

Patrick LAGADEC

RUPTURES CRÉATRICES

**Éditions d'Organisation
Les Échos Éditions
2000**

Du même auteur

La Civilisation du risque

Catastrophes technologiques et responsabilité sociale
Le Seuil, coll. « Science ouverte », Paris, 1981

Prix du Conseil Supérieur des Installations Classées 1981
Prix de Sécurité Civile 1981

La Civilizacion del riesgo. Catastrofes tecnologicas y responsabilidad social,
Ed. Mapfre, Madrid, 1984.
Das Grosse Risiko. Technische Katastrophen und gesellschaftliche Verantwortung,
Greno, Nördlingen, 1987

Le Risque technologique majeur

Politique, risque et processus de développement,
Pergamon Press, Coll. « Futuribles », Paris, 1981

Major Technological Risk. An Assessment of Industrial Disasters,
Pergamon Press, Oxford, 1982.

Etats d'urgence

Défaillances technologiques et déstabilisation sociale
Le Seuil, Coll. « Science ouverte », Paris, 1988.

Prix Roberval du livre de la communication en technologie 1988
Prix Fritz Winter 1988

States of Emergency - Technological Failures and Social Destabilization
Butterworth-Heinemann, London, 1990

La Gestion des Crises

Outils de réflexion à l'usage des décideurs,
McGraw-Hill, Paris, 1991 ; Ediscience, Paris, 1993

Preventing Chaos in a Crisis,
Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation
McGraw-Hill, Maidenhead, 1993

Apprendre à gérer les crises

Société vulnérable, acteurs responsables
Les Editions d'organisation, Paris, 1993

Crisis Management – Como affrontare e gestire emergenze e imprevisti,
Uomini & Imprese, Franco Angeli, Milano, 1994

Cellules de crise

Les conditions d'une conduite efficace
Les Editions d'Organisation, Paris, 1995.

SOMMAIRE

<i>Remerciements</i>	p. 5
<i>Ruptures</i>	p. 7
<i>Introduction :</i>	p. 8
Discontinuités :	
Construire de la connaissance, forger des aptitudes collectives	

PARTIE 1

DES CRISES AUX RUPTURES *Éléments de repérage, éléments de pilotage*

Chapitre 1	p.15
Prérequis pour temps de ruptures: réponses aux urgences, prévention de crise	
1. L'urgence accidentelle	p. 18
2. L'irruption des crises	p. 21
1°) Le phénomène de crise	
2°) Les pathologies récurrentes	
3°) La prévention de crise	
4°) Les démarches d'apprentissage collectif	
Chapitre 2	p. 49
Premiers repères pour vivre les ruptures : pistes de recherche, pistes d'action	
1. L'exploration par l'étude de cas	p. 50
1°) Premier étonnement : l'ampleur des déferlements	
2°) Deuxième constat : des bouleversements fondamentaux, tous azimuts	
3°) Troisième observation : des vulnérabilités très délicates à établir	
2. Le travail conceptuel : grilles d'analyse, définition	p. 55
3. Les difficultés : construire des diagnostics	p. 56
1°) L'évitement, l'autisme	
2°) De nombreux pièges spécifiques	
3°) Des problèmes globaux, qui semblent plonger dans le non maîtrisable	
4. L'intervention : des repères à inventer	p. 65
1°) Un travail de fond sur le culturel	
2°) Réinventer le politique	
3°) Des ruptures pédagogiques	
5. Les ruptures créatrices	p. 72

PARTIE 2

RUPTURES : APPRENDRE À INVENTER
À l'écoute de grands témoins

Chapitre 3

Géo-stratégie

- Général de Division BACHELET : *L'Armée nouvelle : une rupture historique*
- Xavier GUILHOU : *L'occident dans des univers mondiaux en rupture*
- Domingo CAVALLO : *Argentine et Mercosur dans la perspective de nouvelles ruptures*
- Xavier RAUFER : *Terrorisme et sécurité dans le nouveau désordre mondial*

Chapitre 4

Entreprise et Administration

- Claude HENRY : *Vouloir la mutation des services publics en Europe, plutôt que la subir*
- Jacques GOUNON : *La rupture n'est pas une fatalité*
- Préfet Christian FRÉMONT : *Penser et conduire les mutations de l'Etat*

Chapitre 5

Santé publique, alimentation

- Dr. William DAB : *Santé publique : des crises aux ruptures*
- Dr. Dominique DORMONT : *L'expertise dans les grands épisodes de crises et de ruptures*
- Philippe BARALON : *Sécurité des aliments : une rupture pour les filières alimentaires*
- Frank RIBOUD : *Une marque mondiale de l'alimentaire dans un contexte de ruptures : des valeurs fondamentales, des démarches innovantes, une rigueur au quotidien*

Chapitre 6

Société

- Claude BEAU : *Une Justice retrouvée*
- Pierre RESEDA : *Les zones de grande précarité*
- Jean-Michel BELORGEY : *Ruptures sociales : des réponses laborieuses*
- Michel SÉGUIER : *Populations en survie : inverser les logiques d'action*
- Françoise RUDETZKI : *Victimes : le combat pour des ruptures*
- Jaques PAITRA : *Mutation de Société et ruptures sociales*

Chapitre 7

Apprentissage

- Jean-Michel BESNIER : *Ruptures : construire du sens individuel et collectif*
- Christophe ROUX-DUFORT : *Les dirigeants à l'école de l'ignorance : l'enjeu des crises et des ruptures pour la gestion des entreprises*
- Janek RAYER : *Pédagogie des ruptures*

Questionnement...**Une réflexion critique et prospective**

- Philippe ROQUEPLO : *Emballement techniciste et Hémorragie du sens*

Confrontation : Aux risques des ruptures

Remerciements

Je veux remercier ici les personnes directement sollicitées pour ce livre et qui m'ont permis d'explorer avec elles des terrains parfois à peine repérés : le Général de Division BACHELET, Xavier GUILHOU, Domingo CAVALLO, Xavier RAUFER ; Jean-Marc SURET, Patrick ARTUS, Claude HENRY, Jacques GOUNON, le Préfet Christian FRÉMONT ; William DAB, Dominique DORMONT, Philippe BARALON, Franck RIBOUD ; Claude BEAU, Pierre RESEDA, Jean-Michel BELORGEY, Michel SÉGUIER, Françoise RUDETZKI, Jaques PAITRA, Jean-Michel BESNIER, Christophe ROUX-DUFORT, Janek RAYER, Philippe ROQUEPLO. Je mesure quel travail je leur ai souvent demandé.

Maurice BELLET, André BONNIN, William DAB, Claude HENRY, Michel LAGUËS, Bernard MAGNON, Bertrand ROBERT, Michel SÉGUIER, Roland SENEOR, Francis VUIBERT, Patrick WARIN, Jacques WEBER m'ont beaucoup éclairé ; comme également, sur tel ou tel point, Pierre FLORIN, Erwan LAGADEC, Michel MARIE, Erwann MICHELKERJEAN, Maurice SADOULET, Bernard SAINCLAIR-DESGAGNÉ, Catherine WEBER. J'ai une nouvelle fois été sensible à ces capacités critiques en recul, sans lesquelles il est très difficile de s'aventurer sur les terrains non balisés.

Je n'oublie pas non plus celles et ceux, au sein des grandes organisations – entreprises privées, entreprises publiques, administrations –, qui m'ont permis de participer à la construction et la conduite de leurs démarches de préparation à ces crises et ruptures : Geneviève AUBRY, William BONNET, Jean-Pierre BOURDIER, Claude BOURMAUD, Claude FRANTZEN, Christian FRÉMONT.

Avec Delphine HEDARY (en direction des préfets), Béatrice de VEYRAC (en direction des magistrats), Janek RAYER et Bertrand ROBERT (en direction des entreprises), de nombreuses interventions ont permis d'aiguiser le questionnement et la mise au point de méthodes positives d'apprentissage.

Comme c'est le cas depuis plus de vingt ans, ces travaux n'auraient pu alimenter la recherche sans le soutien de l'Ecole polytechnique, tout particulièrement du Laboratoire d'Econométrie. Que Michel BALINSKI soit ici remercié pour la confiance qu'il m'a témoigné toutes ces dernières années.

Je dois à Claude HENRY la clé de ce livre : c'est lui qui m'invita, en 1997, à faire le saut entre crises et ruptures, et plus encore à m'engager résolument dans une approche ouverte et positive en retenant comme perspective cette notion de “ruptures créatrices” ; il me donna un objectif opérationnel qui permettrait d'effectuer le passage : organiser à l'Ecole Polytechnique un séminaire sur ce nouveau thème directeur – ce qui fut fait le 27 novembre 1997, avec

l'appui personnel du Général NOVACQ, Commandant de l'école. Il ne restait plus qu'à tracer des chemins de recherche et d'action – et à tisser l'ouvrage.

En Argentine, j'ai pu compter sur le relais subtil et efficace de Laura BERTONE pour conduire la réflexion avec le Dr. Domingo CAVALLO, dont le témoignage était particulièrement précieux pour ouvrir la réflexion à partir d'un autre point d'entrée – les pays émergents. Nous avons travaillé conjointement des deux côtés de l'Atlantique, à partir d'une expérience de séminaires de prévention et pilotage de crise menés en tandem à Buenos Aires (mars, avril, septembre 1999).

Chantal POUJOULY, avec qui je fais équipe depuis plusieurs années au laboratoire, a pris en charge l'ensemble des retranscriptions des entretiens et une bonne part du suivi d'ensemble du réseau des grands témoins : je la remercie ici tant pour son efficacité que pour l'optimisme créatif dont elle a su faire preuve tout au long de ce travail. Elle fut relayée avec efficacité et délicatesse, en fin de travail, par l'équipe du secrétariat du laboratoire : Lyza AUDEL, Eliane NITIGA, et Christine MOUYEKET.

RUPTURES

" Nous sommes effectivement à une période de rupture. La plupart des structures de la civilisation industrielle sont en train de se transformer. L'univers social du développement, qui était fondé sur la croissance et sur son dynamisme est en train de se disloquer. Nous vivons une période de cassure, comme il y en eut au cours de l'Histoire. Peut-être l'Histoire n'est-elle, au fond, faite que de ruptures. [...]

Il ne s'agit pas de phénomènes marginaux ou de déviances. C'est une recomposition d'ensemble des formes sociales qui est en cours. Ces nouvelles formes n'ont pas encore défini leurs structures ni leurs modes d'organisation. Même les utopies nouvelles demeurent encore à l'état naissant. On ne les perçoit pas nettement. A cause de cela, on peut avoir l'impression que l'avenir est gris, qu'il n'est plus en mesure de susciter des rêves. C'est seulement parce que nous ne sommes pas encore en mesure de nous représenter la mutation qui se déroule.

Je ne suis ni pessimiste ni optimiste. Nous devons nous défaire des images romantiques où l'on voyait les barbares fondre sur l'empire romain et tout incendier et mettre à sac. La réalité est beaucoup plus complexe, et aussi beaucoup plus difficile à concevoir. Les structures sociales ne s'effondrent pas comme un château de cartes, elle se défont lentement avec les idées et les croyances, et même parfois l'image qu'elles se sont donnée de leur histoire. Période étrange, où se mêlent l'angoisse et la joie, les certitudes et les pensées folles. Musil, dans l'Homme sans qualités, en a donné une puissante illustration pour cette Autriche-Hongrie, cet «empire du milieu» de l'Europe qui pourrit lentement jusqu'à la défaite militaire finale. Or c'est au cours de cette décomposition que de puissantes semences intellectuelles ou artistiques émergent et se dispersent : la nouvelle musique, le freudisme, la relativité... est-ce si peu ?

Ceux qui tentent d'identifier l'Histoire à une logique – providence ou déterminisme – oublient l'importance de l'événement, le surgissement de l'inopiné au sein de la continuité sécurisante et confortable. L'événement ne cesse d'engendrer des formes et des attitudes multiples, dans lequel nous cherchons difficilement un chemin. En dépit des conjurations contemporaines, l'événement casse la belle évolution des positivismes du siècle dernier.

Nous vivons de ce point de vue une de ces périodes ambiguës où tout devient possible. Rien d'anormal ou de pathologique, seulement une de ces transitions qui fascinaient Burckhardt, entre le déjà-vécu et le non-encore vécu : le terrain vague de la vie cherche sa forme ou sa future structure. Dans une situation semblable, entre le vieux monde et celui de l'industrie naissante, le jeune Hegel écrit : « Si la réalité est inconcevable, alors il faut forger des concepts inconcevables. »

Jean Duvignaud

Le Monde, 18 janvier 1994, Débats (p.2)

Introduction

Discontinuités : construire de la connaissance, forger des aptitudes collectives

Le tournant du siècle invite aux bilans. Je souhaitais le faire dans mon domaine d'expertise – l'anticipation, la prévention, la conduite, la cicatrisation des situations de crise. Mais avec une quête bien précise : que le regard porté sur le chemin parcouru soit avant tout un appui pour une préparation créative de l'avenir.

En 1979, je proposai le concept de "Risque Technologique Majeur" et je m'engageai, avec quelques rares aventuriers ¹, sur les mers tempétueuses des risques majeurs et des crises. Aventurier est le mot, car il fallait partir sans cartes ni boussoles bien fiables. Plus encore, braver bien des interdits : comment pouvait-on oser approcher notre marche glorieuse sur la voie du progrès à travers un questionnement sur la sécurité ? Retenir pour examen rigoureux les accidents ou même les simples alertes quand l'oubli volontaire est la norme ? S'intéresser aux comportements organisationnels, aux interrogations de nature "politique" et non seulement à la tenue des pièces mécaniques ? L'irritation fut vive dans le monde des décideurs.

Elle ne le fut pas moins âpre du côté du monde académique : comment prétendre faire œuvre scientifique en se plaçant résolument sur les lignes de fracture, à la recherche de régularités au sein même de l'aberrant, et cela sans modèles solidement pré-établis ? Comment oser soutenir que *l'événement* pouvait avoir des dynamiques propres, dignes d'étude², et qui ne se résumaient pas à la simple réalisation de conditions préalables qui seules vaudraient d'être examinées ? ³ De quel droit s'en aller naviguer avec d'autres – industriels,

¹ Je pense tout particulièrement à Robert Andurand, l'un des tout meilleurs experts au monde en matière de sécurité industrielle.

² La vigoureuse plaidoirie d'Edgar MORIN pour réhabiliter l'événement fut fondatrice des études sur les crises ; "Le retour de l'événement", *Communications*, n°18, 1972, p. 6-20.

³ On relèvera ici avec intérêt les réflexions de François Furet et Denis Richet : « [Les événements de 1789] ne sont pas [...] réductibles à une explication de type purement structurel. Leurs modalités ne sont pas « inévitables », inscrites dans les contradictions sociales. Il faut restituer au fait révolutionnaire lui-même, à l'événement son rôle créateur de la discontinuité historique. La mauvaise récolte de 1788, qui joue un si grand rôle dans la mobilisation des masses populaires, ne doit qu'au hasard météorologique sa dignité d'événement majeur ; et Louis XVI n'a pas signé le traité de commerce franco-anglais dans le dessein de couronner la crise qui va l'emporter ! En bref, les origines de la Révolution française ne sont simples que pour les esprits simples,

préfets, médecins, communicants, journalistes, responsables associatifs, syndicalistes, victimes, etc. – quand il est si “sage” pour la pureté scientifique de rester entre spécialistes universitaires, et à l’intérieur de cloisons disciplinaires établies ? Ces vastes étendues étaient ressenties comme trop imprévisibles, trop risquées pour qui s'est habitué à opérer en position d'observateur, à confortable distance. Même si cette distance ne permet pas de repérer les réalités furtives et fugitives, largement constitutives de l'événement, qui font (certes, en puisant dans les structures préexistantes) les dynamiques de crises.

En vingt ans, maints cheminements ont été partagés sur les terrains les plus divers. Étude précise d'une trentaine de cas de crises majeures – depuis l'affaire de Seveso (1976) jusqu'à la destruction d'une grande partie du réseau électrique québécois consécutive à des tempêtes de pluies verglaçantes en 1998, en passant par les gigantesques explosions de gaz dans la banlieue surpeuplée de Mexico en 1984, ou encore le détournement de l'Airbus Alger-Paris en 1994. Appui direct en certaines situations particulièrement lourdes d'enjeux – je songe tout particulièrement aux deux derniers lancements d'Ariane 5 ayant suivi une première tentative avortée de qualification (succès qui ont montré toute l'importance de retours d'expérience de haute qualité). Séminaires avec le corps préfectoral sur la conduite des crises les plus difficiles. Préparations d'équipes dirigeantes, sous différentes latitudes (Québec, Emirats, Argentine, Côte d'Ivoire, etc.). Et même (terrain tabou) : écoute des témoignages pathétiques de victimes d'attentats harassés par la tyrannie cathodique.

L'esprit de cette démarche de recherche est clair : après immersion dans les problèmes aigus, marquer, à intervalles réguliers, des arrêts sur la page blanche : pour partager, à travers livres et articles, acquis et questionnements glanés sur les terrains les plus pertinents.

Le présent ouvrage s'inscrit dans cette même logique. Rendre compte des acquis – sur la prévention des crises (nous arrivons ici à un palier de connaissances et de repères opérationnels qui justifient pareil retour synthétique). Ouvrir une interrogation organisée sur les questions en gestation, toujours dans ce domaine des grandes discontinuités : ce que j'ai regroupé autour du vocable de “ruptures”.

Il y a quelque urgence en effet à ouvrir cette nouvelle fenêtre, sauf à prendre le risque central de toute politique de sécurité : avoir “une guerre de retard”. Le défi est net si l'on observe les grands dossiers émergés ces dernières années (sang contaminé, vache folle,

et nous craignons, dans la partie de ce livre qui leur est consacrée, d'avoir un peu cédé à cette illusion et à cette facilité. Ce regret peut sans doute s'accompagner d'un constat qui est en même temps un souhait : l'approfondissement des recherches sur les origines de la Révolution française comporte un impératif logique, le consentement à ce qu'il y ait une part d'accidentel dans cette histoire » (Avant-propos à la nouvelle édition, *La Révolution française*, Hachette, 1989, p. 8).

changement de climat, violences civiles, etc.) : la défaillance localisée qui commence à dériver en turbulence sévère – ce que j'ai étudié sous le vocable de “crise” – tend à laisser place à des déchirements contextuels beaucoup plus globaux.

Pour pouvoir penser et travailler ces nouvelles difficultés, une nouvelle désignation était nécessaire - et j'ai retenu le terme de “rupture”, que je situerai ainsi à ce stade :

- dans des univers d'abord marqués par la stabilité, les discontinuités prennent la forme de simples accidents, qui appellent des interventions d'urgence permettant un retour rapide à l'état normal ;
- dans des univers marqués au contraire par le changement, les discontinuités prennent la forme de crises, qui traduisent des difficultés profondes d'anticipation et d'adaptation aux évolutions en cours. La crise – heure de vérité, comme l'entendait le théâtre grec – exprime les décalages qui se font jour et le travail de transformation nécessaire. Elle se produit en un temps court, moment de bifurcation pour le système considéré, qui peut réussir ou échouer face au défi ;
- en périodes de grandes mutations, les transformations ne sont plus d'abord locales et spécifiques, mais globales et multiformes. Les systèmes sont contraints à des mues beaucoup plus complètes. Dès lors, les discontinuités sont moins des événements isolables que des phénomènes de très grande ampleur : ce que je me propose d'appeler “ruptures”. Ces ruptures viennent exprimer des inadéquations profondes et générales entre l'identité et le fonctionnement des méta-systèmes concernés et les contextes dans lesquels ils s'inscrivent. Dans le cours de mutations longues, il se produit ainsi des moments de ruptures, caractérisés eux aussi par la soudaineté, la brutalité.

L'objet de ce livre est précisément, dans la continuité du travail sur les crises, d'engager l'exploration de ces ruptures. Ici encore, les boussoles fiables font défaut. Les mers incertaines se font vastes océans, très peu pacifiques. Les cloisons naturelles et rassurantes tombent les unes après les autres : entre le technologique et le social, entre le civil et le militaire, entre la ville et la banlieue, entre les affaires étrangères et les affaires intérieures, entre le savoir et l'inconnu, entre le non-significatif et le gravissime, etc. On aimerait pouvoir sérier les problèmes comme il se doit avant de prétendre les penser, et les traiter ; et l'on découvre avec stupéfaction que chaque problème que l'on croit avoir isolé n'est en réalité que le *symptôme*⁴ de dérèglements plus vastes – ce qui ne manque pas de déclencher une nette sensation de vertige.

La tentation est grande de commencer par se bâtir de robustes enceintes de confinement, de se doter de filtres protecteurs d'inconnu avant d'aller s'exposer aux dures réalités. Mais, en

temps de mutations tous azimuts – décompositions-recompositions géostratégiques, technologies en explosions permanentes, mondialisation accélérée, mise en réseaux de toute activité, bouleversement de valeurs cardinales, déchirement brutal des liens entre communautés, entre cultures, etc.–, la réalité n'attend guère et fait payer très cher les hésitations (même si elles se drapent dans les plus belles argumentations sémantiques ou méthodologiques ⁵). Il faut donc tenter de baliser dès maintenant ces nouveaux champs de vulnérabilité – en prenant le risque de l'exploration précoce.

Comment procéder ? Premières précisions, restrictives : je resterai dans le registre qui est le mien – l'élucidation de quelques repères utiles pour la connaissance et l'action collective, appliquée ici aux univers de ruptures. Il ne s'agit pas non plus, bien entendu, d'étudier ces ruptures dans le cadre de l'Histoire de l'Humanité... J'en resterai, beaucoup plus modestement, à la seule période très récente, avec pour références des phénomènes comme la chute du mur de Berlin, les affaires de “sang contaminé” ou de la “vache folle”. C'est à ce type de déstructurations-déferlements qu'est confronté le responsable d'aujourd'hui au passage du millénaire.

Plus positivement, pour mener cette exploration préliminaire, j'ai repris la démarche suivie par le passé sur le terrain des crises, notamment dans la construction de mon livre *Etats d'urgence* (Seuil, 1988) : solliciter des personnes d'expérience, construire avec ces grands témoins, à travers des entretiens et un travail approfondi sur ces entretiens, des réflexions qui pourraient féconder d'autres interrogations et orientations, permettre des mises en forme plus assurées – avant de parvenir, le moment venu, à des élaborations théoriques plus ambitieuses.

J'ai donc à nouveau suivi le principe méthodologique selon lequel, pour les situations encore bien peu stabilisées, la voie de l'entretien – du dialogue – était tout à fait adaptée. Loin d'être une forme dégradée de construction de l'intelligence, elle pouvait au contraire, comme je n'ai cessé de le mesurer avec chacun de mes interlocuteurs et dans chaque mise au point du texte correspondant, constituer une démarche particulièrement riche. Plus encore, cette démarche m'a conforté dans la conviction que le dialogue direct est essentiel pour l'approche, la compréhension, le traitement des situations de discontinuité dans lesquelles il va falloir susciter la créativité de chacun, stimuler les questionnements, combiner les intuitions – et, à la base, se montrer capable d'écoute particulièrement ouverte, attentive et constructive.

