut se substituer au travail de fond. Mais, une fois cet effort

bien engagé, il est possible de tenter une mise en forme condensée des enseignements acquis. Pour apporter un début de réponse à l'attente de nombre de responsables à la recherche de guides opérationnels. Et sans doute aussi pour commencer à fournir un cadre de référence apportant à chacun des acteurs, non leurs réponses propres bien sûr, mais un minimum de « grammaire » commune ; d'une façon générale en effet, chacun a le plus besoin d'avoir des partenaires sachant se repérer dans les labyrinthes de la crise.

En d'autres termes, nous disons l'importance de construire des savoirs de référence pour ce temps particulier de la crise. La perspective peut surprendre, tant on est habitué à l'idée que la situation de rupture ne saurait constituer un champ d'analyse scientifique, un lieu appelant encore l'action organisée. Il faut pourtant se rendre compte qu'il n'est que temps d'investir en ces matières, si l'on veut éviter, lors de nos défaillances technologiques, le gachis de grande ampleur, couplé à des situations de tensions génératrices de blocages plus que d'avancées. Bien sûr, une crise restera toujours un grand moment de confusion et d'incertitude, dans lequel nombre d'erreurs seront commises. Mais sans un minimum de capacité d'analyse et de cadre d'action connu et reconnu, on risque fort d'aboutir à des scénarios d'aggravation continue, débouchant bientôt sur une politique du pire jouée avec

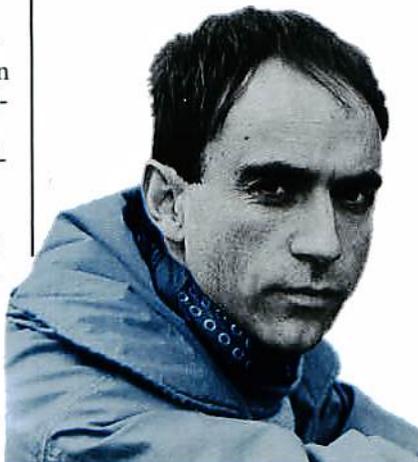
entraîné par tous les partenaires. Nous nous livrons ici à cet exercice de mise en forme condensée, et proposons une identification des grands principes à retenir pour la réponse à la situation post-accidentelle ; nous avons aussi tenté de prolonger ce cadrage d'ensemble jusqu'au listing d'actions à ne pas oublier — la conjugaison de la réflexion stratégique et de la capacité tactique immédiate nous semblant en effet une exigence à respecter. L'approche sous forme de check-list peut être un support utile à ceux qui ont pris le temps d'examiner par ailleurs les multiples facettes des situations d'urgence ; elle peut les aider à éviter l'oubli de telle considération importante lorsque le tourbillon des événements impose trop sa pression.

Nous livrons cet outil en son état actuel**, en sachant bien qu'il demande de substantielles améliorations. Il s'adresse en premier lieu aux pilotes centraux des situations de crise mais bien d'autres acteurs peuvent y trouver un appui ; et, comme on vient de le souligner, il vise plus généralement à constituer la première base d'un savoir commun nécessaire à l'action collective pour les temps de rupture. Naturellement, le développement de réflexions toujours plus approfondies et opératoires sur ces questions, nécessitera de nombreuses collaborations ; nous ne sommes qu'au début de la démarche.

La forme de cette contribution, qui vise à dégager des structures de réponse, est volontairement dépouillée ; des illustrations sont indiquées en notes, qui, sauf mention contraire, renvoient à notre livre : « Etats d'urgence ».

* Une première version de ce texte a été établie dans le cadre d'une étude pour le Comité International Métropolis Risques Majeurs.

** Ce texte a déjà pu bénéficier des remarques et suggestions des Drs Lucien Abenhaim et William Dab (Laboratoire Gestion-Science-Technologie en Santé Publique, Unité 88, INSERM), de Alain Le Saux (Directeur Technique du Comité International Métropolis Risques Majeurs), du Dr Rolf Kaiser (l'OCDE), de Claude Gilbert (CNRS) que nous voudrions remercier ici. Nous en portons bien sûr seul la responsabilité.



Patrick Lagadec

1 - Réactions réflexes

Les actions-réflexes consistant à *mettre en œuvre les plans d'urgence et alerter les états-majors*, sont bien sûr des réponses de base ; nombre d'interventions de « sauvetage » doivent être déclenchées sans délai.

Mais, face à un véritable processus de crise, l'action n'est pas une clé assurée : on ne sait pas exactement ce qu'il convient de faire face à ce qui se présente comme un « vide de sens », qui risque fort de générer en réponse une simple gesticulation alimentant encore la dynamique de crise tout en aspirant en pure perte les ressources mises en œuvre, en pure perte. Le problème majeur va être de comprendre la situation et ses ressorts.

Cela, pourtant, ne pourra être instantané. Il faut donc, immédiatement, mettre en place les conditions qui permettront d'acquiescer cette « intelligence » de la crise, tout en préparant les moyens de la réplique générale, et sans perdre la confiance des acteurs concernés — trois grands types d'effort qui sont à poursuivre dès lors qu'il y a événement à fort potentiel de déstabilisation. Ils ont un point commun : la *questionnement*. Alors que tout pousse à colmater au plus vite les brèches, il est nécessaire d'ouvrir les interrogations, les réseaux, les processus d'informations. Le point peut paraître évident, il l'est moins en situation : poser des questions réclame un effort gigantesque en temps de crise.

Ce processus de questionnement

devra d'ailleurs être maintenu tout au long de la crise. Il ira de pair avec l'effort inverse de réduction qu'exige aussi la prise de décision.

■ Lecture stratégique du problème posé

Le tout premier point est la perception de l'existence même d'un problème : le *déclenchement du signal de crise*. Cela ne pose pas de difficulté en cas d'accident spectaculaire, mais peut être plus délicat pour des risques non visibles, à développement lent, à effets seconds plus importants que leurs effets immédiats, etc. Faute d'informations, d'ouverture « psychologique » à ces éventualités, et souvent d'extériorité (quand on est trop impliqué il est souvent difficile de décrypter la mise en place des conditions d'une crise externe) on risque fort de ne se mobiliser que tardivement — lorsque la crise a déjà acquis une dynamique puissante.

Autre réaction-réflexe sur une affaire complexe, fortement marquée par l'incertitude : il est capital d'opérer un « triage mental » initial permettant d'éviter plusieurs pièges ou tout au moins de les inscrire clairement au tableau de bord :

- Sous-estimation ou sous-réaction : attitude courante dans le passé, danger toujours sérieux.
- Sur-estimation ou sur-réaction ; risque actuel en raison de la sensibilité de l'opinion aux problèmes de risque, et de la crainte des responsables de se faire prendre en défaut de sous-réaction¹.
- Paralysie : en cas d'événement par trop étranger à l'univers mental habi-

tuel.

Le point clé est ici de déclencher un *processus de questionnement* permettant de sortir d'« évidences » et de certitudes trop hâtivement tenues et affichées comme telles² ; d'échapper notamment au carcan de l'expérience passée (souvent non analysée et donc trompeuse).

