



**22 NOVEMBRE - 8 DECEMBRE 1986 :** un texte sur l'Université, un mouvement venant des profondeurs de la Société, une turbulence qui prend par le travers les cer-

cles gouvernementaux. A regarder cet étrange film, le téléspectateur se serait cru à nouveau au stade du Heysel : stupeur des responsables, ne sortant de la paralysie que pour des actions inefficaces ou aggravantes. Un sentiment d'inexorable, depuis la simple difficulté de parcours, jusqu'à la danse au bord du gouffre, lorsque, au plus fort du cyclone, le responsable de la sécurité demande à la foule de se tenir prête à descendre sur la pelouse.

La réflexion sur les contenus de la révolte est en cours ; le questionnement est lancé sur les compétences tactiques et stratégies suivies pour le maintien de l'ordre en particulier.

Je voudrais ici proposer une troisième ligne de réflexion : nous avons la responsabilité, aujourd'hui, de nous interroger sur les capacités de nos Sociétés à gérer les grandes décisions collectives, et notamment à conduire ces dynamiques de crise.

Non pour éliminer les crises, pour dissoudre les volontés ou refouler les tensions puissantes qui doivent pouvoir s'exprimer, mais pour donner précisément une existence possible à ces crises, sans qu'elles conduisent de manière quasi-automatique à un borborygme généralisé. Dans le cas précis, entre le conflit et l'insurrection, une Société civile doit pouvoir mettre quelque degré de liberté.

### Des invariants

Cette crise, qui était pourtant relativement simple à maîtriser (elle se déroulait fort lentement, avec possibilités de dégagement en touche relativement évidentes) n'est en rien exceptionnelle dans sa gestion. On le mesure si l'on veut bien sortir de ce cadre

spécifique de l'Université. L'analyse des situations de crises post-accidentelles peut évoquer ici *Seveso, Three Mile Island, Tchernobyl, Bâle, etc.* et souligner un point rarement perçu. Des invariants existent. Les mêmes carences conduisent à des échecs très voisins. Echecs-immédiats (pouvant être dramatiques), lignes de faille

pour le long terme. Et ceci parce que l'on a surajouté au désarroi face à des questions globales l'ignorance de modes d'approches adaptés à de pareilles épreuves. Gestion de crise ? Discipline inconnue. Or nos Sociétés, vu leur complexité et leurs vulnérabilités croissantes, auront à affronter des crises -qui pourront être autrement plus difficiles à maîtriser que celles expérimentées ces dernières années. Nous ne sommes pas prêts.

### Une discipline

Cette discipline doit être constituée, avec pour objectif la recherche d'une nouvelle intelligence de ces situations de nouvelles capacités sont à mettre sur pied, visant le développement d'aptitudes moins rudimentaires. L'efficacité et la légitimité de ces projets ne pouvant bien sûr être assurées que si des responsables d'horizons très diversifiés y sont associés.

### Le scénario est classique

Nous venons de vivre, sans doute de façon caricaturale, un scénario classique, bien connu de ceux qui ont observé les invariants des crises technologiques de ces dernières années :

- Incapacité à envisager, au moins à titre d'hypothèse, qu'un événement avant-coureur puisse être le signe d'un problème de fond.

- Absence de capteurs, qui permettraient de repérer les signaux d'alerte, même lorsqu'il s'agit d'alarmes assourdissantes : c'est le problème bien connu des " erreurs de représentation ", qui entraînent une surdité et un aveuglement à toute épreuve.

- Disparition des capacités de décision, qui laissent place au déroulement de l'inexorable. Chaque niveau hiérarchique ne passe le relais au niveau n+1 que lorsque le problème ne pourrait plus être traité que par le niveau n+2.

- Dissolution de toute capacité d'initiative : qui prend véritablement en charge le dossier ?

- Absence d'anticipation, les seules actions posées étant des " réactions " à l'événement, donc toujours marquées par le " trop tard, trop peu ". A tout moment, on traite les problèmes d'avant-hier, l'œil rivé sur le rétroviseur. Et, à la stupéfaction du responsable dérouté, tout mouvement ne fait que l'enfoncer davantage dans les sables.