L'essentiel de cet ouvrage est donc constitué d'une série d'entretiens dans lesquels je tente de comprendre questions, enjeux, indications opérationnelles... sans *a priori*, sans recherche

⁴ J'emprunte cette lecture pénétrante à Maurice BELLET, *Le Sauvage indigné*, Desclée de Brower, Paris, 1998.

⁵ Elles ne manquent assurément pas : comment penser un problème sans définition nette, sans travail bibliographique imposant, sans interrogation poussée de chaque discipline concernée, sans études de cas multiples, sans théorie globale et robuste, sans typologies précises, à partir de “simples conversations”, etc.

de solutions immédiates et certifiées sans risques. Les champs prioritairement retenus pour examen sont ceux des grands problèmes collectifs du moment – qu'il s'agisse de géostratégie, de santé publique, de déséquilibres sociaux, de vie d'entreprise ou administrative dans ces nouveaux contextes.

Je m'adresse au décideur aux prises avec les graves difficultés du monde contemporain ; mais aussi, plus largement, à tous ceux qui s'efforcent de réfléchir à ces situations complexes, quelles que soit leur positionnement social. Une fois encore, je veux souligner que la démocratie ne peut vivre que si les sujets les plus délicats, les plus engageants, font partie du débat collectif, sont mis sous le signe d'une responsabilité collective – qui suppose partage et de connaissances et de pouvoirs.

Comment ont été choisis ces grands témoins dont on va lire l'expérience et les réflexions ? Il s'agit le plus souvent de personnes avec lesquelles j'ai pu travailler sur les problèmes de crise, et qui montraient un intérêt tout particulier pour dépasser ce premier registre, pour s'ouvrir à des interrogations d'une tout autre ampleur – obligeant à forger d'autres concepts, d'autres approches.

La méthode suivie ici a été la même que pour *Etats d'urgence* : choix de grands témoins en fonction de la qualité de l'apport pressenti ; présentation du projet et réalisation d'un entretien d'une heure environ ; proposition d'un texte reprenant l'entretien (sous une forme respectueuse du fond et de la tonalité spécifique du témoignage, mais profondément remanié pour dépasser la forme orale immédiate) avec interrogations sur les points et expressions méritant attention complémentaire ; validation-corrrection par la personne rencontrée.

Ce n'est là que l'armature. L'essentiel tient naturellement aux dynamiques spécifiques de chaque construction de texte. Entre le mot à mot de l'entretien initial et le texte final, il y a eu le plus souvent un très grand nombre d'aller-retour au cours desquels la pensée mûrissait, des idées-réflexes étaient dépassées, des visions nouvelles émergeaient. J'ai pu mesurer le travail difficile que j'ai demandé à chacun. Chaque texte fut un cheminement partagé, aboutissant souvent, et ce fut là le caractère le plus passionnant de la recherche, à des ruptures dans les esprits, dans les lectures de l'expérience et des enjeux. S'agissant de ruptures, j'ai favorisé le plus possible la diversité des témoins, des lectures, des méthodes.⁶ Tant pour le fond que pour la forme, on se trouve donc bien en présence d'un projet de première exploration – et j'ai bien tenu à ce qu'il en soit ainsi tout au long de la construction de l'ouvrage.

⁶ On trouvera ainsi (c'est l'exemple le plus net mais il illustre une régularité générale) le texte de Philippe ROQUEPLO, qui sort du code de l'entretien : nous en avons réalisé un premier, puis un second, avant que le témoin décide de prendre du recul et de mettre au clair sa pensée, sous une forme qui lui soit propre ; mais, à la racine, l'entretien fut, comme il le souligne lui-même, un déclencheur essentiel.

Puis-je inviter le lecteur à aborder le livre dans cet esprit, même s'il doit garder naturellement toutes ses facultés critiques ? Je mesure bien les difficultés de cette ouverture : les objections viendront spontanément à l'esprit. Par construction, ceux qui se risquent à des lectures en rupture – ici les grands témoins sollicités – sont contraints de choisir plutôt les arêtes, les lignes de crête : elles exposent aisément aux foudres des gardiens de l'orthodoxie. L'évidence massive, correcte sous tous rapports (politique, académique, idéologique, médiatique, managériale, etc.), n'est jamais du côté de l'innovation : la chouette de Minerve, on le sait, s'envole au crépuscule. L'innovateur, en sortant de la tranchée, prend bien sûr le risque de l'erreur : erreur réelle, par défaut d'information et insuffisance d'analyse ; erreur perçue, car les nouvelles lectures ne satisfont pas aux conditions de validité de ce qui est reconnu comme sérieux. Et bien sûr, sur un terrain aussi sensible, la moindre naïveté, le premier contresens peut être utilisé comme condamnation générale, par celui qui cherche surtout à se protéger de tout questionnement et à se justifier de son autisme protecteur.

Certes, les risques d'erreurs, de dérapage, de naïveté, d'effets pervers, ne sont pas minces. Je reste néanmoins persuadé que, si l'on veut se préparer à habiter les mondes de grands désordres en gestation, ces risques doivent être courus. Bien sûr, il faut avoir ici aussi le souci de construire quelque mécanisme de sécurité : en l'occurrence par des relectures, des questions qui ont été retournées aux grands témoins – elles furent souvent nombreuses. Mais en évitant le report indéfini.

Tout au long de ces rencontres, j'ai suivi l'invitation fort stimulante d'un spécialiste de l'exploration du long terme – et je propose volontiers au lecteur de la faire sienne : Ne jugez pas les gens en fonction du nombre de bonnes réponses, de solutions assurées tous risques et prêtes à l'emploi qu'ils vous livrent ; soyez bien plus attentif aux deux ou trois questions qui, en dépit des confusions et erreurs alentour, vous ouvriront des regards neufs sur le monde.⁷

Dans cet esprit, je puis suggérer au lecteur de se libérer du seul mode linéaire et séquentiel de prise de connaissance de l'ouvrage ? Qu'il s'embarque sur l'un quelconque des périple proposés par nos grands témoins, avant de passer à un autre. S'il souhaite déjà faire des liens thématiques, il peut rester dans les textes du même champ (identifié en table des matières) ; s'il opte au contraire pour le maximum de diversité, qu'il varie les destinations, passant ainsi par exemple de la géostratégie aux banlieues, de la vache folle aux services publics, etc. Et, quand il le souhaitera, il pourra venir (ou revenir) à la première partie pour trouver quelques propositions de cadrage, qui lui permettront de se bâtir ses propres repères.

⁷ D'après Peter SCHWARTZ : *The Art of the long view : Planning for the future in an uncertain world*, Doubleday, New-York, 1991, p. 83.

On observera sans doute, en croisant les témoignages, des régularités frappantes, au-delà des contenus, nécessairement divers : la capacité de ces personnes à se dégager des évidences de l'immédiat, une force et une détermination propres à ne jamais se laisser réduire par la peur de l'inconnu. Plus encore peut-être, on percevra ici une puissance créatrice pouvant stimuler mobilisations personnelles et nouvelles confiances collectives – tranchant utilement avec le fatalisme désabusé que peut susciter le constat renouvelé de manifestations d'impuissance et de perte de maîtrise qui semble affecter désormais la plupart des domaines. C'est là aussi ce qui fut passionnant dans cette démarche de recherche et d'action.

Voici donc le projet de fond : **tisser, avec un réseau très ouvert d'acteurs, des références pour ce monde des ruptures qui vient envelopper celui déjà un peu domestiqué des crises.**

Avant d'en venir aux entretiens, regroupés selon différents grands domaines, je propose un cadrage préliminaire synthétique, répondant à deux objectifs :

- dresser bilan de ce que nous avons appris sur la prévention et la conduite des crises : non seulement cela reste souvent à faire connaître, mais sans ces acquis il ne pourra y avoir travail fécond et responsable sur les ruptures (chapitre 1) ;
- poser quelques lignes de compréhension et d'approche des univers de ruptures, avec en appui des extraits des témoignages recueillis : premiers constats, à travers une étude de cas ; commencement d'élaboration conceptuelle ; examen des difficultés propres aux ruptures ; identification de lignes de référence pour l'intervention ; premières perspectives pour des *ruptures créatrices* (chapitre 2). Ce devrait être là une première plate-forme pour le développement de recherches à venir.

Le projet d'ensemble répond aux motivations fondamentales de tous ces travaux menés depuis plus de vingt ans sur les risques majeurs et les crises : **préparer des avenir** – non se lover dans les inquiétudes molles de notre fin de siècle, en se satisfaisant d'un incertain mélange de désespoir tiède et d'évitement “prudent” (que l'on prétend souvent qualifier “d'optimisme”), tout en laissant à d'autres le soin de se débrouiller avec des héritages qui nous dépassent.

Ce livre n'est pas un aboutissement. Tout juste un prologue, qui devrait permettre de contribuer à lancer l'effort sur ce terrain qui s'ouvre devant nous et déjà sous nos pas : celui des grandes discontinuités, qui semblent bien une marque majeure du XXIème siècle naissant.

PARTIE 1

DES CRISES AUX RUPTURES

Éléments de repérage, Éléments de pilotage

“Au moins 90% du contenu des manuels de management stratégique sont consacrés à la facette du management qui pose le moins de difficulté – conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise [...].

Cela ne fait que renforcer la pensée conventionnelle des managers occidentaux, à savoir que le but du management stratégique serait de réduire le niveau de surprise [...] ; pour connaître le succès, les organisations devraient opérer dans des états de stabilité [...].

Bien au contraire, la véritable fonction du management est de conduire les exceptions, rapidement et sous pression, quand elles surviennent, de façon non prévue [...]. La véritable mission des responsables est de traiter la non-prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité, le non-sens et le désordre.

On dispose même de preuves indiquant que la sagesse conventionnelle – qui encourage le manager à se focaliser sur l'uniformité, la stabilité et la régularité – conduit à l'échec plutôt qu'au succès dans des conditions de mutation et de haute concurrence.”

Ralph STACEY, *Strategic Management & Organizational Dynamics*, Pitman, Londres, 1996, p. XIX-XX.

Chapitre 1

PRÉREQUIS POUR TEMPS DE RUPTURES : RÉPONSES AUX URGENCES, PRÉVENTION DES CRISES

Avant d'affronter les grandes difficultés des univers de ruptures, il est nécessaire d'être au clair sur les discontinuités d'un ordre de complexité moindre et leur traitement. Le bilan des repères tirés de l'expérience analysée peut ici servir à la fois de base de départ pour la réflexion et de test opérationnel. Sans ces connaissances et aptitudes, collectivement partagées, en premier lieu par les acteurs les plus directement concernés, il serait illusoire d'espérer se mouvoir avec quelque succès dans l'univers des ruptures.

Le domaine des risques technologiques, tel qu'il est appréhendé depuis ces dernières décennies, offre une entrée particulièrement propice et féconde pour une réflexion sur l'évolution des problèmes de discontinuité – leur compréhension, leur maîtrise, les modalités d'une prise en charge collective. Il permet de préciser, à travers une succession d'étapes qui traduisent l'émergence de vulnérabilités et de réponses nouvelles, les notions d'urgence accidentelle et de crise – pour préparer une réflexion sur les ruptures (qui nous intéressent bien au-delà des seuls enjeux de sécurité technique).

Avant de détailler les notions, les difficultés et les réponses, la dynamique d'ensemble vaut d'être rapportée. Elle permettra de situer d'autant mieux, par la suite, les problèmes de ruptures.

Jusque dans les années 1965-70, la prévention du risque industriel fut surtout approchée à travers des séries de nomenclatures, démarche adaptée aux environnements stables. En cas d'accident, des corps spécialisés bien connus – pompiers, police, gendarmerie, au premier

chef – intervenaient pour traiter des situations également bien répertoriées. Pour les situations de plus grande ampleur, des plans type ORSEC permettaient de coordonner davantage de moyens d'intervention.

Dans les années 70, sous les coups de boutoir répétés de grands accidents, on découvrit la nécessité d'approches profondément renouvelées, tant pour la prévention que pour l'intervention post-accidentelle. La première exigence fut de reconnaître l'existence d'un saut qualitatif entre la situation de référence – l'accident – et les nouvelles conditions qui commençaient à structurer le terrain de la sécurité. En 1970, une commission officielle britannique, présidée par Lord Robens, fut chargée de réfléchir à ce problème. Son diagnostic, remis deux ans plus tard, souligna que le temps était venu de repenser de fond en comble la façon dont les risques technologiques étaient gérés : leur échelle comme leur nature avaient en effet radicalement changé. Des démarches similaires, engagées en France puis à l'échelon européen, se conjuguèrent pour conduire à des refontes importantes des législations et des pratiques en matière de prévention. On comprit que l'approche des urgences accidentelles était elle aussi à revoir profondément. Les services de secours spécialisés restaient indispensables, mais il fallait élargir considérablement le champ à prendre en considération.

La transformation de l'échelle des risques soulevait des problèmes d'organisation considérables. Plus encore, des problèmes de nature politique : dès lors que le risque pouvait sortir de l'enceinte industrielle, l'extérieur devenait légitime pour interpeller les producteurs du risque, et toute la chaîne des responsables. La question de l'information du public devint cruciale. L'écart était tel avec les règles qui avaient prévalu jusqu'alors – des propriétaires du risque n'ayant guère de compte à rendre, si ce n'est à l'administration – qu'il fallut bien des fiascos avant que ne s'impose l'idée que de profondes transformations dans les capacités de réponse étaient à penser et mettre en œuvre. Passer d'une logique de réponse codifiée à des logiques de questionnement ouvert, passer de décisions strictement internes ou entre acteurs officiels exclusivement, à des ouvertures larges en direction de tous les partenaires extérieurs – et intérieurs, en associant les personnels – propulsait sur un tout autre terrain : des processus collectifs autrement plus complexes que ceux qui avaient jusqu'alors prévalu étaient à inventer. On passait de la simple urgence post-accidentelle à l'univers de la crise.

Les années 1980-1990 ont vu le renforcement et la généralisation de ces univers de crise, pour une série de raisons convergentes : des risques affectant des populations de plus en plus larges, des réseaux vitaux (eau, énergie, transport, communication, approvisionnement, etc.) engendrant de plus en plus de dépendances et par là des effets dominos à des échelles inédites, une médiatisation instantanée de tout événement et plus encore de toute suspicion de risque, des transformations brutales dans les perceptions collectives et les exigences sociales

(pouvant plonger dans la crise pour des motifs jusque là apparemment totalement acceptés). Tout dysfonctionnement local, même apparemment anodin, pouvait ainsi fuser en crise.

Il fallut donc repenser et les enjeux et les logiques de prise en charge de ces nouveaux défis. Et surtout : se mettre collectivement en condition de réussite, se perfectionner à partir du principe selon lequel rien n'est spontanément acquis dans ce domaine des discontinuités. Davantage même : les réflexes naturels ont la fâcheuse tendance à entraîner les acteurs dans des voies funestes.

1. L'urgence accidentelle

Dès qu'il est question de discontinuité, le terrain des urgences vient s'imposer comme référence naturelle de connaissance et d'action. Il est donc nécessaire de bien clarifier ce qui s'impose ainsi de façon quasi-automatique si l'on veut disposer de marge de liberté pour penser les formes nouvelles de discontinuité – en l'occurrence les crises et les ruptures. Mais cependant aussi pour ne pas négliger les forces acquises dans ce domaine de l'urgence et qu'il serait sage de ne pas sous-estimer, même pour le traitement de situations infiniment plus complexes.

Le monde de l'urgence renvoie à celui de l'événement ponctuel grave, de l'intervention rapide de services spécialisés, qui viennent régler le problème, selon des protocoles bien établis. De façon très synthétique, on peut retenir que le tableau suivant caractérise ce phénomène de l'urgence – décrit par ce qu'il est et par ce qu'il fait mettre en œuvre.

URGENCE

- Événement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles ;
- Nombre limité d'intervenants, tous spécialistes d'un volet du problème et relevant d'organismes qui se connaissent ;
- Procédures d'urgence codifiées, bien connues des spécialistes mobilisés ;
- Rôles, responsabilités, hiérarchies bien établis ;
- Situation perçue comme gérable : techniquement, économiquement, socialement ;
- Durée limitée.

Une simple brèche, dans un univers stable

En bref, il s'agit d'une brèche spécifique à colmater, qui se produit dans un contexte stabilisé : le système garde ses propriétés générales – selon le principe “toutes choses égales par ailleurs”.

L'univers stratégique de l'intervention se caractérise par les traits suivants :

- le champ : des cas-types, délimités, identifiables à l'avance ;
- l'attente générale : des modes opératoires, des plans d'urgence efficaces ;
- les acteurs clés : des spécialistes techniques, en mesure d'apporter les réponses voulues ;
- les organisations clés : des centres d'urgence, des P.C. opérationnels, pour coordonner les actions ;
- le pilotage : par un responsable hiérarchique, qui doit veiller à la bonne marche des rouages.

L'apprentissage vise d'abord et presque exclusivement les opérateurs techniques : ils doivent acquérir les bons réflexes, connaître leurs check-lists, leurs plans, leurs rôles respectifs, les règles de commandement et de coordination. Des exercices logistiques sont essentiels à la bonne marche de l'ensemble.

Les acteurs de l'urgence (sapeurs-pompiers, samu, etc.) sont (le plus souvent tout au moins) considérés comme des sauve(te)urs appelant le respect.

Pour aider à la prise de décision et justifier au besoin les options prises, les autorités s'appuient sur une expertise bien située, au sein des services de l'Etat et/ou des entreprises du secteur. La crédibilité de ces experts n'est guère questionnée par les acteurs externes : on leur demande d'abord d'être efficaces, et on leur fait d'ailleurs volontiers a priori crédit de cette efficacité.

La notion de commandement est la clé de voûte de ce monde de l'urgence. *Command and Control* est le plus souvent la norme organisationnelle et politique de référence. “Un chef, une mission, des moyens” – et l'efficacité sera assurée. La logique de référence est le plus souvent empruntée au monde militaire : de l'ordre, de la discipline. Une “méthode de raisonnement tactique” permet, de façon logique, de dégager la meilleure voie d'action étant donné les instructions reçues et les contraintes de toute nature. Sous toutes les latitudes, une conviction marque tous ces dispositifs de réaction rapide : seule une autorité ferme et non discutée permet d'éviter confusion, désordres, paniques, comportements anti-sociaux. Et ce principe d'autorité s'affirme avec d'autant plus de vigueur que la situation est grave, de grande ampleur.

Quand il ne s'agit que d'accident bien connu et d'urgence bien isolée, la demande d'information publique n'est pas très forte : à la limite, un simple communiqué en fin d'intervention fait l'affaire. De façon générale, dans les états-majors administratifs en charge

de coordonner ces interventions, la culture d'information et de dialogue est longtemps restée limitée, voire minimale.

C'est dans ce cadre de référence qu'ont été forgés les dispositifs de réponse aux situations d'urgence. Pour les catastrophes de grande ampleur, on accentuait seulement les traits indiqués : on réunissait davantage de moyens, sous une autorité plus haut placée et plus ferme, chargée d'une coordination plus vaste, à partir de plans de secours plus développés (complétés par des plans spécialisés dont on a mesuré l'intérêt au fil des expériences, à la condition toutefois de disposer d'un mode générique d'intervention bien connu de tous et qui pouvaient donner leur cohérence aux plans d'intervention particuliers.

Ce type de démarche est surtout approprié pour les univers stables : il n'y a guère de discussion sur les buts : le rôle de l'autorité technique est d'assurer le retour rapide à l'état antérieur. Dès lors que l'univers stable va laisser place à un univers en changement, on ne pourra plus se satisfaire des mêmes démarches. Mais bien des qualités acquises dans ce monde de l'urgence vont rester indispensables dans les univers de discontinuité plus complexes, qui auront aussi leurs phénomènes d'urgences locales, qui exigeront aussi forte compétence dans l'action sous haute pression.

Retenons notamment les points suivants. Sous l'empire du stress, il faut être en mesure de répondre avec efficacité aux exigences suivantes :

- Vigilance et suivi : capter une information grave, tenir une main courante
- Réactivité : agir et rendre compte – intervenir à son niveau, alerter avec rigueur, selon les protocoles établis ; rechercher activement des informations supplémentaires
- Champ de vision et anticipation : mobiliser efficacement tous les acteurs nécessaires, effectuer les montées en puissance nécessaires, de façon organisée
- Adaptabilité : s'ajuster à haute vitesse à des situations changeantes
- Efficacité tactique : décider sans évitement ni atermolement, trancher dans l'incertitude, veiller à la qualité des chaînes de responsabilité, à la bonne connaissance par tous de ces lignes de références
- Coordination : mettre en œuvre et intégrer des compétences multiples, traiter des moyens très divers sans plongée dans la confusion
- Capacité opérationnelle : mener à bien de façon professionnelle les missions voulues, sans ajouts de difficultés supplémentaires
- Habitude d'entraînement exigeant : personne ne s'en dispense
- Retour d'expérience après chaque intervention.

Plus on montera dans l'ordre de complexité des discontinuités, plus on devra savoir innover, ouvrir largement les réflexions et les champs d'analyse, jongler avec les multiples facteurs et dimensions en présence. Mais il ne faudra jamais oublier ces facultés professionnelles cardinales des spécialistes des urgences – sans lesquelles d'ailleurs la plupart des urgences dériveraient rapidement en crises.

2. L'irruption des crises

1. Le phénomène de crise

À la fin des années 70 et au début des années 80, on va découvrir qu'on ne saurait demeurer dans ce cadre général d'approche propres aux urgences pour traiter les grands problèmes post-accidentels ou les inquiétudes soudain générées par des dysfonctionnements techniques (effectifs ou supposés).

On sort de l'échelle locale, l'économique fait une entrée en force, l'expertise devient une dimension majeure du traitement de l'événement – et cette expertise n'est plus automatiquement localisée au sein des institutions traditionnellement en charge de la réponse d'urgence. Plus déterminant encore, de la Société émergent des exigences d'information, de consultation, de partage de décision qui ne sont plus compatibles avec l'approche antérieure ; les attitudes du type : “On fait déjà tout pour vous, on ne voit vraiment pas pourquoi on perdrait du temps à vous informer – et si on le fait vous allez paniquer” ne sont plus du tout en phase avec les attentes sociales.

Quelques événements phares vont précipiter cette mue :

- Des accidents inquiétants : l'incendie de Feyzin en France en 1966 (18 morts chez les sapeurs-pompiers), l'anéantissement de l'usine chimique de Flixborough en Angleterre en 1974, qui obligent à repenser les logiques d'intervention et plus encore de prévention.
- Des alertes majeures : la fuite de dioxine à Seveso en Italie (1976), l'accident nucléaire de Three Mile Island aux Etats-Unis (1979), l'évacuation de 220 000 personnes d'une banlieue de Toronto à la suite d'un accident de wagon de chlore (1979) – qui contraignent à changer d'échelle, à revoir toute la conception des relations entre intervenants et populations.
- Des désastres de grande ampleur : la marée noire de l'Amoco-Cadiz (1978), les explosions de gaz en banlieue de Mexico (1984), la fuite de gaz toxique de Bhopal (1984), et plus

encore l'accident nucléaire de Tchernobyl (1986), qui commence à ouvrir sur un autre univers qu'à celui des crises.

