

## REPÈRE POUR LES GRANDES SITUATIONS DE SURPRISE

Extraits de *PRÉVENTIQUE-SÉCURITÉ*, N°67, Janvier-Février 2003, p. 41-42

Lorsque «l'impensable» se produit, le tableau de bord pourrait comporter ces quelques points clés

### 1. Intelligence stratégique identifier la nature profonde de la crise

Les crises les plus déstabilisatrices, qui vont impliquer les plus hauts niveaux décisionnels, sont celles qui sont hors cadres de référence, donc aussi hors du cadre des processus classiques de vigilance et d'alerte. Il revient au plus haut niveau d'effectuer ce travail de compréhension profonde des situations, au-delà des cadres habituels (marqués par l'habitude, le court terme, le cloisonnement). Nous sommes ici dans le registre du questionnement au fond.

### 2. Expression, énonciation exprimer le ressenti général, nommer la crise

Dans les situations de crises graves, les citoyens développent une sensation de vide et d'abandon aussi longtemps que les plus hautes autorités n'ont pas dit et nommé le défi qui se pose. De même, les organisations en charge ont besoin de ces clarifications fondamentales pour se sentir légitimées à se saisir de ces réalités qui échappent aux modes communs de lecture et de traitement. Certes, le plus haut niveau est confronté au double risque de parler trop tôt (pièges incompréhension, augmentation de l'inquiétude, erreur d'analyse), ou de parler trop tard (lorsque l'attente a déjà été trop déçue, que les conflits et confusions sont déjà trop avancés, que la légitimité publique est très atteinte). Mais il y a là une fonction importante à assumer.

### 3. Options stratégiques arrêter postures et options fondamentales

C'est le point essentiel dans les crises, qui permet de refonder sens, direction, cohérence, énergie – indispensables à l'effort collectif. Il suppose à la fois un travail d'analyse hors cadres et des prises de risques dans l'ambiguïté, en univers le plus souvent très peu lisible et radicalement instable. Il s'agit bien de postures fondamentales, non d'options techniques qui relèvent des niveaux opérationnels (mais ces derniers ont besoin de ces postures de fond pour agir dans la cohérence).

### 4. Interventions critiques des actes majeurs permettant de transformer les situations

Le plus haut niveau a la responsabilité de trouver lignes d'action, points d'entrée, moments favorables, leviers, qui permettent de transformer les dynamiques, de rompre avec les mouvements browniens épuisants, et de faire passer dans les faits les postures retenues. Certes, il y a peu de points d'accroche, peu de moments favorables, mais ils doivent être trouvés et mis à profit. Cela, ici encore, suppose une bonne dose d'innovation et de hardiesse, combinant intervention symbolique et action physique. Cela inclut le pari, au cœur de toute résolution de crise.

##### 5. Accompagnement – un travail constant sur le jeu des acteurs

Les crises graves génèrent tout à la fois des inquiétudes majeures chez les acteurs en charge, des tensions entre organismes, l'irruption de nouveaux acteurs, des phénomènes de résonance important entre forces classiques et forces émergentes. Il revient au plus haut niveau, tout à la fois – de redonner confiance, d'ouvrir des marges de liberté nouvelles, de débloquent des oppositions trop figées, d'insuffler de la cohérence globale, etc. Aujourd'hui, deux phénomènes notamment sont à prendre en compte – la place nouvelle des opérateurs de grands réseaux vitaux en matière de sécurité nationale – la place nouvelle des populations, qui ne peuvent plus être « pilotées » à travers des logiques anciennes de type « Command and control » (ce qui ne veut pas dire qu'on se résout à un happening désordonné et malsain).

##### 6. Sortie de crise – une conduite attentionnée et innovante des sorties de crise

Notre culture de l'urgence nous a habitué à des actions se limitant à l'action de secours immédiat. Les grandes crises actuelles posent des problèmes majeurs de sortie de crise et de cicatrisation. Le plus haut niveau a là un rôle de vigilance, de positionnement, de recadrage, d'initiatives, tout à fait essentiel. C'est là le plus souvent un terrain sur lequel de grands progrès sont à faire.