

Patrick LAGADEC



LA GESTION DES CRISES

OUTILS DE RÉFLEXION

À L'USAGE DES DÉCIDEURS

MCGRAW-HILL, MARS 1991

Du même auteur

*La Civilisation du risque
Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*

Le Seuil, coll. « Science ouverte », Paris, 1981

La Civilizacion del riesgo. Catastrofes tecnologicas y responsabilidad social,
Ed. Mapfre, Madrid, 1984.
Das Grosse Risiko. Technische Katastrophen und gesellschaftlich 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.

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

SOMMAIRE

Remerciements

Introduction : penser, prévenir et gérer les crises

Questionnement préalable : la demande et le projet

PREMIÈRE PARTIE

DYNAMIQUE DE CRISE

Le tableau des difficultés qui attendent le responsable

1. Normalité, perturbation, crise

2. L'événement majeur, univers de la démesure

3. Un phénomène de résonance entre l'événement et son contexte

4. La crise, ou la perte de l'univers de référence

1. La notion de crise : résistance et richesse du concept
2. L'expérience de crise : quelques clés pour le responsable

5. Dynamique de crise : une reconnaissance des difficultés

1. L'entrée en crise : déstabilisation et défaite inaugurale
2. Un renfort immédiat pour la crise : le passé présente sa note
3. Les individus : projetés au bord du gouffre
4. Les petits groupes : entre la cacophonie et la fermeture pathologique
5. Les organisations : des fonctionnements en limite de rupture
6. Les grands systèmes : entre la complexité ingérable et la désagrégation
7. L'expertise et les experts : ornières et fausses sécurités
8. Face aux médias : entre l'épouvante et la révolte
9. Face aux personnes victimes de l'événement : le risque de la paralysie et du mépris
10. Des acteurs sociaux en grand nombre
 1. Les syndicats et les structures internes de l'organisation
 2. Les populations : des mythes tenaces... et dangereux
 3. Associations, groupes émergents
 4. Elus et autorités politiques
 5. Un foisonnement d'acteurs sortis de nulle part
 6. Un acteur souvent oublié : la justice

6. Le désarroi du responsable : quels leviers ? quelles décisions ?

1. Des mécanismes de prise de décision très affectés et de toute manière insuffisants
2. Un système qui ne répond plus
2. Le trou noir

DEUXIÈME PARTIE ACTION STRATÉGIQUE

7. Eviter la disqualification immédiate

0. Une planification préalable de qualité
1. Capter. Alerter. Prendre en charge.
2. Déclencher interventions de sauvegarde et actions d'urgence pertinentes
3. Rechercher des informations
4. Etablir un livre de bord
5. Réunir une équipe, isoler le traitement de la crise
6. Se garder de toute gesticulation aggravante
7. Prendre pied sur le terrain de la communication
8. L'amorce d'une démarche intégratrice : commencer à réfléchir à un plan d'action
9. En résumé : ne pas laisser un terrain ingérable

8. Des attitudes et des capacités pour avoir prise sur l'événement

1. Se doter d'une forte capacité de recueil d'information
2. Ouvrir la réflexion : questionnement et distanciation
3. Ouvrir les réseaux, tisser une toile de fond
4. Préparer les conditions d'une capacité de décision-animation
5. En appui général : un groupe d'intelligence critique
6. S'efforcer de dégager des logiques d'action

9. Conduire la crise : choix et accompagnement

1. L'acte fondateur : le positionnement
2. La conduite globale de l'ensemble de la réplique
3. Le pilotage direct : dispositifs généraux, cellules de crise
4. Maîtriser la question de l'expertise
5. Conduire la communication
6. Conduire la crise dans la durée... jusqu'à son terme
7. Conduire aussi l'après-crise

TROISIÈME PARTIE APPRENTISSAGE

10. Un socle de refus... et le temps des questions

11. Engager et conduire l'apprentissage

1. La perspective : un changement culturel des organisations
2. Des stratégies de changement

1.

Conclusion : face à des crises inédites, des tournants à opérer

Bibliographie

Index

1. Index des noms cités :
2. Index des cas cités :

Liste des planches :

- Planche 1 : L'accident classique
- Planche 2 : L'événement majeur
- Planche 3 : Des terrains de crise
- Planche 4 : Crise : un triple défi
- Planche 5: Des processus de décision en crise; l'épreuve médiatique
- Planche 6 : Eviter la disqualification immédiate
- Planche 7 : Pour avoir prise sur l'événement
- Planche 8 : Conduire la crise

Remerciements

Ce livre doit beaucoup à de très nombreuses personnes, équipes, organisations, en France, en Europe et dans le monde. Je ne pourrai malheureusement pas toutes les remercier ici.

Gérard Renon (secrétaire d'Etat à la défense, précédemment en charge des Risques technologiques et naturels majeurs) ainsi que Claude Frantzen (directeur du service de la Formation aéronautique et du Contrôle technique à la direction générale de l'aviation civile) m'invitèrent à écrire une synthèse à but opérationnel pour des responsables confrontés à des crises : sans leur amicale insistance, je n'aurais sans doute pas tenté l'aventure. Dans cette décision, je dois aussi beaucoup aux encouragements d'Alain Nadaud (spécialiste en adaptation audio-visuelle).

William Dab (médecin, professeur à l'Ecole nationale de Santé publique, spécialiste en épidémiologie d'urgence), Claude Henry (professeur d'économie publique à l'Ecole polytechnique), Claude Gilbert (chercheur au CNRS, avec qui j'assume depuis peu la codirection du groupement de recherche créé sur ce domaine des crises et risques majeurs par le CNRS), Bernard Magnon (ingénieur à Electricité de France), Maurice Sadoulet, m'apportèrent leur soutien et leurs judicieux conseils des premières mises en forme à la phase ultime du projet.

Joseph Scanlon (professeur de journalisme à l'université Carleton d'Ottawa, directeur d'un centre de recherche sur la communication de crise, professeur au Collège canadien de la police), puis Enrico Quarantelli (fondateur du Disaster Research Center, le plus grand centre intellectuel au monde sur les questions de catastrophes) acceptèrent de venir travailler en France sur les premières versions du manuscrit.

Philippe Vesseron (directeur adjoint de l'Institut de protection et de sûreté nucléaire, ancien conseiller technique de Michel Crépeau et Huguette Bouchardeau au ministère de l'Environnement), Péter-J. Hargitay (président de Hargitay & Partners, Zürich) et Rolf Kaiser (expert auprès de l'OCDE à Paris ces dernières années), me furent aussi d'un précieux appui.

Je pus également compter sur Philippe Dessaint (journaliste et consultant) avec qui j'ai animé de nombreux séminaires de formation et de simulation sur les situations de crise et leur pilotage.

Pour traiter de la question des victimes, je reçus l'aide efficace de Karine Robak (présidente de l'Association de défense des victimes des dioxines et des furannes); et de Françoise Rudetzki (présidente de *SOS-Attentats*), ainsi que de Claude Peyrat et Colette Bonnard (victimes de l'attentat de la rue de Rennes, en 1986).

Daniel Verpeaux (directeur général) et Bertrand Robert (responsable du secteur "crise") du groupe Francom m'associèrent à nombreux travaux en entreprise – qui marquent cet écrit.

Je n'oublie pas non plus, parmi bien d'autres, des personnes qui m'ont apporté leur support : Lucien Abenheim (professeur à l'université McGill à Montréal); Robert Andurand (chargé de mission auprès du directeur de la sûreté, Institut de protection et de sûreté nucléaire); Marie-Catherine Bovis (philosophe); Micheline Colin (médecin-commandant et médecin-chef départemental adjoint du Service d'incendies et de secours du Rhône); Jean-François David (consultant à Euréquip); Geneviève Decrop (associée au GDR "crise"); Jean-Luc Delpuech (ingénieur des mines, anciennement responsable de la division "Environnement" à la DRIR de la région PACA); Thierry Dubuis (ingénieur à la DRIR Nord-Pas-de-Calais); Nicole Fabre (psychanalyste); Jean Fabre (ancien contrôleur Général à EDF, fondateur-directeur du CEPRIG – Centre d'étude et de perfectionnement pour la recherche industrielle et sa gestion); Jacques Fournier (représentant CFDT au Conseil supérieur des installations classées); Roger Grollier-Baron (conseiller "sécurité-fiabilité" auprès du directeur de l'Institut français du pétrole); Philippe Legorjus (ancien commandant du GIGN, auteur du livre *La morale et l'action*); Joseph Moingt (théologien); Henri Ollagnon (ministère de l'Agriculture); Kim Ottavi (interprète); François Regnault (consultant, société Alentour); Philippe Rocard (chef du service de l'Environnement industriel au ministère de l'Environnement); Philippe Roqueplo (directeur de recherche au CNRS); Monique et Raymond Sené (Groupement des scientifiques pour l'information sur l'énergie Nucléaire); Marie-Pierre Touron (associée au GDR "crise"); Lars Weisaeth (division de psychiatrie des catastrophes, faculté de médecine, université d'Oslo).

Françoise Ballanger, Armelle Buisine et Pascale Robert-Diard apportèrent toute leur compétence à la relecture du manuscrit.

Je remercierai aussi Florence Fabre, Eliane Nitiga et Lucie Soquet pour leur aide matérielle, et n'oublierai pas l'hospitalité de Max et Fernande Dutillieux, qui m'offrirent le calme nécessaire aux premières écritures.

Bien entendu, je porte seul la responsabilité de l'ouvrage et de son contenu, de ses insuffisances et de ses erreurs éventuelles.

Ce travail a pu bénéficier d'un appui financier du service de l'environnement industriel (SEI) du ministère chargé de l'Environnement.

Il a été effectué dans le cadre du Laboratoire d'économétrie l'Ecole polytechnique – aujourd'hui dirigé par Michel Balinski – où je fus accueilli en 1977 par Claude Henry pour y mener des recherches multidisciplinaires sur le thème des grands risques contemporains.