On s'interrogera immédiatement sur tous les *facteurs potentiels de déstabilisation*. En particulier sur ce qui peut venir gêner l'établissement d'un diagnostic clair, d'un pronostic assuré. En d'autres termes, il s'agit d'éviter le réflexe classique de la lecture « fermée » d'un phénomène « ouvert » (sachant bien sûr qu'il convient d'éviter, par contre-réflexe, de compliquer à souhait une situation... simple et créer une crise de toute pièce).

■ Mise en éveil d'un dispositif de réplique en réseau

Il s'agit de se doter rapidement de capacités pour la conduite d'une situation complexe. Une ébauche de cellule de crise sera bien sûr mise sur pied, comprenant notamment responsable général, experts et porte-parole, mais il faut songer à *mettre en éveil de larges réseaux* en prévision de la complexité technique, organisationnelle et socio-politique de l'affaire :

- Réseau de recueil de l'information (multiplication des canaux, formels et informels).
- Réseau d'expertise (et non « un » expert).
- Réseau de décision (se garder du mythe du décideur unique pour une véritable crise).



Près de Bâle, incendie de l'entrepôt de la société SANDOZ. Bâtiment 956 à Scheiwerhalle.

□ Réseau pour la diffusion d'informations (en interne, en externe ; le porte-parole n'est que la partie émergée de l'édifice à construire).

Il faut bien comprendre et faire comprendre qu'une crise nécessite la mobilisation de ces réseaux, élargis à la mesure de la complexité à traiter. Il faudra faire travailler ensemble de multiples partenaires, internes et externes, qui, généralement, ne se connaissent pas.

Une crise se traduit par un *fonctionnement organisationnel multipolaire* : en rester à un modèle monopolaire (une organisation qui dirige, un chef, le reste étant censé suivre) est une garantie d'échec. Il faut donc construire rapidement un fonctionnement en rapport avec cette difficulté propre à la situation de crise ; en d'autres termes : *ouvrir des réseaux*. A cet élargissement doit correspondre une *adaptation des modalités de pilotage* :

□ Il ne s'agit pas seulement de donner des ordres, mais d'être capable d'impulser et d'orienter l'action, de faire travailler de façon cohérente les systèmes que l'on va mobiliser.

□ Il ne s'agit pas d'assumer les rôles des autres, mais de s'assurer que chacun est bien en mesure de jouer le sien.

Le premier réflexe est donc de tisser la *toile générale* à partir de laquelle on va pouvoir traiter l'affaire (on s'assurera notamment que chacun est et sera bien joignable). La perspective est ainsi, dès l'origine, de construire une capacité de réplique inter-acteurs (alors que la tendance naturelle, faute d'une connaissance suffisante de la nature des crises, est la mise en place de blocages qui vont bien vite s'auto-entretenir).

Anticipation et initiative sont ici des paramètres essentiels. Le handicap clé à lever est la réticence que les acteurs éprouvent à établir des *relations avec l'extérieur* en période critique. Sans culture interne adaptée, sans préparation en profondeur aux situations de crise, ce handicap ne pourra être levé. D'autant plus que l'extérieur signifie souvent « adversaire », tout au moins dans une vision traditionnelle des rapports inter-acteurs³.

■ Prise en charge de la communication

L'information — de ses propres employés, des partenaires, des médias, des publics les plus directe-

ment concernés et notamment des victimes (immédiates, potentielles ou supposées) — est devenue une *dimension de la gestion de crise* à prendre en charge sans délai.

Sous le choc, il faut se rappeler à soi-même et rappeler à ses équipes un certain nombre de points essentiels :

□ Le réflexe « naturel » consiste à écarter les considérations d'information, en raison de la pression des événements et de la peur, là encore, d'affronter « l'extérieur ». Or, tout *vide de l'information* sera rapidement comblé, par n'importe quelle donnée — ce qui aura à coup sûr de graves répercussions.

□ De façon quasi instantanée, un « prisme » est établi, à travers lequel sera perçu ensuite tout ce qui sera dit et fait par l'organisation⁴. Toute insuffisance initiale se révélera un lourd handicap, dramatique si, à un moment donné, la gestion de la crise en vient à dépendre exclusivement du facteur confiance (en raison d'incertitudes extrêmes).

□ Trois règles établies par J. Scanlon (Etats d'urgence, p. 372) sont capitales :

— « Une situation d'urgence est, entre autres choses, une crise de l'information ».

— « Dans une très large mesure, qui maîtrise l'accès à l'information, qui est à la source de l'information, devient le centre stratégique des opérations ».

— « Les communications sont si importantes dans la phase post-accidentelle que les centres d'information peuvent fort bien devenir également les centres de contrôle opérationnel ».

Il importe donc de définir sans retard une stratégie de communication, dans le cadre de principes fondamentaux établis à l'avance — en se gardant des réflexes archaïques de dissimulation (mais sans pour autant ne voir la communication qu'à travers l'idée de « transparence » absolue en temps réel, sans doute plus séduisante que réaliste).

L'essentiel est de ne pas perdre immédiatement toute possibilité d'action pour cause de communication mal engagée⁵. Pour éviter ce type de blocage, très difficile à lever par la suite, un premier réflexe doit consister à réassurer son crédit dès l'origine par *un affichage clair des responsabilités et des grandes règles qui seront observées en matière d'information* (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur).⁶

Il est certain, là encore, que seule une culture d'ouverture (qui ne s'improvise pas), entretenue par des pratiques de communication solidement établies avant l'événement (sur des bases non seulement institutionnelles mais personnelles), permet d'espérer éviter l'échec rapide (souvent instantané).

C'est là tout l'esprit de cette phase réflexe : ne pas permettre au problème de se transformer en nasse prenant au piège les responsables et bien vite l'ensemble des acteurs. Ce piège est aujourd'hui menaçant pour plusieurs raisons :

□ Ceux qui sont en charge du pilotage n'ont généralement pas été formés à pareille complexité.

□ Les réseaux nécessaires n'existent guère.

□ Le socle de crédibilité et de légitimité des uns et des autres, à commencer par celui des responsables, est devenu fragile.⁷

Vigilance :

— Toujours garder une *distance critique vis-à-vis* de l'information reçue, de l'action et des mécanismes mis en œuvre : le grand risque d'être pris à contre pied dans sa lecture de fond du problème posé et la stratégie générale déployée.

— Attention à la *décision-réflexe* consistant à « geler » les systèmes en cause.⁸ Toujours s'interroger sur la pertinence effective de l'arrêt, la capacité à tenir l'arrêt sur longue période, les motifs qui permettraient une remise en service (sur quel critère ? avec quel argument ?). Faire dans le symbolique et la surenchère peut être tentant, mais il faut se garder du risque grave de tomber dans la simple gesticulation faisant perdre jusqu'à la reconnaissance d'une quelconque compétence technique.⁹

— Attention, pour un exploitant, à la *réaction-réflexe* consistant à s'abriter derrière l'autorité publique. L'exploitant doit plutôt expliquer qu'il prend lui-même ses responsabilités, ce qui n'exclut pas, bien sûr, une étroite liaison avec les autorités (dont il respectera naturellement une éventuelle décision de suspension).

— En matière de communication, ne pas immédiatement réfléchir en termes d'informations à ne pas délivrer : lors des crises, les autorités sont souvent informées après la presse, par la presse. Fonctionner sur un schéma défensif, c'est s'exposer à de *terribles déconvenues* lorsque, sur l'événement, on découvre les règles de la société médiatique actuelle.