La vision que l'on avait de l'accident, des catastrophes, ne répondait plus aux défis de l'heure. La défaillance technologique posait des problèmes inédits. Il ne s'agissait plus de brèche simple dans un système stable, mais de problèmes et de menaces non circonscrits, dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc.

Plusieurs facteurs troublants apparurent. Tout pouvait débiter de façon presque indécélable, par des signaux très faibles, qui trompaient les dispositifs d'alerte ; de ce fait, les mécanismes normaux de l'urgence classiques étaient souvent pris en défaut. Les risques "perçus" faisaient leur entrée en force – prenant souvent à contre-pied les responsables. Formés à avancer de façon séquentielle dans les raisonnements, à ne prendre en considération que les éléments déjà prouvés avec certitude, à rester à l'intérieur de chaque domaine de validité des disciplines technico-scientifiques établies, à isoler et découper les réalités à examiner (cela faisant disparaître du champ d'analyse les interactions trop complexes), à écarter d'instinct tout questionnement psychologique ou social, à rester entre gens avertis, à considérer que tout acteur externe ne pouvait être qu'irrationnel et dangereux... les acteurs en charge eurent les plus grandes peines à échapper à des fiascos répétés.

Pour éviter ces échecs, il fallait comprendre. Peu à peu, on parvint à cerner les contours de ce phénomène de crise – repris dans le tableau ci-contre.

On passait de l'urgence à la crise – confrontation à des problèmes hors épure coutumière, à des phénomènes de dérives très difficiles à isoler, à la nécessité d'agir alors précisément que l'on voyait se dissoudre les références qui jusqu'alors permettaient de guider, d'encadrer, de donner sens et valeur à l'action individuelle et collective.

Pour comprendre ces échecs, et pouvoir y échapper, il fallait changer d'approche. Ce que recouvrait la proposition invitant à penser les difficultés en termes de crise, et non plus d'urgence accidentelle.

CRISE

problèmes "réels" ou perçus

- Difficultés quantitatives : impacts de grande échelle, larges populations concernées, interventions lourdes, coûts économiques très importants, etc. ;
- Difficultés qualitatives : problèmes hors échelle, combinés, génériques ;
- Dynamiques de boule de neige : en raison de multiples phénomènes de résonance ;

- Dispositifs d'urgence pris à contre-pied : procédures obsolètes, inapplicables, inutiles voire contre-productives ;
- Incertitudes : extrêmes, impossibles à lever dans le temps de l'urgence, et certainement pas par les seuls experts officiels ;
- Longue durée, qui épuise les hommes, les organisations ; menaces qui se transforment dans le temps ;
- Convergence : irruption d'un nombre impressionnant d'institutions (qui vont évoluer dans leurs positionnements tout au long de la crise) ;
- Problèmes critiques de communication : au sein des organisations responsables, avec tous les publics : médias, victimes, administrations, professionnels spécialisés, etc. ;
- Enjeux considérables, de toute nature.

Un événement qui fuse, avec mise en résonance rapide du contexte

La crise c'est l'urgence *plus* la déstabilisation. Elle combine *déferlement* de difficultés, *dérèglement* dans le fonctionnement des organisations, *divergences* dans les choix fondamentaux.⁸

Exemple : Au moment de l'accident de la centrale nucléaire de Three Mile Island, le gouverneur de Pennsylvanie apprend par les chaînes de radio qu'il a donné l'ordre d'évacuer 1 million de personnes, ce qui est faux (dérèglements internes dans l'information des médias) ; les services officiels sont submergés d'appels téléphonique, à tel point qu'on ne peut plus démentir aisément les informations erronées diffusées (déferlement) ; une question domine tout : "Pourquoi du nucléaire en Pennsylvanie ?" (divergence sur les choix fondamentaux).

La crise ne peut pas être approchée, prévenue, résolue par de simples mesures techniques, définies par des spécialistes, imposées par l'autorité. L'univers stratégique de l'intervention se caractérise par des traits nouveaux :

- le champ : on a affaire à des situations de grande ampleur, on sort des cas-types bien répertoriés ;
- l'attente : au-delà d'interventions techniques efficaces, on va exiger des processus de réponse clairs, pertinents, crédibles faisant l'objet d'une information précise ;
- les acteurs : on sort brutalement des P.C. opérationnels des responsables, nombre d'acteurs nouveaux interviennent ;
- la conduite : elle se fait de façon beaucoup plus complexe, à travers de nombreux pôles de décision ou d'influence ;

⁸ Pour une présentation développée des significations et approches du concept de crise, voir : Patrick Lagadec : *La Gestion des Crises, Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris, 1991 ; Ediscience, Paris, 1993, pages 43-56.

- le dirigeant : certes, il doit toujours donner des instructions, conduire des équipes d'intervention, mais il doit assumer bien d'autres fonctions : ciment interne pour son organisation, animateur de systèmes beaucoup plus ouverts, communicateur externe vers l'ensemble des autres intervenants et du public. Et il va rapidement découvrir qu'il n'est plus unique.

L'apprentissage porte moins ici sur la capacité à déclencher des actions réflexes de nature logistique que sur la capacité à décrypter les situations à haut risque, à piloter des systèmes instables, dans des univers peu connus, avec une multitude d'intervenants et dans un univers médiatique (presque) totalement ouvert. Au centre de cet apprentissage : le travail d'équipes de direction pour penser les vulnérabilités émergentes, cerner les nouvelles conditions d'intervention, développer des capacités collectives de pilotage, faire émerger des cultures d'ouverture collective non fondées sur une défiance profonde vis-à-vis de tout acteur (aussi bien externe qu'interne).

Avec la crise, la question de l'information du public devient centrale. Il ne s'agit plus seulement d'appliquer des solutions prêtes à l'emploi, sur des problèmes définis. Il va falloir légitimer son action, garder sa crédibilité, faire montre d'efficacité dans l'aide aux populations... en dépit de très importants déficits d'expertise, de règles de traitement qui ne s'imposent plus avec la force de l'évidence et de l'expérience.

Les grandes crises des années 80 nous ont enseigné à quel point il fallait repenser nos dispositifs et nos cultures. Même s'il ne fallait pas "jeter le bébé avec l'eau du bain" – les services d'intervention d'urgence resteraient des acteurs et des outils très précieux, mais dans un cadre bien plus large, opérant selon des principes nouveaux – plusieurs adaptations majeures devaient être considérées :

- La nécessité de disposer d'organisations capables de se mobiliser à partir de signaux faibles, qui devaient être émis de façon très précoce ;
- La capacité à traiter des dynamiques rapides, marquées par le désordre et la complexité ;
- La nécessité d'un pilotage de haut niveau, apte à trouver des voies de réponses collectivement crédibles et légitimes, sur des sujets toujours susceptibles de controverses publiques, mettant donc les directions générales en première ligne ;
- L'impératif d'une information ouverte sur toutes ces questions : dès lors que les risques débordaient de l'enceinte industrielle, le questionnement externe surgissait et tout refus condamnerait de façon automatique à de graves échecs, y compris sur le plan opérationnel.

Ces aptitudes fondamentales étaient loin d'être acquises. Sauf exceptions – comme l'épisode déjà cité de la grande évacuation en banlieue de Toronto (1979), ou celui de

l'empoisonnement au cyanure du *Tylenol* (le médicament phare de Johnson & Johnson en 1982) – ces années furent marquées par une série de fiascos retentissants. Les confusions organisationnelles (notamment à Three Mile Island) portèrent atteinte à la crédibilité de nombreuses institutions. Des désastres répétés en matière d'information du public, via les médias, firent souvent perdre aux officiels leur légitimité, parfois aussi leur dignité – en raison d'attitudes de fermeture définitive immédiatement ressenties comme de la provocation, et comme un signe d'archaïsme qui ne pouvait rien laisser augurer de bon, y compris sur le terrain opérationnel.

Les résistances furent vives du côté officiel. La rétention d'information avait été jusqu'alors le mode naturel de fonctionnement de toutes les organisations ; la culture du bunker était innée ; le silence, le démenti, la parole faussement “rassurante” (sur le mode classique : “Je ne sais rien, mais vous pouvez rassurer vos auditeurs, ce n'est pas grave”) étaient des réflexes pavloviens porteurs d'échecs assurés. Bien sûr, les vieux pays d'Europe, marqués par des expériences traumatisantes (à la suite de la catastrophe de Courrières en 1906, Clemenceau décrète l'état de siège et envoie 25 000 hommes de troupe quadriller le bassin minier), engoncés dans des cultures toujours très lentes à évoluer, furent les plus frappés par cette emprise de l'archaïsme. Mais ils n'eurent pas le monopole de ces batailles engagées sur des conceptions dépassées, donc perdues d'avance : on le vit très clairement lors d'affaires retentissantes ayant concerné des firmes américaines – Bhopal, 1984 ; Institute (usine sœur de Bhopal), 1985 ; Exxon Valdez (la marée noire sur les côtes vierges de l'Alaska), 1989 ; et l'on vit récemment Coca-Cola, en Europe, faire montre d'une réactivité singulièrement faible alors que l'on imaginait une firme mondiale non européenne infiniment mieux préparée à réagir aux fortes turbulences.

Après maintes capitulations, il fallut se rendre à l'évidence : le salut n'était pas dans la fermeture et le secret. Il y avait cependant un réel obstacle : non pas le manque d'outil, ou même la simple difficulté à apprendre l'usage d'un nouvel outil, mais la nécessité d'une transformation culturelle. Peu à peu, sous la pression de fiascos répétés, et d'un coût très élevé, l'information en temps de crise put être évoquée, tolérée, pratiquée, encouragée. On dut quitter définitivement les habitudes confortables du passé, si remarquablement exprimée par cette règle d'or du directeur général d'une grande entreprise chimique des années 60 : “Ici, personne sauf moi n'a le droit de parler à l'extérieur – et j'ai pour principe de ne rien dire”.

Une seconde leçon allait aussi s'imposer au début des années 90, certes de façon moins évidente : tout ne pouvait être résolu par une communication médiatique plaquée sur un système peu préparé. Pour informer, encore faut-il l'être soi-même, avoir une organisation rapidement alertée et mobilisée, disposer de capacités dignes de faire l'objet d'une

information, pouvoir compter sur des leaders fermement engagés dans la conduite des crises, avoir déjà noué des liens de confiance avant l'événement, etc. La conduite des crises imposait autre chose qu'une dotation en porte-parole entraînés en "media-training", autre chose qu'un affichage d'onctuosité vis-à-vis des journalistes. On découvrit qu'il y avait encore bien d'autres publics à qui s'adresser : les victimes, les proches, les impliqués ; les professionnels spécialisés, les clients, les fournisseurs, les associations et autres groupements sociaux en attente d'information ; etc.

Cela supposait, là encore, des révolutions culturelles : de la communication interne précoce sur des sujets sensibles – quand la norme est bien plutôt la rétention d'information ; des modes de fonctionnement transverses au sein des organisations – quand la norme est bien plutôt la constitution de solides bastions jaloux de leurs territoires ; une implication des plus hauts niveaux sur des sujets et dans des situations à haut risque – quand la norme est souvent de ne pas exposer, sur des terrains aussi incertains, des positions de pouvoir si chèrement acquises ; des entraînements en simulation, sans attendre l'accident – ce qui suppose beaucoup de modestie et de lucidité partagées ; un travail systématique de retour d'expérience – quand la norme est assurément d'oublier au plus vite tout épisode qui ne s'inscrit pas dans une logique de succès. Plus complexe encore, une pratique du questionnement collectif – quand le plus établi est l'habitude de se borner à l'énoncé souverain de quelques règles simples dont le caractère définitif cache mal la fragilité et de ces règles elles-mêmes et de l'autorité qui les énonce. Enfin, une large ouverture vers l'extérieur, qu'il s'agisse d'information préalable, d'information en situation difficile, de participation active et constructive à de nouvelles institutions réunissant tous les acteurs clés – comme le sont tout particulièrement les S3PI, lieu de concertation dans des bassins de risques industriels importants. ⁹

Bref, la conduite des crises ne relève d'aucune check-list simple – fût-elle de "communication". Nous en sommes là aujourd'hui avec cette tâche souvent immense : développer de nouvelles cultures et de nouvelles capacités dans les organisations tant publiques que privées pour rendre possible une prévention de crise à la hauteur des exigences de notre époque.

L'exigences de mise à niveau en ce domaine des crises n'est plus à démontrer. Dans les environnements turbulents actuels, les navigations de croisière se font rarissimes (et sont d'ailleurs souvent le signe d'orages à venir). Les alertes sont constantes et contraignent à un travail continu sur ce terrain. Dans maints secteurs (et même sans aller examiner le cas des agences de contrôle dans le secteur de l'alimentation ou de la santé publique), on pourrait

⁹ Robert ANDURAND : *La Saga des Secrétariats Permanents de Prévention des Problèmes Industriels*, Editions Préventique, Bordeaux, 1996.

dresser des constats similaires à celui que faisait récemment le président de British Airways devant son personnel ¹⁰ :

“Pour tous ceux qui travaillent au sein de British Airways, 1997 a été une année de défis [...]. Nous avons connu une attaque de l'IRA à l'aéroport de Gatwick, un problème majeur sur la Livre, un problème financier majeur en Extrême Orient, une concurrence sévère, des changements internes importants, de graves conflits sociaux et, alors que nous pensions que le pire était derrière nous, l'incendie de notre terminal à Heathrow”.

Et il est d'autant plus urgent d'opérer les mises à niveau nécessaires que, comme nous le verrons ultérieurement, ce terrain est en train de muter...

2. Les pathologies récurrentes

Second volet du bilan sur les crises : on connaît aujourd'hui relativement bien les pathologies classiques qui affectent quasi systématiquement les organisations non préparées. Les tableaux cliniques sont d'une constance étonnante.

1°) Avant la crise : bunkers porteurs de fiascos / atomisations inquiétantes

Il n'y a aucun espoir à nourrir quant à la capacité des systèmes à affronter les crises s'ils présentent les traits suivants, parfois rencontrés dans les lourdes et vénérables institutions :

- Sous-bureaucraties balkanisées, en guérilla permanente ;
- Individus recroquevillés à la recherche de protections formelles et de fusibles ;
- Outils d'urgence inexistants, défailants ou inconnus de ceux qui auraient à s'en servir ;
- Dirigeants dans des stratégies d'évitement systématique ;
- Absence quasi-totale de retour d'expérience et de simulation ;
- Surtout : culture du non dit, du tabou, du lissage de toute alerte qui pourrait donner lieu à questionnement.

Il n'y a pas d'interrogation collective préalable sur les grandes vulnérabilités potentielles, pas de partage des questions (pour ne pas s'exposer, chacun ne fait état que de ses propres points forts et de ses certitudes), pas de réflexion sur les signaux faibles à décrypter et à suivre, pas de mécanisme de vigilance renforcée en cas de doute, pas d'entraînement collectif pour le cas où tel scénario se réaliserait... Lorsque la règle est la concurrence farouche et inquiète en interne (chacun étant perçu et défini comme un fusible commode plus que comme un partenaire potentiel), la défiance vis-à-vis de l'extérieur (perçu comme la menace majeure,

¹⁰ « Rising to the challenges that lie ahead » A New Year message from Bob Ayling, Chief Executive, *British Airways News*, Friday, January 9, 1988, n° 1193, p. 1.

appelant avant tout un contrôle strict de l'information), la crise a déjà à sa disposition un remarquable terrain de prolifération. On se borne alors, au mieux, à préparer des plans-papiers qui seront inefficaces lorsque viendra la crise.

Autre indice de situation préoccupante : si les sujets posant problème potentiel majeur (par exemple quand il y a mise en cause lancinante d'une technologie) ne sont pas pris en charge par le sommet de l'organisation, si on se repose sur d'autres partenaires pour le faire, si on sous-traite ces alertes à quelque spécialiste technique ou à quelque communicant, etc. Car tous ces mécanismes identifiés ne sont pas seulement des insuffisances caractérisées ; ce sont des symptômes de fragilités profondes qui se cristallisent au premier signal de crise.

On pourrait penser que les organisations opposées point par point aux vieilles institutions seraient à l'abri des pronostics défavorables. La prudence s'impose pourtant : là où il n'est jamais possible de se réunir et de se situer, là où les environnements sont foisonnants et marqués par des bouleversements permanents, là où les vulnérabilités individuelles sont extrêmes, l'atomisation qui en résulte risque également de bien mal préparer une capacité collective de réaction.

2°) A l'émergence de la crise, des réflexes instinctifs qui vont nouer la crise

Aux premiers signaux de situation anormale, les réflexes d'une organisation non préparée vont immédiatement précipiter dans la crise. Au lieu de mettre en place des capacités de veille renforcée, de rechercher et de remonter rapidement de l'information, de commencer à ouvrir des réseaux internes, de préparer les jalons d'une information externe franche et ouverte, jouant sur la confiance et le respect, de déployer une capacité de réflexion stratégique globale, chacun va subir le syndrome du recroquevillement défensif. Le tableau de référence est le suivant.

a) Non-réaction

S'il s'agit d'un événement grave, massif, évident et immédiat, on sera surpris de constater que les intéressés peuvent afficher une capacité de dénégation étonnante. On a vu, après tel cyclone dévastateur, des autorités commencer par déclarer que la situation n'était pas si sérieuse, avant de devoir sonner le tocsin dès le lendemain.

S'il s'agit de phénomènes insidieux, l'expérience conduit à identifier des pathologies également récurrentes, tout particulièrement en matière d'alerte et de mobilisation. Chaque niveau tend à ne passer l'information de pré-alerte qu'après avoir assuré trois conditions : *“J'ai un rapport technique complet, sûr et définitif sur la situation ; j'ai pu m'assurer que ni*

moi ni ma direction ne pouvaient être tenus responsables ; j'ai des éléments suffisants pour rassurer mon supérieur et l'opinion". D'entrée, la crise marquera des points décisifs.

b) Dénégation interne

Une cascade d'assurances immédiates interviennent, remarquables facteurs définitifs de paralysie : *“Ça ne peut pas être grave ; “Si c'était grave, ça se saurait” ; “Ce n'est pas nous” ; “Ce n'est pas encore prouvé” ; “Les textes ne disent pas que c'est moi !”*

Comme la crise est de nature transverse, qu'elle livre rarement d'emblée des preuves simples de sa réalité, ces réactions instinctives fonctionneront comme des pièges redoutablement efficaces. La tendance instinctive va donc être de rechercher avec acharnement des raisons prouvant qu'il ne se passe rien – et on va en trouver, même si cela exige des contorsions extraordinaires dans la lecture de la réalité. Celle-ci sera rentrée de force dans un système de représentation d'autant plus rigide que le système sera mal préparé, pétri d'inquiétude, arque bouté sur la conviction profonde qu'il serait mortel pour chacun de reconnaître quelque vulnérabilité que ce soit.

Tout questionnement est bloqué : chacun ne procède que par réponse définitive permettant de clore à l'avance toute interrogation, à commencer par celles qui pourraient porter sur les points les plus sensibles.

Venant conforter cette attitude, le système s'efforce de bloquer aussi la recherche effective d'informations. On travaille avec un système de représentation très restrictif, avec les quelques informations initiales rassurantes, et en ne tolérant que les seules informations ne remettant rien en cause, validant les lectures optimistes et de dénégalion.

Bref, un mécanisme général que l'on pourrait qualifier de “réduction à la normalité” se met en place : *“Tout est nominal”*. Un seul signal au vert, une seule bonne nouvelle, suffira à effacer de la perception des cohortes de signaux d'alerte.

c) Communication compulsive à l'extérieur

Vers l'extérieur, toujours s'il n'y a pas eu préparation, la communication réflexe sera inmanquablement du type : *“Nous ne savons encore rien, mais vous pouvez vous rassurer : ce n'est pas grave” ; “De toutes les façons, tout est prévu”*. Au grand étonnement des officiels, le message obligé : *“Tout est sous contrôle”* sera immédiatement entendu comme un aveu d'impuissance et d'alerte maximum : *“Sauve qui peut”*.

Que l'on y ajoute des démonstrations maladroitement de dissimulation ou quelque flottement opérationnel et la crise sera déjà maîtresse du théâtre des opérations, avant même que la situation ait véritablement été identifiée comme digne d'attention.

3°) Au développement de la crise et jusqu'à la fin, le désarroi face à des situations non stabilisées

Surpris par l'étrangeté de l'événement qui n'entre pas dans les niches administratives et disciplinaires établies, ébranlés par la rapidité avec laquelle la confusion s'est déjà rendue maîtresse des lieux, paralysés de voir projetées en pleine lumière des questions que l'on avait tout fait pour ne pas laisser affleurer, les systèmes génèrent rapidement des comportements aggravants.

a) Organisation de l'impuissance

En très peu de temps, une série de réactions marque la réponse :

- Bunkérisation, chacun s'efforçant de mettre à l'abri *son* territoire et sa position ; le cloisonnement se fait par métiers, par territoires, par niveaux géographiques, par niveaux hiérarchiques, et plus sûrement encore par clans (ce qui achève de pulvériser les organigrammes théoriques) ;
- Affichages formels, sans implication réelle dans l'événement ;
- Recherche active de fusible, qui va rapidement atomiser tout sentiment d'appartenance collective ;
- Flottement, voire disparition des plus hauts niveaux ;
- Désorganisation, chaque niveau faisant le travail du niveau inférieur, en se gardant de prendre les responsabilités attachées à son propre niveau.

b) Agrégats hâtivement qualifiés de "Cellules de crise" ¹¹

Sans préparation, l'idée même qu'il puisse exister un lieu de synthèse est étrangère à la culture de l'organisation : on y verra surtout une menace, ce qui ne prépare pas aux meilleures collaborations internes. L'examen révèle ainsi, fréquemment, les difficultés suivantes :

- La cellule se réunit trop tardivement ;
- Il y a trop, trop peu, trop de gens (en fonction de l'arrivée ou de la disparition du patron ; les dirigeants qui n'ont pas daigné s'impliquer dans les préparations tiennent le plus souvent à afficher une présence bien visible à défaut d'être très utile) ;
- Sa composition est défailante, non structurée ;
- La confusion y règne et chacun travaille dans une logique d'acquisition de détails techniques, sans recul stratégique ;

¹¹ Pour une présentation plus détaillée, voir Patrick Lagadec : *Cellules de crise - Les conditions d'une conduite efficace*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995.