Introduction : des outils pour penser, prévenir et gérer les crises

Des crises et un contexte de crises

Bhopal, Tchernobyl, Seveso, décharges de déchets, *Exxon-Valdez*. Evacuations à Nantes, inondations à Nîmes, arrêt de l'alimentation en eau potable à Tours ¹. Découvertes de défauts structurels dans la conception de tout un programme de HLM ou de bâtiments d'enseignement. Crises majeures de santé publique, qu'il s'agisse d'une élévation soudaine du taux de pollution atmosphérique menaçant de bloquer la vie urbaine, d'épidémie de grippe, de pandémie de SIDA ou d'intoxication alimentaire...

Plus généralement, nous voici face à des installations fixes ou à des véhicules générateurs de "risques majeurs" ²; face à des réseaux de grande échelle (énergie, information, alimentation, etc.) devenus vitaux pour nombre de systèmes qui ont perdu toute possibilité de survie sur d'autres modes en cas de panne un peu sérieuse. Nous voilà confrontés à des situations de tensions économiques et sociales qui n'évitent le chaos que grâce à un rattrapage quotidien relevant déjà du numéro d'équilibriste et qui peuvent à tout instant, pour des causes aussi dérisoires qu'aléatoires, fuser en crise débordant tous les acteurs. Et il faut encore compter, par exemple, avec les modifications (effectives ou perçues) de notre environnement global (effets planétaires, question urbaine...) qui, elles aussi, sont susceptibles de générer des crises fort déstabilisantes. Qu'on y ajoute le risque de malveillance et d'attentat, et le tableau commencera à apparaître dans sa complexité. D'autant plus que tout événement intervient dorénavant dans un contexte d'une sensibilité extrême : des publics, très attentifs aux questions de sécurité et ressentant confusément que les systèmes ne sont guère "tenus"; des médias qui donnent à toute information ou rumeur une répercussion immédiate et à une échelle sans précédent. □

Il n'est de semaine qui ne soit marquée par l'irruption brutale de pareilles situations, souvent explosives, toujours délicates, exigeant des réponses précises, mais en même temps situées dans un contexte d'une complexité déroutante où l'effet pervers semble roi. Que faire en plein cyclone, lorsque les boussoles s'affolent et que la turbulence médiatique vient dramatiser encore cette situation très vite insaisissable ? Telle est la question pressante que se posent bon nombre de décideurs et d'organisations, alors que nos sociétés apparaissent, sinon plus dangereuses, du moins bien plus vulnérables et instables que par le passé.

Sans attendre de démonstration propre à convaincre les plus sceptiques, on peut affirmer que nous sommes entrés dans une ère de hautes turbulences et de crises inconnues auparavant – même si les "malheurs des temps" ³ ont toujours accompagné la vie des hommes.

Nos objectifs

Avec *Etats d'urgence* ⁴, nous avons mis à disposition une somme de réflexions recueillies auprès d'intervenants clés lors de grandes crises récentes du domaine post-accidentel. C'était sans doute la première fois qu'autant de responsables (européens et nord-américains) et de participants ou

¹ Claude Gilbert, 1990b.

² Patrick Lagadec, 1981 a, 1981 b.

³ Jean Delumeau et Yves Lequin, 1987.

⁴ Patrick Lagadec, 1988.

observateurs directs (victime, expert, journaliste, haut responsable politique, syndicaliste, conseil en organisation et en communication, chercheur spécialisé, militant critique) acceptaient de revenir sur leur expérience – souvent douloureuse – de façon franche et détaillée. Mais cette série de témoignages n'a pas éteint la quête de savoir, ni surtout de savoir-faire – bien au contraire.

Dès la publication de l'ouvrage, de nombreuses demandes nous sont parvenues pour que nous nous engagions résolument dans la voie opérationnelle et que nous fournissions les règles essentielles de la gestion d'une crise, qu'il s'agisse d'accident technologique ou, plus généralement, de tout épisode de rupture venant menacer une organisation. Beaucoup de hauts responsables souffrent en effet, de façon souvent aiguë, du manque d'outil d'aide à la décision pour ces circonstances exceptionnelles. Elles sont précisément parmi les plus difficiles, les plus risquées pour tous les investissements consentis par le passé et les plus engageantes pour l'avenir.

Le présent ouvrage vise précisément à répondre à cette attente. Tout en poursuivant le travail de compréhension en profondeur du phénomène de crise, indispensable à toute construction stratégique, il est résolument orienté vers l'action. Il prend de front la question : que doit savoir un responsable confronté à une crise, comment peut-il appréhender pareille situation ?

Les recherches lancées sur le sujet, tant en France ¹ qu'à l'étranger, commencent à apporter d'utiles appuis; les efforts de prévention et de préparation aux situations de crise, entrepris par quelques grandes organisations, constituent une première base d'expériences, qui permettent d'avancer tout à la fois dans les diagnostics et les propositions.

Sur ce point d'ailleurs, il faut relever qu'une menace commence à se faire jour : qui reste en dehors de ces efforts risque fort, en cas de situation délicate, de ne pouvoir survivre bien longtemps à la concurrence des acteurs mieux préparés. On constate en effet, en Europe comme en Amérique du Nord, que les meilleures organisations sur ces sujets sont en train de prendre une avance considérable, ce qui constitue un atout stratégique décisif en cas de crise : maîtrise intellectuelle du sujet et adaptations fondamentales (qu'il s'agisse d'outils techniques, d'organisation ou, plus encore, de culture d'entreprise) pourront leur garantir une suprématie immédiate et durable.

Ceci ne fait que raviver la demande : comment donc prévenir, gérer les crises ?

Immédiatement, nous avons dû faire un choix. Une première voie s'offrait à nous : celle de la rédaction d'un "guide", comme il en existe d'ailleurs quelques-uns ², capable d'apporter au décideur un certain nombre de réponses de base. Pour de multiples raisons, que nous explicitons au chapitre suivant, nous n'avons pas retenu cette formule.

L'autre voie était d'épouser aussi profondément que possible la complexité et l'ambiguïté des situations de crise, pour proposer des outils de réflexion, pour offrir des moyens de questionnement – sans négliger cependant de donner, avec toutes leurs limites, les réponses déjà éprouvées sur les aspects les mieux connus du dossier.

L'objectif est donc de s'adresser à un décideur aux prises avec une situation des plus difficiles, nécessitant au tout premier chef, non une trousse de secours, mais la meilleure faculté de jugement.

¹ Voir en particulier : Claude Gilbert, 1991.

² Voir notamment : Dieudonné ten Berge, 1990; Steven Fink, 1986; Gerald C. Meyers with John Holusha, 1986; Michael Regeister, 1989; O.P. Kharbanda and E.A. Stallworthy, 1987.

Cela implique non pas tant de fournir des réponses que d'ouvrir des questionnements, d'élargir des horizons, tout en encadrant les réflexions pour aller au-delà du simple constat des difficultés.

Alors, mais alors seulement, il devient possible de penser des réponses stratégiques aux éruptions que constituent les crises.

Il ne s'agit donc pas de fournir quelque assurance tous risques, mais, tout à la fois, d'opérer un travail de sécurisation, grâce à la mise en place de repères essentiels, et de susciter un mouvement d'innovation marqué par la hardiesse et la créativité, individuelle et collective.

Nous avons ainsi poursuivi simultanément trois objectifs difficilement séparables : un repérage des problèmes fondamentaux qui marquent ce terrain des crises et de leur gestion; la construction d'un premier outil d'orientation stratégique pour la réponse en situation de crise; la formulation de propositions pour aider les responsables à concevoir, lancer et organiser l'apprentissage dont on ne saurait faire l'économie sur un terrain aussi neuf, marqué par des ruptures continues qui obligent à un effort d'adaptation permanent.

Organisation de l'ouvrage

Le livre s'organise logiquement autour des trois objectifs indiqués. Il se compose de trois parties principales.

1) *Qu'est-ce qu'une crise ?* Cette première partie donne les éléments essentiels d'une dynamique de crise, des problèmes majeurs auxquels sont confrontés les responsables. Nommer ces difficultés, situer le théâtre général d'opération est en effet une base indispensable, directement utile en situation.

2) *Comment conduire la crise ?* C'est là le cœur de l'ouvrage. La réflexion proposée vise trois moments essentiels de la réponse à la crise : le temps initial, où l'on risque la disqualification immédiate; le temps de la réflexion-mobilisation, qui doit permettre d'embrayer sur la nébuleuse qu'est la crise et d'accompagner la réponse jusqu'à la fin de l'épreuve; le temps de l'intervention stratégique, qui correspond, au moins dans l'acception la plus étroite du terme, à la conduite de la crise.

3) *Comment développer, dans un souci de prévention, un apprentissage des hommes, des équipes et des organisations ?* Des repères seront donnés pour engager et développer le travail d'apprentissage qu'un nombre croissant d'institutions recherchent aujourd'hui en ce domaine.

Un chapitre préliminaire est ajouté à cet ensemble. Il permettra de mieux situer le projet et la démarche. Nous ne faisons ici qu'appliquer à notre travail la règle que nous identifierons comme une règle essentielle pour le traitement d'une situation de crise : toujours prendre le temps de définir les problèmes et leur contexte, toujours se contraindre au questionnement préalable et à la distance critique avant de s'engouffrer dans l'action.

Trois précisions méritent d'être données pour mieux cerner le projet.

La première porte sur le champ que nous allons couvrir. D'une part, nous avons choisi des phénomènes bien situés dans le temps : le modèle type en est la défaillance brutale, même si ses effets se font sentir sur le long terme; nous traitons moins des "crises" qui s'étalent sur une période indéfinie ("la crise de l'agriculture", "la crise économique", etc.). D'autre part, nous sommes parti de notre terrain premier d'expérience, les crises liées à des défaillances technologiques, mais, dans cet ouvrage, nous avons largement ouvert le champ d'analyse. Cela dit, nous avons plutôt ciblé la réflexion sur les

crises de nature non conflictuelle que sur celles de type "terrorisme", "guerre", "OPA", "lienciements collectifs" et autres fermetures de site... Nous pensons que les diagnostics et propositions que nous formulons peuvent toutefois, dans une large mesure, être utiles, sinon applicables, à la conduite de ces crises plus conflictuelles. Nous ne négligerons d'ailleurs pas, comme on le verra, d'emprunter à ce dernier champ bien des références et des propositions.