De même avec de nombreux autres acteurs, qui peuvent se révéler disposer d'une puissance insoupçonnée : ne pas penser en termes de réseaux mais seu-

lement de fonctionnement « maison » sera souvent suicidaire.

Notes

1. Après bien des échecs dus à des sous-réactions et la dénonciation de cette attitude, la question de la sur-réaction commence à faire l'objet de réflexions. Elle ne donne pas lieu à débat ouvert tant elle apparaît délicate à manier — ceux qui dénonceraient la mesure dans les réponses risquant de se voir accuser de « retour en arrière ». On peut tenter ici de situer quelques points d'entrée dans la discussion :

— Les uns considèrent la sur-réaction comme un moindre mal, dans une certaine mesure inévitable : le « sur-dimensionnement a un effet rassurant » ; les coûts en termes de crédibilité et d'image seraient infiniment plus élevés si on « lésinait ».

— Les autres voient avec grand inquiétude les responsables s'engager dans la voie de la surenchère, dangereuse pour les coûts immédiats qu'elle induit, l'image de non sérieux qu'elle risque à terme de donner des autorités, l'impasse qu'elle prépare pour le traitement de crises ultérieures... et le dédouanement qu'elle offre à bon compte pour une prévention insuffisante, pour une incapacité à analyser avec compétence les risques en présence, et pour l'illusion qu'elle entretient sur la prétendue disparition nécessaire du facteur coût dès lors qu'il y a crise (on s'attache alors à garantir le « risque nul », alors qu'il conviendrait plutôt de mettre en avant le principe de normes transitoires qui seraient sans conséquences réelles si elles étaient appliquées sur courte période).

— En réponse, les premiers soulignent encore que la « sur-réaction » est souvent dénoncée après-coup, sur la base de données dont ne disposait pas le décideur au milieu de la crise ; en outre, ce qui peut apparaître de la surenchère au regard du seul critère du risque objectif, peut être analysé comme nécessaire au regard du critère également essentiel de la confiance. Comme on peut encore répondre à ces contre-arguments, disons que la question est ouverte et mérite réflexion.

Les crises liées à Tchernobyl, au pyralène, à l'affaire de Nantes, à celle de Tours, ont constitué autant de cas ayant alimenté le malaise. Sources : G. Carrère p. 217 ; Ph. Vesseron pp. 153-159 ; J.-F. David, « Risques technologiques et interventions publiques : du mirage de la protection à l'accroissement de la vulnérabilité sociale », 1988 (non publié) ; Cl. Gilbert in Préventique, octobre-novembre 1988 ; discussions avec L. Abenham.

2. « Une chose que l'on ne doit jamais faire, c'est de se fonder sur des hypothèses non vérifiées. Si, pour Mississauga, j'avais cru — comme on me le disait — que le wagon de chlore n'était pas dans la partie déraillée, un véritable désastre aurait pu s'ensuivre. Quand vous arrivez sur les lieux d'un accident, ne faites jamais l'hypothèse que ce que l'on vous dit est exact. Vérifiez toujours les faits autant que possible, puis prenez vos propres décisions ». D.K. Burrows, p. 108.

3. « Dépasser l'esprit de forteresse. Cette nouvelle perspective n'est sans doute pas facile à comprendre pour une génération de dirigeants (imaginez de suggérer à votre président de recevoir des activistes parce qu'ils veulent « lui demander des comptes... » ; c'est un monde qui s'écroule !) Mais si cette évolution culturelle ne se fait pas, je vois mal comment on pourrait songer à développer le consensus social, pourtant vital pour l'entreprise, et a fortiori à maîtriser une situation

de crise : si un dirigeant aborde une crise comme un chef de forteresse, il est perdu ». E. Fasel, p. 133.

« Ma conviction est que nous devons aussi, en pareil cas, développer nos relations avec nos soi-disant adversaires, qui manifestent de graves inquiétudes sur l'avenir du monde occidental. Même s'il y a divergence d'opinion, nous devons les prendre au sérieux. Et, surtout, nous devons comprendre que la communication n'est pas d'abord une affaire de technique et de professionnalisme, mais plutôt une question de culture. » P.-J. Hargitay, p. 124.

4. « L'entreprise doit dire ce qu'elle sait le plus rapidement possible. Ne pas attendre pour livrer les mauvaises nouvelles : à la limite d'ailleurs, plus vite on est au creux de la vague, moins pénible est le processus ; car on peut alors redistribuer de l'espoir, au lieu de toujours devoir noircir le tableau, ce qui tue peu à peu les capacités de réaction. Autres règles : dire tout ce que l'on sait, ne dire que ce que l'on sait, mais bien spécifier : « nous ne savons pas tout ; préparez-vous à recevoir d'autres informations ». Indiquer les évolutions possibles de la situation, avec leur probabilité. Une certitude : le décor est planté dès les premières heures, les premières 48 heures ; c'est dans ce décor que se joueront les semaines et les mois qui suivront : il sera pratiquement impossible de le modifier ». E. Fasel, pp. 131-132.

5. Il faut savoir que la voie est aujourd'hui étroite. « L'administré est généralement soupçonneux a priori ; il développe une suspicion résolue au premier signe d'incohérence, un rejet radical à la moindre trace de dissimulation : une difficulté ou une faute de communication conduisent rapidement à procès d'intention tous azimuts, véritable gangrène pour toute situation post-accidentelle ». P. Lagadec, p. 32.

6. « La première mesure vers l'extérieur fut d'adresser un téléx à quelque 800 médias européens afin de les informer que nous nous tenions à leur disposition, que les portes étaient ouvertes, que nous ne pourrions toutefois pas donner toujours de réponses à leurs questions, mais que nous espérons satisfaire leurs demandes d'information. Pour la communication interne, et bien que nous n'ayons à ce moment-là encore aucun détail sur l'accident, notre premier souci a été d'informer régulièrement les collaborateurs de Union Carbide. La leçon est capitale : la priorité ne doit pas être la presse mais les employés ; sinon, on court tout simplement le risque d'implosion ». P.-J. Hargitay, pp. 115-116.

7. « L'administré n'accorde pas une extrême crédibilité aux responsables ; il y regarde à deux fois avant de reconnaître à quelqu'un — pour un temps et un domaine limité — une quelconque légitimité. Ce qui est accordé ne l'est que par contrat, au vu des performances passées, et par tranches renouvelables, sur la base de résultats comparés. Le contrat est dénoncé sur le champ s'il y a la moindre suspicion d'incompétence (la défaillance étant en soi un premier motif retenu), d'abus de pouvoir (et les options techniques comportant des risques majeurs ne sont pas loin d'être perçues par certains comme relevant effectivement de l'abus de pouvoir) ou de refus de communiquer (intention désormais prouvée a priori) ». P. Lagadec, pp. 35-36.

8. Voir le cas de l'arrêt de vol des DC-10 du monde entier en 1979, Cl. Frantzen et L. du Boullay, pp. 175-209.

9. Voir Ph. Vesseron, p. 154 ; F. Ailleret, p. 296.



2 - Intelligence de la crise et de sa dynamique

Ce travail de décryptage est sans doute l'un des plus difficiles de la gestion de crise. Il consiste à identifier en permanence ce qui est réellement en cause, ce qui se profile, ce qui pourrait survenir... par delà les apparences et les perceptions premières — sachant qu'à tout moment les problèmes liés à la défaillance elle-même interagissent avec des fragilités sociales beaucoup plus générales qui trouvent là matière à expression, cristallisation et aggravation.