- Hypothèse, à chaque instant, que la crise " est finie ", que l'on " tient " les événements, sans examen sérieux de la série des scénarios potentiels.

- Recroquevillement des organisations responsables sur elles-mêmes, alors que le problème, dans une crise est précisément de préserver et de construire des réseaux élargis d'interrelations. Mais découverte, au moment de la crise, qu'il est bien tard pour opérer les décroissements nécessaires, ce qui précipite davantage encore dans l'enfermement.

- Eclatements internes, au moment où il faudrait une forte cohésion. Et les conflits étrangers au sujet de la crise viennent empêcher l'examen réel des scénarios de travail possible.

- Tentatives désespérées, pour un dégagement par des voies qui ne sont à l'évidence que des impasses précipitant encore davantage dans le tourbillon - surtout si les responsables succombent à la peur, l'irrationnel, l'auto-hypnose par le verbe ; ou, plus terribles et [trop] régulièrement suspectées par les administrés, aux " manœuvres de l'ombre ".

Ce modèle se complète par des pratiques de

communication stéréotypées, suicidaires aussi longtemps qu'une Société se reconnaît dans la référence à la démocratie :

■ Le silence... matrice de toutes les rumeurs.

■ Des déclarations marquées par l'obsession de rassurer : " Tout est sous contrôle "... qui est dorénavant entendu comme énoncé d'une alerte générale : " Sauve qui peut " .

■ Des démentis, toujours moins assurés et moins crédibles... jusqu'à la découverte du pot aux roses obligeant les responsables à se " rendre " à l'évidence.

■ Une incapacité à fournir de l'information un peu sérieuse.

■ Des dérobades, qui entraînent une logique de " David contre Goliath ", la perte du minimum de dignité nécessaire à la gestion d'une crise (sauf à faire le pari du cynisme, qui n'est pas forcément viable dans une Société robuste conservant quelque notion des bornes à ne pas dépasser).

■ De la dissimulation, menant à des processus de " révélation " et d'" aveux " conduisant à des pourrissements dangereux.

Dans le cas que nous venons de vivre, cette panoplie de référence fut quelque peu obscurcie par des déclarations-choc, signes d'un désarroi encore plus sérieux : " Le gouvernement se déterminera en fonction de l'ampleur de la manifestation " ; " si le projet est retiré il n'y a plus de gouvernement ". La communication peut ainsi être utilisée comme un formidable outil à détruire toute marge de manœuvre.

Dans l'affaire Tchernobyl, on fut le témoin d'un festival presque aussi déstabilisant, marqué à son début (6 mai) par un communiqué de tel ministère précisant que le niveau de la radioactivité était redevenu normal sur la France, quand, par ailleurs aucun organisme officiel n'avait fait état publiquement d'une élévation de ce niveau ; l'effondrement du 6 mai en direct à TF1 est connu. On pourrait reprendre une foule d'exemples de ce type, signes non d'erreurs de circonstances mais d'une inaptitude globale.

### L'état des lieux

J'énoncerai maintenant quelques points qui me paraissent essentiels sur l'état des lieux.

■ Même pour les crises relativement aisées à maîtriser (événements à dynamique lente, d'importance limitée, comportant des voies de sortie assez visibles) nous ne disposons pas du minimum de capacité

intellectuelle et organisationnelle. Nos systèmes sont généralement démunis face à ces situations mettant en jeu gravité, incertitude, acteurs multiples et longue durée.