La seconde concerne le type d'utilisation qui peut être fait de cet ouvrage. Nous visons à fournir tout à la fois un outil de préparation et un support de réflexion en situation. Il faut cependant souligner que *la réflexion au moment critique ne peut se développer valablement s'il n'y a eu préparation profonde des systèmes et des hommes*. La toute première vocation du livre est donc bien d'aider à cet effort préalable d'acculturation générale à l'univers étranger de la crise. Cela n'empêchera pas, cependant, de trouver ici un outil d'aide au pilotage immédiat. En situation, on pourra se reporter à la première partie du livre pour se remettre en mémoire, si besoin est, les multiples difficultés que l'on risque fort de voir surgir au cours de l'épisode; et on utilisera la seconde partie, non pour y trouver des "solutions" comme on l'a dit, mais pour enrichir des raisonnements toujours susceptibles de simplifications abusives en situation de bouleversements.

La troisième remarque porte sur le public auquel nous destinons l'ouvrage. A l'évidence, il s'adresse d'abord au décideur¹. C'est sur lui – responsable du secteur privé ou du secteur public, à l'échelon central ou régional, au sein de l'administration publique ou la gestion municipale – que chacun compte pour traiter ces situations de crise. S'il fait montre de trop grandes faiblesses, les souffrances de chacun en seront d'autant alourdies.

Le livre est aussi écrit à l'usage de toutes les parties concernées par ces situations difficiles : victimes, journalistes, experts, conseils, employés, syndicalistes, responsables politiques, associations, simple citoyen individuel... Tous ceux qui sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans une crise peuvent en effet légitimement s'intéresser aux repères et techniques disponibles pour traiter au mieux ces situations; en outre, la bonne information des uns et des autres – fussent-ils adversaires – est une nécessité impérieuse pour éviter des montées aux extrêmes et des dérapages que génère la méconnaissance. Il est important que chacun puisse bien percevoir les difficultés normales de ce type de situation, les modes d'approche et de traitement possibles; et aussi les perceptions que les autres peuvent avoir de lui-même, puisque chacun est partie du jeu de la crise. Pour ces raisons, de nature purement opérationnelle, on ne saurait donc se contenter d'instruire les seuls décideurs. En outre, chacun aura ses propres décisions à prendre, ses propres organisations à piloter, des liens à établir et à gérer avec l'autorité responsable : la gestion de la crise n'est pas qu'une gestion au plus haut niveau, monopole de quelque général en chef.

Plus profondément encore, la démarche s'inscrit dans des perspectives qui ne relèvent pas exclusivement du "management". Une foule de questions essentielles se présentent immédiatement, et il n'est pas possible de les écarter de la réflexion.

Au cœur de toute crise, on trouve la question du pouvoir et de son exercice. Traiter une crise, c'est avant tout opérer des jugements, redéfinir des normes, poser des options, définir des stratégies,

¹ Par convention de langage, on entendra par "décideur" non un individu précis mais celui ou ceux qui sont amenés à prendre des décisions en situation de crise.

remodeler des rapports d'influence, sauvegarder des positions... Quand les cadres habituels s'avèrent dépassés.

En situation de crise, on engage lourdement l'avenir, et d'une façon nécessairement plus fermée qu'à l'ordinaire. Pour prendre un exemple extrême, ce n'est pas lorsque le commandant de bord approche de la vitesse critique de décollage (dite précisément "vitesse de décision") et qu'il constate une défaillance de moteur qu'il ouvre de larges consultations et négociations pour décider de la poursuite de la manœuvre ou du freinage d'urgence. Ce qui s'opère à ce moment ne traduit cependant pas le seul bon vouloir instantané d'un individu : ce sont les préparations antérieures qui joueront ici, dans une très large mesure. D'où la nécessité, précisément, de réflexions préalables qui, elles, peuvent et doivent être bien plus ouvertes. Ajoutons aussi qu'il existe de très nombreuses situations moins extrêmes, où les décisions ne sont pas aussi concentrées dans les mains d'un seul – et où il est impératif au contraire d'ouvrir les processus de réflexion.

On ne saurait donc traiter de la gestion des crises en oubliant les questions que l'exercice pose en termes de partage de pouvoir, de démocratie.

Comme on le voit, il n'y aura décidément aucun circuit court pour traiter ce sujet. Qu'une assurance au moins conforte les plus patients : il n'y a point d'autre voie pour aborder les crises. Davantage : les crises se jouent des recettes promises pour les réduire – elles savent même s'en nourrir avec une application qui n'a d'égale que leur perversité.

Guide de lecture

Le lecteur désireux de mieux situer la démarche dans les recherches générales en cours sur le sujet, de mieux comprendre les difficultés sous-jacentes à cet écrit sur la gestion des crises, pourra lire le chapitre préliminaire de nature méthodologique.

Le lecteur souhaitant en rester aux seuls résultats plus opérationnels de la recherche se portera directement au début de la première partie (il pourra aussi sauter le début du chapitre 4 explorant les significations de la notion de crise).

Questionnement préalable : la demande et le projet

Un besoin aigu, des connaissances encore éclatées

Les années 1960 ont été marquées par le problème du "changement" : la stabilité fonctionnait de moins en moins comme possible référence dans un monde marqué par un rythme d'innovations technologiques jamais connu. Les années 1990 semblent imposer un nouveau défi : celui des crises. Accidents majeurs et menaces globales, ruptures organisationnelles, effondrements de systèmes, éclatements culturels, tendent à échapper au monde de l'exceptionnel. Avec une régularité qui commence à jeter le trouble, ils viennent soumettre à rude épreuve tous les intéressés, et en premier lieu les responsables. Bien sûr, un certain équilibre a toujours marqué le pilotage des grands systèmes; bien sûr de grandes crises ont marqué le passé, et d'ailleurs l'étude des crises ne date pas d'aujourd'hui — celle des missiles de Cuba, en 1962, fait souvent date dans l'histoire de la pensée sur le sujet. On ne saurait oublier ni l'entrée en guerre de 1914, ni la peste noire qui décimèrent l'Europe et bouleversèrent le monde. □

Mais il semble que l'on atteigne aujourd'hui un degré de complexité dans la conduite des sociétés humaines propre à faire douter de la possibilité même d'une gestion stratégique.

Dans un univers général d'incertitude et de vulnérabilité, un simple fait, une menace, une rumeur, et l'on se trouve brutalement projeté dans ce qui apparaît bien de "l'ingérable".

Igor Ansoff, l'un des pères du "management stratégique", vient d'ailleurs de souligner la nécessité de repenser les concepts de base de la conduite des organisations. La vie des grands systèmes, argumente-t-il, est de plus en plus dépendante de leur environnement général, qui connaît des changements sans cesse plus complexes et plus radicaux. Il y a quelques décennies, on pouvait se contenter d'un contrôle à posteriori tant le rythme du changement était lent; ce rythme s'accélérait, il fallut bientôt se livrer à l'extrapolation, puis à l'anticipation lorsque les discontinuités se firent plus franches. Mais la difficulté s'accroît : on en est aujourd'hui à la nécessité d'une réponse flexible et rapide, qu'il faut souvent activer sur la base de signaux de faible intensité, difficiles à décrypter; il faut s'intéresser non seulement aux tendances mais encore aux événements singuliers susceptibles de réorienter ces grandes tendances. Il ne suffit plus d'avoir des plans d'urgence permettant de relayer passagèrement les grands plans à long terme; il devient nécessaire de savoir affronter complexité et discontinuité tout à la fois comme lois générales et comme défis concentrés dans l'événement singulier¹.

On comprend l'intérêt croissant des responsables à trouver des modes de réponses à ce défi. Que faire ? Comment penser les nouveaux repères à établir ?

¹ Igor Ansoff, Edward McDonnell, 1990, p. 3-25, 467-485.

Pour trouver des références utiles à l'action, un premier mouvement consiste à se tourner vers les responsables qui sont ou ont été directement en charge de ce type de phénomène. Leur expérience peut être une source d'enseignements d'une richesse incomparable – que nous avons d'ailleurs très souvent privilégiée nous-même, et notamment pour le présent travail. Leurs témoignages présentent aussi l'intérêt de rappeler constamment la complexité des choses, la prudence avec laquelle il faut considérer tout modèle. Mais ce recours à "l'expérience" ne peut suffire. En effet, on se heurte souvent, de ce côté, à plusieurs problèmes dont il faut avoir bien conscience ¹ : le praticien n'aura le plus souvent qu'un nombre limité d'expériences, d'où il risque pourtant de vouloir tirer des leçons générales; il peut même avoir tiré de ses "faits d'armes" ² des conclusions tout à fait erronées, auxquelles il se raccrochera avec une ferveur irraisonnée; il ne pourra parler que d'un point de vue particulier – le sien, qui ne recouvre d'ailleurs même pas celui de son organisation dans son ensemble; il risque d'accentuer un risque constant, celui de réfléchir dans les termes du passé, alors qu'une crise est bien souvent une confrontation à de nouvelles réalités.

Une autre voie est de se tourner vers le capital de connaissances scientifiques à disposition sur le sujet; vers la recherche, qui a bien pour objet la mise en forme de savoirs plus généraux, à partir de l'observation d'une grande variété de situations.

Cette seconde voie a elle aussi ses limites : une certaine parcellisation, là encore, cette fois entre disciplines; mais aussi et surtout, une divergence de perspective : les études à disposition ont beaucoup plus été pensées dans un souci de description, de mise en forme du champ que dans une optique opérationnelle. Or, s'interroger, même en détail, sur *l'une* des multiples facettes du phénomène de crise – soigneusement délimitée – est bien éloigné de ce qui est attendu du décideur. Contrairement à l'analyste, ce dernier doit en effet tenir tous les éléments du système, et assumer, dans la durée, les multiples conséquences et effets pervers éventuels de son action. On trouve déjà ici la différence qu'il y a entre l'expert et le décideur : le premier peut se contenter de dresser des diagnostics bien circonscrits, le second doit se livrer à des intégrations qui, précisément, sont des plus délicates en situation de crise.