- La cellule est isolée, sans appui véritable des Directions concernées (très peu à l'aise pour reconnaître ainsi l'existence d'un lieu de décision qui pourrait leur échapper : c'est déjà là une inquiétude fondamentale en situation calme, on ne va pas tolérer pareille menace quand les risques pour le partage des territoires d'influence sont si aigus) ;
- La cellule fait rapidement de l'opérationnel de terrain, sans jouer son rôle d'anticipation, de questionnement, de préparation des options, etc. ;
- La cellule finit par ne plus suivre que tel ou tel aspect spécifique, choisi parmi les plus techniques et ne posant pas de problèmes stratégiques très difficiles ; elle n'a pas de vue d'ensemble sur le système, elle perd bien vite toute valeur ajoutée stratégique.

c) Pathologies des petits groupes

Deux grandes pathologies menacent les petits groupes, qu'il s'agisse des cellules de crise proprement dites ou des cercles plus lâches. En premier lieu, la cacophonie : c'est la plus fréquente. En second lieu, des processus d'autisme (ce que le psychosociologue américain Irving Janis a nommé *Groupthink* – “pensée de groupe”) qui engendrent bientôt des fiascos très étonnants. Janis a caractérisé ainsi cette pathologie qui menace les équipes de culture homogène soumises à forte pression et vivant de façon confinée:

- Illusion d'invulnérabilité ;
- Foi sans borne dans sa propre moralité ;
- Rationalisation pour éviter toute remise en question ;
- Vues stéréotypées des autres acteurs ;
- Autocensure ;
- Illusion d'unanimité ;
- Pressions sur les déviants par des “chiens de garde de l'orthodoxie”.

Quand cette pathologie frappe, elle conduit à des opérations ahurissantes dont tout le monde se demandera ensuite comment elle ont pu être imaginées, organisées, choisies, etc. L'exemple le plus célèbre est celui de la Baie des Cochons, Janis ayant montré dans ses études à quel point l'équipe de pilotage de la Maison Blanche avait subi ce syndrome pernicieux. Après coup, une marque caractéristique de ces épisodes est la stupéfaction de chacun sur le thème : “Comment des gens aussi brillants, solides et sûrs ont-ils pu se laisser aller à de telles extrémités, à de telles décisions et de tels comportements ?”.¹²

d) Logiques de décision aggravantes

¹² Irving JANIS : *Groupthink – Psychological studies of policy decisions and fiascoes*, Boston, Houghton and Mifflin Co., 2nd ed., 1982.

En perte de repère, soumis à fortes pressions, ébranlés par le stress, les acteurs ont rapidement tendance à produire des décisions qui vont encore accentuer désordre, incompréhension et impasses :

- Décisions en tout ou rien ;
- Grands coups de barre ;
- Incohérence dans la durée ;
- Raisonnement strictement techniques ;
- Fausses solutions miracles (qui recyclent souvent d'ailleurs bien des projets anciens, qui n'avaient jamais pu être imposés) ;
- Remontée de références archaïques, inadaptées mais vécues comme sécurisantes car puisant dans des affects très primaires.

Ces réactions ont un facteur commun : en situation de crise, les décideurs tendent à produire des réponses en évitant tout questionnement organisé – trop insupportable quand le stress est élevé. Jusqu'à ces dernières années, ces réponses pavloviennes étaient inscrites dans le registre de la sous-réaction (ne faisons rien, pour ne pas paniquer) ; le balancier passant à l'autre extrême, on risque d'observer désormais de la sur-réaction systématique – d'ailleurs très difficile à éviter si l'on ne veut pas subir une défaite instantanée sur le plan médiatique, et si l'on veut éviter des mises en causes judiciaires.

e) Les problèmes de l'expertise

Alors que l'on a le plus grand besoin de connaissances précises, de clarification sur ce que l'on sait, ce que l'on ne sait pas, ce que l'on ne pourra pas savoir, les organisations non préparées sont sujettes à des mécanismes qui vont eux aussi nouer la crise :

- Recherche de l'expert qui va dire que ça ne peut pas être grave ;
- Recherche de l'expert qui va apporter la solution miracle ;
- Formulation biaisée du problème à investiguer : “Y a-t-il un risque vital imminent ? ” (si la réponse est négative, par exemple parce qu'il s'agit d'un risque diffus et à long terme, on verra les systèmes transformer la réponse, qui deviendra vite : “Les experts disent qu'il n'y pas de risques” – positionnement officiel qui mettra rapidement le feu aux poudres).
- Pression énorme sur les experts pour qu'ils sortent des résultats sans délais ;
- Transformation du positionnement des experts : on en fait des décideurs, puis des communicants, avant d'en faire des boucs émissaires ;

Tel était le tableau le plus fréquent jusque très récemment. Désormais, dans une logique de précaution médiatique et judiciaire que le décideur s'appliquera à lui-même, on risque d'observer un tableau inverse : la recherche de l'expertise la plus alarmante, l'utilisation de

l'incertitude de l'expertise pour justifier les sur-réactions les plus extrêmes. Et il va de soi que tout expert réfléchira à deux fois avant de signer quelque analyse pouvant laisser entendre qu'il aurait sous-estimé les risques courus.

f) Communications externes suicidaires

En matière de communication, le fond culturel est très prégnant et a beaucoup marqué les épisodes de crise jusque ces dernières années ¹³ ; il s'exprime bien par ces quelques convictions souvent entendues :

- “*Si c'est grave, on donne des ordres, pas de l'information*” ;
- “*Si on informe, ce sera la panique*” ;
- “*On communique seulement si on peut rassurer*” ;
- “*On ne communique rien tant que toute la chaîne hiérarchique n'a pas validé le message*” ;
- “*Une personne et une seule a le droit de s'exprimer, et il vaut d'ailleurs mieux qu'elle attende d'avoir reçu tous les rapports nécessaires avant de le faire, sinon elle n'aura rien à dire*”.

Ce référent conduit rapidement à ce que l'on peut qualifier d'anti-manuel pour un fiasco médiatique :

- Silence, absence, dérobades ;
- No comment ;
- Démentis systématiques ;
- Déclarations ”rassurantes” ;
- Manque total d'humilité ;
- Dégagement sur d'autres responsables ;
- Incapacité à fournir de l'information ;
- Mise en cause de ceux qui informent.

Et l'on en arrive à des communications suicidaires. A froid, on juge pareilles déclarations impossibles à imaginer, et le lecteur éprouvera probablement quelque agacement à lire ces “exagérations”. Et pourtant, ces expressions s'entendent bel et bien, traduisant seulement le fait d'une institution et de personnes très déstabilisées par l'événement : “*Il y a peut-être des morts, mais ce ne sont que des vieux*” ; “*De toutes les façons, ils allaient tous mourir*” ; “*Vous êtes peut-être victimes, mais vous allez recevoir un tel pactole !...*” ; “*Étouffer les gens, ça fait partie des procédures*”, etc.. Ce qui est perçu par les destinataires ou les observateurs comme preuve de la vilénie des responsables, n'est en réalité qu'une pathologie

¹³ Mais il ne faudrait pas penser que ce passé soit révolu : les épisodes de l'incendie sous le tunnel du Mont-Blanc (24 mars 1999), de l'affaire des poulets à la dioxine (février-mai 1999) ou encore de Coca-Cola (juin 1999) sont là pour en témoigner.

“normale” – mais qui va coûter aux officiels le dernier point d’appui à ne pas perdre en crise : la dignité.

g) Vers les victimes

Ici, encore, dans les organisations non préparées, le réflexe immédiat sera de fuir toute relation, et si cette fuite est contrariée, on risque fort de constater de l’agressivité à l’encontre des victimes et de leurs familles, ce qui achèvera d’aggraver encore souffrances, récriminations, incompréhensions.

De façon générale, l’idée réflexe qu’en cas de crise les populations deviennent nécessairement des masses hostiles et dangereuses, entraîne vers des sur-crisis rapidement impossible à gérer. Le mot d’ordre : “Ne bougez pas, vous devez attendre les ordres, les cars militaires vont arriver, ils vous conduiront dans des centres de regroupement où vous serez triés” – entendu dans tel ou tel exercice de crise – est un révélateur exigeant correction sur le fond.

h) Des systèmes qui se délitent

Il faudrait une cellule de crise très bien reliée à son organisation : ses composantes, sa haute direction ; et, puisque désormais de nombreuses cellules vont devoir travailler ensemble (très rapidement plus d’une dizaine de cellules dans les cas d’importance, comme un accident aérien par exemple), des réseaux de grande efficacité sont à établir rapidement. L’impréparation interne et externe se traduit ici encore par de l’impuissance, source de confusion immédiate. Fondamentalement, les systèmes non préparés perdent en très peu de temps leurs propriétés d’ensembles organisés :

- Une cellule de crise existe, mais l’ensemble de l’organisation n’est pas mobilisée de façon cohérente et active autour de ce point focal ;
- La cellule est orpheline, les dirigeants se montrant étrangement absents, ou présents par intermittence, juste le temps de venir parachuter quelques directives (sur le mode d’une évidence indiscutable, qui apparaîtra surréaliste et inquiétante à ceux qui se battent effectivement avec la situation et sa complexité). Le pire est sans doute le passage en comète du dirigeant qui vient relever les fautes commises, ce qui achève le processus de désintégration des équipes.
- Les décisions clés sont prises hors cellule, dans les couloirs, quelque part... La cellule est rapidement perçue comme inutile, illégitime. La désintégration est en marche.
- A une échelle élargie, on observe des écheveaux de cellules non reliées entre elles, s’informant de façon accidentelle, tardive et sur les points les moins critiques. Comme il

n'y a pas de capacité de recul, ni au sein des différentes cellules, ni à l'échelle du système, la désintégration du système dans sa globalité est assez rapidement obtenue.

i) En fin de crise

La phase terminale des crises pose des problèmes également récurrents. Au premier signe favorable les cellules relâchent leur effort et se dispersent. La crise rebondit furieusement. Quand, après moult rebondissements non gérés, la crise lâche finalement prise (comme une épidémie qui a trop détruit pour poursuivre encore ses ravages), elle laisse un terrain favorable pour d'autres crises. Les passages de témoins entre les acteurs mobilisés pour le temps de la crise et ceux qui peuvent prendre le relais sur le long terme (par exemple les services Clients, Juridique, Assurances ; les associations de victimes...) sont défailants, ce qui entraîne des difficultés très importantes, dans la durée, et alors qu'on ne dispose plus des moyens exceptionnels que la crise avait permis de réunir.

4°) Après la crise, le syndrome de l'oubli qui scelle d'autres échecs

Sitôt l'événement passé, le mot d'ordre est l'oubli et le retour à la situation antérieure, alors que les crises exigent un travail important de cicatrisation attentionnée, des initiatives fortes pour répondre aux questions de fond qui ont généré la crise – et qui ont été générées par elle. De surcroît, l'absence d'analyse du traitement collectif de l'épisode ne préparera pas à mieux conduire les épisodes suivants ; pire : de fausses leçons seront retenues qui constitueront autant de pièges pour l'avenir.

Dans cet univers, l'idée même d'apprentissage sera en décalage complet avec la volonté d'oublier le plus rapidement possible : elle aura donc le plus grand mal à se traduire dans les faits, en dépit de discours obligés sur l'importance du retour d'expérience et des simulations.

3. La prévention des crises

Nous ne reviendrons pas ici en détail sur toutes les connaissances qui doivent être acquises par les responsables ¹⁴, mais nous dégagerons l'essentiel : un tableau synthétique reprenant l'essentiel de la grammaire générale de prévention des crises (ci-contre).

L'important est que chacun, dans la position qu'il occupe, construise les références qui lui sont propres. A titre d'illustration, on trouvera en annexe un tableau de questionnement (il s'agit bien de questions, non de recettes) mis au point par Francis VUIBERT, sous-préfet.

¹⁴ On trouvera des explications plus approfondies dans les ouvrages précédents de l'auteur.

Il convient cependant de souligner avec force un certain nombre d'exigences qui incombent aux dirigeants. Parce qu'elles font souvent défaut, et que les responsables tendent à les ignorer trop systématiquement :

- Pour les problèmes les plus difficiles, le dirigeant a un rôle majeur à jouer : s'il ne le joue pas, personne ne pourra le faire à sa place, et l'organisation aura fort peu de chances de sortir de la crise.
- La responsabilité du dirigeant ne se borne pas à s'assurer qu'un service technique et un service de communication suit l'affaire ; ni même qu'une organisation de crise a été mise en place. Il a en charge la conduite globale de l'institution. Il est dans le rôle d'un chef d'orchestre : il ne joue pas d'un instrument¹⁵, mais est en charge de la conduite d'ensemble, alors que bien des repères ont disparu.
- Durant toute la durée de la crise, le dirigeant doit veiller, tout en s'impliquant dans le problème (attention au mécanisme de fuite), à garder du recul. Chacun s'empresse de vouloir le rassurer, quelles que soient les menaces s'accumulant à l'horizon. Au dirigeant de bousculer ces élans trompeurs. Plutôt que de demander un point de situation, il aura avantage à demander d'emblée qu'on veuille bien lui indiquer les points faibles du dossier, les vulnérabilités clés pour l'institution. Ensuite, il pourra se mettre en quête d'éléments plus réconfortants. Pour être aidé dans sa tâche de pilotage, le dirigeant aura grandement intérêt à demander à une (ou deux) personne(s) de se désengager de la gestion immédiate de l'affaire et de rester en recul pour se poser en permanence des questions essentielles. Première tâche de cet (ou de ces) observateur(s) est de tenir à la disposition du dirigeant, pour utilisation à tout moment, non une “main courante événementielle”, mais un tableau de bord stratégique. Son contenu est indiqué ci-dessous.

Tableau de bord stratégique

- Les points clés de la crise
- Les surprises et complications potentielles
- Les points de faiblesses techniques et surtout non techniques
- Les gaffes déjà commises
- Les fragilités du contexte et les grands revirements potentiels
- Les perceptions externes essentielles
- Les avancées réussies

Cette approche est très peu naturelle. Il s'agit en quelque sorte de se positionner du côté de la crise pour se demander comment on agirait “si on était au service de la crise”, quels sont les atouts de la crise. C'est la seule voie pour échapper au piège de la crise : quand on ne fait que la “suivre” (“heure par heure” selon l'expression en vigueur), on se retrouve bien vite prisonnier de labyrinthes inextricables – qui attirent inmanquablement tous ceux qui ne parviennent pas à se dégager des simples réactions tactiques préprogrammées.

¹⁵ Cette image particulièrement suggestive est de Claude FRANTZEN, ancien responsable à la Direction Générale de l'Aviation Civile, aujourd'hui Inspecteur Général pour la Sécurité Nucléaire à Electricité de France.

TABLEAU DE RÉFÉRENCE POUR LA PRÉVENTION DES CRISES

Phase réflexe :

éviter la disqualification immédiate

- Décrypter, alerter, mobiliser
- Prendre en charge : traiter l'urgence, circonscrire la crise et son traitement
- Poser des actes réflexes : recueil organisé d'informations, livre de bord
- Communiquer : en interne ; avec l'extérieur : victimes, médias et groupes cibles

Ne pas laisser un terrain ingérable

Phase réflexion :

pour "embrayer" sur l'événement, pour comprendre ses racines

- Dessiner la carte des acteurs, et leurs relations pour la durée spécifique de cette crise
- Ouvrir le questionnement, caractériser la situation en évitant sous- et sur-estimation
- Ouvrir les réseaux, sortir de son bunker
- Construire le système de conduite, autour du (ou des) décideur(s) essentiel(s)
- Mettre en place une capacité de réflexion stratégique, et la protéger
- Dégager des positionnements fondamentaux (réfléchir aux "Rubicons" à franchir)

Ne pas tourbillonner avec la crise

Phase conduite :

des soins intensifs, des transformations en profondeur

- Conduire un système fragilisé
- Diriger les cellules de crise (en maîtrisant les pathologies classiques)
- Maîtriser l'expertise (qui peut dire quoi, dans quel délai, avec quelle fiabilité (limites de validité), avec quelle crédibilité, quelle légitimité ?)
- Répondre aux exigences de communication
- Conduire la crise jusqu'à son terme, conduire l'après-crise
- Veiller aux transformations profondes nécessaires

Résoudre la crise, agir sur ses causes profondes

PRÉVENTION DES CRISES

QUESTIONNEMENT OPÉRATIONNEL ¹⁶

1 - Situation : que se passe-t-il ?

- où ?
- depuis quand ?
- quel est le premier bilan ?
- qu'est ce qui a déjà été fait ?
- qui est informé ?
- quelles sont les premières estimations ?

2 - Moyens : quels sont les moyens adaptés ?

- à l'évolution de la situation ?
- pour faire évoluer la situation ?
- pour communiquer ?
- au processus de retour à la normale ?

quels types de moyens ?

- humains ?
- matériels ?
- juridiques ?
- financiers ou budgétaires ?

les moyens sont-ils disponibles ?

3 - Acteurs : qui, quelle dynamique ?

- quels sont les intervenants et leurs capacités (limites) ?
- quels sont les acteurs pertinents ?
- quelles sont leurs attentes (formulées ou non) ?
- quelles sont leur (s) stratégie (s) et les alliances possibles

4 - Anticipation : comment l'événement va-t-il évoluer ?

- quelles sont les conséquences mécaniques de l'événement ?
- quelles sont les inconnues de l'événement ?
- quels sont les facteurs externes à l'événement susceptibles d'en modifier le cours ?
- quels sont les éléments consécutifs à l'événement susceptibles de le faire évoluer ?

comment l'événement est-il perçu ?

- quel est l'état initial de l'opinion ?
- l'événement survient-il dans un contexte particulier susceptible d'en affecter la lecture, la perception ?
- quelles sont les informations diffusées au sujet de l'événement ?
- convient-il de prendre l'initiative de communiquer et dans quelle mesure ?

comment notre action sera-t-elle perçue ?

- sur le terrain
- dans la presse
- dans les esprits

que se passera-t-il une fois l'événement traité ?

5 - Préparer le retour à la normale

- quels seront les acteurs pertinents à l'issue du traitement ?
- quelles seront les attentes de ces acteurs ?
- quels sont les intervenants non-impliqués dans la phase de traitement qui sont susceptibles d'émerger et qu'il serait souhaitable de contacter ou d'associer dès maintenant ?
- quelles procédures à mettre en œuvre post-événement : sont-elles arrêtées et connues de tous les intéressés ?
- quels moyens humains et matériels seront nécessaires pour assurer le suivi du dossier ?
- quelles leçons pourront être tirées de l'événement ?

¹⁶ Reproduit avec l'aimable autorisation de Francis VUIBERT, sous-préfet.

4 . Des démarches d'apprentissage collectif¹⁷

Deux enseignements majeurs se dégagent du bilan de l'expérience : la nécessité absolue d'une préparation, l'existence de nombreux facteurs qui se conjuguent pour contrecarrer cet effort indispensable.

1°) La pente naturelle : le refus d'apprentissage personnel et collectif ; le refus de l'ouverture

Dès que l'on évoque la préparation des équipes aux situations de crise, chacun songe aux exercices incendies, aux manœuvres militaires, aux déplacements logistiques, etc. On a l'habitude des formations réservées aux opérateurs tactiques, invités à venir bien prendre connaissance des règles de manœuvre que chacun doit parfaitement connaître et savoir mettre en pratique.

Pour la crise, le problème est de former les dirigeants, leurs équipes, leurs réseaux. Il ne s'agit plus d'appliquer des modes opératoires bien définis, mais de conduire des systèmes complexes en univers de haute incertitude, alors que bien des repères ont été perdus. Certes, comme on l'a souligné, il faut être capable d'appliquer les logiques d'efficacité et de cohérence propres au domaine de l'urgence – pour tout ce qui, dans la crise, appelle des réponses spécifiques, isolables, etc. Mais une préparation à un ordre de complexité supérieur reste à assurer. C'est le champ de la préparation à la prévention et à la conduite des crises.

Depuis de nombreuses années les spécialistes plaident pour des politiques très déterminées de mise en condition de réussite sur ce terrain des crises. Si le *media-training* a pu être accepté, la demande de progrès se limite souvent à la mise en place de quelques moyens logistiques, certes indispensables, mais qui représentent une avancée encore bien tenue. La simple sensibilisation des comités de direction reste rare, et trop souvent sans lendemain. La pratique du retour d'expérience (thème porteur de tant de colloques) demeure peu approfondie, et non systématique. Les exercices de simulation, quand ils existent, seraient le plus souvent à repenser radicalement – car trop orientés vers du travail logistique ou de simple communication médiatique (et dès lors les dirigeants ne voient aucun intérêt à y participer personnellement : ils sont donc souvent absents).

¹⁷ Ces développements sont présentation synthétique et mise à jour de l'ouvrage de Patrick Lagadec : *Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables*, Les Editions d'organisation, Paris, 1993.

Ces lourdeurs traduisent un fait central et massif : l'idée même de responsabilité au plus haut niveau pour ce qui a trait à la discontinuité, à la surprise, à la conduite en univers opaque et hautement turbulent n'est pas encore ressentie comme allant de soi – davantage : elle est vécue comme franchement intolérable. Aussi longtemps que ce verrou n'aura pas sauté – à haut niveau, la responsabilité inclut à l'évidence le management des situations non conventionnelles –, les efforts de préparation resteront embryonnaires, réalisés sur le mode de la concession exceptionnelle et sans lendemain, relevant plus de l'accident que d'une politique déterminée.

Le plus souvent, on se heurte aux objections suivantes, clairement formulées ou non :

- “Nous avons déjà des plans” ;
- “On nous impose déjà des exercices inutiles” ;
- “Nous n’avons pas le temps” ;
- “Ce n’est pas prioritaire” ;
- “C’est beaucoup trop sensible : vous allez ouvrir la boîte de Pandore” ;
- “Impossible d’impliquer les dirigeants : il y a trop de conflits à haut niveau” ;
- “Vous n’allez tout de même pas me dire que je fais mal mon métier !” ;
- “Si une situation délicate survient, je saurai faire ” ;
- “Il y a des services d’urgence et de communication pour cela” ;
- Etc.

Plus profondément, l’obstacle majeur tient à la culture des élites : sont-elles prêtes ou non à s’engager sur ces terrains délicats ? La réponse pourrait sembler évidente : en charge de l’essentiel, elles sont d’emblée aux avant-postes pour ce qui concerne les grandes discontinuités. L’expérience enseigne cependant qu’il n’en va pas ainsi. Sans doute pour un ensemble de raisons, parmi lesquelles les suivantes :

- S’engager *en équipe* sur des terrains difficiles suppose... qu’il y ait une équipe de direction : ce n’est pas précisément le cas dans nombre d’institutions, traversées de haut en bas et bien plus encore au sommet par des failles profondes ;
- Vouloir exercer des prérogatives en situation volatile suppose une légitimité pour les phases de transitions les plus risquées : si ce n'est déjà pas le cas pour les situations classiques, on ne voit pas bien les dirigeants s'avancer à découvert ;
- Exiger que les hauts dirigeants s’interrogent sur leurs responsabilités en situation non conventionnelle suppose... que la culture et la pratique ne bornent pas la responsabilité aux seules situations conventionnelles et bien stables.