Un impératif est d'éviter le décalage constant entre les faits et leur lecture, le retard systématique sur la dynamique de l'événement, l'aveuglement sur les enjeux fondamentaux. De tels handicaps génèrent des fautes stratégiques renouvelées, des actions à contre-temps, des déclarations inopportunes, voire là encore franchement suicidaires.

De la même manière, l'identification en continu des grandes erreurs à ne pas commettre ou déjà commises est une tâche de base indispensable. Ce point est très délicat, dans la mesure où les critères de jugement peuvent être fort variés et parfois contradictoires ; ainsi de la place respective à donner, selon les moments, le contexte, l'événement, aux démarches « purement rationnelles »

d'une part, aux processus relevant davantage du traitement symbolique d'autre part (mais sans plongée dans l'irrationnel, ce qui serait éminemment dangereux).

Pour mener à bien pareille tâche, il serait nécessaire de créer de petites équipes de hauts responsables rompus au questionnement sur ces thèmes, habitués à reprendre ensemble les interrogations soulevées par les stratégies suivies dans une grande variété de crises. Ces équipes devraient être immédiatement mobilisées en cas de crise potentielle pour apporter éventuellement leur appui aux organes de décision. Outre une grande habitude du monde insaisissable de la crise, elles posséderaient un avantage certain d'extériorité utile à l'analyse ; elles constitueraient aussi un facteur de sécurisation extraordinairement important pour les responsables placés soudain en première ligne (et laissés souvent sans appui).

L'expérience a montré que le facteur extériorité (identifié précédemment comme utile pour prendre le recul nécessaire) devait être pris en compte dans la composition de ces équipes qui ne doivent pas rester des groupes « maison »¹.

■ Porter un diagnostic, développer une intelligence des grandes lignes de faille créées ou ravivées par l'affaire

Il s'agit tout d'abord de pouvoir caractériser la situation et ses risques, à partir de paramètres pertinents en matière de dynamique de crise ; le tableau de bord apparaît quelque peu surchargé, mais le nombre de paramètres à suivre est effectivement assez élevé :

- Effets circonscrits ou non dans l'espace, dans le temps (effets immédiats/effets différés).
- Risques pour des individus isolés/pour des populations regroupées (visibilité sociale).
- Impact ou non sur des populations sensibles (enfants, femmes enceintes...).
- Accident inscrit ou non dans une série ; susceptible ou non de répliques immédiates.

Accident spectaculaire ou non ; risques visibles ou invisibles.

Risques bien connus ou totalement étrangers au champ de conscience du moment ; faciles à expliquer ou supposant une culture scientifique approfondie pour être compris.

Forte charge symbolique (« dioxine », « nucléaire », « génétique », etc.).

Possibilité ou non de compter sur l'expertise scientifique, dans un délai et dans les limites d'incertitude compatibles avec les impératifs des décideurs.

Existence de « coupables » identifiables ou caractère insaisissable de la responsabilité.

Existence de responsables clairement identifiés comme étant en charge de la réponse à l'accident ou vide dans les rôles et les prises en charge.

Climat général dans lequel prend place l'événement : qualité des relations entre partenaires au temps zéro (à l'intérieur des organismes comme à l'extérieur) ; capital de crédibilité, de légitimité des uns et des autres.

D'une façon générale, l'« héritage » dans le domaine : discours tenus au préalable, informations données, expériences de défaillances ...

Etc.

Ces examens doivent se prolonger dans la question stratégique suivante : quel est le *moteur fondamental* du processus qui émerge et risque de se développer ?

■ Etude critique des réponses formulées

Une crise produit une brèche dans l'organisation de la vie au jour le jour comme dans les représentations symboliques. On va immédiatement vouloir y répondre à coup de « bon sens », d'autant plus séduisant qu'il a pour lui la simplicité, et qu'il « passe » bien dans les médias. Il en va ainsi pour le *diagnostic* du problème posé. Bien des certitudes peuvent être hâtivement brandies² ; bien des résultats d'analyses peuvent

être lus sans considération suffisante pour leurs limites de validité (ou même le risque d'erreur triviale commise par plusieurs équipes³).

Il en va de même pour les répliques proposées : faire ce que l'on a toujours fait, ou le contraire de ce qui s'est révélé dommageable antérieurement, viendra immédiatement à l'esprit. D'une façon générale, il faut faire la chasse aux « fausses solutions » : nombre de « solutions » ne sont que de dangereux tours de prestidigitation.⁴

On sera attentif également aux *grandes erreurs de positionnement* :

- Garantir une sécurité absolue.
- Faire croire que la science aura réponse à tout.
- Répondre par la surenchère.
- Se laisser fasciner par la scène médiatique.
- Se laisser prendre par la situation de crise elle-même, en raison des marges d'autonomie qui s'ouvrent d'autant plus grandes que les mécanismes classiques disparaissent ou s'effondrent.
- Dérapier dans le catastrophisme, ou dans une négation hâtive de la gravité de la situation.
- Être paralysé par la crainte de la « panique » (que les spécialistes disent être avant tout un mythe) quand il faudrait plutôt planifier une utilisation judicieuse des capacités des populations.⁵
- Renforcer, par des actes, ou la simple absence d'initiatives, la coupure entre « ceux qui savent » et « ceux qui subissent ».
- Etc.

On développera donc un *suivi critique* systématique et continu des interprétations opérées, des solutions proposées par les intervenants comme par les observateurs. De façon générale, il faut casser les cadres de pensée trop rigides qui sont régulièrement des gênes dans la gestion des crises. Une fois encore, le tri entre le fait sérieux à prendre en compte immédiatement et l'élucubration à écarter d'emblée serait bien facilité par l'intervention, en appui, d'équipes rompues au travail en univers de crise.

■ Cadrage de la place de l'expertise dans le processus de décision

Il faudra tout d'abord clarifier ce que le décideur va demander à l'expertise : porter un diagnostic ? prescrire des solutions ? réaliser un suivi ? Une intelligence des possibilités et limites de l'expertise (limites scientifiques, limites dues à la « culture » propres des corps d'experts sollicités, etc) est indispensable (ce qui suppose, là encore, une pratique préalable).

Il faudra donc rapidement s'interroger sur la place que pourra tenir l'expertise dans la dynamique de décision.⁶ En cas de délais ou d'incertitudes trop importants, il conviendra de mettre en place un travail sur scénarios à large spectre. On sera particulièrement attentif aux grands biais implicites qui peuvent venir gêner le passage entre l'expertise et la décision.⁷

■ Scénarios d'évolution de l'affaire ; suivi de la réaction générale à l'événement ; étude des initiatives envisageables

Selon quelles lignes (éventuellement contradictoires) peuvent évoluer les faits matériels, les réseaux impliqués, les prises de position, les brèches symboliques ?

On identifiera notamment les « no-win situations », situations d'impasse et de paradoxe, dans lesquelles toute option comme son contraire comporte des inconvénients majeurs.⁸

On suivra en permanence :

□ Les flux d'informations générées par la situation :

- Déclarations des porte-parole.
- Diffusion d'informations par les « points de contact » multiples qui existent entre les services responsables et leur environnement.
- Informations données par les médias.
- Rumeurs, etc.