Quels sont ces divers courants d'expertise scientifique auxquels peut faire appel le décideur ? Il n'est pas inutile de situer ce champ de l'expertise scientifique sur les crises, dans lequel nous inscrivons bien entendu notre propre réflexion.

Il y a d'abord le domaine des risques technologiques : le courant général du "risk analysis" qui a permis les premières mises en forme de la discussion sociale sur les questions de risques; et, plus spécifiquement, celui du "risque technologique majeur" ³, concept que nous avons introduit à la fin des années 1970 pour signifier tout à la fois la nécessité d'un réexamen fondamental des questions de sécurité industrielle et, précisément, l'anticipation du défi de la crise post-accidentelle ⁴. Les références sur ce domaine sont aujourd'hui en nombre croissant.

¹ Voir notamment E. Quarantelli, 1988, p. 323-325.

² Comme le note E. Quarantelli : "La stratégie militaire n'est pas fondée sur des souvenirs de guerre mais sur une analyse systématique des situations. C'est ici le même problème : tout le monde peut penser à des anecdotes, mais ce n'est pas la bonne méthode pour apprendre à gagner des batailles." (Entretien.)

³ Patrick Lagadec, 1979 a et b.

⁴ Patrick Lagadec, 1981 a et b.

Hors de ce champ particulier, il y a en tout premier lieu l'immense capital de connaissances accumulé depuis une trentaine d'années par les sociologues travaillant sur le comportement des individus, groupes et collectivités en situation post-catastrophique. Nous pensons ici surtout aux travaux menés depuis plus de trente ans par Enrico Quarantelli, Russel Dynes et leurs collègues du Disaster Research Center aux Etats-Unis – le plus grand centre de recherche au monde sur ces sujets, fort de l'étude de plus de 500 catastrophes et accidents en tous genres, sur tous les continents; point central aussi d'un réseau de correspondants regroupant aussi bien l'Europe, le Japon, la Chine, l'Amérique du Sud, etc. ¹.

Dans cette mouvance, s'inscrivent de nombreux travaux de nature sociologique sur la communication en situation de crise, menés notamment par Joseph Scanlon à l'Ecole de journalisme de l'université Carleton à Ottawa.

A proximité immédiate, et se rapprochant d'ailleurs de plus en plus de cette lignée sociologique, on trouve le courant des géographes (lancé par Gilbert White au début des années 1950 à l'université de Chicago et aujourd'hui repris par l'université de Boulder, Colorado). Intéressés au début par les aspects physiques des phénomènes (comme les inondations, thème de la thèse de White), ces géographes se sont ensuite penchés sur les problèmes situés en amont des catastrophes naturelles : la prévention, les efforts de limitation des dommages. Leurs travaux portent moins sur le moment paroxystique de la crise que sur l'avant-catastrophe, phase qui doit avoir toute sa place dans une planification globale appliquée aux questions de crise.

Autre tradition ancienne, et dans un tout autre registre, celle des spécialistes des relations internationales. On leur doit tout particulièrement les premières tentatives de théorisation du concept de crise (avec notamment l'article produit en 1968 par J. Robinson dans l'*International Encyclopedia for Social Sciences* ²) et de modélisation des processus de décision en situation de crise. Les travaux les plus connus sont notamment ceux de Graham Allison (Harvard University) sur la crise des missiles de Cuba ³, et ceux de l'école du Mershon Center de l'Ohio State University (Hermann, Robinson, Milburn... – auteurs auxquels nous ferons référence ultérieurement). Ces études se poursuivent aujourd'hui en des lieux très divers, qu'il s'agisse d'universités, de centres d'analyse publics ou privés tels que la Rand Corporation, souvent en relation étroite avec le département américain de la Défense ⁴. Ils sont en mesure d'apporter une réflexion très stimulante sur les décisions en situation de crise à enjeux extrêmes, tels que peuvent en connaître les grands systèmes complexes.

Source très ancienne également, et bien spécifique : celle des psychologues intéressés aux problèmes de santé mentale en général, et plus précisément d'interventions thérapeutiques sur des individus en situation de stress. Ces recherches ont été complétées par des études psycho-sociologiques sur les petits groupes. On ne saurait négliger ces travaux tant l'individu et les petits groupes, nous le verrons, ont une place centrale dans la conduite des crises.

¹ Voir E. Quarantelli, 1988, p. 323-337.

² J. A. Robinson, 1968.

³ Graham Allison, 1971.

⁴ Yves Perez, 1988.

Plus récemment, les sciences de l'administration et de la gestion se sont aussi intéressées à ce domaine, comme on l'a noté dès l'abord avec les remarques d'Igor Ansoff ¹. Plus directement rattachés au "crisis management", on peut citer les travaux d'Alexander Kouzmin (Professeur de gestion à Canberra – Australie) ² ou ceux de Ian Mitroff (Directeur du Center for Crisis Management, Professeur de Gestion – University of Southern California) et de Thierry Pauchant (Professeur aux HEC de Montréal).³

Ce n'est là bien sûr qu'un rapide survol. Dans de très nombreuses disciplines aujourd'hui, on voit naître et se structurer des efforts de réflexion sur cette question de l'extrême. A moyen terme, on peut d'ailleurs attendre beaucoup du rapprochement de certains de ces domaines, souvent jaloux de leurs spécificités. Les géographes se rapprochent de plus en plus des sociologues. La science administrative découvre l'ampleur des travaux accumulés par les spécialistes du comportement collectif en situation de catastrophes.

Par le passé, il y avait eu diverses tentatives de réunir différents chercheurs de disciplines connexes sur le domaine – ainsi en relations internationales autour de C. Hermann ⁴ ; ou en sciences sociales, autour d'Edgar Morin ⁵. Aujourd'hui, des ponts sont jetés entre disciplines différentes. Ces toutes dernières années, équipes et individus ont commencé à se reconnaître, à tisser des liens, à se structurer, permettant de réaliser de nombreux creusets de connaissance, d'expérience et d'expertise. C'est la fonction des conférences internationales organisées par l'Industrial Crisis Institute à New York sous l'impulsion de Paul Shrivastava (Professeur de Management et auteur d'une étude approfondie sur Bhopal ⁶), qui réunit universitaires, consultants, gestionnaires publics et privés intéressés par les situations exceptionnelles (catastrophes, ruptures financières, crises produits, etc.). C'est aussi le mérite d'Uriel Rosenthal et de son équipe aux Pays-Bas d'œuvrer aujourd'hui pour que se rapprochent les multiples champs de savoir par delà les barrières des disciplines, et d'avoir, dans un passé récent, montré au chercheur scientifique combien la question des crises permettait de franchir deux types de fossés : entre disciplines, qui ont chacune leurs perspectives théoriques et de recherches, entre vie réelle et expérimentations de laboratoire. ⁷

Il reste encore de grands pas à accomplir pour que se rapprochent tous ceux qui œuvrent sur l'une ou l'autre facette de la crise. On songe notamment aux médecins de catastrophe, aux spécialistes de l'épidémiologie d'urgence qui ont souvent d'excellentes références à faire partager.

Le présent ouvrage s'inscrit dans cette mouvance générale. Nous avons puisé chez les chercheurs comme chez les responsables, chez les consultants comme chez les journalistes, chez les experts comme chez les victimes, etc. Nous avons voulu interroger ce capital multiforme de savoir en nous efforçant de tenir à la fois deux rênes : approfondir sans cesse la compréhension de fond des phénomènes; entrer dans la logique intégratrice du décideur qui, comme on l'a indiqué, a moins besoin de disséquer les réalités que d'agir sur elles, et de les faire.

¹ Voir, par exemple : Tom Peters, 1989; Peter F. Drucker, 1980; Igor Ansoff, Edward McDonnell, 1990.

² Alexander Kouzmin and Alan Jordan, 1989.

³ Ian Mitroff and R.H. Kilmann, 1984. Ian Mitroff, T.C. Pauchant and P. Shrivastava, 1988.

⁴ Ch. F. Herman (ed.), 1972.

⁵ Numéro spécial de *Communications*, "La notion de crise", n° 25, et notamment Edgar Morin, 1976.

⁶ Paul Shrivastava, 1987.

⁷ Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 'T Hart (eds.), 1989, p. 6.

Une demande appelant réflexion

Mais, avant d'entrer dans cette réponse au décideur, l'honnêteté veut que nous exposions nos motifs de prudence face à l'exercice.

Dès le début de nos travaux, une image s'est imposée à nous : la situation de crise emprunte largement au kaléidoscope qui, à la moindre variation, connaît un bouleversement de ses structures. Par construction, elle résiste à la simplification. La crise suppose du jugement stratégique plus que des réponses tactiques définies a priori. Comment dès lors produire un guide de conduite s'inspirant des fiches-réflexes élaborées pour les spécialistes de l'urgence qui, eux, ont avant tout à poser des gestes précis, rapides et codifiés ? L'outil serait même dangereux pour qui chercherait, en situation délicate, un recueil de règles.

Autre réserve : les crises étant toujours marquées par une certaine opacité, est-il possible de songer à en parler lorsque, dans une large mesure, on se situe en dehors des cercles de pouvoirs immédiatement en prise avec cette réalité ?