On est ici renvoyé au constat dressé par Ralph Stacey, cité précédemment : le cadre de référence, acquis depuis la formation est bien que la science du management tend à se borner aux situations stables et sans surprise excessive. Le reste relève d'un bricolage peu sérieux ne pouvant retenir l'attention d'un haut responsable. On voit dès lors nombre de dirigeants “différer” leur participation personnelle aux efforts de préparation, affirmer que dossier n'a pas de secret pour eux... et être les premiers à semer la confusion dans les salles de crise au grand désespoir (silencieux) de leurs “subalternes” impuissants.

Aussi longtemps que prévaudra ce type d'ancrage, on ne peut espérer préparer réellement les organisations à faire face aux situations de crise (et, anticipons : encore moins aux contextes de ruptures).

Plus profondément encore, il faudrait s'interroger sur les plus grandes difficultés rencontrées en ces matières d'apprentissage collectif par un pays comme la France, riche d'un passé royal de droit divin : la légitimité vient en quelque sorte de l'Olympe et se protège d'abord par le silence, le secret, l'appartenance à des cercles qu'il serait indigne de questionner. Ces tendances, reproduites à tous les étages, préparent mal aux réactivités collectives exigées dans un monde en mutation forte. Aussi longtemps que pareilles références perdurent, il n'est pas envisageable de songer à l'ouverture en matière d'information (interne et externe), sans laquelle il n'y a pas de prévention de crise possible. Quant à la transparence, si souvent évoquée dans les colloques, on voit mal qu'elle puisse passer dans les pratiques sans mutations assez radicales – pour l'heure probablement peu réalistes.

Retour d'expérience, Information ouverte

Anachronismes culturels

L' « affaire Greenpeace » fut l'exemple tragi-comique de ce que trop de secret nuit à l'action secrète elle-même. Non tant l'opération elle-même, idiote dans son principe, démesurée dans ses moyens, et déjouée sur place à Auckland par un impondérable, que par son dévoilement à tiroirs, qui tint le pays en haleine pendant six mois. Il eût suffi que le président réunît autour d'une table les quelque cinq ou six personnes qui avaient eu à voir avec ce montage pour tirer l'imbroglio au clair en vingt minutes. Cette mise à plat n'eut jamais lieu : elle supposait un face-à-face. Comme je m'en étonnai auprès d'un général de mes amis, aux premières loges, cette fine mouche me fit comprendre en souriant que le patron serait le premier embarrassé par une telle réunion. Car, ayant, à quelques jours de distance, répondu par un sous-entendu à Lacoste, le chef de la DGSE ; par un autre, différent, à Hernu, le ministre ; et par un troisième au chef d'état-major particulier, chacun se serait retourné vers l'auteur de ce désordre.

Croyant l'autre au parfum, personne ne songea à mettre en musique les demi-silences présidentiels. Subtile partie de cache-cache d'où sortit une criminelle stupidité, dont on fit porter le chapeau à de lointains « amiraux du pacifique », d'esprit libéral mais supposés débiles, et au verbe « anticiper ». Défaut de méthode.

C'est le même que l'on retrouve, à l'étage diplomatique, dans la réticence monarchique au debriefing qu'exige tout appareil administratif. Sitôt après un tête-à-tête avec un homologue étranger, un chef d'Etat ou de gouvernement informe son ministre et ses collaborateurs de ce qui s'est dit, afin que ceux-ci répercutent l'essentiel en contrebas à tous les maillons de la chaîne concernée, jusqu'à l'ambassade sur place. Sortant de ses entretiens comme si de rien n'était, le président cachottier laissait ses diplomates dans le vague. Il leur fallait mendier un peu d'information auprès de l'interprète preneur de notes (lui-même tenu à la discrétion) ; voire tirer le lendemain les vers du nez d'un sous-fifre japonais pour apprendre, en anglais, ce que le président français avait décidé, refusé ou suggéré au premier ministre du Japon. C'est humiliant – et « amateur ».

La rétention d'information, vieux truc féodal pour accroître ou conserver sa puissance, est un vice contagieux. Il muait chaque conseiller et quelques ministres en petits ténébreux promenant en ville leur mystère pour accréditer leur importance. Ainsi l'imbroglio devint-il à l'Elysée une culture collective, à rebrousse-poil des techniques modernes de la décision et de la communication. Les logiciens qui formèrent alors le projet d'un conseil de sécurité nationale à la française se heurtèrent à ce non possumus caractériel qui eût paru absolutiste à Louis XIV : pour avoir les mains libres, et nulle autre obligation qu'envers moi-même, je dois garder la bouche cousue, accumuler le plus de secrets possibles, et n'entendre d'avis qu'entre « quatre-z-yeux ». La distance, c'est l'abc du commandement ; l'énigme pour l'énigme, c'est la majesté à bon compte : un faux bon calcul. Nietzsche disait que les vrais nobles sont « les véridiques, ceux qui n'ont pas besoin de dissimuler ». Il s'ensuit que les grands politiques, qui passent pour de grands dissimulateurs, ne feront jamais de bien grands seigneurs.

Régis Debray, Le Monde, Horizons, « Un portrait de François Mitterrand », samedi 13 janvier 1996, p. 12.

2°) Les voies d'apprentissage

a.) Sensibilisation des équipes dirigeantes

Le tout premier pas, indispensable, est d'inscrire le problème des crises à l'agenda des décideurs. La fonction des séminaires de sensibilisation est précisément d'ouvrir des espaces d'échange, de questionnement collectif. Il ne s'agit donc pas de monter des “stages de formation” dans lesquels l'important est la matière à délivrer. Les séminaires organisés sont à construire autour de l'implication de chacun dans des simulations (sur des scénarios bâtis par les participants eux-mêmes), d'études de cas, et bien sûr d'apports de cadrage sur les acquis tirés de l'expérience.

b.) Retour d'expérience

La démarche est l'exact opposé du syndrome de l'oubli. On ne passe pas une crise par profits et pertes. Au contraire, dans un esprit constructif, on s'efforce de revenir sur l'épisode pour identifier et comprendre les enchaînements qui se sont manifestés dans la conduite de l'affaire. On considère l'expérience comme une opportunité de progrès collectif, non comme une parenthèse à “oublier” (et moins encore comme une occasion de désigner des coupables – sauf bien sûr cas flagrant de comportement négatif volontaire). Davantage : le fait d'engager immédiatement ce type de réflexion peut être un moyen précieux de cicatrisation, et même d'apaisement de la crise en cours. Au moins démontre-t-on une volonté de sérieux dans la compréhension et la conduite des problèmes : c'est là souvent l'essentiel quand, à l'évidence, personne n'est en mesure de fournir des solutions “miracles”. Les difficultés ne sont pas minces, mais elles ne doivent pas faire renoncer. Le succès d'une démarche de retour d'expérience nécessite la prise en compte des points suivants :

- En matière de crise, le retour d'expérience doit être pertinent pour les dirigeants, et donc dépasser le simple compte-rendu technique : il doit clarifier les difficultés de pilotage qui se sont posées à haut niveau.
- Il est très difficile, voire impossible, de mener à bien un retour d'expérience dans l'esprit indiqué si les intéressés ont été trop faibles : en effet, le questionnement se cristallise alors très rapidement en constats trop affligeants pour laisser ouverte les voies d'un apprentissage positif et confiant – la démarche vire à l'inspection. Le développement de ce puissant levier de progrès n'est donc pas possible sans un minimum de formation préalable des équipes.

- Le retour d'expérience peut suivre des méthodes extrêmement diversifiées : depuis l'écoute classique des intéressés jusqu'à l'expérience collective dynamique organisée avec les acteurs et des équipes d'autres entités qui viennent rejouer ensemble le cas vécu.¹⁸

c) Exercices de simulation

Un groupe non entraîné éprouvera les plus grandes difficultés à prendre en charge une situation hors norme, à innover de façon maîtrisée face à l'inédit. Il faut donc engager une pratique continue d'entraînement, non pas à des défaillances bien codifiées mais bien à des surprises. Il faut le faire en simulation : il est irresponsable de se reposer sur les seules expériences "réelles" pour s'entraîner collectivement – surtout si l'expérience réelle est rapidement exclue du champ du retour d'expérience (la crainte de la justice, qui pourrait se saisir de ces analyses, étant ici souvent un facteur de blocage définitif).

Comme pour les retours d'expérience, les simulations peuvent prendre de multiples formes. L'essentiel est de ne pas traumatiser les équipes, comme ce fut sans doute la tendance voici une quinzaine d'années (nous ne sommes pas dans le registre du parcours du combattant ou du saut à l'élastique, ni de l'invasion d'un siège par cinquante personnes jouant les journalistes impatientes). Il s'agit avant tout de développer une approche constructive – certes sans bien sûr ôter tout ce qu'il y a de difficile dans la réalité des crises –, ce qui exige de l'intervention sur mesure : le niveau de difficulté devra être adapté au niveau effectif des acteurs.

Les simulations doivent être suivies de *debriefings* rigoureux : cet effort, souvent négligé, est indispensable pour toute dynamique de progrès. Et, bien évidemment, la régularité des exercices doit être réelle : en cette matière comme en d'autres, une simple politique d'affichage ne peut suffire.

d) Perfectionnements spécifiques

Il est capital de former spécifiquement un certain nombre de responsables.

- les dirigeants, qui vont avoir un rôle politique crucial dans le cours de ces crises : une méthode féconde est sans doute de réaliser un séminaire personnel pour le responsable suprême (accompagné ou non par son (ou ses) conseiller(s) le(s) plus proche(s) de façon à pouvoir travailler sans difficultés sur les points de repères fondamentaux qui sont ceux de la haute direction de l'organisation ;
- les "animateurs de cellules de crise", qui vont avoir à conduire des systèmes extrêmement complexes ;

¹⁸ Bertrand ROBERT et son équipe (Société Arjuna) ont beaucoup développé cette approche novatrice au sein

- les porte-parole, qui vont devoir intervenir sur le terrain très complexe des médias ;
- les experts, soudain confrontés eux aussi à l'obligation d'apporter des éléments de jugement alors que leurs outils sont défailants, et qu'ils peuvent être brutalement déplacés de la paille au projecteur de télévision ;
- les personnes qui devront être en contact avec les victimes et leurs familles (victimes externes, mais aussi internes) ; etc.

L'habitude est généralement prise, dans les organismes avancés, de pratiquer le *media-training* : il faut aller beaucoup plus loin. Ce sont en réalité des pans entiers et nouveaux du management qu'il convient de faire découvrir et de faire partager aux intéressés.

e). Apprentissages inter-acteurs

Les crises étant des processus joués au sein de réseaux complexes, il devient important d'élargir l'apprentissage à l'extérieur : rencontres, retours d'expérience, exercices, explorations de vulnérabilités inédites ne peuvent plus être menées strictement en interne. Il est nécessaire d'ouvrir constamment les cercles d'acteurs impliqués. Cela doit être engagé dès que l'institution concernée se sent déjà un peu moins démunie, que de la confiance partagée a pu se développer en interne.

Pour lancer ces démarches d'ouverture, très fructueuses, un seuil doit seulement avoir été franchi : ne plus considérer que l'on peut piloter seul une situation de crise, ne plus considérer que le questionnement avec autrui n'a pas lieu d'être pour la seule raison qu'on serait en position de pouvoir hiérarchique omnidirectionnel. Il est toujours délicat de réussir des apprentissages en milieu ouvert si l'un des acteurs affiche trop ostensiblement qu'il n'a pas, lui, à s'interroger. Non seulement, cela est assez dommageable pour la dynamique générale mais, très rapidement, celui qui affiche des attitudes défensives aussi aisément décryptables par les autres participants risque fort de perdre à cette occasion le crédit qu'on attachait à sa fonction. Cependant, l'expérience montre qu'en dépit d'affichages par trop suffisants, les attitudes peuvent s'ajuster ; des progrès peuvent tout de même intervenir – la sympathie compréhensive de ceux qui non seulement n'ont pas besoin d'afficher leur supériorité, mais qui sont aussi aptes à supporter les manifestations répétées de supériorité des plus fragiles est alors un facteur décisif de réussite.

3°) Les conditions à réunir pour réussir dans la durée cet effort de mise à niveau

Il est indispensable d'avoir bien conscience des conditions de réussite de ces démarches d'apprentissage collectif.

a) Une implication personnelle des dirigeants

Le propre des crises étant de concerner des éléments fondamentaux de la vie de l'organisation, rien de sérieux ne peut être fait sans l'implication manifeste et durable de la clé de voûte des entités concernées. L'engagement de chacun dans les processus d'apprentissage change du tout au tout lorsque le "patron" est personnellement engagé sur ce dossier. Le ministre, le président, le directeur... doit montrer qu'il est lui-même impliqué dans cette politique. Il lui faut notamment : sécuriser tous ceux qui acceptent d'innover sur ces terrains mal connus ; valoriser les réalisations les plus prometteuses ; se doter de moyens *ad hoc* pour suivre le dossier ; apporter l'aide méthodologique voulue à tous ceux qui accepteront de s'y impliquer. Il faut bien sûr, comme on l'a souligné, que les hauts dirigeants rompent fermement avec l'attitude fréquente consistant à poser par hypothèse qu'une personne haut placé n'a pas besoin d'apprentissage dans le domaine, ni à s'impliquer dans les simulations ou s'engager dans les retours d'expérience.

b) Une programmation générale de l'intervention

Il faut se garder des opérations spectaculaires et sans lendemain, qui épuisent les énergies, les bonnes volontés et les budgets. A l'inverse, il faut conduire une progression dans le temps des tests et des apports, impliquer de façon graduelle un nombre d'acteurs sans cesse plus important ; d'abord le noyau central, puis, par cercles concentriques, un réseau de plus en plus large. Il faut aussi jouer sur tous les claviers de l'apprentissage : une institution trop peu formée ne peut supporter une multiplication d'exercices ou de retour d'expériences douloureux si elle ne reçoit pas, en parallèle, des appuis efficaces en méthodologie et savoir-faire.

c) Une grande maîtrise du processus

Il faut savoir à tout moment ce que l'on fait, exercer un suivi critique des méthodes employées, des résultats obtenus. Cela suppose notamment des pratiques de retour d'expérience sur l'apprentissage lui-même. Il faut donc bannir tous ces exercices dont on ne sait pas finalement à quoi ils ont bien pu servir, des *debriefings* trop officiels qui sont davantage des réunions obsédées de protocole que des occasions d'échanges approfondis entre tous les partenaires. Ces exigences conduisent à mettre sur pied une cellule de conduite du projet, particulièrement avertie des difficultés "politiques" et méthodologiques à maîtriser. Cette cellule doit avoir un accès direct au plus haut dirigeant de l'organisation et jouir de sa confiance. Sa ligne de conduite doit être de viser toujours des innovations constructives, de développer des liens positifs avec ses partenaires "clients" - afin qu'ils se

sentent réellement soutenus dans une démarche de progrès dont ils ont tout à gagner, personnellement et collectivement.

POUR TESTER UNE ORGANISATION

QUESTIONNEMENT DE BASE

- Quelle est la dernière participation effective du dirigeant à un travail collectif sur le terrain des crises ? (la nature de cette participation était-elle adaptée à son niveau de responsabilité ? le débriefing qui a suivi a-t-il porté en particulier sur l'intervention du niveau décisionnel le plus élevé ?)
- Le dirigeant a-t-il nommé une personne de haut niveau en charge de ce dossier dans ses multiples composantes ?
- Le dirigeant dispose-t-il d'un tableau de bord sur les actions engagées pour transformer son organisation afin de la préparer culturellement à prévenir, anticiper, détecter, traiter les situations non conventionnelles ?
- Le Retour d'expérience et la simulation sont-ils devenus une pratique naturelle ? Le dirigeant dispose-t-il des textes de débriefing correspondants ?
- L'organisation est-elle engagée avec des partenaires externes dans une réflexion et une préparation plus large sur ce terrain des crises ?

Chapitre 2

PREMIERS REPÈRES POUR VIVRE LES RUPTURES

Piste de recherche, pistes d'action

En ce matin de mai 1910, alors que neuf rois suivaient la dépouille mortelle d'Edouard VII d'Angleterre, la splendeur du spectacle fit béer d'admiration bien des spectateurs dans la foule dense et recueillie. Trois par trois, les monarques franchirent le portail du palais, vêtus d'écarlate, de bleu, de vert, de pourpre, avec des casques à haut panache, des galons dorés, des écharpes cramoisies, des décorations qui jetaient des éclairs au soleil. Venaient ensuite cinq princes héritiers, quarante altesses impériales ou royales, sept reines - dont trois régnantes - et tout un assemblage de représentants spéciaux envoyés par les pays sans monarchie. L'ensemble représentait soixante-dix nations ; jamais tant de grands de cette terre ne s'étaient encore trouvés ainsi réunis, jamais plus ils ne devaient l'être sous cette forme. Le carillon assourdi de Big Ben sonnait neuf heures quand le cortège quitta le palais, mais l'horloge de l'Histoire marquait le crépuscule ; le soleil du vieux monde se couchait dans une gloire éblouissante qu'on ne reverrait plus. ¹⁹

Lord Esher nota dans son journal : Jamais, il ne s'est produit une telle rupture. Toutes les vieilles bouées qui balisaient le chenal de notre vie semblent avoir été balayées. ²⁰

Rupture : fin d'un monde, perte des repères pourtant en apparence les plus “naturels”, perspectives peut-être funestes (il peut y avoir au contraire des ouvertures, mais on y est moins spontanément sensible).

Les ruptures semblent bien émerger et se multiplier, alors que nous approchons de la fin de ce siècle. Tchernobyl, et son nuage sans frontières ; le “sang contaminé”, séisme pour la santé publique et les rapports entre l'exécutif et le judiciaire dans tous les dossiers de risque ; la “vache folle”, alerte majeure pour les réseaux agro-alimentaires à l'échelle du continent ; la question du bogue de l'an 2000, révélateur de vulnérabilités et d'impréparations planétaires, dont l'informatique n'a sans doute pas le monopole ; les organismes génétiquement modifiés, qui posent les problèmes des incertitudes impossibles à lever sur les effets possibles tant sur l'homme que sur la nature, des rythmes d'innovation qui menacent expertises contradictoires, débat collectifs et maîtrise socio-politiques des développements techniques ; les problèmes de changements climatiques, dont on se risque de plus en plus fréquemment à voir les effets dans nombres de désastres de grande échelle – que l'on n'ose plus qualifier de “naturels” ; etc.

¹⁹ Barbara TUCHMAN : *Août 14*, Les Presses de la Cité, Paris, 1962, p. 11.

Il est trop tôt pour arrêter des diagnostics robustes, encore moins pour prescrire : nous n'avons quasiment pas de recul sur les dynamiques à l'œuvre – non seulement dans le domaine technique, mais plus globalement dans les univers organisationnel, social, géostratégique, culturel, etc., qui désormais interfèrent entre eux de façon généralisée.

Les pages qui suivent sont avant tout une tentative pour cerner quelques références pouvant aider à une réflexion et une action collective sur cet enjeu des ruptures. Nous avons pu déjà nous appuyer sur certains travaux²¹, et sur les entretiens réalisés et présentés en seconde partie, mais l'objectif est bien d'indiquer des pistes de recherche et d'intervention, non des résultats.

Quatre lignes de travail sont retenues ici et suggérées pour les prolongements à envisager :

- l'étude de cas : comme démarche pour saisir la complexité et la richesse d'enseignement des situations concrètes ; et comme outil pédagogique essentiel : les avancées sur les terrains les plus complexes ont tout avantage à passer par la forme du récit (ainsi que la souligne Jean-Michel Besnier dans son témoignage) ;
- la réflexion sur la notion elle-même : sans effort conceptuel toute notion finit par leurrer ses utilisateurs et perdre sa propriété de levier de transformation ;
- l'auscultation approfondie des difficultés liées aux situations de ruptures : pour ne pas ignorer les obstacles et mieux préparer ainsi les conditions de l'action ;
- l'interrogation sur les exigences fondamentales pour une intervention sur ces situations, qu'il s'agisse de répondre à des ruptures “subies” ou au contraire de ruptures relevant d'une démarches volontaires – ce que nous nommons “ruptures créatrices”.

1. L'exploration par l'étude de cas

L'étude de cas, certes à consolider au plus vite par ce que l'on apprend sur les autres volets du travail, et notamment les définitions et grilles d'analyse, permet d'enrichir la réflexion de toute la richesse du réel. Elle doit viser à identifier les facteurs de surprise et d'étonnement les plus caractéristiques. Il faudra développer largement cette voie dans le futur immédiat. A titre d'introduction à notre réflexion, nous retiendrons ici un cas tout particulièrement illustratif : les ruptures dans le monde des télécommunications.

²⁰ idem, p. 24. (Lord Escher : Ami et conseiller du roi d'Angleterre, président de la commission chargée de réformer l'armée britannique).

²¹ P. LAGADEC, J. RAYER : “Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite”, *Administration*, Juin 1997 (p.118-125) ; P. LAGADEC : “Urgence, Crise, Rupture : des théâtres de vulnérabilité en mutation”, *Préventique-Sécurité*, n°36, novembre-décembre 1997, p. 14-23.

1°) Premier étonnement : l'ampleur des déferlements

Le monde des télécommunications est en effet marqué par son développement foudroyant :

*“Aujourd'hui, 4 millions d'internautes en France et, dans le monde, 130 millions contre moins d'1 million il y a 10 ans. Aujourd'hui, 11 millions de téléphones mobiles en France et, dans le monde, 300 millions contre 5 millions il y a 10 ans (et en France à l'époque, moins de 100 000 !). Voilà des phénomènes technologiques et de société où les taux de croissance sont de 5 à 10 % par mois (je dis bien par mois, pas par an !) : dans toute l'histoire, il n'y a eu vraisemblablement que très peu d'époques et de domaines où l'on ait vécu des taux de croissance de cette importance sur des durées significatives.”*²²

2°) Deuxième constat : des bouleversements fondamentaux, tous azimuts

La pression démesurée sur une dimension, ici l'explosion technique, introduit déjà au seuil des ruptures. Mais ce sont surtout les enchevêtrements de bouleversements de toute nature qui projettent dans de nouveaux univers. Le cas montre le nombre impressionnant des dimensions à considérer lorsqu'on se penche sur un dossier de ruptures ; sur chacune de ces dimensions on observe des ruptures avec l'état antérieur²³ :

- *Rupture des mythes de référence* : voici vingt-cinq ans, un ministre des PTT qualifiait le téléphone de “gadget permettant aux femmes esseulées d'appeler leurs amants”. En 1994, le vice-président des États-Unis en parlait comme du “moteur de la renaissance économique”.
- *Rupture contextuelle globale* : tout doit être pensé en fonction d'un contexte mondial effervescent, qui exige de relier de multiples pôles devant fonctionner en réseau.
- *Rupture quant à l'information* : elle devient le levier clé dans une civilisation de l'immatériel, qui se construit sur l'échange de données. Les marchés se développent entre continents, dans des contextes de plus en plus turbulents. L'échange social s'opère au sein de “sociétés nomades” : chacun évolue de plus en plus en dehors de ses bases classiques, en devant répondre dans l'instant aux multiples sollicitations des innombrables réseaux dans lesquels il est inséré.
- *Ruptures institutionnelles* : en quelques années, un monde stable, bien à l'abri de ses frontières et de ses règles connaît des ouvertures brutales. On observe un mouvement brownien d'alliances et d'acquisitions, des PME deviennent soudain des leaders mondiaux.
- *Ruptures technologiques* : en très peu de temps, on passe du fil de cuivre à la radio ; on observe une augmentation stupéfiante des capacités (la dernière innovation permettant de faire d'un coup tout ce qui était fait par l'ensemble des techniques jusqu'alors utilisées) ; le

²² Intervention de Pierre FAURRE, Président du Groupe SAGEM, membre de l'Académie des Sciences au Forum de la Décennie organisé par Radio Classique, 12 janvier 1999, page 2.

