

FACE AUX CRISES DE DEMAIN, LE VIDE

mercredi 26 mars 1997

Patrick LAGADEC

Une des recommandations du récent rapport de la mission d'information de l'Assemblée nationale sur la crise de la "vache folle" est passée inaperçue : la création d'un institut des hautes études de gestion des crises.

Il faut en effet dépasser le seul problème bovin. Sauf exception, nos grands systèmes (publics, au premier chef) ne sont pas préparés à affronter les situations de crise du XXI^e siècle. Dépourvus des mécanismes de défense appropriés, ils connaissent coma ou épilepsie à toute amorce de crise. Le tableau est d'une régularité saisissante.

Avant la crise, les capacités de vigilance sont très insuffisantes et l'on observe un refus instinctif de tout questionnement sur des scénarios non conventionnels. Aux premiers signes de la crise, les stratégies d'évitement forment l'essentiel de la réaction : repli défensif sur l'absence de "preuves", mobilisations laborieuses, fragmentation et cloisonnement des systèmes de réplique, communication externe visant à "rassurer" alors que l'on ne sait rien, etc.

Dans le cours de la crise, c'est la gesticulation impuissante qui domine ; les centres de décision se présentent comme autant de bunkers dont le souci premier est de protéger leur territoire ; négation des risques, réponses en "tout ou rien" ; incohérence, fausses solutions miracles sont le cœur des logiques de réponse... quand l'essentiel doit être l'ouverture de réflexions anticipatrices, l'invention de conduites institutionnelles et de procédures managériales adaptées. Des cellules de crise non entraînées sont réunies à la hâte mais se montrent incapables de conduire leur part de crise et de coordonner leur action (ce qui est désormais la clé des grandes crises modernes). Les communications sont très insuffisantes, souvent suicidaires.

Après la crise, un mot d'ordre domine : "Qu'on ne reparle plus jamais de cette affaire !" C'est le refus de tout retour d'expérience" (examen critique *a posteriori*). On retire donc de l'épisode de fausses leçons, sur fond de capitulation rampante.

On ne saurait accepter ainsi la voie de l'échec programmé. Bien sûr, il ne s'agit

pas d'oublier la prévention, qui est la meilleure gestion de crise qui soit. Mais la question spécifique du temps de la crise exige aujourd'hui une attention responsable.

En dépit des efforts techniques de prévention, il y aura assurément de nouvelles crises ; le risque nul n'existe pas. En raison des formidables mutations en cours, les crises, exceptionnelles hier, tendent à devenir omniprésentes et structurelles aujourd'hui. Elles coûtent de plus en plus cher humainement, économiquement et socialement (accessoirement, politiquement). Si l'on ne réagit pas dès à présent, n'escomptons pas pouvoir faire face aux grandes crises de systèmes complexes qui nous menacent dorénavant.

Le précédent de la sécurité technique est particulièrement instructif. L'essentiel n'est pas dans les outils ou les plans, mais dans les développements d'une culture : culture de sécurité, voilà vingt ans ; culture de crise aujourd'hui. Elle doit être là une œuvre commune, impliquant le citoyen, sous des formes à inventer. Beau défi pour le politique ! Elle doit devenir un terrain de responsabilité central pour les dirigeants et hauts responsables.

On ne connaît que trop les démissions en matière de préparation à la crise - sujet tabou : "pas le temps" ; "pas prioritaire" ; "beaucoup trop sensible" ; "trop dangereux" (pour les élites, qui ne sauraient s'y risquer). Ces refus doivent être dissous, contournés ou brisés. Il faut engager des diagnostics - au moins pour un certain nombre d'acteurs majeurs : ministères, grandes entreprises, préfectures, grandes villes, grands médias (eux-mêmes directement impliqués), etc. Il s'agit de savoir rapidement dans quelle catégorie chacun se situe : absence totale de préparation, ébauche encore peu opérationnelle, bases déjà solides.

Des actions d'apprentissage doivent être lancées à destination non plus des spécialistes mais des hauts responsables, et en priorité dans les secteurs les plus exposés. On connaît les modes d'intervention à appliquer : sensibilisation en équipe, retour d'expérience, simulation, formation, etc. L'important est de partir d'une

logique "client" : ce qui est perçu par les acteurs eux-mêmes comme le plus nécessaire et le plus utile. La question des crises exige une rupture majeure dans le cadre de références des personnels de haut niveau. Les entreprises du secteur concurrentiel les plus en pointe ne s'y sont pas trompées. Pour les embauches, promotions, mises à l'écart, recherche de responsabilité, etc., l'engagement personnel sur ce dossier des crises et des grandes mutations doit devenir un critère-clé d'appréciation.

La responsabilité des élites doit désormais se définir comme la capacité à faire face personnellement, en équipe et en réseau au non conventionnel et à la surprise majeure. Bien sûr, il faudra en tirer des conséquences sur la formation initiale des dites élites.

Des études de vulnérabilité approfondies sont nécessaires. Cette innovation, connue sous le nom "*d'études de sûreté*" fut le moteur du progrès en matière de sécurité technique ; on y ajouta même, pour les cas particulièrement préoccupants, la notion d'expert extérieur pouvant apporter un regard critique dans l'examen. Il faut la reprendre et l'appliquer avec la même rigueur à la sécurité des grands systèmes organisationnels.

Rien de sérieux ne sera fait si l'on n'investit pas en matière grise sur le sujet, à un niveau européen. Car en ces domaines, l'essentiel est de ne jamais être en retard d'une guerre - *a fortiori* de deux, comme souvent aujourd'hui. L'affrontement au travers de la crise est le risque de demain.

N'attendons pas davantage de preuves funestes de notre pauvre préparation pour engager une action résolue. "*Les crises n'attendent pas les vertus de la dernière heure*", aurait dit Joffre. Qui ne se prépare pas, avec obstination, à affronter la crise sera bientôt livré à son empire.