N'y a-t-il pas parfois, dans cette demande, le secret espoir de contourner à peu de frais un obstacle réel, qui mérite davantage qu'un rapide *vade-mecum* ? N'y a-t-il pas quelque supercherie à vouloir trouver des réponses simples, claires et globales à ces questions qui déstabilisent non seulement le décideur mais aussi le théoricien ? Avant d'en arriver à une brillante synthèse, des investissements théoriques de grande ampleur seraient nécessaires : il s'agit en effet de reprendre nombre de disciplines ou approches théoriques (science politique, science de la décision, science administrative, théorie des organisations, psychologie, sociologie, psycho-sociologie, droit, ergonomie mentale, sciences cognitives, etc.) pour voir ce qu'elles peuvent dire des situations limites, comment elles peuvent fonctionner ensemble sur ce terrain qui échappe à toute approche partielle, comment aussi elles peuvent œuvrer, chacune pour elle-même et ensemble, dans l'urgence. Ensuite pourrait-on éventuellement songer à des recommandations...□

N'y-a-t-il pas non plus quelque raison de craindre de trop bons outils de "gestion de crise", qui conduiraient à relâcher les efforts, souvent insuffisants, en matière de prévention des risques, d'anticipation et de maîtrise des vulnérabilités ? Ne risque-t-on pas non plus de fournir des moyens dont la première fonction serait d'aider à enfouir et refouler les véritables questions dont les crises ne sont précisément parfois que d'utiles symptômes ? Et bien sûr, on ne saurait méconnaître le danger de donner, à certains, des armes de combat pouvant renforcer encore, à leur profit, les équilibres existants.

Ces motifs ne sont pas gratuits. Nous avons vu, en raison de l'attente extrême de solutions de la part de responsables, les ravages que pourraient causer des messages insuffisamment conscients de leur limites. On l'a vu notamment dans le domaine du terrorisme : une théorie insuffisante, et ce peut être la mort pour nombre de victimes ; une bonne théorie, mais apprise plus vite par les terroristes que par les responsables, et c'est encore l'échec.

Cela n'est donc pas que réserve "d'intellectuel." De façon générale d'ailleurs, ceux avec qui nous intervenons en entreprise depuis plusieurs années confessent également une assurance décroissante dans leurs propos. Ainsi par exemple des préceptes désormais bien connus sur le thème : "savoir bien communiquer et rapidement en cas de crise". Des responsables se sont aperçus à leurs dépens qu'une

"bonne" communication sur des cas de contamination alimentaire provoquée, même si ces contaminations étaient en réalité imaginaires, conduisaient, dans la semaine, à devoir faire face à une dizaine de malveillances de ce type, et cette fois bien réelles. Autre exemple : la diffusion des images grandioses auxquelles donnent lieu les feux de forêts : images fascinantes qui éveillent bien des vocations d'incendiaires.

On ne fait là que retrouver un principe déjà bien connu dans le domaine également plein de surprises qu'est la guerre où, comme l'écrit Sun Tzu, "il n'existe pas de règles fixes. Ces règles ne peuvent être établies que selon les circonstances ¹." Bien des experts se gardent donc d'écrire...□

Cependant, comme on l'a annoncé, des motifs plus forts emportent la décision d'aller de l'avant.

L'outil proposé au décideur peut très bien ne pas s'inscrire dans la forme du mode d'emploi et donc éviter le risque du simplisme dangereux.

Il n'est pas certain que le responsable directement aux prises avec l'événement soit le seul à pouvoir formuler des propositions sur la question. Il manque d'ailleurs souvent de temps, de distance, d'intérêt pour le faire. La position du chercheur-consultant peut, elle, être excellente pour relever le défi, à condition naturellement que ce dernier puise autant dans ses expériences concrètes que dans ses références théoriques, qu'il mette à contribution ses réseaux d'intervenants directs autant que ses réseaux scientifiques. Il aura alors une base de travail infiniment plus large que ne pourrait en avoir un décideur connaissant "tout" d'un secteur bien déterminé.

Sur des sujets aussi vitaux bien souvent, il semble difficile, même sur le plan éthique, de s'en tenir à un ajournement indéfini, dans l'attente d'une bonne théorie générale, d'une prévention quasi parfaite des risques et vulnérabilités, d'une société à ce point équilibrée que l'apport d'outil ne présenterait plus aucun risque pour aucun acteur. Ce type d'argument finit même par apparaître suspect : il satisfait si bien à la tentation d'en rester aux modèles suffisamment coupés du réel pour ne jamais présenter aucun risque, poser aucune question éthique...□

Enfin, les risques de diagnostic et surtout de recommandation ne peuvent interdire l'action. La ligne à observer doit seulement être celle d'une certaine sagesse, toujours conciente de ses limites.

Mais il nous faut reconnaître clairement qu'on ne saurait ici éliminer toute difficulté. La crise est par nature le terrain de l'ambiguïté. Il n'y a pas de réponse qui pourrait rassurer une fois pour toutes : la vigilance sur les recherches et leur utilisation ne saurait à aucun moment disparaître.

Un défi intellectuel □

Face au phénomène de crise –[□] en première approche : "une situation qui semble poser des problèmes urgents et quasi insurmontables, ou tout au moins très difficiles" – le sentiment le plus immédiat est celui du malaise, et bien vite du vertige.

Malaise devant ce sujet qui s'affiche d'abord par une cascade de traits négatifs, bien rendus en langue anglaise par l'expression générique : "un-ness" – "unpleasant, unexpected, unscheduled, unprecedented, and almost unmanageable". Comme le note Uriel Rosenthal ², qui décline ces

¹ Sun Tzu, 1972, p. 131.

². Uriel Uriel Rosenthal, 1989, p. 5.

qualificatifs, le responsable se voit soudain extirpé des régularités journalières pour être jeté dans un univers où le succès mirifique côtoie de très près la faillite la plus cinglante.

Malaise face à cette réalité qui semble toujours échapper à l'intelligence comme à l'action. L'analyste doit d'abord constater son impuissance à cerner intellectuellement le fait de l'extrême, du hors norme, de l'aberrant; quand il croit tenir le sujet par un bout... il s'échappe par un autre, faute de compréhension théorique suffisante et sans doute même pour un motif plus fondamental : ne pas se laisser circonscrire est un trait constitutif de la crise.

Sollicite-t-on la connaissance ? Nous venons de souligner que la situation commençait à changer et qu'aujourd'hui on pouvait mieux compter sur le savoir scientifique. Mais il reste encore, au moins au-delà des cercles spécialisés, quelque inquiétude ou blocage engendrant réserve et désarroi, comme le souligne avec raison notre collègue néerlandais : "les scientifiques ne se sentent guère plus à l'aise avec ces phénomènes qui semblent hors du champ des théories bien nettes et ciselées qu'ils ont développées à partir des circonstances et événements inscrits dans la normalité. Les crises semblent être en opposition absolue avec la base même des sciences sociales modernes."¹ Edgar Morin l'avait d'ailleurs souligné dès 1972 : "Il n'y a pas de science du singulier, il n'y a pas de science de l'événement."² On ne peut donc s'appuyer sur un héritage solide de ce côté de la science (même si l'on n'oublie pas certaines avancées comme la théorie des catastrophes de René Thom ou la théorie du chaos – dont il faut cependant reconnaître que l'utilisation opérationnelle est encore mal assurée).

Davantage : les analystes ne sont pas avares de mises en garde. On peut reprendre ici l'expérience précieuse acquise sur le terrain particulier des crises internationales, et noter tout particulièrement le propos d'un des spécialistes du champ, Coral Bell (University of Sussex). N'hésitons pas à nous arrêter sur ce message qui a une portée tout à fait générale³:

" Les crises internationales sont généralement au confluent de nombreuses décisions d'origines disparates; certaines d'entre elles sont aussi obscures et lointaines que des rivières souterraines qui ne parviennent à la surface et n'acquièrent de visibilité qu'au moment de la crise. Théoriser à leur sujet, ou même poser des questions à leur propos, ne se fait pas sans risque de comparer des objets incomparables. Les événements ne possèdent pas de liens de symétrie, les processus de décision sont difficilement cernables. Même les notions de "décision", de "décideurs" se révèlent souvent des mirages lorsque l'on se rapproche de la réalité.

Il y a là une leçon de prudence tout à fait essentielle, mettant en garde contre l'idée que la gestion de crise pourrait être réduite à une panoplie de règles et de théorèmes pouvant être enseignés aux décideurs. Les facteurs de succès sont plutôt l'imagination historique, la créativité intellectuelle et la capacité à percevoir les signaux des partenaires. Ces aptitudes sont difficiles à enseigner, et, assurément, la tendance à fonder la réponse sur un système de règles, elles-mêmes fondées sur des précédents connus, peut avoir un effet très contre-productif.

La gestion de crise doit donc, sans aucun doute, être enseignée comme un art ou un savoir-faire, non comme une science; comme pour les autres arts, le succès peut dépendre de la capacité à s'écarter des règles et des précédents.

Il doit en résulter une grande circonspection vis-à-vis de tout grand projet qui viserait à atteindre un haut niveau d'abstraction dans l'analyse des crises. L'abstraction implique la simplification, ce qui conduit à une certaine falsification. Comme l'a écrit un jour le Dr. Kissinger, "l'Histoire est plus complexe que l'analyse de système", et cela pourrait bien servir de leitmotiv au gestionnaire de crise.

Et même l'expression "gestion de crise" apparaît-elle assez préoccupante, en raison du mot "gestion" qui implique une activité rationnelle, dépassionnée, marquée par le calcul, bien balancée, conduite avec jugement, à un rythme normal, avec une attention au long terme par opposition aux considérations de court terme. Dans la réalité,

¹ *Ibidem*, p. 5

² Edgar Morin, 1972, p. 6.

³ Coral M. Bell, 1978, p. 51-52.

la gestion de crise répond à des caractéristiques toutes autres : elle est marquée par l'improvisation, la pression du temps et des événements, le travail dans le brouillard et l'ambiguïté. Il faudrait donc plutôt parler de "marchandage de crise" ou de "diplomatie de crise", ces termes évoquant moins l'idée d'un objet sous contrôle.

En dépit de toutes ces remarques, il n'en demeure pas moins que les responsables doivent se préparer à ces épisodes de dérapage (...)"

Sollicite-t-on l'expérience ? Le malaise ne fait que décupler. Des logiques qui ont donné ici de "bons" résultats, semblent très pénalisantes dans telle autre circonstance apparemment proche; des principes opposés à ceux qui avaient produit de fâcheuses conséquences, sont tout autant porteurs d'échec.