²³ Extraits de Patrick LAGADEC et Janek RAYER : “Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite, *Administration*, n° 175, avril-juin 1997, p.118-125 (Le texte est fondé sur un entretien conduit avec Michel TRÉHEUX, Directeur de l'Innovation à France Telecom).

tout connaît une haute vitesse d'obsolescence qui tranche avec la stabilité traditionnelle. Pareilles tempêtes dans le champ technique exposent d'autant plus les opérateurs à des concurrences exacerbées.

- *Ruptures en raison de combinaisons très ouvertes* : le secteur ne peut plus se définir en lui-même, mais en liaison avec l'informatique, avec l'audiovisuel.
- *Ruptures économiques* : brutalement, le coût du transport devient marginal ; les règles d'amortissement explosent : de 20 ans à 3 ans.
- *Ruptures de métier* : le poseur de tuyau doit se muer en vendeur ; il faut sauter du monde de l'industrie à celui des services.
- *Ruptures réglementaires* : en moins de quatre ans, en France, il a fallu passer du monopole à la concurrence.
- *Ruptures des marchés* : on est passé de la demande à l'offre ; de la mise à disposition d'appareils simples à l'offre d'une multitude de services.
- *Ruptures marketing* : on devait traiter une masse d'usagers, il faut passer à l'hypersegmentation ; on avait affaire à des besoins stables, il faut saisir des demandes très fugitives, s'adapter à des cycles hyper-courts ; les tarifs échappent aux coûts des objets matériels eux-mêmes.
- *Rupture de management* : il faut passer soudain d'une logique administrative à des logiques d'entreprise.
- *Rupture d'organisation* : d'une logique de fonctionnement en bureaux, en tuyaux, il faut passer à des mobilisations éphémères sur projets transversaux ; le pôle clé devient le client ; les réseaux de compétence balayent le modèle hiérarchique.
- *Rupture financière* : l'entreprise doit gérer 120 milliards de Francs jusqu'alors traités par l'administration du Budget. Autre rupture, si l'on regarde vers l'avenir : les logiques financières spéculatives deviennent déterminantes et tendent, dans l'ensemble des secteurs économiques, à supplanter les logiques anciennes liées à la production ou même au commercial : cela ne peut que doper encore turbulences, empire du très court terme et vulnérabilités critiques.
- *Rupture de l'échelle du temps* : toutes ces mutations se font en quelques années, ce qui laisse très peu de temps à la pédagogie, à l'adaptation culturelle. Les services de prospective et de planification n'ont plus beaucoup de délais entre le moment où ils perçoivent les premiers signes avant-coureurs d'une mutation et l'arrivée de celle-ci.

3°) Troisième observation : des vulnérabilités très délicates à établir

Tandis que les bouleversements sont massifs et globaux, que le plus petit retard sur la concurrence risque fort de signifier la mort rapide de celui qui hésite, des signaux dérangeants s'inscrivent au tableau de bord. Mais, difficiles à interpréter, ils n'engagent pas à des actions déterminées, qui risqueraient fort de retarder la course effrénée. Dans le domaine des

télécommunications, émergent ainsi des questions quant aux conséquences possibles sur la santé des radio-téléphones portables. Ainsi, cette brève récemment publiée :

“Deux études, l'une suédoise, l'autre américaine, démontreraient que l'utilisation des téléphones portables favorise le développement de tumeurs cancéreuses du cerveau. La chaîne britannique BBC devait diffuser, lundi soir 24 mai, une émission consacrée aux résultats de ces travaux. La première étude, réalisée par le cancérologue suédois Lennart Hardell, conclut à une multiplication par près de 2,5 du risque de tumeur au cerveau.

Les résultats l'étude américaine n'ont pas encore été publiés. Néanmoins, l'unité de recherche scientifique des fabricants américains de portables fait part de son inquiétude. Les résultats en sa possession montreraient qu' « il pourrait y avoir quelque chose de plus grave qu'on le pensait » déclare le responsable de cette unité de recherche à la BBC.

Une troisième expérience, menée en Angleterre par l'université de Bristol sur 36 adultes exposés pendant 20 à 30 minutes à des radiations, montreraient que l'aptitude à faire des choix – fonction commandée par le cortex visuel – serait altérée. Le docteur Alan Preece en conclut qu'il faut « limiter l'exposition au téléphone portable au minimum »”.²⁴

Voici vingt ans, on aurait utilisé ce type d'annonce comme énième preuve de l'irrationalité de tout ce que la Terre compte d'irresponsables non officiels, et les plus hautes instances scientifiques auraient été mobilisées pour faire savoir que rien n'était encore démontré. Voici dix ans, certains auraient songé à mobiliser leur service de communication, pour préparer des “argumentaires” (“rassurants”) au cas où pareille annonce connaîtrait quelque rebondissement²⁵. Aujourd'hui, avec les progrès de l'épidémiologie, d'une part ; avec, d'autre part, les démissions qui peuvent survenir en deux jours (cas des deux ministres de la Santé et de l'Agriculture en Belgique au mois de juin 1999 à la suite de l'explosion de l'affaire des poulets à la dioxine), les convocations devant Haute Cour ou Cour d'assises pour suspicion de précaution insuffisante, on peut être plus perplexe. Le “principe de précaution”²⁶ – même s'il n'est pas un “principe d'abstention” – invite d'ailleurs à des attitudes plus respectueuses des incertitudes.

Deux questions risquent fort d'être posées à la profession : Quels commentaires vous inspirent ces résultats ? Qu'avez-vous mis en œuvre, non pour nous “rassurer”, mais pour suivre le dossier avec la plus grande compétence, pour participer vous aussi à la production de connaissances sur le dossier ? Une trop grande carence sur ce second point sera assez rapidement disqualificatrice.

²⁴ *Le Monde*, mardi 25 mai 1999, p. 26.

²⁵ Ce qui est d'ailleurs là un piège : c'est dans la mesure où pareille information est juste brièvement mentionnée, qu'elle ne rebondit pas, que la presse, bien souvent, reviendra en force plusieurs mois ou années plus tard – le déclencheur du tsunami médiatique restant mystérieux, et quoi qu'il en soit multifactoriel.

²⁶ Olivier GODARD (ed.) : *Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*, Maison des sciences de l'homme, INRA, Paris, 1997.

Mais il faut souligner la complexité également de la première interrogation, car on est immédiatement confronté à des problèmes de nature trans-scientifique. Le cadre interprétatif dépassera très largement les seuls aspects scientifiques :

- 1) “Même un laboratoire dépendant des constructeurs américains commence à avoir des doutes : faut-il que les indices soient graves et concordants !” ;
- 2) “Le laboratoire (les fabricants ?) ont appris à “bien communiquer” avec les médias : ne jamais commencer par nier ou sous-estimer un risque de cette nature, cela condamnerait quel que soit le diagnostic final : plutôt verser dans la surestimation” ;
- 3) “Le laboratoire, comme tous les centres d'expertise du domaine, a un intérêt non négligeable à ouvrir des questions, qui garantiront pour des années des lignes de crédits extraordinaires étant donné l'ampleur des enjeux” ;
- 4) “Ce ne sont pas les organisations qui ont communiqué, mais une personne, un expert, qui tente de se faire quelque publicité sur un sujet en or” ;
- 5) “L'expert a un doute, certes très limité, mais il ne tient naturellement pas à se voir mettre en examen dans quelques années : il préfère donc se couvrir” ;

Autant de questions qui vont se combiner à des considérations directement scientifiques :

- 6) “Attention, on va découvrir que plusieurs études ont été faites à la hâte et sont dépourvues de tout sérieux – ce qui ne veut pas dire qu'il n'y aura pas de problèmes” ;
- 7) “Au contraire, d'autres études bien plus alarmantes vont sortir” ; etc.

Autre ligne d'incertitude, la réaction sociale à ce type d'information. Elle peut varier, depuis le désintérêt absolu jusqu'à la mise en cause des responsables du secteur et la demande de moratoires. Les fabricants et la chaîne des opérateurs pourront se rassurer : un bien aussi utile – acquis par tous avec une telle avidité, signe exceptionnel d'expression d'identité et de modernité, désormais si nécessaire à chacun, ne représentant (si cela était avéré, ce qui est loin d'être démontré) qu'un risque “volontaire” (les mieux acceptés, à l'inverse des risques imposés) – ne saurait donner lieu à remise en cause sérieuse. Mais on peut imaginer des scénarios d'emballement inverses, liés à des études supplémentaires effectivement inquiétantes, à des cristallisations nouvelles de l'opinion sur les risques émergents, à des questions soudaines sur le sérieux des précautions prises, à des mobilisations collectives inédites (combinant, par exemple, groupes de militants et actionnaires) ; ou encore à des guerres commerciales se traduisant par des moratoires focalisés, affectant tels intérêts mais pas d'autres.

On découvre là une autre composante du terrain des ruptures : l'instabilité, l'imprédictibilité, qu'elle soit scientifique ou d'opinion. D'autres études de cas, permettraient

d'affiner, de valider, d'invalider les questions, les hypothèses, les recommandations, tant pour ce domaine que de façon générale.

2. Le travail conceptuel : grilles d'analyse, définition

Sans travail conceptuel, l'étude de cas montre vite ses limites. Comme premier point de départ, en nous appuyant sur les matériaux déjà recueillis, notamment à travers les entretiens réalisés, une première définition et une première grille d'approche peuvent être proposées.

Une observation méthodologique préliminaire s'impose : définitions et modélisations en ces domaines ont d'abord pour but de faciliter la compréhension et l'approche des problèmes ; elles restent éminemment relatives. Ce qui est rupture pour l'un ne l'est pas pour l'autre ; on peut toujours récuser telle ou telle catégorisation : pour un être humain, la mort est une rupture ; à l'échelle de l'univers, on pourrait prétendre que seul le “big bang” soit une rupture digne d'entrer dans la classification proposée. Cette réflexion n'a donc aucune pertinence en terme d'absolu ; elle est seulement proposée comme outil de compréhension partielle.

Quelques traits constitutifs des ruptures peuvent être identifiés :

- une discontinuité perçue comme radicale et définitive, entre un “avant” et un “après” ;
- le soudain vide de sens, la dissolution des référentiels, la perte des leviers d'action ;
- des dynamiques globales qui ne laissent aucun élément hors du jeu, interdisent les approches analytiques classiques – par séparation des composantes et remontée graduelle dans l'ordre de la complexité ; quand on cherche à sérier des problèmes, on bute sur des symptômes²⁷, tout problème renvoyant à des questions plus vastes dépassant le lieu, le moment, la discipline, les acteurs au premier abord considérés ; ces dynamiques s'appliquent à des systèmes interdépendants, qui apparaissent soudain infiniment plus enchevêtrés et dépendants qu'on ne le pensait jusqu'alors ;
- à l'instant même où l'on perçoit les décompositions en train de s'opérer, des recompositions sont à l'œuvre, en suivant des logiques et des dynamiques qui échappent largement aux possibilités de compréhension et/ou d'action des acteurs ; de surcroît, au moment où ces jeux fondamentaux se déroulent, les logiques antérieures peuvent fort bien continuer à fonctionner en apparence, ce qui accentue encore le vertige.

Définition provisoire :

²⁷ Comme indiqué en introduction, on doit cette précision très pertinente à Maurice BELLET (op. cit.) Ainsi, engager une réflexion sur la violence dans telle école de telle banlieue, conduit rapidement à une réflexion sur l'éducation et ses finalités, l'emploi et le travail, la sécurité, les médias, les relations Nord-Sud, etc.

Les ruptures sont des discontinuités brutales et irréversibles qui provoquent décomposition et recomposition des principes fondateurs et régulateurs d'un ensemble de systèmes interdépendants.

RUPTURES

un avant / un après

- Dissolution des repères fondateurs et structurants : sens, règles du jeu, conventions, dogmes, normes, connaissances, hypothèses scientifiques les plus indiscutées, identités, cartes mentales, perceptions, langage, etc.
- Globalité et cristallisation : on passe des problèmes aux symptômes ; de dysfonctionnements spécifiques à des enchevêtrements de problèmes interdépendants ; le local se trouve pris au piège de problèmes globaux qui se cristallisent brutalement sur un point particulier ; les ruptures appellent les ruptures, avec démaillage de proche en proche
- Enjeux : refonder de nouvelles visions, légitimités, partage de pouvoir, modalités générales d'action ; non des questions de "gestion", mais des questions politiques
- Diagnostics : hors de portée, exigeraient des percées fondamentales (scientifiques, organisationnelles, culturelles) ;
- Procédures d'intervention : hors de leurs domaines de référence
- Durée : dans le temps long d'une mutation, des épreuves immédiates et répétées
- Cartes d'acteurs : pulvérisées, illisibles, en recomposition ; maillages d'acteurs ouverts et flous ; les acteurs centraux n'ont plus les leviers de la situation ; des acteurs à la marge opèrent des changements soudains de centres de gravité ;
- Non communicabilité : alors que l'on perçoit un profond déficit de communication, on se heurte à des impossibilités : des acteurs émergents, absents, impossibles à atteindre ; des pertes de repères, de liens, de mécanismes, de langages.

Moments critiques dans des processus de mutations globales

3. Les difficultés : construire des diagnostics

Les difficultés présentées par les ruptures sont innombrables. Il s'agit tout à la fois de les repérer, de les documenter, mais dans le même temps de les organiser en sous-ensembles construits. Les travaux réalisés à ce jour permettent une première lecture, qui, là encore pourra servir de première base à des développements restant à réaliser.

1°) L'évitement, l'autisme

C'est le leitmotiv de tous nos entretiens. Avant les premiers signes de ruptures, ce qui a toujours prévalu fait partie du décor naturel, est vécu comme toile de fond éternelle. Par

construction d'ailleurs, la vie serait difficile, si chacun, chaque organisation, passait son temps à s'interroger sur tous les principes fondateurs qui sous-tendent et régulent la vie collective. On imagine difficilement un parlement siégeant en permanence pour bouleverser la constitution, une entreprise en assemblée générale continue, un individu sur le divan du psychanalyste depuis son plus jeune âge. La question reste tout de même de savoir si, en temps de mutations fortes, donc de ruptures, on dispose de lieux et de moyens pour se poser des questions hors champ, engager des expérimentations.

D'autant que tout retard est très pénalisant : dès que les premiers signes de ruptures émergent, si on est peu préparé, il y a réflexe pavlovien (et d'abord chez ceux qui ont le plus à perdre des situations établies) : l'autisme, la dénégation, la fuite. Le rationnel sera mobilisé pour combattre, toutes statistiques classiques à l'appui, les quelques données "anecdotiques" (Xavier Raufer) brandies par des "empêcheurs de tourner en rond". L'attitude est tout à fait compréhensible : comment envisager sereinement la perspective de perte irrémédiable des références qui donnent sens et structure à toute une organisation de vie ? Aucun deuil ne s'opère sans grande épreuve.

Le problème est d'autant plus piégeant que, dans le même temps, ce n'est bien sûr pas parce qu'un acteur, situé à la marge, clame n'importe quelle nouvelle non conventionnelle qu'il est *de facto* porteur d'une alerte sérieuse. Et l'on connaît l'adage, qui pose nécessairement de graves problèmes aux organisations confrontées à des environnements turbulents : "Il faut 100 sages pour contrer les élucubrations d'un seul fou".

Piège encore : même si une alerte est sérieuse, les développements funestes n'obéissent pas à des lois de nécessités mécaniques : l'Histoire n'est pas cadenassée dans des logiques simples de nécessités absolues, que l'on pourrait de révéler à l'avance.

Reste une question et un critère d'examen : Les organisations sont-elles en mesure d'entendre des alertes, et de les traiter ? Si les évitements sont par trop pathologiques, quel que soit le problème de la réalité de telle alerte, il y a situation préoccupante.

A titre d'illustration, on reviendra à Barbara Tuchman et à cette gigantesque rupture qui inaugura ce siècle qui va se clore. Quelques lignes qui dépassent de loin le seul cas de la rupture de 1914.

Rupture ? Impossible !

1910. Norman Angell publia un livre, La Grande Illusion, pour prouver que la guerre était impossible. Par des exemples impressionnants et un raisonnement irréfutable, il démontrait que, étant donné l'interdépendance financière et économique des nations, le vainqueur souffrirait autant que le vaincu : la guerre ne payait donc plus, en déclencher une serait une folie. Traduite en onze langues, La Grande Illusion

devint une sorte d'évangile. Angell eut un disciple de choix dans la personne du vicomte Esher [...] Lord Esher fit des conférences sur le livre à Cambridge et à la Sorbonne, où il montra que les nouveaux facteurs économiques prouvent nettement l'inanité des guerres d'agression. Au XX^e siècle, proclamait-il, un conflit armé prendrait de telles proportions que ses conséquences inévitables : "le désastre commercial, la ruine financière, les souffrances individuelles", seraient "si grosses d'influences restrictives" qu'elles le rendaient impensable. Aux officiers, réunis à l'United Service Club, sous la présidence de Sir John French, chef d'état-major général, il déclara que, à cause de l'interdépendance des nations, une guerre entre elles devenait "chaque jour plus difficile et improbable".²⁸

Les témoins interrogés vont cependant plus loin dans leur critique. Ils relèvent une tendance à l'évitement déterminé. Une illustration, certes romanesque, peut venir exprimer ces critiques qui apparaissent avec une grande régularité.

L'évitement déterminé

[Dans leur fort, face au désert, deux officiers ont perçu, grâce à une longue vue non réglementaire, l'étrange manège de l'ennemi, qui ne peut que laisser présager une attaque par le nord. Personne n'attend pareille attaque, personne ne veut y croire. Cette hypothèse est exclue des plans d'état-major. Inopportune, elle doit être impossible à étayer. La hiérarchie réagit].

"L'hiver était descendu depuis plusieurs jours déjà sur le fort quand on lut, sur la décision quotidienne affichée dans son petit cadre, une étrange communication.

« Faux bruits et regrettable agitation », était-il écrit. Suivant les instructions précises du commandement supérieur, j'invite les sous-officiers, gradés et hommes de troupe à n'accorder aucun crédit à des bruits dénués de tout fondement concernant des menaces présumées d'agression contre nos frontières ; je les invite en outre à ne pas répéter et à s'abstenir de répandre, de quelque façon que ce soit, lesdits bruits. Ces bruits, outre qu'ils sont inopportuns pour de simples raisons de discipline, sont susceptibles de troubler les bons rapports entretenus avec l'Etat voisin, et de provoquer chez les hommes une nervosité inutile, nuisible à la bonne marche du service. Je désire que la surveillance effectuée par les sentinelles le soit avec des moyens normaux, et que, surtout, il ne soit pas fait recours à l'usage d'instruments d'optique d'un modèle non réglementaire, et qui, souvent employés sans discernement, prêtent facilement à l'erreur et aux fausses interprétations. Quiconque est en possession de tels instruments devra en faire la déclaration à son commandant de compagnie, lequel se chargera de confisquer lesdits instruments et de les garder. »

Dino BUZZATI, *Le Désert des Tartares*.²⁹

2°) De nombreux pièges spécifiques

Quand les problèmes se font pressants, il faut bien réagir. Tout sera mobilisé pour "gérer", la situation, au milieu de toutes les contradictions : une incertitude (parfois) sur la réalité

²⁸ op.cit., p. 19-20.

effective et la signification du problème détecté, des difficultés immenses d'intervention, des effets pervers de grand échelle – sans oublier l'impossibilité d'arrêter la vie collective pour repartir sur un autre pied, après refondations généralisées, cicatrisation du passé et paris visionnaires sur l'avenir ; sans oublier non plus les formidables conflits que génère toute perspective de redistribution des cartes essentielles.

Pour l'heure, un certain nombre de lignes de difficultés peuvent être identifiées comme points de départ des recherches à poursuivre.

a) Les pièges cognitifs

Les cartes mentales acquises sont – par construction – piégeantes. Le monde qui s'impose exigerait de nouvelles approches, de nouvelles grilles d'interprétation. Mais on risque fort de continuer à appliquer longtemps, spontanément et sans s'en rendre compte, ou bien parce qu'on n'en a pas d'autres, des grilles de lecture devenues inopérantes et trompeuses.

Le stock d'expériences, les grammaires de lecture ne peuvent plus servir pour décrypter ce que l'on perçoit. Plus grave, dès que le sol semble se dérober sous les pas, on aura le réflexe instinctif de vouloir faire entrer les réalités observées – de force et jusqu'à l'absurde – dans des schémas dépassés ou totalement inadaptés. La faille intellectuelle profonde guette donc à tout moment.

Facteur aggravant : les mécanismes de correction fonctionnent mal. Plus la sensation de malaise affleure, plus l'erreur de représentation risque d'être poursuivie : il serait trop coûteux (pour de multiples raisons : psychologique, d'intérêt, d'amour propre, de responsabilité, etc.) de concéder la moindre ouverture, le moindre questionnement.

On donnera ici une illustration exotique mais qui dépasse la simple expérience du découvreur du Nouveau monde. L'illustration montre d'ailleurs que, même la découverte positive et enthousiasmante d'un monde plein de promesses, peut exiger un travail de deuil : l'abandon des rêves entretenus tout au long de la quête.

Christophe Colomb débarque en Asie

"Observateur minutieux de la mer et des vents, Colomb restera pourtant, quant au terme de son voyage, prisonnier de ses rêves.

Il est résolu à trouver partout la preuve qu'il est bel et bien parvenu aux confins de l'Asie.

La botanique, champ nouveau aux images non encore vulgarisées par l'imprimerie, devint son domaine d'élection. À peine a-t-il posé le pied sur la côte nord de Cuba qu'il y découvre partout la flore asiatique. Un arbuste à la vague odeur de cannelle devient aussitôt un cannellier, promesse de cargaisons entières d'épices. Le gombo des Indes occidentales, affirme-t-il, doit être l'équivalent asiatique du lentisque des

²⁹ Laffont, Livre de Poche, 1980, p. 195.

régions méditerranéennes. Une petite noix non comestible, le nogal de pais, devient un peu hâtivement la noix de coco décrite par Marco Polo.