□ Le champ des conflits. Là encore, il faut prendre garde à ne pas rester enfermé dans une vision figée de la situation : on doit envisager de grands renversements de rôles, d'alliances (actuels ou possibles).

Un effort d'anticipation très ouverte

— n'écartant pas la contradiction — est indispensable. On n'hésitera pas à s'interroger sur les grands thèmes de débat qui ne sont pas encore apparus, les possibles effondrements d'image.

On étudiera en continu les initiatives que soi-même et ses partenaires pourraient prendre ou risquer de prendre : initiatives pouvant débloquer une situation, consolider une position ou saper à la base les édifices sur lesquels sont organisés toute la stratégie de réplique⁹, etc.

■ Perspective sur l'après-crise

Une perspective sur l'issue ou les issues possibles de la crise est indispensable pour pouvoir penser une conduite de la crise orientée par de grands objectifs.

Dans la même ligne, il faut prendre en considération le fait que la présente crise ne sera sans doute pas la dernière : une cohérence sur longue période est nécessaire. La gestion de la présente crise ne doit pas se faire de telle manière qu'elle ruine toute possibilité de gérer une crise ultérieure.¹⁰

Deux écueils sont naturellement à éviter : pendre une ébullition passagère pour le signe d'un bouleversement de fond ; viser au contraire un simple retour à la « normale » s'il y a effectivement question majeure.

Vigilance :

On veillera à ce que ce travail d'intelligence soit effectivement mené : questions maintenues ouvertes, erreurs à éviter constamment mises à jour, prudence face à la tentation d'éviter ces interrogations en les faisant disparaître sous un amas de décisions techniques, etc. On veillera même à en garder la mémoire dans un « livre de bord » conservant une trace écrite de ces analyses et raisonnements, qui sont à la base de toute l'action développée pour juguler la crise : cette mémoire peut servir tout à la fois pendant la crise en cas d'impasse, et après la crise à des fins d'analyse et de formation.

Notes

1. Voir Ph. Dessaint, pp. 242-244 ; P.-J. Hargitay, pp. 118-119 ; R.-L. Dilenschneider, pp. 283-284.
2. Voir l'affaire du « boulon » dans l'affaire DC-10, Cl. Frantzen, L. du Boullay, pp. 178-179.
3. Voir l'affaire des écrans cathodiques, L. Abenheim, p. 263.
4. Voir la décision allemande de défoncer les décharges au bulldozer dans l'affaire des fûts de Seveso, Ph. Vesseron p. 153.
5. Voir les observations de E. Quarantelli et G. Esteva, pp. 312-314 ; 328-329.
6. Voir le cas de l'affaire des écrans cathodiques, L. Abenheim, pp. 257-263.
7. Ainsi, sur la crise au ralenti que constitue le développement du SIDA, le fait que la population touchée à l'origine était le groupe des homosexuels a énormément pesé sur les décisions prises en santé publique aux Etats-Unis : la non intervention initiale n'aurait sans doute pas eu lieu si la maladie avait d'abord frappé un autre groupe (Voir le livre de Randy Shilts : *And the band played on. Politics, people and the Aids epidemic*, St Martin's Press, New York, 1987).
8. Voir le cas de Union Carbide pour Bhopal, pp. 58-59.
9. Voir par exemple une possible sur-réaction pour motif d'image, P. Lagadec, pp. 35-36.
10. Voir Ph. Vesseron, p. 156.



3 - Conduite stratégique de la crise



On sait désormais qu'il convient rapidement, face à une crise, de mettre en place un organigramme de crise, une cellule de crise, etc. Mais il faut prendre garde à ne pas en rester à de la « mythologie » : « avoir réuni une cellule de crise » ne signifie pas « avoir résolu les problèmes ».

Encore faut-il conduire le système. L'essentiel de la tâche de conduite, dans un système dégradé, consiste à construire en permanence :

- *Marge de manœuvre*, en ouvrant options, réseaux, délais, etc.
- *Stabilisation*, par le jeu d'interventions judicieusement combinées dans le temps.
- *Cohérence et rationalité*, quand tout risque d'éclater et de sombrer dans les fantasmes.
- *Crédibilité et confiance*, dont l'effondrement ruinerait toute possibilité de stabilisation.

■ Faire exister un pôle de décision

Bien affiché comme tel, c'est à lui que revient la charge de donner *impulsion, direction, cohérence et crédit* à l'ensemble des actions menées. Son autorité viendra avant tout des compétences dont il saura faire preuve dans la conduite de la situation (et non de sa place dans les plans-papiers).

Il lui faut combiner tout à la fois :

- Capacité de direction.¹⁻²
- Aptitude à comprendre les difficultés fondamentales des crises contemporaines, à piloter l'intervention de multiples réseaux en univers incertain.³

Ce pôle central de décision devra pouvoir établir au plus vite des liens avec les autres décideurs concernés. Comme indiqué précédemment, la mise à sa disposition d'un groupe d'appui rompu à la gestion de crise pourrait apporter aux responsables « au front » un soutien capital.

■ Faire fonctionner le système de réplique

L'activité de réplique elle-même comporte un grand nombre de volets, et notamment :

- Gérer l'urgence, en faisant autant que possible appel aux *systèmes existants*, aux règles prévues, sans céder à la tentation de créer un système entièrement artificiel.
- Mobiliser* d'autres réseaux, selon leur utilité, et les intégrer dans l'action générale (sans oublier la Justice, les syndicats...). On gardera à l'esprit que l'ampleur de l'affaire nécessite de disposer d'interlocuteurs d'un niveau hiérarchique suffisant (éviter d'être limité aux services des relations publiques). S'attendre à beaucoup de non-réaction, de non-volonté de la part de personnes clés dans la situation mais qui ne comprennent pas qu'il puisse y avoir urgence et crise.
- Gérer le temps, c'est-à-dire *la durée*, les délais — dimensions souvent oubliées par les multiples intervenants — :
 - Rappeler rapidement qu'une crise dure souvent plus longtemps que prévu.
 - Interroger : dans quel état sera le système ce soir, demain, la semaine prochaine, etc ?
- Gérer *l'anticipation, l'initiative* :
 - Identifier ce qu'il faut déclencher tout de suite pour que le système puisse répondre demain ; pour que le contexte puisse être piloté après-demain, etc.
 - Ne pas en rester aux seules règles de fonctionnement prévues pour les situations calmes ; savoir travailler avec des rôles et responsabilités mal définis, à « géométrie variable ».
- Gérer les *conflits*, internes, externes, toujours présents en situation difficile :

- En particulier : s'être préparé au choc psychologique que peut représenter l'émergence brutale d'après conflits à l'intérieur d'une structure.
- Veiller aux *appuis* à apporter aux groupes et individus les plus exposés :
 - Ne jamais les laisser dans la solitude : la sécurisation (des responsables) est une exigence souvent peu perçue et pourtant indispensable.
 - Rappeler aux uns et aux autres ce que sont les difficultés courantes et spécifiques d'une situation de crise : flou, incertitude, conflits, contradictions, tendance à la fuite dans l'imaginaire et les fantasmes...
 - Les éclairer sur les erreurs fréquentes en ce type de circonstance ; par exemple le risque, pour le décideur, de comportements expéditifs (du type « il faut que je fasse quelque chose »).
- Face aux « *trous noirs* » :
 - Faire le point sur l'intelligence de la crise dont on dispose.
 - Repréciser les perspectives que l'on a sur l'issue ou les issues possibles de la crise.
 - Mettre au clair de grandes logiques d'action : il s'agit de définir quelques principes-guides fondamentaux — les buts et moyens essentiels que l'on recherche, que l'on refuse. Ceci pour cadrer l'action engagée et éviter l'ajustement constant à la dernière péripétie survenue.
 - Reclarifier les rôles et responsabilités.
 - Poursuivre l'étude par scénarios, pour sortir des évidences du moment.
- A une échelle moindre : identifier une série d'objectifs intermédiaires, ce qui permettra de montrer à chacun les progrès accomplis, et ainsi de soutenir un moral soumis à rude épreuve.