Et encore : comment rendre compte de la variété infinie des crises ? Crise post-accidentelle, crise sociale, crise financière, etc. A l'intérieur déjà du seul champ de l'accident technologique, les difficultés ne sont pas minces : le piège, le "contre-pied" semblent de rigueur, obligeant au moins à l'humilité... Les experts chimistes envisagent, au pire, l'accident sérieux (quelques dizaines de victimes), et voici Bhopal : des milliers de morts, des dizaines de milliers de blessés graves. On vient à peine de revoir les dispositions de sécurité des centrales nucléaires, de reformuler les discours après Three Mile Island (1979), et voilà Tchernobyl (1986) – l'événement qui déborde totalement les hypothèses prises en compte. Mais attention : on craint le pire, et c'est le faux nuage toxique de Nantes (1987) qui survient, émis par une installation non répertoriée comme particulièrement dangereuse, et qui conduit à une vraie évacuation, la plus grande évacuation opérée en France en temps de paix.¹ On s'inquiète des grands accidents, et l'on s'embourbe avec le pyralène dans une affaire comme celle de Reims (1985).

S'apprête-on à traiter une crise du domaine de la sécurité ? Voici la fausse affaire Perrier (1990), vraie guerre économique avec ses énormes enjeux commerciaux, empruntant pour quelques semaines le terrain de la santé publique – toujours délicat mais ici sûr comme jamais : le risque santé était nul, fait rarissime. Dans la foulée, avec l'affaire Katellroc en Bretagne (1990), c'est la mise en cause d'un laboratoire qui aurait injustement attaqué une petite entreprise régionale d'eau minérale : examen fait, le laboratoire avait vu juste, et l'entreprise allait de toute façon déposer son bilan – la crise n'était pas là où on aurait pu la percevoir, et la crise perçue n'était peut-être qu'un habile subterfuge.

Veut-on perturber encore davantage ? On peut rappeler le cas de cette annonce faite aux Etats-Unis selon laquelle un laboratoire français a découvert un produit miracle contre le sida : la fausse bonne nouvelle se transforme vite en vraie crise pour le laboratoire. Ou la crise des pamplemousses en Italie au mois d'avril 1988... □

L'affaire des pamplemousses bleus (avril 1988) : le spectre de la contamination alimentaire provoquée

A la suite d'un appel au boycott lancé aux portes d'un grand magasin par quelques jeunes gens et visant les produits achetés en Israël (des tracts furent distribués aux portes d'un super-marché de la région de Rome qui précisait «N'achetez pas de pamplemousses de Jaffa. Boycottez Israël ») on découvrit six pamplemousses teintés : avec du bleu de méthylène? du cyanure ? Ils étaient assurément nocifs : ils avaient tué cinq rats en laboratoires ! Et, fait aggravant, les analyses avaient été révélées avec six jours de retard... La ville de Rome mettait sous séquestre tous les pamplemousses de cette provenance; suivie par la région du Piémont, puis par la Lombardie. Le ministère italien de la Santé étendait la mesure à l'ensemble du pays : 70 000 quintaux de pamplemousses étaient bloqués. L'alerte remontait au niveau européen.

Réflexion faite, il n'y avait pas matière à sonner le tocsin aux quatre coins de l'Europe : il n'y avait pas d'empoisonnement massif, et si les malheureux cinq rats étaient morts, c'est que les pamplemousses, même

¹. Claude Gilbert, 1988, 1991.

comestibles, ont la propriété un peu vite oubliée de tuer de toute façon les animaux en question lorsqu'ils en consomment à jeun...¹ Conclusion du *Corriere della Sera* : " La ballade des pamplemousses perd en chemin une grande partie de son caractère dramatique : plus question de complot international et même plus question de poison peut-être. Au maximum une substance modérément toxique, se hasardent à dire aujourd'hui les experts. Guère plus qu'une plaisanterie stupide infligée au monde pas quatre extrémistes de banlieue. Mais comme le monde a les nerfs fragiles, ces six pamplemousse de Casalbrucchiato faisaient hier parler d'eux sur une bonne partie de la terre de Tokyo à New York".² S'apprête-t-on à sourire et à classer l'affaire ? Le journal rapporte sur la même page deux terribles nouvelles : "A Florence, une femme boit un jus de fruit et se trouve mal" (elle est hospitalisée) ; "un fruit suspect saisi à Modène" (il est envoyé en grandes pompes au laboratoire régional d'analyses)...□

Vertige sur les faits, vertiges sur les rôles aussi; comme pour ces responsables de communication, qui, toute leur vie, s'étaient entraînés à donner les informations à la presse, en temps opportun et après tri. Au pire moment de l'histoire de leur entreprise, les voici, comme pour Bhopal, alertés par la presse, totalement dépendants des journalistes, demandeurs à leur égard comme ils ne l'ont jamais été.³

Malaise, vertige, inquiétude face à des questions qui ne semblent s'éclaircir que trop tard. Seveso : la crise technologique «fondatrice» en quelque sorte, à propos de laquelle on se plaît à souligner qu'il n'y a eu aucune victime. Mais on le dit une décennie après. Les responsables auraient été bien aises de sentir autour d'eux une telle assurance au moment des faits.

Mais il y a plus perturbant encore. Pessimisme, optimisme supposeraient que l'on puisse parvenir à une estimation juste, permettant de définir une ligne d'action dont il faudrait s'approcher. Les crises sont pourtant bien souvent éloignées d'un pareil modèle : elles sont marquées par une volatilité et un aléatoire qui peuvent faire éclater cette idée sous-jacente d'optimisation ou d'équilibre à rechercher. Porteur de leçons, là encore, le domaine des crises internationales, dont la référence centrale est très souvent la crise de Cuba, objet d'innombrables études: bien des auteurs et des témoins en étaient finalement arrivés, après des années de travail, à voir dans cette affaire un épisode démesurément gonflé de pessimisme par la Maison Blanche...□Jusqu'à ce que l'ouverture des dossiers et les témoignages, en Union soviétique, permettent de savoir que l'on était effectivement passé très près d'une conflagration mondiale. Alors que des équipes de haute volée, instruites de leur fiasco dans la Baie des Cochons à Cuba une année auparavant, œuvraient à Washington pour traiter la crise avec le maximum de savoir-faire, un nouvel examen tend à imposer une conclusion assez sombre : "Beaucoup tint à la chance, au hasard, à l'interprétation subjective".⁴ La publication des lettres échangées entre Khrouchtchev et Fidel Castro ne fait que renforcer cette ligne de la prudence inquiète; comme le note Jacques Amalric dans *Le Monde* : "«M.K. a intégré le concept de dissuasion en vertu duquel l'arme nucléaire n'est efficace qu'à la condition de ne pas servir. Le délire idéologique et l'anti-américanisme viscéral de Castro [...] lui interdisent une telle démarche de bon sens et lui font accepter «héroïquement» la perspective de l'apocalypse pour son peuple et pour bien d'autres".⁵

On peut ainsi craindre le verdict : point de théorie possible, tout au plus de l'empirisme au cas par cas, et de la réflexion sur le mode historique, bien après les faits, jamais pour l'action immédiate, et

¹ André Vermont : "Italie : alerte aux pamplemousses empoisonnés en provenance de Jaffa", *Libération*, avril 1988; entretien complémentaire avec l'auteur.

² Giuliano Gallo : "Pompelmi blu", *Corriere della Sera*, Giovedì 28 aprile 1988 (p. 7), traduction SGDN, "Une menace terroriste de contamination provoquée, l'affaire des pamplemousses bleus" (extraits du *Corriere della Sera*, du 28 04 88" (non daté).

³ R. B. Irvine, 1987.

⁴ Raymond L. Garthoff, 1988, p. 77.

⁵ Jacques Amalric, 1990.

encore bien aléatoire puisque, même sur les cas les mieux documentés, on peut encore lourdement faire erreur.

Enfin, aucune étude de crise ne se déroule sans soubresaut imprévisible. Le terrain de l'analyse elle-même est marqué par de sourdes et solides appréhensions. S'approcher des crises, tenter de les comprendre, conduit souvent à mettre à jour un non-dit, des équilibres obscurs... ou à se heurter au secret. Pas obligatoirement d'ailleurs par la volonté condamnable de tenir caché, mais aussi parce qu'une certaine opacité est peut-être la condition même du fonctionnement des hommes et des institutions. Réunir des données est donc toujours une aventure qui pourrait décourager.

Mais si l'on ne se méprend pas sur la perspective, c'est-à-dire que l'on respecte bien la complexité du champ, il est possible de faire des avancées tout à la fois pertinentes et utiles.

Relever le défi : une aide au raisonnement stratégique

Avec quelque malice on peut remarquer que nous venons simplement de dresser le tableau des difficultés propres à toute gestion de crise, ici intellectuelle : on connaît mal le terrain, l'ambiguïté est forte, les résultats sont inconnus et fortement marqués par l'aléatoire... □

Comme pour le traitement d'une crise, nous le verrons, il faut savoir prendre distance, poser des questions avant de passer à l'action – et continuer d'ailleurs à cultiver cette distance critique tout au long de l'épisode.

Nous l'avons fait ici en relisant Clausewitz ¹, lui qui avait entrepris de théoriser la guerre et sa conduite. Il nous permet de mieux cadrer notre projet au plan théorique. Ses remarques méthodologiques sont centrales pour ce travail sur la conduite des crises, situation qui, elle aussi, est bien "une mer inexplorée hérissée d'écueils", marquée par "d'innombrables contingences secondaires", "le hasard", "l'incertitude sur toutes les données", "la friction qui rend difficile tout ce qui paraît facile"... Tout particulièrement sa distinction entre théorie et méthode, jugement et doctrine est pour nous centrale ² :

" La théorie doit être une observation, non une doctrine. (...) rien ne l'oblige à être forcément une doctrine positive, c'est-à-dire une *méthode* d'action". " Elle est destinée à éduquer l'esprit du chef, disons plutôt à guider son auto-éducation et non à l'accompagner sur le champ de bataille."