Le médecin du bord, examinant les racines découvertes par l'équipage, décrète obligamment qu'il s'agit de rhubarbe de Chine, fort appréciée comme purgatif (ce n'était que de la vulgaire rhubarbe des jardins).

Mais tant de fausses odeurs finissaient curieusement par créer les authentiques parfums d'Orient.

Il n'en fallait pas plus, dans l'esprit de Colomb, pour confirmer la justesse de ses thèses".³⁰

b) Les pièges des outils

Capteurs, outils d'observation, outils d'intervention ne sont ni pensés ni calibrés pour détecter et traiter des phénomènes inscrits dans des logiques étrangères aux logiques de référence. Les pièges cognitifs se retrouvent dans les outils à disposition, et les deux difficultés se renforcent mutuellement.

La tornade financière de 1997

“Dans le domaine du risque financier, il y aura désormais un avant et un après 1997.

[...] Mais d'ores et déjà, tous ceux qui sont chargés d'analyser ce qu'on appelle le risque-pays sont à pied d'œuvre. Pour comprendre pourquoi et comment la crise, pratiquement sans signes avant-coureur, a frappé l'ensemble d'une région censée représenter « Le » modèle vertueux de développement. Un seul problème : les outils d'analyse dont disposent les banques, les grandes entreprises, les fonds d'investissement, les compagnies d'assurances, les agences de notation, les institutions internationales ou les centres de recherche... sont tous à revoir.

[...] Les risques politiques n'étaient pas sous-estimés, ni les déséquilibres financiers des Etats. En revanche, la débâcle, en cascade, des changes, puis des Bourses, puis des systèmes bancaires et enfin de l'économie réelle d'une dizaine de pays aussi différents que l'Indonésie, Hongkong ou la Corée du Sud, n'a jamais été envisagée.

[...] « Nous avons bien vu le risque sur la Thaïlande, sur les Philippines ; en revanche, la Malaisie nous a surpris. Surtout, rien ne nous permettait de prévoir l'effet dominos : entre les pays asiatiques, on peut, à la rigueur, le modéliser. Quant aux répercussions sur la Russie ou le Brésil... » (Jenny Cléi, sous-directeur chargé du risque-pays à la Coface).

*Sophie Gherardi, « Les Eclaireurs du risque international », *Le Monde de l'Economie*, Mardi 13 janvier 1998, p. I et II.*

c) les ruptures dans la connaissance et le recours à l'expertise

Le dossier fait apparaître de nombreux abîmes en matière d'expertise. La frontière est ténue et même instable entre le significatif et le non sens, entre le non-risque et le désastre. L'expert, sur bien des sujets, ne peut plus répondre aux demandes élémentaires de l'opinion et des décideurs : “Quel est l'ordre de grandeur des risques possibles ? ” ; et même : “Y a-t-il

³⁰ Daniel BOORSTIN, *Les découvreurs*, Laffont, Bouquins, 1988 (p. 206).

véritablement un problème ? Un diagnostic est-il possible ? Dans quels délais pourrez-vous nous éclairer, lever les doutes les plus critiques ? ”.

Sur les problèmes émergents, la connaissance se heurte à de nombreux murs :

- souvent, on ne peut opérer que sur des “traces” : par construction, on est souvent proche du non-significatif pour les modèles scientifiques ;
- on s'appuie sur des modèles dont les hypothèses fondatrices (barrières entre espèces, notions de seuils, par exemple) deviennent soudain sujettes à caution ou très difficiles à manier ;
- on dispose de moyens très limités : comme il s'agit de sujets émergents, il y a peu d'équipes disponibles, peu de spécialistes mobilisables, quand bien même on pourrait les payer (même en y mettant de gros moyens, on ne crée pas des réseaux d'équipes de pointe dans l'instant) ;
- la demande est des plus délicates, voire impossible à satisfaire : notamment si l'exigence n'est pas seulement rechercher l'existence d'un phénomène (l'habituel pour la science expérimentale), mais prouver la non existence absolue et définitive d'un quelconque risque.

Mais une autre rupture se profile : l'expert est de plus en plus pris dans des contradictions de nature trans-scientifiques. Cela ne date pas d'aujourd'hui, mais il y a aujourd'hui des effets de seuil. L'expert se trouve rapidement confronté aux demandes pressantes des responsables, à l'irruption irrépressible du monde médiatique et de ses règles (auxquelles devront se soumettre les politiques), aux attentes angoissées des victimes (réelles, potentielles ou imaginaires). Plus déterminant encore : l'expert ne peut plus ignorer les risques personnels sur le plan judiciaire. Ce peut être là un motif de rupture pour les temps qui viennent : Quel expert s'exposera désormais au risque de la sous-estimation ? Qui acceptera d'apposer sa signature au bas d'un document d'analyse, sans y mettre le maximum de réserves ? Comme on le voit en médecine aux Etats-Unis, on risque fort de constater un retrait généralisé de certains champs d'intervention trop exposés. Si ces champs exposés se multiplient, il est clair que l'on va au-devant de contradictions qui dopent encore les dynamiques de ruptures.

d) L'information happée par l'effet Larsen généralisé

Nous sommes ici sur l'un des points les plus difficiles du dossier des ruptures : complexe à cerner, car on manque de recul au beau milieu d'un processus de ruptures en développement ; délicat à examiner, et ce pour deux raisons : d'une part, toute critique du système médiatique comporte le risque d'alimenter une attitude “anti-journalistique” extrêmement dangereuse

pour la démocratie ; d'autre part, le monde des médias lui-même se montre particulièrement rétif à tout examen de ses fonctionnements, ce qui est aussi un risque important pour l'information et la démocratie.

Mais on est peut-être là sur l'un des foyers les plus importants à l'heure actuelle dans les dynamiques de ruptures, ce qui interdit d'esquiver l'examen. On a souligné en effet que le point clé des ruptures tenait à une perte de sens. Or, le système médiatique – qui se conjugue désormais avec tous les nouveaux réseaux mondiaux d'information passant par l'informatique – est bien un lieu privilégié où s'ajustent prise d'information, confrontation d'analyses, et confection de sens.

Une question est posée : les nouvelles conditions de fonctionnement et de réception des médias dominants (télévisions, radios, internet), au-delà des volontés individuelles des acteurs, ne conduisent-elles pas au risque majeur pointé par Philippe Roqueplo (voir son témoignage en seconde partie) : une “hémorragie de sens” ?

Quand il faudrait du recul, de la réflexion, de l'analyse, de la vérification, on observe une loi dominante d'emballage généralisé qui échappe à tous les acteurs. Cela devient parfois caricatural lorsqu'un événement majeur se produit. Il est à redouter que ce mode de fonctionnement tienne, en réalité, non à des situations exceptionnelles, mais bien aux logiques fondamentales d'un monde médiatique globalisé régi par des lois aujourd'hui peu maîtrisables.

Sur la moindre information potentiellement inquiétante, les grands réseaux se mettent en mode Larsen, recyclant en permanence leurs propres bruits, et l'utilisateur en mode de zapping accéléré, à la recherche de signaux toujours plus stridents (le point de savoir si cela a encore quelque rapport avec la réalité devenant finalement accessoire). L'exigence de vérification de l'information tend à disparaître : l'annonce doit même se faire avant l'événement si possible, pour avoir encore quelque valeur marchande dans la concurrence mondialisée. L'intervention doit tenir dans les 10 secondes, obéir au code binaire (catastrophe assurée/risque nul), et se couler dans des grilles de lecture le plus souvent ultra-simplificatrices – ce qui est propre à doper toute situation de pré-crise, à rendre la crise irrémédiable – et ingérable. Ingérable, donc mal gérée, la crise deviendra, de facto, un bon sujet médiatique. Et la crise sera un bélier supplémentaire accentuant – c'est le point qui nous intéresse ici – les risques de ruptures dépassant de loin telle ou telle crise particulière.

Les motifs pouvant justifier un examen de son univers d'action par la profession elle-même, puis par d'autres acteurs, sont nombreux et sérieux ³¹. Pour l'heure, les avancées sur ce

³¹ Voir :

– Patrick LAGADEC, Joseph SCANLON : “Responsables et médias lors des grandes situations de crise : des mutations à étudier – Réflexions sur l'affaire de l'Airbus Alger-Marseille (24-26 décembre 1994)”, *Administration*, n°168, juillet-septembre 1995, p. 197-210.

terrain sont extraordinairement timides et le sont toujours sur un mode ultra-défensif. La règle est intangible : si un organe de presse se fait critiquer, par exemple pour avoir montré des photos de victimes jugées indécentes et particulièrement aggravantes pour les impliqués, pour avoir directement contribué à dramatiser une situation délicate (bilans faux, comme dans le cas du détournement de l'Airbus d'Alger après l'assaut, en 1994), il y a instantanément mise en formation de tortue de toute la profession – avec disparition des spécificités entre organes de presse. On singe remarquablement ces colloques organisés voici vingt ans par les industriels interpellés sur les grands problèmes de risques causés par leur activité ³². Les industriels s'offusquaient avec véhémence : “De quel droit mettez vous en cause le développement économique et le Progrès ?”. Aujourd'hui, le réflexe du monde médiatique est semblable : “De quel droit attaquez-vous la presse ? Vous mettez en cause l'information, la démocratie ! Si on ne peut plus tout faire, on ne pourra plus rien faire !”.

L'accumulation et la mise en résonance de tous ces problèmes déclenchent des effets de seuil gros de ruptures : peut-être pour le monde des médias (mais certains soulignent, peut-être à juste raison, qu'il n'y aura jamais difficulté majeure pour le système médiatique qui détient les canaux et les règles du jeu – et tout particulièrement la possibilité d'auto-amnésie et d'autojustification) ; plus assurément pour les Sociétés dans leur ensemble.

Quoi qu'il en soit, cet univers médiatique constitue une difficulté indéniable dans les situations de ruptures. Un travail s'impose : approfondir ces questions, avec la profession ; détecter toutes les ruptures positives qui se manifestent aussi, puisque des initiatives, certes encore timides, se font jour pour commencer à aborder la question.³³

e) Le piège des cultures organisationnelles décalées

Si l'on dépend, pour reprendre les termes de Xavier Raufier, d'organismes “*lourds, arrogants, vieux dans leur tête*”, calibrés pour traiter des situations “*stables, lentes, visibles*”, on sera rapidement dépassé si l'on doit affronter des menaces “*rapides, mouvantes, transitoires, fugitives, hybrides*”. William Dab soulève aussi des questions de références fondamentales : “*Qu'un Etat centralisateur, bâtisseur de grands projets plus qu'animateur de*

– Patrick LAGADEC, Françoise RUDETZKI : “Les Victimes d’attentats et les médias”, *Administration*, n°171, Avril-Juin 1996, p.197-207.

– Patrick LAGADEC : “Les médias en situation de crise – Constats et questionnements à partir de la couverture des actes de terrorisme”, CNRS, Séminaire du Programme “Risques Collectifs et Situations de Crise, Actes de la treizième séance, 1^{er} avril 1999 (p. 63-136).

³² Comme on l'a encore observé récemment lors du colloque organisé très judicieusement par *Télérama*, “Droit à l'image, droit à l'information”, 15 juin 1999 – Forum des images, Paris.

³³ Ainsi les remarquables interventions de Christophe COLLINET, journaliste à La Voix du Nord (auteur de : *L'autodafé des quartiers. Quand les banlieues flambent*, PUF, Imago, 1999) ; et de Marie-Pierre SUBTIL, journaliste au Monde, lors du séminaire organisé par le Forum français de la sécurité urbaine, sur le thème : “La sécurité dans tous ses médias”, Lundi 5 juillet 1999 (Assemblée Nationale).

débat social soit pertinent pour gérer les situations de controverses et d'incertitudes, voilà qui n'est pas évident".

De façon générale d'ailleurs, si les organismes en charge n'ont déjà aucune préparation à la prévention des crises (ce qui est très fréquent), il y a peu à espérer pour un traitement innovant des ruptures.

3°) Des problèmes globaux, qui semblent plonger dans le non maîtrisable

Certes, il y a des perspectives positives, et nous y viendrons. Mais il faut bien reconnaître les difficultés à surmonter pour tracer des chemins dans ce monde des ruptures. De façon fondamentale, des questions affleurent vite sur la possibilité même, dans bien des cas, de construire un pilotage quelconque, tant les éléments semblent emportés par des dynamiques devenues folles (les insuffisances en gestion de crise étant d'ailleurs devenues des facteurs déclenchant de ces cyclones ³⁴).

Une fois que dix millions de canettes de Coca-Cola ont été retirés du marché belge, que cinquante millions de canettes l'ont été du marché français, *Le Monde* titre en « une » : “Des médecins belges attribuent l'affaire Coca-Cola à une « somatisation aiguë collective »”.³⁵ En l'espace d'une dizaine de jours (juillet-août 1999), on apprend la levée de l'embargo européen sur les viandes britanniques (au grand étonnement de certains scientifiques, et bien sûr de nombre d'intérêts concurrents – qui sont en même temps dépendants d'un rétablissement de la confiance du consommateur) ; le blocage américain sur de nombreux produits européens (mais pas le vin), notamment, en rétorsion de mesures européenne sur le bœuf aux hormones ; un embargo chinois sur des vins français, en raison d'une inquiétude sur l'adjonction de sang de bovin ; un blocage quasi général des exportations alimentaires de la Belgique, mesure européenne d'abord acceptée puis refusée, puis à nouveau prise en compte par le gouvernement belge (mais avec projection sur le terrain judiciaire européen), etc.

Brutalité, instabilité, globalité : cette toile de fond tend aujourd'hui à donner une impression générale de non-pilotabilité des grands systèmes contemporains.

Tout se passe comme si le socle fondamental de confiance qu'exige la gestion des grands systèmes avait été très gravement atteint. Les manques passés et récents ont été trop nombreux pour ne pas avoir sérieusement fissuré la confiance collective, qui, précisément, est devenue un facteur indispensable – dans une société dont le centre de gravité s'est déplacé de la production à la consommation. Lorsqu'il y a eu trop forte érosion, l'usage d'un sol est parfois plus que problématique ; lorsque la confiance a été trompée, il devient très difficile de

³⁴ Une faible réactivité dans l'information fut ainsi reprochée à Coca-Cola au mois de juin 1999 par les autorités françaises.

reconquérir cette confiance : c'est actuellement le borbier de l'agro-alimentaire belge (au-delà du cas particulier on trouvera des repères de réflexion sur ces questions extrêmement délicates dans le témoignage de Philippe Baralon).

Il semble bien que ce trait de la perte de la confiance, des contradictions devenues trop fortes soit un trait général : n'est-ce pas ce que l'on commence à observer au Kosovo, par exemple ? (on lira avec attention à ce sujet le témoignage de Xavier Guilhou).

4. L'intervention : des repères à inventer

De l'écoute de nos témoins, nous ne tirons guère de prescriptions opérationnelles directes. Bien au contraire, chacun souligne l'importance primordiale, sur ces défis actuels, non de codes opératoires, mais de transformations plus fondamentales. Trois grands domaines d'examen sont cités avec régularité ; ils appelleront chacun bien des approfondissements.

1°) Un travail de fond sur le culturel

C'est le leitmotiv : pour percevoir les ruptures, pour les accepter, pour y répondre, la clé primordiale n'est pas la "gestion", ni même immédiatement le politique, mais le socle culturel (Michel Séguier le souligne à partir de cas extrêmes, mais chacun conforte cette approche). Un ensemble de représentations, de valeurs, de références, ne fonctionnent plus. Il n'y a pas de perspective si les acteurs concernés ne sont pas en mesure de repenser leurs cultures – qui apparaissent soudain décalées.

- Culture du long terme, quand le court terme et l'éphémère écrase tout.
- Culture d'ouverture, de dialogue (Franck Riboud, Jacques Gounon, Claude Beau, etc.), de débat et de controverses organisées (W. Dab, Ph. Roqueplo), alors qu'individus et institutions sont si souvent construits autour des références inverses : fermeture sur les dogmes, les dossiers, les outils, chacun à l'abri de ses frontières derrière ses lignes Maginot.
- Culture d'échanges transverses, de dynamiques remontant du bas vers le haut, absolument nécessaires dans un monde turbulent (Domingo Cavallo).
- Culture d'équilibre (Franck Riboud), quand les cassures et l'effervescence tendent à développer partout des extrêmes porteurs d'appauvrissement.
- Culture de l'ignorance (Christophe Roux-Dufort), quand celle de la certitude et des techniques de gestion sophistiquée a si longtemps représenté, non une exigence parmi d'autres, mais *la* norme de référence pour le "succès".

³⁵ *Le Monde*, samedi 3 juillet 1999, p. 1.

- Cultures laminées parfois, par nombre de rouleaux compresseurs – situations de détresse qui appellent les déracinés à inventer, à partir de leurs potentialités spécifiques, des cultures qui leur soient propres (Michel Séguier).

Un impératif commun se dégage : refonder la démarche de construction de sens collectif, alors précisément que l'on perd ses références, que le “*fatum technologique*” – “*nos œuvres nous quittent*” – combiné au “*fatum mediaticum*” (Ph. Roqueplo), semble nous condamner à une “hémorragie de sens”, qui sera le terreau de chaînes de ruptures.

Voilà des axes de travail : approcher les ruptures sous cet angle de la défaillance de sens et d'épuisements de projets culturels ; tenter de saisir les potentialités des groupes humains ; s'efforcer de construire du tissu, et non plus seulement espérer tout résoudre en imposant outils et procédures (“Pendant des années on a réfléchi sur l'armature ; aujourd'hui on découvre l'importance du tissu” - Michel Séguier).

On pourra examiner de près ce qui est fait pour revitaliser “brique par brique” nos organisations (Christian Frémont), mais tout de même avec à l'esprit des “principes d'architecture” (Ch. Frémont) pour ne pas tomber dans le simple surf au jour le jour, qui ouvrirait rapidement de nouvelles hémorragies de sens.

Dans ces démarches, le mot *confiance* revient sans cesse (Xavier Guilhou, Jacques Gounon, William Dab, etc.). Le déferlement de l'outil ne cesse d'enfler le déficit de confiance, qui porte en lui de profondes ruptures. On ne le voit que trop aujourd'hui dans tous les casse-tête ingérables qui se succèdent en matière de santé publique et d'alimentation, mais il en va de même dans tous les domaines.

Un certain nombre de références seront nécessairement à déconstruire ; avec difficulté, certes, car le confort du passé, même s'il est en réalité absolument invivable, est le plus souvent préféré aux innovations par nature marquées par l'incertain : il faudra accompagner cet inévitable travail de deuil, susciter de la créativité positive, pour accompagner notamment les recherches sur l'identité, qui deviennent centrales en temps de rupture (Ch. Frémont ; Jacques Paitra) ; pour dégager de véritables “convictions”, en lieu et place des simples logiques d'adhésion incapables de masquer des façades gravement dégradées, *a fortiori* de constituer des socles solides pour des actions collectives à la hauteur des enjeux (Xavier Guilhou).

2°) Réinventer le politique

Nombre de nos témoins l'expriment, parfois en “explosant” dans leur expression – signe sans doute que l'on commence à mesurer à quel point nous avons toléré pendant trop

longtemps des références un peu courtes en matière de pilotage des projets collectifs : *“L'art de la politique ne consiste pas à gérer !”* (Xavier Raufer).

S'ils en appellent à ce point au politique, c'est bien parce que les ruptures signifient l'urgence de choix – d'exercice du politique précisément. Philippe Roqueplo désigne l'enjeu avec netteté quand il pointe les problèmes posés par “l'emballlement techniciste”, qui tend dit-il à *“rendre quasi-inéluctable l'abdication devant le mouvement des techniques et rendre de plus en plus improbable la possibilité d'une maîtrise de leur développement”*. Il souligne avec netteté : *“Ma conviction est que là se trouve la question politique essentielle dont dépend l'avenir des sociétés que nous disons développées”*.

Ce que Philippe Roqueplo appelle à notre attention s'applique sans nul doute aussi à d'autres domaines, par exemple dans les échanges entre l'Occident et les autres ensembles mondiaux (Xavier Guilhou), la reconstitution des tissus humains et sociaux (Pierre Reseda).

Mais, précisément, de lourdes insuffisances se dégagent de l'ensemble des examens :

- l'absence du politique (et son recroquevillement sur le seul souci de la conservation du pouvoir, ce à quoi répond en écho l'absentéisme) (Jean-Michel Belorgey) ;
- son repli derrière des bureaucraties, des techniques, des usines à gaz, des politiques de moyens, qui masquent la fonction principale qui est la sienne : la conduite du débat et l'exercice du choix collectif (Domingo Cavallo, Jean-Michel Belorgey) ;
- ses manifestations à éclipse, sur le mode de la prestidigitation verbale, de l'incantation décalée (X. Guilhou) ;
- son intervention masquée, à travers des mesures prises par surprise, atomisées et qui ne disent pas leur nom (J.M. Belorgey).

Le politique aurait-il été la première victime institutionnelle des ruptures actuelles, frappé de plein fouet par la perte soudaine de ses appuis ? Affaiblissements multiples et combinés en effet : en termes de connaissance : finie l'expertise officielle, assurée et dominante ; de communication : fini le verbe souverain, place aux “Guignols de l'info” ; d'organisation du pouvoir : il ne s'agit plus de donner des instructions, rien ne se fait plus sans dialogue ; de responsabilité judiciaire : finies les barrières de protection, bien au contraire, tout acte expose lourdement (d'où le choix quasi-obligatoire de la sur-réaction systématique – avant d'avoir, d'ici peu, à rendre des comptes pour des sur-réactions qui auront pénalisé indûment certains intérêts). On pourrait d'ailleurs s'interroger : le politique ne serait-il pas en passe d'être supplanté, dans toutes les affaires de haute turbulence, par des acteurs faisant irruption sur la scène, avec pour ticket d'entrée l'argument de leur “indépendance” ? *“Et si ce règne des “Grands Prêtres” (sans légitimité démocratique*

classique, puisque non élus) – qui ne serait pas une première dans l'Histoire” – était la véritable rupture politique actuelle ? ” s'interroge un de nos interlocuteurs.

Comment retrouver une capacité d'action ? Nos témoins plaident pour des engagements forts et des ouvertures décisives dans la conduite politique des défis collectifs : “La voie de l'échec, c'est d'attendre d'y voir clair pour agir” (J. Rayer) ; “faire la traque aux stabilités de façade” (X. Guilhou) ; “apporter des signaux forts indiquant que l'on prend ses responsabilités” (W. Dab) ; “augmenter le pouvoir du citoyen et au niveau politique, et au niveau économique” (Domingo Cavallo). L'ouverture ne signifie cependant pas le n'importe quoi : “Sortir des logiques totalement inacceptables, sans tomber dans des logiques totalement inapplicables ; ni discours technicien autoritaire, ni démagogie sans débat” (X. Guilhou).