■ En outre, chaque " petite " crise entame davantage l'image, donc les capacités, des responsables, de l'Etat, des institutions. C'est l'effet majeur de l'affaire Tchernobyl en France : " Vous a-t-on dit la vérité ? Non : 79 % ". Les techniciens disent-ils la vérité ? Non 64 %. Les journalistes ? Non 61 % (selon le sondage Gallup publié dans l'Express du 24 octobre 1986). L'affaire de Bâle n'a pu qu'aggraver suspicion et rejet a priori. Désormais si un événement n'est pas perçu comme gravissime, chacun s'apprête à sourire : " comment, cette fois-ci, vont-ils perdre pied ? " Et en cas d'affaire très sérieuse, on risque fort des réactions " sauvages " : d'abord la fuite et le refus, avec la conviction qu'il serait profondément irresponsable, en terme de survie individuelle et collective, de prêter la moindre confiance aux autorités et responsables de toute nature (presse comprise).

**L**A gestion de crise aujourd'hui risque de devoir s'opérer dans ce contexte d'atomisation sociale, avec regroupements massifs, éphémères, pour des causes perçues comme capitales. A côté de la démocratie représentative, voici les pouvoirs confrontés à une réalité sociale sous forme pulvérisée. Rude environnement quand il s'agit de traiter un événement grave. Motif supplémentaire pour se mettre au travail. Nous ne pouvons laisser les choses en l'état, et attendre une " vraie " crise pour ouvrir les yeux et ajuster nos capacités.

Il faut donc mettre d'urgence des mesures en œuvre.

### Proposition

Alliant une perspective de recherche à un objectif opérationnel, je propose, comme je l'avais fait dans ces mêmes colonnes au moment de Tchernobyl, la mise sur pied, à l'échelon national, d'un

#### Institut d'Etude des Crises.

Centré sur les problèmes de Risques Technologiques, pour lesquels, il y a déjà début de prise de conscience, mais capable d'apporter ses compétences sur d'autres dossiers (celui que nous venons de découvrir, ou, bientôt, les formidables problèmes que le Sida et sa gestion vont poser à nos Sociétés), il aurait vocation :

De suivre en continu les problèmes de crise, pour dégager une intelligence plus

systématique des situations de haute turbulence.

De préparer, à la suite d'études de cas systématiques, des outils d'apprentissage, utiles notamment aux décideurs de tous horizons (et aux futurs décideurs).

De construire des réseaux de compétence, en établissant des liens entre de multiples responsables ayant dû faire face à des situations de crise et prêts à travailler sur leur précieuse expérience avant que l'oubli ne fasse son œuvre.

De venir éventuellement en appui, lors d'épreuves difficiles, non pour prendre les rênes, mais pour apporter une compétence extérieure, permettant d'éviter les erreurs les plus dangereuses, pour tous les protagonistes d'une crise.

D'apporter une aide méthodologique dans la recherche des innovations nécessaires pour le traitement institutionnel des situations de crise ou de pré-crise. L'anticipation, la définition de nouvelles capacités de communication sociale sont en effet des impératifs pour la conduite des Sociétés contemporaines : lorsque l'événement frappe, que le responsable est confronté aux caméras, il est bien tard pour conduire des problèmes complexes vers une issue non aggravante, pour établir des ponts, là où il n'y avait que fossé et incompréhension.

De renvoyer aussi, sur le domaine de la prévention, les multiples questions qu'il permettra de mettre à jour : car l'anticipation est toujours à rechercher qu'il s'agisse d'ajustements techniques, d'options stratégiques, de communication sociale avant l'événement.

Il ne s'agit pas là de vues de l'esprit. J'ai expérimenté ces propositions, tant en France qu'à l'étranger. A travers plusieurs séminaires de simulation de crise, construits et menés en association avec des responsables publics, des industriels de haut rang, des journalistes de grande compétence. Dès que les participants découvrent la portée de ce type d'intervention, ils transforment ces séances de formation non classiques en extraordinaires lieux de créativité. Au-delà d'apports techniques, les " cultures " des uns et des autres évoluent, permettant une approche effective des problèmes de crise.

Le stade expérimental semble plus que probant. N'attendons pas des évidences encore plus pressantes ni une dégradation plus marquée encore de l'image du responsable (en général) pour donner une autre dimension à ce type de projet.

Patrick Lagadec  
10 décembre 1986