"La méthode est d'un usage plus courant, plus indispensable lorsqu'on descend dans la hiérarchie des grades; en montant cet usage s'amoinde au contraire, pour finir par se perdre tout à fait aux postes les plus élevés. Aussi sa place est-elle plutôt dans la tactique que dans la stratégie."

Par contre, toute méthode qui déterminerait des plans de guerre ou de campagne et qui, telle une machine, les livrerait tout faits, doit être rejetée délibérément."

[Les principes, règles, méthodes] sont là pour se présenter en cas de besoin, quitte au jugement à décider s'ils sont appropriés ou non. La critique ne devra jamais adopter ces résultats de la théorie comme des lois propres à servir d'étalon à ses normes, mais se contenter de les prendre pour ce qu'ils doivent être pour la personne agissante, c'est-à-dire un point de repère destiné à étayer le jugement."

Etayer le jugement : telle est la perspective fondamentale de cet ouvrage.

¹ Carl von Clausewitz, 1955, p. 132; 130; 131; 165; 133.

² *Ibidem*, p. 167; 168; 192; 193; 201-202.

La lecture de l'autre grand classique sur *l'Art de la guerre*, Sun Tzu, invite à la même perspective¹:

"De même que l'eau n'a pas de forme stable, il n'existe pas dans la guerre de conditions permanentes."

"Un général évalue les changements de circonstances opportuns."

L'objectif est de formuler des aides au raisonnement stratégique qui facilitent la construction de logiques de réponses et d'actions spécifiques. Lorsque cela est apparu possible cependant, avec les réserves identifiées ici et qui valent pour l'ouvrage dans son ensemble, nous avons fourni au lecteur le point des connaissances et pratiques actuellement validées.²

Nous avons ainsi tenu à faire acte d'humilité dès l'entrée en matière : nous livrons un ensemble de propositions articulées qui restent à confirmer et à préciser. Le lecteur est donc à tout moment renvoyé à son propre jugement. En raison de la nature du sujet, qui provoque d'irrépressibles besoins de sécurisation, nous ne craignons pas de répéter le leitmotiv de ce livre : en crise, il ne s'agit pas de partir à la recherche de recettes, à appliquer sur fond de magie, les yeux bandés, en y réfléchissant le moins possible...

En crise, la première urgence, c'est d'abord de penser. Toute l'ambition de ce livre est donc d'aider chacun, individuellement, en équipe et en réseau, à exercer ses capacités d'intelligence critique.

¹ Sun Tzu, 1972, p. 141; 155.

² On trouvera d'autres réflexions dans les travaux en cours du GDR *Crise* et notamment dans Claude Gilbert, 1991.

PREMIÈRE PARTIE

DYNAMIQUE DE CRISE

LE TABLEAU DES DIFFICULTÉS QUI ATTENDENT LE RESPONSABLE

Les chemins normaux de l'aberrant

Cette première partie vise à cerner le phénomène de crise et les multiples difficultés que –très normalement – tend à générer.

Repérer ainsi le terrain, à l'avance et de façon systématique, est indispensable pour redonner à chacun des repères, alors précisément que la situation de crise provoque une perte des cadres de référence. Connaître les problèmes qui se posent de façon tout à fait habituelle permet de minorer l'effet de surprise, donc de stress; rend possible l'anticipation des difficultés probables ou possibles. Peut aider enfin, en période calme, à se préparer.

1 – Normalité, perturbation, crise

Ce chapitre rappelle les caractéristiques d'une situation d'accident "classique", afin de :

- 1°) permettre de mieux situer, par contraste, ce qu'est une crise;
- 2°) rappeler au décideur ce que sont ses cadres de pensée habituels, inadaptés au traitement d'une situation de crise.

Qu'est-ce qu'une crise ? Il nous faudra plusieurs chapitres pour répondre à la question. Des définitions seront proposées, bien entendu, mais ce n'est sans doute pas là l'outil le plus performant pour cerner la notion : elle est trop riche pour se laisser enfermer dans quelque proposition rédigée selon le principe de concision du dictionnaire.

Nous proposons donc ici un tout premier éclairage, en distinguant trois modes de fonctionnement d'un système : la marche normale; la situation perturbée; la dynamique de crise.

La marche normale correspond à un fonctionnement sans grands écarts : un ensemble de régulations permet au système de conserver un équilibre général qui lui assure son rythme de croisière. Naturellement, ce contexte de référence peut-être lui même plus ou moins agité : calme ou déjà au bord de la rupture. Mais, globalement, il "tient" à l'intérieur d'un cadre encore reconnu.

L'événement accidentel porte atteinte à cette "normalité" et entraîne une situation perturbée. Dans ce cas, des fonctions spécialisées sont mises en oeuvre pour aider au retour à la normale.

Mais ceci n'est valable que pour l'accident "classique", celui qui reste dans le champ de validité des capacités de régulation d'urgence. Au-delà de certaines limites, lorsque l'événement initiateur devient ce que nous appelons "accident majeur"¹, ou, comme on l'a mentionné, lorsque le système ou son cadre général sont déjà fortement marqués par le déséquilibre, on entre dans le domaine de la crise. A ce troisième palier, les fonctions spécialisées ne suffisent plus à assurer le retour à la situation antérieure.

Le tableau correspondant à ce que nous nommons "accident classique" présente les quelques caractéristiques essentielles identifiées dans la planche ci-après. Il s'agit d'une simple brèche dans un fonctionnement général qui, globalement, n'est pas menacé. Des spécialistes de l'urgence sont capables de réduire ou colmater cette brèche sans trop de difficultés et dans des délais relativement brefs. Sollicités, ils arrivent rapidement face à la difficulté en sachant parfaitement ce qu'ils ont à faire; ils peuvent immédiatement se mettre au travail; s'ils viennent d'organismes différents, ils restent peu nombreux et se connaissent bien personnellement ou connaissent bien leurs organisations respectives. Tout est affaire ici de promptitude, de dextérité, d'entraînement. Quand l'incident croît en ampleur, des

¹ Nous avons ici à l'esprit le domaine de la sécurité industrielle, mais il est clair que, par extension, on peut inclure sous le terme "accident majeur" tout écart déstabilisant dans le fonctionnement d'un système, quel que soit le domaine de référence.

montées en puissance, des schémas organisationnels particuliers sont prévus, qui permettent de garder l'efficacité et la rigueur nécessaires.

Si l'on veut ici un modèle du genre (dans le domaine de la sécurité des personnes et des biens), on peut se reporter à la pratique et la doctrine d'intervention de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris ¹ ou au corps de doctrine et à la pratique de la médecine de catastrophe² : des principes adaptés à l'événement de grande ampleur permettent de faire face à ce qui n'est plus un incident. On passe ainsi, par exemple, du soin individuel au "triage", de la conduite immédiate vers l'hôpital le plus proche à une régulation médicale permettant d'ajuster à grande échelle la demande de soins à l'offre hospitalière.

Les rôles de chacun sont clairs. Chacun connaît la structure de responsabilité. Il n'y pas de conflits d'autorité (ils ont été perçus et réglés auparavant), et s'il en reste, ils ne gênent pas outre mesure la conduite des opérations.

L'épisode est appréhendé par tous – à l'intérieur et à l'extérieur – comme gérable. S'il y a cependant des problèmes d'intervention, au moins à l'extérieur, chacun perçoit la situation comme maîtrisable par les organismes en charge.

On notera que la plupart des défaillances répondent à ce tableau de l'accident classique : on doit éviter en l'occurrence de nommer "crise" ce qui n'est que difficulté ponctuelle. De même, il faut bien garder à l'esprit qu'un des objectifs des efforts réalisés en matière de sécurité des systèmes est précisément de relever les seuils à partir desquels on sort de ce schéma de référence : selon le degré de préparation et de compétence, on en restera à une difficulté bien circonscrite ou on plongera dans la déstabilisation. Et bien sûr, ce qui est crise pour l'un peut être simple difficulté pour un autre, opportunité pour un troisième. La notion de crise est éminemment relative.

En d'autres termes, il faut se garder de compliquer avec une réflexion sur les crises tout ce qui relève de l'intervention classique. Comme nous le disait avec justesse un haut responsable du domaine des secours à qui nous parlions d'éventuels problèmes-limites : " nous ne sommes pas ici pour poser des problèmes, mais pour les résoudre".

Cela précisé, un décideur peut cependant être confronté à une situation qu'il juge véritablement exceptionnelle. Il lui est alors toujours utile de connaître le tableau de référence propre à la défaillance banale, pour deux raisons. La première est évidente : il s'agit de mieux percevoir les différences entre l'incident classique et la situation de risque ou de menace majeure qu'il va falloir affronter. La seconde l'est moins et son importance est soulignée par l'expérience. Placé soudainement face à une crise, le responsable va avoir tendance, d'emblée, à rechercher des marques sûres : ce sera le plus souvent le repli sur le connu, d'autant plus aigu que la situation à affronter sera plus perturbante. En d'autres termes, l'appréhension de la situation s'inscrit spontanément dans l'univers habituel de l'accident classique. Nous ne donnons donc pas seulement ici les caractéristiques essentielles de l'univers le plus classique auquel il faut se référer pour traiter les perturbations communes : nous clarifions les références généralement retenues – à tort – pour traiter les grandes perturbations qui relèvent en réalité de ce que nous nommons l'accident majeur, la dynamique de crise.

¹ Brigade des sapeurs-pompiers de Paris, 1983 : "Règlement sur l'organisation et le fonctionnement du service d'incendie et de secours".

² R. Noto, P. Huguenard, A. Larcen, 1987.

Brutalement, ce responsable va alors découvrir un tout autre univers. Les références rappelées à cette toute première étape, ses références les plus habituelles, ne vont plus fonctionner : il ne s'agit plus d'une simple brèche... Voici l'univers de l'accident majeur.