Nos témoins soulignent encore qu'il faut naturellement ouvrir le champ du politique. Favoriser une redistribution des pouvoirs (Domingo Cavallo, Xavier Guilhou) ; accepter les contre-pouvoirs (Franck Riboud) ; “demander aux experts de mettre en place des cellules où l'on réfléchisse sur les enjeux sociaux de ce que l'on fait”(Ph. Roqueplo). Jean-Michel Besnier résume ce besoin de redistribution des cartes : “Si c'est aux seuls politiques qu'incombe le soin d'affronter les situations de rupture, alors nous sommes en grande difficulté”. Et Michel Séguier, dans son domaine des populations en détresse, demande au moins une chose : “Qu'au minimum les responsables ne tuent pas les logiques de projet des populations elles-mêmes”. Tout le témoignage de Françoise Rudetzki est précisément le récit d'une mise en acte du croisement des prises de responsabilités, les associations de victimes ne pouvant être exclues des dynamiques de traitement suivant les grandes catastrophes et actes de terrorisme.

Au centre des préoccupations, on trouve cette nécessité déjà mentionnée du dialogue. Mais la remarque va plus loin que la mention classique et le cliché. Jacques Gounon indique fort justement : “Les étonnements des autres sur certaines contraintes ou états de fait que nous tenons pour indiscutables nous poussent à nous interroger et à sortir de nos références. Et l'on transforme des blocages subis en défis à relever.”

Sur ce second volet, le politique après le culturel, un très important travail de recherche et d'expérimentation sera à engager et à développer, à partir de terrains de ruptures les plus variés.

3°) Des ruptures pédagogiques

Janek Rayer donne la perspective, qui dérouté nécessairement des ensembles construits autour de logiques rationnelles jusqu'à l'obsession :

- “*Il s’agit moins d’imaginer l’inimaginable que de s’entraîner à lui faire face*”, à réagir personnellement et collectivement de façon créative à des situations hors norme ;
- Le “*raisonnement doit être enrichi par la résonance*” : il s’agit moins de tout analyser, disséquer, expliquer, faire rentrer dans des modèles, que de tenter de percevoir, de ressentir, de comprendre. La logique doit être complétée par l’intuitif, la connaissance par la perception – et par le partage de ces perceptions, avec des partenaires inhabituels.

Pareille démarche est certes difficile à vivre, car elle suppose de rompre avec des habitudes d’autant plus ancrées qu’elles apportent de solides protections vis-à-vis de l’inattendu. Cela suppose de casser des certitudes, de sortir des logiques de moyenne, de déplacer radicalement les points de vue, d’accepter des logiques floues, de tolérer l’indécidable, de supporter la coexistence de logiques contradictoires.

Davantage : il faut être en mesure de cultiver des attitudes positives et ouvertes sur ce terrain des ruptures : vivre l’arrachement comme une opportunité, être stimulé par ce qui est radicalement autre. Cela suppose nécessairement quelque ouverture sur le plan psychologique : se préparer émotionnellement à vivre dans l’inconnu. Une voie pédagogique précieuse est de se plonger personnellement et en équipe dans des univers tout autres, en allant se frotter directement à des situations de ruptures, qu’elles soient technologiques, sociologiques, économiques, politiques, artistiques (J. Rayer).

L’aptitude à la veille doit être singulièrement aiguisée (W. Dab). Et cette veille sera à repenser. Si les ruptures se détectent au premier chef, comme le soulignent certains de nos témoins (Général Bachelet, Claude Beau), par la voie de l’affectif, du décalage ressenti entre les valeurs auxquelles on croit le plus et les significations profondes des trajectoires qui apparaissent, elle ne pourra pas s’opérer sur un mode classique. Il faut apprendre à se mettre à l’écoute de signaux non conventionnels, à regarder sur les marges. Il va falloir apprendre à mettre en commun les étonnements, à prévoir des mécanismes de remontée et de partage de ces sensations difficiles à classer dans les cases établies – pour travailler sur les “*convergences d’intuitions*”(J. Rayer).

Le travail d’apprentissage opérationnel visera à préparer de larges réseaux. Les dirigeants, moins encore que pour les crises, ne pourront esquiver pareille démarche. Pour en penser les modalités, on peut identifier quelques points de référence à respecter :

- des exercices en larges réseaux ;
- un entraînement à la surprise stratégique et au non conventionnel ;
- un entraînement à discerner ce qui se fissure au cœur de son système mais aussi à ce qui émerge aux marges, aux questions venues d’ailleurs (non pas de son concurrent bien connu, si on est une entreprise) ;
- une interrogation active sur les questions de sens, de valeurs, de perception ;

- un travail collectif sur ce que peut être la fabrication de démarches structurantes.

Ces nouvelles exigences conduisent nécessairement à s'interroger sur la sélection et la promotion des élites.

Domingo Cavallo est clair : *“L'apprentissage le plus pertinent sera celui qui se révélera utile dans la construction de nouvelles institutions et dans la recherche de solutions inédites, puisque les changements technologiques et les réalités sont à ce point mutantes qu'il est devenu peu utile de faire apprendre les lois, les organisations ou les solutions du passé comme s'il s'agissait de recettes de cuisine”*.

Xavier Guilhou souligne l'exigence pour qui doit opérer dans des univers de ruptures : *“Ce sont les moments forts de votre existence qui vont vous servir de socle pour lancer des dynamiques qui feront émerger les solutions”*.

Les systèmes qui excellent dans le tri d'individus forgés sur le même moule, qui ignorent les la capacité d'innovation personnelle et encore moins collective, qui font de la prise de risque hors des chemins balisés un motif de rejet instinctif et structurel, sont remarquables pour la conservation d'un ordre, au sein d'environnements stables, protégés de toute intrusion externe, parfaitement hiérarchisés et cloisonnés, limités à quelques acteurs centraux partageant les mêmes intérêts et les mêmes références. On sait qu'ils sont particulièrement pénalisants dès lors qu'il faut affronter des univers de changement. Il va falloir comprendre, et en prendre acte, qu'ils sont tout simplement funestes dès lors que le problème va être de prendre des responsabilités de pilotage dans des univers de ruptures et de haute concurrence. Et l'impératif n'est pas ici un simple changement à la marge, consistant par exemple, une fois l'éducation standardisée inculquée et validée, à dispenser en option (facultative ou obligatoire...) des cours de “techniques de gestion des ruptures”.

Une rupture est à penser et à conduire : si la première exigence pour les dirigeants devient la capacité à affronter des ruptures profondes et constantes, à préparer les systèmes culturels à y vivre de façon inventive, il faudra bien choisir ces dirigeants en fonction des capacités requises pour ce type de responsabilité – et probablement faire des facteurs de rejets qui ont dominé dans le passé, des paramètres importants des politiques de sélection (tout en se gardant de l'absurde, naturellement). Cela posera inévitablement des problèmes difficiles : comment détecter des personnes capables de remettre en cause leurs schémas – et à le faire sans être terrorisées à l'avance par le spectre de l'avenir non verrouillé, de l'écoute d'autrui, de l'information ouverte, du pouvoir partagé ? capables de tisser des liens positifs avec d'autres, pour susciter de la créativité collective dans les situations de surprise ? capables de tracer de chemins, en dépit des profondes réticences de leurs bureaucraties ?

Autre question : à qui confier pareille tâche de sélection ?

Et la formation à envisager n'est certes pas évidente, comme le précise Jean-Michel Besnier, qui s'interroge sur la pédagogie à mettre en œuvre pour transmettre une connaissance sur les logiques de création, et non plus seulement sur les résultats acquis : *“L'évitement est aisément explicable : dès lors que l'on cesse de se focaliser sur les résultats et sur le simple transfert de résultats, on ouvre des questions très ardues. Il faut pénétrer tout ce qu'il y a d'extrêmement crépusculaire et d'obscur dans l'émergence du processus. Et l'on en vient à la perception troublante que la production du résultat est parfaitement singulière. Elle tient au charisme de quelqu'un, à une conjoncture favorable, à un phénomène de hasard, à quantité d'impondérables. Dès lors, cela peut ouvrir des abîmes sous les pas de celui qui va vouloir faire œuvre, lui aussi, de créativité.”*

Pareille recherche de créativité devra également prévaloir tout au long de la carrière : pour que les personnes ne soient pas laminées par le caractère souvent étouffant des systèmes – et les structures comptent probablement plus encore que les individus ; pour que les sélections vers le sommet ne privilégient pas, comme c'est souvent la règle, les éléments qui ont donné les meilleures satisfactions en tant que “rouage”, simples courroie de transmission, évitant au système toute question, tout remise en question, se bardant toujours de tous les fusibles voulus permettant de se protéger en toute circonstance de ses démissions à la petite semaine ? Pour les univers de ruptures :

“Il faut rechercher des gens de bon sens (qualité qui n'est pas largement partagée), mais plus encore des gens atypiques, qui ont vécu des choses fortes, dotés d'une forte capacité d'écoute – précisément pour briser les problèmes d'autisme. Il faut prendre des hommes de projet et qui ne sont pas gérables selon les logiques établies. Ce sont des personnes qui ont l'habitude de s'affronter à des choses impossibles, de marier les champs du possible et de conduire des aventures humaines exceptionnelles. Ce sont des personnes qui n'ont pas des « CV sur étagères » et sont souvent quasiment rejetées par le système” (Xavier Guilhou).

Cette logique de sélection-promotion lèvera d'autant plus facilement, en conséquence, les obstacles actuels aux mises en condition de réussite des institutions sur ce terrain des ruptures.

Pareilles perspectives comportent certainement des risques de “ruptures d'attelage”. Toutes les institutions ont un besoin impératif de personnes en mesure de faire marcher les organisations telles qu'elles sont, dans des cadres bien fixés, selon des règles depuis longtemps bien établies. Parfois, le passé est même sacralisé à un point qui peut faire désespérer : “Avant, c'était mieux”, nous disait et redisait, au cours d'une enquête de terrain, un salarié que nous rencontrions pour comprendre les turbulences qu'il vivait. Valoriser outre

mesure le critère de créativité, la capacité à se mouvoir dans le non conventionnel, pourrait donc avoir de sérieux effets pervers. Là encore, nos témoins soulignent l'importance du dialogue, de l'information. Ainsi Jacques Gounon, qui se place dans l'univers de l'entreprise : *“Cela suppose une bonne compréhension par le corps social des enjeux qui se posent, ce qui nécessite la meilleure information possible des salariés sur les évolutions potentielles de leur environnement”*.

Quoi qu'il en soit des résistances, les défis ne s'effaceront pas pour autant : les institutions vont devoir vivre, de plus en plus, dans des univers de ruptures ; il faudra bien qu'elles soient aptes à s'y mouvoir – et donc qu'elles se mettent en configuration pouvant faire espérer des réussites. On peut naturellement faire preuve de discernement et savoir conduire l'action dans le temps – comme le montrent très clairement les réflexions de Claude Henry sur le dossier européen des services publics. Jacques Gounon apporte aussi un éclairage salutaire : *“Même si les ruptures (surtout quand elles sont externes) ne sont pas susceptibles d'être éliminées ou modifiées, même si un corps social connaît des crises (ce qui est inévitable), il n'y a pas de cas de figure où cette rupture, cette crise ne soit pas surmontée au moins par une partie des acteurs. J'ai une conviction très forte quant à la capacité des structures humaines à franchir et à absorber à peu près toutes les crises”*.

5. Les ruptures créatrices

La lecture la plus fréquente du phénomène de rupture s'inscrit dans un registre défensif : on mesure d'abord ce que la rupture représente de perte, de mort d'une certaine organisation du monde. Et pourtant, il est possible de s'inscrire dans le registre opposé, résolument positif et volontaire : la rupture comme libération active et choisie, pour dépasser des contraintes globales qui empêchent le déploiement de la vie, l'entrée dans des univers nouveaux, la transformation de rapports de pouvoir, etc. Il faut seulement savoir se mettre en condition de réussite pour entrer dans le domaine de façon créative.

Cette perspective positive a été prônée déjà dans le domaine de l'entreprise: on a observé en effet que des percées nouvelles étaient bien plus porteuses pour la conquête des marchés que les simples efforts d'ajustement à la marge³⁶, que les transformations techniques et managériales décisives étaient les seules réponses adaptées aux univers en mutations fortes ³⁷.

³⁶ Jean-Marie DRU : *Disruption – briser les conventions et redessiner le marché*, Editions Village mondial, Paris, 1997.

³⁷ Christopher LASZLO et Jean-François LAUGEL : *L'économie du chaos – comment gérer la Transformation Permanente des entreprises dans des environnements complexes et instables*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.

Les quelques réflexions suivantes d'un spécialiste du marketing ouvrent des lignes de réflexions qui peuvent être fécondes bien au-delà des seules activités commerciales ³⁸ :

“A la stratégie fine, qui améliore progressivement l'adaptation de l'offre à la demande qui se manifeste sur le marché, il y a une alternative. Elle est fondée sur la rupture avec les pratiques établies et procède par saut. (p.10)

“Dans un univers où chacun est mis en question par le changement permanent, la rupture devient un objectif pour l'action. Bien conduite, elle peut générer du sens et de l'identité”. (p. 11-12).

“Pour toute entreprise, la concurrence la plus dangereuse n'est pas celle des « confrères » qui ont les mêmes modes de production, mais celle qui vient « d'ailleurs » : un autre pays, une autre technique, un autre métier. Dans ces situations, on ne se protège contre le talent et l'inventivité des autres qu'en développant sa propre excellence” (p. 33-34).

“Contrairement à l'idée courante, le changement n'est pas une fatalité à laquelle il convient de s'adapter vaille que vaille. Le changement est la ressource essentielle de l'esprit d'entreprise. En pratiquant la rupture, l'entreprise utilise le changement pour son développement. Elle le cherche, le provoque” (p.43-44).

“Les entreprises n'ont le choix qu'entre créer des ruptures ou les subir. Et la rupture prédatrice, qui vient d'ailleurs, n'est jamais que la rupture créatrice que l'entreprise n'a pas su réaliser” (p. 87).

Ces réflexions peuvent être gardées à l'esprit quand nous revenons à nos terrains infiniment plus larges.

Xavier Guilhou donne la logique de fond, en citant Alexis de Tocqueville : *“Si on ne veut pas subir une révolution, il faut la penser – et la faire”*. Et il appelle à rassembler des énergies puissantes et vitales : *“Avoir quelques réflexes existentiels, quelques convictions profondes, pour vous lancer dans des univers hors du commun”*. *“Renouer avec l'étonnement et l'enthousiasme. L'enthousiasme, pas le cynisme : l'enthousiaste mène loin, le cynique limite l'aventure ; le cynique fera le lit de tous les extrémismes”*.

Pierre Reseda conclut son témoignage sur la même tonalité : *“Quelques références fortes : la raison, fondée sur l'écoute ; l'expérience pratique ; et une formidable envie de servir les gens”*.

Michel Séguier indique l'importance des modes de travail, des logiques de mission, qu'il faut savoir adapter aux circonstances – ce que sut faire l'UNESCO à son égard lorsqu'on lui

³⁸ Claude BIJON : *Les Stratégies de rupture créatrices de marché*, Seuil, Paris, 1991.

confia une mission au Burundi, pays en pleine rupture : *“Surtout, ne perdez pas une minute à rédiger un rapport : on sait que cela ne sert à rien. Revenez avec une idée d'action, si vous en trouvez une”*.

Il faudra assurément beaucoup de souffle et de créativité collective pour ouvrir de nouvelles donnes en matière de grands choix collectifs. Mais on ne voit pas comment on pourrait esquiver cette perspective.

Philippe Baralon pose la question, dans le domaine des aliments : *“Saurons-nous reprendre pied et installer un vrai débat démocratique fondé sur la transparence, reposant sur un contrôle public indépendant à la fois des intérêts économiques mais aussi des réactions épidermiques du consommateur ?”*.

Philippe Roqueplo s'interroge, dans l'univers des grands choix techniques, à partir des “conférences de citoyens”, qui constituèrent une innovation, même si elles restent limitées et fragiles : *“Je ne crois pas téméraire d'y déceler l'indice d'une “rupture politiquement créatrice” face à cette abdication généralisée que je dénonçais : l'indice d'une réémergence du sens. Cette réémergence sera-t-elle un jour susceptible de briser la collusion entre le système médiatique et le système technique, de remplacer l'information par la prise de parole, de restituer - y compris dans le domaine des sciences et des techniques - la dignité du projet politique et d'instaurer dans les sociétés technologiquement avancées un nouveau style démocratique adapté aux défis auxquels elles sont aujourd'hui confrontées ? Il n'est pas interdit de l'espérer”*.

Annexe : deux illustrations dans le monde des entreprises

Une des applications les plus spectaculaires de rupture voulue, appliquée à une grande organisation, est certainement l'action de sauvetage au bord du gouffre appliquée à Air France au milieu de la décennie 1990. Nombre d'institutions – à commencer par celles que l'on tient spontanément pour indestructibles, parce qu'elles font partie du paysage de toujours – pourraient trouver ci-dessous une stimulation de questionnement à ne pas négliger. Les points qui suivent sont extraits du Livre Blanc qui, comme indiqué ci-dessus par nombre d'auteurs, est à la fois un écrit donnant des perspectives, un outil de dialogue, un levier pédagogique, un acte de rupture.

*Reconstruire Air France – 1994-1997*³⁹

- Acte de lucidité : *“Sauver Air France ? Oui. Mais sauver Air France durablement. En rompant avec des habitudes et des certitudes anciennes. En changeant radicalement nos manières de nous organiser et de travailler.”* (p.3).
- Acte d'exigence collective : *“Cette ambition nécessitera du courage pour se battre, de l'imagination pour agir autrement, de la solidarité pour avancer tous ensemble. Et de la persévérance pour gagner. Mais c'est la seule qui soit réaliste”.* (p.3)
- Acte de décès de l'environnement passé : *“Pendant des années, le transport aérien a vécu dans une économie de production. La concurrence était organisée par la réglementation internationale (IATA) et les accords bilatéraux entre Etats. Les clients n'étaient pas en situation de peser sur les tarifs. Trop heureux de profiter d'un moyen de transport moderne, ils se satisfaisaient du service tel qu'il était. Parce qu'elles maîtrisaient leurs prix, les compagnies pouvaient négliger leurs coûts. Et parce que le client venait de lui-même, elles n'avaient pas besoin de le conquérir. Petit à petit, la concurrence s'est développée. Mais la demande était supérieure à l'offre : les entreprises demeuraient protégées. En une décennie, ce paysage a été bouleversé. Le transport aérien est entré dans un nouvel âge : celui de la consommation de masse. La concurrence et l'offre se sont très fortement développées. La croissance s'est affaiblie. La tarification a été libérée. Le comportement du client a changé. Les compagnies n'ont plus le contrôle de leur prix. Elles ne bénéficient plus d'un marché captif. Elles doivent rechercher l'innovation, la réactivité, la productivité. C'est un changement complet d'horizon.”* (p.3)
- Acte de mobilisation collective : *“Air France n'a pas su s'adapter à cette évolution du transport aérien. Voilà pourquoi la Compagnie en a souffert beaucoup plus que d'autres : ses pertes, l'an dernier, vous le savez, représentaient à elles seules la moitié de celles des 212 grandes compagnies du monde. La situation financière catastrophique dans laquelle nous nous trouvons nous impose de changer vite et de changer en profondeur. Le levier essentiel de cette transformation, ce sont les salariés d'Air France. Ils étaient les agents de la Compagnie. Ils doivent devenir les artisans de sa reconstruction.”* (p.3)
- Acte de rupture : *“Il ne s'agit plus de bâtir un scénario d'adaptation, mais de proposer une stratégie de rupture. Air France doit devenir une entreprise. Cette reconstruction ne sera pas facile. Elle est cependant la seule issue”* (p. 12).
- Acte de créativité collective : *“Dans la vie des organisations, comme dans celle des individus ou des peuples, il est des moments où le destin bascule. Air France est à l'un de ces moments. Elle peut renoncer ou se battre. Elle peut mourir ou renaître. Elle doit procéder à des révisions déchirantes. Tout remettre en question. Changer de logique. A ce prix, elle pourra se reconstruire. Et cette reconstruction aura valeur d'exemple. Cela montrera que la formule convenue – les hommes sont le premier capital des entreprises n'est pas vaine. [...] Cela montrera aussi que, pour sortir d'une situation catastrophique, il ne faut pas des mesures technocratiques et tombées du sommet, mais la mobilisation de l'intelligence collective : celle des salariés, celle de l'opinion publique, celle de l'Etat et de l'Union Européenne”* (p. 46).
- Acte de cohérence : *“La tâche qui est devant nous prendra du temps. Il faut donc apaiser les impatiences. Tout ne changera pas tout de suite. Nous devons seulement nous assurer qu'on ne dévie pas de l'objectif et*

³⁹ Air France : Projet pour l'entreprise, *Reconstruire Air France*, 1994 à 1997.

qu'on progresse de manière continue. On peut avancer moins vite qu'on ne le voudrait. La seule chose qui soit interdite, c'est de reculer. Ce progrès continu devra être vérifié pas à pas". (p. 46).

Cet exemple de sauvetage au bord du gouffre nous ouvre à une perspective plus anticipatrice. Il s'agirait alors, non de déployer des trésors de réactivité pour réinventer des voies permettant de sortir des impasses, mais de s'inscrire soi-même, sans y être contraint par l'imminence d'un désastre majeur, dans le registre des ruptures – résolument choisies comme mode d'existence le plus adapté dès lors que l'on baigne dans des univers en mutation permanente. Un certain nombre de traits de certaines entreprises de la haute technologie, confrontées à des univers parmi les plus turbulents, sont probablement à retenir pour stimuler la réflexion de bien d'autres secteurs.

Hewlett-Packard : Les ruptures recherchées et encouragées⁴⁰

Placée dans un environnement hautement concurrentiel et en ruptures permanentes, Hewlett-Packard ne se défend pas contre les ruptures : elle les recherche et les encourage, ce qui conduit à des logiques de gestion également en rupture.

- Les ruptures sont recherchées, car elles permettent de se positionner sur de nouveaux segments de marchés, à des coûts inférieurs à ceux que l'on devait assumer pour attaquer des positions concurrentes dans de segments ou des environnements stables et établis.
- Les ruptures sont encouragées, tant pour ce qui concerne l'entreprise elle-même (dès qu'un projet aboutit, une équipe se met en chasse sur d'autres initiatives concurrentielles), que pour ses membres : toute personne ayant des projets de développement externe se voit fortement appuyée pour les réaliser, selon le principe que ces innovations seront autant de têtes de pont pour l'entreprise.
- Pareille stratégie comporte des exigences : vitesse intellectuelle ; vitesse d'exécution ; organigramme plat ; logique "client", même en interne (chacun est le client de l'autre). Dans cet univers où l'information précoce est une clé de réussite, la rétention d'information devient une faute lourde, non une protection.

⁴⁰ Extraits de : "Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite, *Administration*, n° 175, avril-juin 1997, p.118-125 (Le texte est fondé sur un entretien conduit avec Monsieur André MEYER, alors Directeur général, Telecommunication Systems Business Unit, Hewlett Packard).