□ Gérer le recueil d'informations, ce qui peut se révéler difficile en raison d'une insuffisance de données, ou au contraire d'une surabondance (problème nouveau à l'ère de l'informatique).

□ Gérer la communication :

— Ouvrir très vite des canaux de communication.⁴

— Donner consistance à la communication : information écrite ; contact direct avec les experts qui auront été choisis pour leur compétence technique, leur aptitude à la communication, leur connaissance des situations de crise.⁵

— Avoir pour objectif premier non pas de « rassurer » mais d'informer (on ne pourra effectivement « rassurer », objectif louable si la situation est effectivement moins grave qu'elle n'est perçue, que par une démonstration de compétence dans l'analyse et l'intervention, couplée à une politique claire d'information).

— Bien se rappeler que le modèle classique du porte-parole unique doit être replacé dans un cadre plus complexe : les systèmes intéressés génèrent en permanence des flux d'informations (verbales et non verbales) qui pèsent autant sinon davantage que les déclarations faites par les canaux prévus.

— Ne pas oublier non plus que l'information est à faire en direction de multiples publics : il ne faut pas en rester aux seuls médias. Il n'y a donc pas de modèle unique de communication.

— Veiller à la cohérence et la continuité des messages sur longue période.

— Faire naturellement preuve de compétence organisationnelle et technique dans les relations à établir avec la presse (PC médias, conférence de presses régulières, etc.)

— Ne pas penser la communication en termes dépouillés de toute humanité.⁶

□ Ne pas omettre de replacer la crise dans son contexte :

- Ce qui n'est pas affecté par le problème doit continuer à vivre.

- Il ne faut pas perdre de vue l'après-crise : le système devra trouver un

équilibre viable dans la durée, au delà du temps exceptionnel de la crise.

■ Maîtriser la question de l'expertise

La mise en place d'un dispositif d'expertise solide, la défense de son image sont des préoccupations importantes.

□ Construire très vite un réseau d'experts, à partir des noyaux qui doivent avoir été constitués et entraînés par avance à une collaboration en situation exceptionnelle. On veillera à ne pas dépendre d'un seul spécialiste, surtout s'il ne dispose pas de son propre réseau, s'il n'a jamais vécu pareille demande ou s'il risque de ne pas bénéficier d'une large confiance du public.

□ En jouant sur le sérieux, la clarté, la reconnaissance des divergences, aider les experts à échapper à l'ornière de l'éclatement ; construire du consensus ou tout au moins des rapprochements sur :

- les méthodes ;
- les critères et les normes (générales, transitoires ; pour des travailleurs, pour des populations) ;
- les résultats ;
- leur présentation.

□ Dans la même ligne, on tentera d'éviter aux experts la perte rapide de crédibilité, qui les menace eux aussi.

□ Ne pas presser les experts au point : qu'ils ne peuvent plus travailler dans le calme ; qu'ils sont conduits à travailler dans la précipitation. Il y a là une contradiction difficile à gérer ; plus la situation est inquiétante, plus on aura tendance à faire pression sur les experts... qui doivent pouvoir travailler dans une sérénité d'autant plus grande⁷. De façon générale, il est capital de séparer la fonction d'expertise de celle de décision.

□ Demander une fourchette de validité des résultats obtenus.

□ Pour tous les risques posant des problèmes de santé, on veillera à disposer, outre d'experts chimistes par exemple, d'experts en santé publique capables de « prendre position », en dépit des lourdes incertitudes existantes, sur les stratégies de prise de

risque qui s'offrent au décideur⁸.

□ Se préparer à l'idée qu'il faudra peut-être décider sans les résultats de l'expertise — trop incertains, contradictoires ou longs à obtenir⁹.

Quant aux experts, ils s'efforceront d'identifier, pour chaque grande option, les risques qui s'y rattachent. Toute solution comporte des risques (à côté d'effets directs il ne faut pas oublier les effets pervers). Il faut donc passer d'un modèle « problème/solution » à un modèle « comparaison de risques »¹⁰.

Il faut aussi savoir que les choix les plus « conservateurs », qui sont peut-être indispensables (mais pas obligatoirement), seront à coup sûr les plus coûteux financièrement... et que le coût n'est pas une garantie de pertinence. Le coût « symbolique », quant à lui, est encore plus difficile à apprécier, dans sa mesure comme dans son utilité.

Souvent, le processus conduira à une réflexion sur l'option à risque la plus tolérable, après examen de nombreux paramètres, difficilement isolables d'ailleurs les uns des autres : santé publique, environnement, économie, acceptabilité sociale...

Comme avec les médias, les décideurs veilleront à ne pas se positionner « à la remorque » des experts. Ils s'interrogeront notamment, en continu, sur ce que pourra leur apporter l'expertise et dans quel délai. Il est des décisions qu'il leur faudra prendre quels que soient les résultats des analyses : point n'est alors besoin d'attendre. Il en est d'autres qui ne pourront être éclairés que par l'expertise ; d'autres encore pourront être facilement arrêtés après une expertise rapide, etc... En d'autres termes, une approche stratégique de l'utilisation de l'expertise est indispensable.

■ Conduire le système jusqu'au terme de la crise

La suspension trop précoce des dispositifs de crise est une erreur commune dont il faut se garder ; le système doit être accompagné jusqu'à ce qu'il ait totalement recouvré une nouvelle situation d'équilibre.

On veillera à ne pas considérer que l'oubli hâtif est un bon règlement de la crise. Si, comme c'est en général le cas, la crise est la manifestation de l'existence de problèmes fondamentaux, la gestion de la crise ne peut être considérée comme terminée si les réexamens nécessaires ne sont pas mis en chantier.

Vigilance :

- On doit veiller tout particulièrement à éviter les impasses les plus fréquentes :
- Ne pas fermer immédiatement toute marge de manœuvre ; s'efforcer au contraire d'élargir celles qui existent.
- Ne pas sombrer du fait de la communication ; mais ne pas tout fonder sur la seule communication.
- Ne pas oublier la place essentielle des médias ; mais ne pas s'arrêter à ce seul acteur, ni se mettre à sa remorque.
- Comme toujours en situation de crise, garder une distance critique vis-à-vis des événements et de l'action déployée.
- Suivre la qualité des relations entre agents, le capital de crédibilité et de légitimité dont on dispose, les possibilités de grandes erreurs stratégiques.
- Enfin, trouver un bon équilibre entre la nécessité de cette distance critique nécessaire et celle d'un leadership ferme et reconnu.

Notes

1. « Il faut avoir des gens qui ne contentent pas de rassurer et de voir venir, mais qui sachent prendre des décisions ... Et cela même s'ils ne prennent pas toujours les bonnes. » D.K. Burrows, p. 105.
2. « L'incapacité des hauts responsables à maîtriser ce genre de problème est la cause de l'amplification de bien des crises. Généralement, la plupart des gens essayent de trouver de quelle façon ils vont pouvoir se cacher. Ils ne veulent pas être blâmés. Les gens forts, dans une crise, sont ceux qui osent se manifester et dire clairement : « Je prends en charge la situation ». Il n'y a pas beaucoup de gens à le faire. La plupart vont essayer de se soustraire à toute responsabilité : ils savent que leur carrière pourrait être compromise et leur réputation mise en jeu ». R. Dilenschneider, p. 282.
3. « Poser des questions justes s'avère ici plus important que prétendre sortir de sa manche des réponses toutes faites ou des règlements tout casqués ». Ph. Vesseron, p. 148.
4. « Dès le début, le public doit être informé de façon complète, fréquente et exacte, à travers les médias. Ce travail doit être assuré par un ou deux porte-parole de haut rang dont la crédibilité est essentielle. Ils doivent comprendre la situation et être en mesure de l'expliquer calmement et clairement en langage courant. Les premières 24

heures d'une crise sont capitales :
 — Si cela n'est pas fait, il se produira rapidement un vide en matière d'information publique — qui sera comblé par des rumeurs ou des faux-bruits bien pires que la réalité.
 — En pleine crise, garder le silence est, à tort ou à raison, un signe de culpabilité.
 — Il ne suffit pas de se contenter d'affirmer au public que tout est sous contrôle et qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter. Pour être crédible, il faut fournir des détails précisant comment on parvient à pareille conclusion.
 — Il est vital de comprendre que les journalistes ont, heure par heure, des délais à respecter. Les informations doivent toujours être exactes, conséquentes et à jour, même si on ne peut répondre immédiatement à toutes les questions » Donald R. Stephenson (Directeur des communications de Dow Chemical Canada), pp. 355-356.
 5. « Cette nuit-là, Harold Denton me rejoignit pour une conférence de presse. Il est certain qu'il devint très vite — grâce à sa voix traînante et détendue typique de l'état de Caroline du Sud, à sa façon naturelle de sourire quand il parlait, à son aisance et à son apparente candeur face à la presse, comme à sa facilité à parler un bon anglais aussi bien que le jargon nucléaire — l'expert mondial le plus fiable sur la situation technique à TMI. Il replaça les faits dans leur contexte, abassa le niveau d'inquiétude, fit

ses preuves devant la presse — et gagna mon estime. Alors que nous continuions avec détermination à comparer ses observations et celles de ma propre équipe, nous fûmes vite convaincus qu'il était aussi crédible qu'il en avait l'air. A la fin du troisième jour, j'avais le sentiment que nous étions enfin prêts à affronter les comptes rendus erronés, les fausses estimations et alertes qui n'allaient certainement pas cesser ». R. Thornburgh, p. 92.

6. « Si vous communiquez comme un technocrate, dans le monde d'aujourd'hui, vous êtes perdu ; si vous êtes trop émotionnel, vous vous enfoncez dans des discours idéologiques. Il faut trouver le chemin entre les deux, ce qui veut dire tout simplement être humain. Et ce qui est vrai des relations extérieures, l'est tout autant du climat interne : une entreprise qui n'a pas de considération pour ses collaborateurs passera très mal une situation de crise ». P.J. Hargitay, p. 122.
7. Voir B. Favez, pp. 160-174.
8. Voir L. Abenheim, p. 270.
9. Voir L. Abenheim, pp. 261-163.
10. Voir la discussion des évacuations sous l'angle de l'épidémiologie, L. Abenheim, p. 265.

4 - Organisation

Face au mouvement brownien que représente une crise, il faut immédiatement répliquer par des règles d'organisation visant à garantir la cohérence, y compris dans le détail.

■ **Déclenchement**

- Dès la perception d'un problème, faire fonctionner les réseaux prévus (avec les élargissements nécessaires) :
- Vérifier que les missions à assumer sont bien attribuées : pilotage et coordination générale, suivi technique, communication, gestion des affaires courantes non concernées par la crise.
- (Re)préciser à tout niveau les attributions et responsabilités.
- Identifier les vides dans la prise en charge des problèmes.
- Consigner par écrit les premiers éléments d'information.

■ **Suivi de l'affaire**

- Collecte des informations¹ :

- Noter par écrit toute information avec mention de la date, de l'heure et de la source.²
- Etablir le contexte de toute information : première main, deuxième main, dans quelles conditions de recueil, etc.
- Diversifier les sources d'information et recouper les divers renseignements - ne pas hésiter à vérifier.
- Tenir une liste des interlocuteurs, leurs adresses téléphoniques et télécopie, leurs préoccupations (ceci y compris pour les journalistes).
- Suivre l'information dans les médias ; suivre le développement des interprétations, germes de conflits et rumeurs.
- Chercher à disposer d'analyses et d'avis différents de ceux qui circulent tant dans les cercles officiels que dans les médias.
- Rassembler des informations sur le sujet technique en cause, les défaillances passées, etc.

Contact avec les médias : savoir passer de contacts individuels avec les journalistes à une *réponse médiatique d'envergure* (nombreuses équipes de presse). Ce qui exige : présence forte, règles du jeu (responsable désigné, points de presse réguliers), organisation (accès facilité et défini pour la presse, systèmes de laissez-passer bien organisés).

Contact avec la population concernée : la règle, là aussi, est de ne pas laisser se développer de larges « no man's lands » qui ne peuvent que produire rumeurs, incompréhension, anxiété, rejet. Un facteur clé est ici le *respect des victimes*, une reconnaissance de dignité à leur endroit (manifestée par des initiatives concrètes). Un principe de base doit être que les populations ont un rôle actif à jouer dans la phase post-accidentelle, contrairement à l'idée communément admise selon laquelle les victimes sont plongées dans l'hystérie et deviennent totalement dépendantes des institutions.³

■ Fonctionnement des cellules de crise

Localisation : le principe de la gestion de l'accident depuis le site est toujours souligné (PC avancé, PC fixe) ; il faut cependant tenir compte du fait qu'une crise peut ne pas avoir de *point focal* (menace généralisée ou non localisée), ou en avoir de multiples (il ne faut d'ailleurs pas obligatoirement superposer lieu de l'accident et lieu(x) de la crise).

Veiller à respecter *certaines séparations* :

— Séparer lieu de réception et de traitement de l'information d'une part, et lieu de décision d'autre part (il serait d'ailleurs pertinent d'introduire le concept de « centre de filtrage d'information » capable de présenter aux décideurs de l'information analysée et organisée en vue du choix entre des options construites).

— Séparer « techniciens-experts » et décideurs stratégiques (on devra apprendre aux seconds à respecter l'autonomie de fonctionnement des premiers⁴), que l'on pourrait peut-être « protéger » en les dotant d'une

« direction technique » capable de faire entendre leur voix).

— Prévoir, à côté de la salle de décision, de petites salles permettant le fonctionnement d'« équipes de liaison » (reliant les responsables à leurs services, par lignes directes et télécopie).

— Séparer nettement le lieu où le personnel politique peut être reçu (PC fixe) et les lieux opérationnels les plus « chauds » (PC avancé), à protéger fermement de visites intempestives.

*Limiter le nombre de participants.*⁵ Afficher clairement qui est en charge de la situation (cela facilitera d'autant la circulation d'informations à l'intérieur des organisations).

Gérer la cellule de crise dans la *durée* (afflux, relèves). Ne pas oublier de veiller à la fatigue des intervenants (savoir aller manger et dormir)⁶.

Fixer immédiatement quelques principes clairs en salle de crise⁷ :

— Affichage de grandes règles de

conduite (ainsi : « pas de contradiction entre porte-parole » ; « respect de toute question »⁸ ; « suivi de toute demande : aucun interlocuteur ne sera abandonné »).

— Tenue d'un livre de bord : informations reçues ; questions posées ; informations données ; rumeurs ; prises de position ; déclarations ; demandes d'information non satisfaites (qui doivent rappeler) ; décisions prises : lesquelles, quand, par qui ?

Visualiser l'état de la situation :

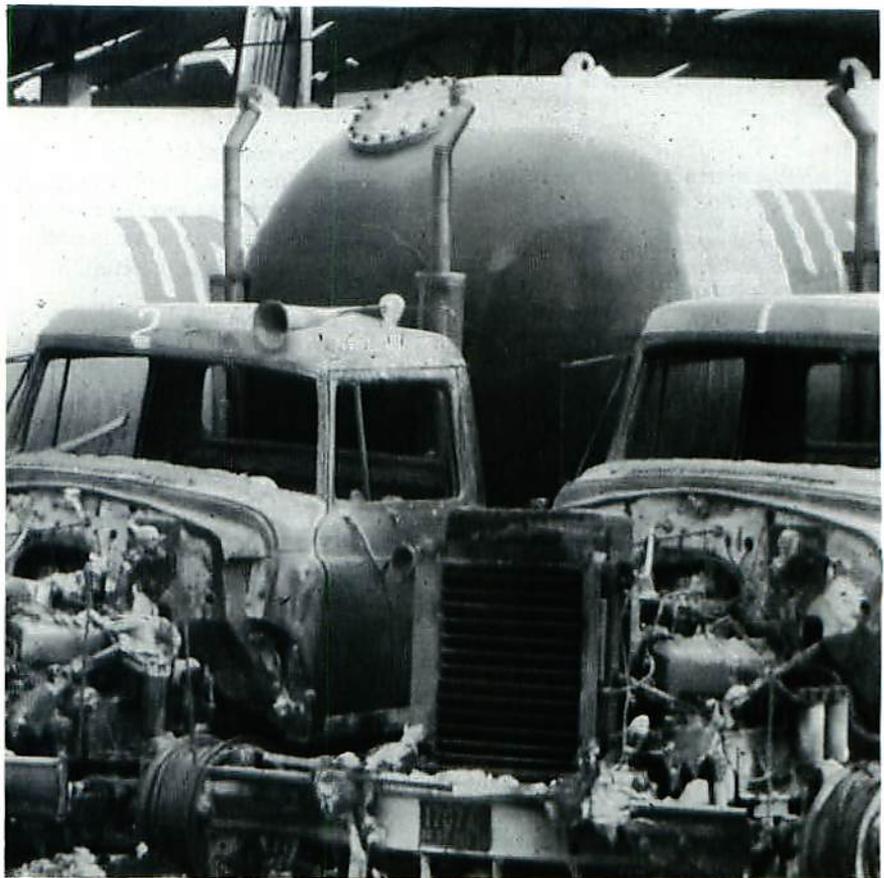
— Affichage des faits.

— Affichage des décisions prises.

S'attacher à ce que tous les partenaires, en interne au moins, travaillent sur la même information, mise à jour (réseau de télécopie, voire de télévision, etc.)

Disposer de moyens adéquats. Des exercices révéleront ici des insuffisances faciles à rectifier mais très pénalisantes en situation de crise ; il faut pouvoir disposer :

— De *lignes de communication spéci-*



Mexico de sinistre mémoire.

fiques qui permettent de contourner le problème de la saturation immédiate des standards téléphoniques.

- De lignes directes, entre points clés du système.
- De combinés téléphoniques munis de haut-parleurs (problème très simple et pourtant fréquent).
- De locaux accessibles et de matériels utilisables de nuit, en week-end.
- D'experts clés mobilisables « le 15 août à 15 heures », etc.

En matière de coût, on notera que l'idée n'est pas de geler d'immenses moyens en permanence, mais prévoir des dispositifs pouvant se greffer sur des systèmes légers en opération constante.

Vigilance :

Comme il a été dit précédemment, les cellules de crise sont des outils ; non des

moyens magiques. Elles ne peuvent être vraiment utiles que si elles ont été testées au préalable, le risque étant qu'elles fonctionnent bientôt en circuit fermé et constituent pour les services qui y participent, non un outil démultiplicateur mais une amputation de leurs moyens d'analyse et de direction. Alors que tout conduit naturellement à l'isolement, il faut s'efforcer de toujours construire des réseaux ouverts, de veiller aux problèmes de communication, d'information. Il faut ainsi s'attendre à ce qu'il n'y ait pas seulement les experts de l'autorité mais des experts liés à la presse, à des firmes, à des victimes, à des journalistes, à des étrangers, etc. Ce schéma ne fait que renforcer la nécessité de la fabrication de réseaux élargis où l'on puisse se parler.

Notes

1. J.L. Laurent et F. Demarçq, Service de l'Environnement Industriel, ministère de

l'Environnement, communication personnelle, 1985.

2. « Les événements qui prennent des tournures paroxystiques se développent souvent dans la durée. Si l'on ne s'astreint pas à écrire les faits, les informations, les décisions, on perd très vite le moyen de réévaluer les situations lorsqu'il apparaît que la crise se prolonge : il faut pourtant être en mesure de retrouver les faits réels derrière l'interprétation qui a pu en être donnée à un certain moment. Mais personne ne s'attache spontanément à constituer dès le départ cette mémoire vérifiable des événements ». Ph. Vesseron, p. 146.

3. « L'épisode constitua une démonstration spectaculaire des aptitudes, de la capacité organisationnelle des administrés. Il suggère que les autorités devraient concevoir leur politique de manière à consolider l'activité des gens : l'idée est celle de complémentarité, non de substitution. Le deuxième enseignement vient quelque peu minorer le premier : laissés à eux-mêmes, les gens ne peuvent s'en sortir. En situation difficile, marqués par nombre d'agressions post-accidentelles, les gens ont besoin d'alliés extérieurs. Mais il faut que cet extérieur res-

LYONOTOX

**Une famille de câbles sans halogène
non propagateurs de l'incendie - NFC 32 323**

**leader mondial
en câbles de sécurité**

LES CABLES DE LYON

S.A. au capital de 289 681 900 francs
30, rue des Chasses - 92111 CLICHY CEDEX FRANCE
Tél. : (1) 47.39.33.32 - Télex 620787



Service Lecteur 28