L'ACCIDENT CLASSIQUE

- UN ÉVÉNEMENT BIEN CONNU, D'AMPLEUR LIMITÉE**
- DES PROCÉDURES D'URGENCE CODIFIÉES**
- UN NOMBRE LIMITÉ D'INTERVENANTS**
- DES ORGANISATIONS QUI SE CONNAISSENT**
- DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS CLAIRS**
- UNE STRUCTURE D'AUTORITÉ BIEN RECONNUE**
- UNE SITUATION PERÇUE COMME GÉRABLE**
- UNE DÉFAILLANCE RAPIDEMENT MAITRISÉE**

une simple brèche à colmater

2 – L'événement majeur, univers de la démesure

Voici le décideur face à "quelque chose" qui ne ressemble plus au simple incident. Il est submergé; tous ses repères sont hors échelle; l'incertitude est omniprésente. Ce chapitre vise à donner un tableau de bord des grands facteurs qui structurent habituellement pareille situation.

La "chose" est là, en vraie grandeur ou, pire encore peut-être, à l'état de spectre sinistre. C'est immédiatement le choc et une sourde angoisse : que se passe-t-il donc ? On ne comprend pas, on reste incapable de nommer la difficulté, de cerner le problème. De toute part, ce ne sont que menaces, replis, échecs, mauvaises nouvelles, rebondissements aggravants; rien ne marche, tout se détériore... Une question semble bientôt résumer les sentiments des acteurs en première ligne : "Mais qu'est-ce qui va encore nous tomber dessus ?".

À l'évidence, on ne se trouve pas face à une défaillance habituelle; il ne s'agit plus d'une simple brèche. Le tableau de bord habituel apparaît inopérant : aiguilles bloquées au maximum sur maints cadrans, indications trompeuses, mesures sans signification.

Très vite, le dirigeant perçoit que chacun se tourne vers lui : que faire ? Ou plutôt : quel sens donner à tout cela, quels nouveaux points de repère arrêter pour l'action ? Comment lire la situation ?

Avant de rechercher des réponses, au moins peut-on essayer de cerner les caractéristiques possibles de ces événements, initiateurs de fortes déstabilisations. Ce chapitre va nous permettre de dresser un premier tableau des facteurs structurants de la situation de crise.

1. Une défaillance de grande ampleur

C'est le paramètre le plus évident : l'énormité du problème et de ses conséquences immédiates. On se trouve face à des difficultés quantitatives qui sortent largement de tout ce qui avait été imaginé.

Exemples : l'Amoco-Cadiz (16 mars 1978) et ses 230 000 tonnes de pétrole; l'Exxon-Valdez (24 mars 1989) et ses 1 600 km de côtes polluées; Bhopal (3 décembre 1984) et ses milliers de morts, ses dizaines de milliers de blessés graves; la contamination possible de produits sur tout un réseau nécessitant, comme dans l'affaire du Tylenol (un médicament de type "aspirine"), qui affecta la firme Johnson & Johnson en 1982, le rappel de 31 millions d'unités; Tchernobyl (28 avril 1986) et son nuage qui fit le tour du globe; etc.

2. Une défaillance qualitativement très déstabilisante

La qualité de l'épreuve est un second paramètre que l'on peut essayer de clarifier ainsi.

– Le type de défaillance n'était pas envisagé.

Un médicament (l'entérovioform) aurait ainsi causé 1 000 morts et 30 000 infirmes au Japon alors qu'il avait donné satisfaction partout où il avait été employé¹. Ce peut être aussi : un feu de forêt en plein hiver; une inondation en plein été²; la perte brutale de l'état-major de l'entreprise; la perte du siège de l'entreprise; la découverte que les champs électriques pourraient ne pas présenter l'inocuité qu'on leur prêtait; la rumeur selon laquelle le rayonnement des écrans cathodiques de certains matériels informatiques peut avoir des effets sur la santé, etc.³

– La défaillance touche un nœud d'importance vitale.

Exemples : un simple feu, mais qui commence par détruire le standard téléphonique, point de passage du système d'alerte (comme cela est arrivé à un grand hôpital de Montréal⁴); une inondation, qui commence par frapper le centre de crise (comme à Darwin⁵, Australie). Un pont s'effondre entraînant un arrêt de la circulation automobile, mais aussi une rupture des réseaux électriques et téléphoniques qui empruntaient ce pont (et de ce fait, l'alerte ne parvient que tardivement aux sapeurs-pompiers).

– La défaillance touche des réseaux d'importance vitale.

*Hindsale, en mai 1988*⁶

L'incendie d'un central téléphonique dans la région de Chicago causa la défaillance d'une partie du réseau d'Illinois Bell, ce qui priva 500 000 clients (personnes privées et entreprises) de leur téléphone *et* de leur système informatique. Le coût de l'épisode, qui dura entre deux jours et trois semaines selon les cas, a été évalué à 200-300 millions \$. On vit alors les effets en chaîne entraînés par la perte d'un réseau vital : banques incapables d'encaisser des chèques ou de transférer des fonds; paralysie des agences de voyages, des compagnies de vente par correspondance dont le siège était à Chicago; paralysie également des radio-téléphones et autres systèmes d'appels d'urgence (type euro-signal); coupures générales entre les activités internes à la zone et les activités du reste du pays. Nombre d'entreprises – notamment les banques – découvrirent à cette occasion qu'elles pouvaient connaître une crise majeure pour une cause qui leur était totalement étrangère, surtout si les deux réseaux téléphonique et informatique étaient à la fois défaillants. Pareils cas sont déjà survenus à New York (1975), Lyon (1981), Tokyo (1984), Brooklyn (1987), Sydney (1987).

– La défaillance n'est pas unique mais se présente comme une combinaison de problèmes.

Ainsi : un feu *et* un système informatique qui n'est pas encore au point (affaire Sandoz); un accident *et* une grève; un rappel de produit nécessaire suite à une défaillance *et* une défaillance informatique qui interdit de savoir ce qui a été livré, où, par quel canal, etc.

– Les problèmes se prennent instantanément en masse.

Ce fut le thème d'un récent exercice à Washington : un séisme de grande ampleur dans le Missouri et ses conséquences pour l'ensemble du pays.⁷ Dans la zone, des centaines de milliers de sans-abris; la destruction d'infrastructures essentielles (routes, ponts, chemins de fer, aéroports); la rupture des réseaux régionaux de distribution d'électricité, d'alimentation en eau, d'eaux usées, de télécommunication. Au-delà, la rupture de réseaux transcontinentaux d'oléoducs, de gazoducs assurant l'approvisionnement de dizaines de millions d'habitants extérieurs à la zone... Un séisme majeur dans le Missouri et ce sont Chicago, Boston, New York éventuellement privés de flux vitaux pour deux mois. Ce sont immédiatement des problèmes économiques majeurs risquant de précipiter le pays dans une crise économique globale. □

Cet effort d'analyse, comme le souligne Enrico Quarantelli, doit veiller à s'ouvrir aux problèmes qui ne sont encore qu'en gestation. Il y a par exemple la vulnérabilité croissante de tous les grands systèmes en raison de l'outil informatique dont les défaillances sont ici un facteur à prendre en compte – qui présente des caractéristiques nouvelles : risques de pannes totales; impossibilité pour les

¹ F. Négrier, 1979.

² Joseph Scanlon a ainsi introduit le concept d'"unseasonal disasters".

³ Lucien Abenhaim, 1988, p. 262-263.

⁴ Entretien Joseph Scanlon.

⁵ Joseph Scanlon, 1979.

⁶ Thierry Pauchant, Ian Mitroff and Gerald Ventolo, 1989.

⁷ Thème de l'exercice organisé à Washington le 8 décembre 1990 par le Center For Strategic and International Studies.

"victimes" de contourner elles-mêmes le problème en raison d'un niveau très élevé de dépendance; complexité telle que les réparations sont longues et délicates; vulnérabilité au sabotage, etc.¹.

3. L'urgence, face à des situations de haute gravité et en aggravation exponentielle

Il y a des situations précises à traiter en extrême urgence. Il y a aussi les événements qui s'enchaînent et font boule de neige. Le temps joue pour la crise, contre les responsables. On connaît la loi chère aux Sapeurs-Pompiers, plus sévère encore pour les crises : "une minute, un verre d'eau; dix minutes, un camion; une heure, une caserne". Elle s'applique plus encore en situation d'événement majeur – quels que soient les domaines. Tout retard conduit donc à des aggravations insupportables, ce qui exacerbe les difficultés immédiates comme le montre l'exemple suivant.

*Michel Rocard face à un effondrement de cours agricoles*²

"J'ai le souvenir d'un effondrement soudain des cours du porc sur les marchés, dont l'ampleur avait conduit des milliers d'agriculteurs à manifester «durement». Je disposais de vingt-quatre heures pour trouver un mécanisme susceptible de permettre une remontée des cours (stockage, préfinancement d'achat de collectivités, mise en place d'une garantie minimale récupérable, ou tout autre); en assurer le financement (négociation ardue avec le ministère des Finances); le faire accepter par la Communauté (double négociation avec Bruxelles, directe avec la commission, indirecte avec notre ministère des Affaires étrangères); maintenir l'ordre public en veillant cependant à ce que jamais la répression nécessaire des actes de violence ne prenne des formes telles qu'elles retournent l'opinion paysanne contre la puissance publique (sans avoir le commandement des personnels de maintien de l'ordre, en sachant au contraire que leurs motivations allaient plus au «nettoyage» des rues qu'à l'apaisement des esprits). Ce n'était qu'une petite crise. Elle m'a cependant démontré qu'il faut dans ces cas-là savoir apprendre vite. "

4. Des procédures d'urgence "hors jeu"

Face à l'événement, les moyens de réaction ne sont pas à la hauteur, ou sont inadéquats. On manque des ressources nécessaires, notamment en matière d'expertise et de communication; on ne sait pas comment intégrer les différents plans d'urgence qui doivent être mis en action dans des organisations très différentes. Le pire des cas est celui dans lequel les protections en place ou l'application consciencieuse des modes d'intervention d'urgence habituels s'avèrent contre-performantes.

*Pemberton (Colombie britannique)*³

C'est le cas d'une ville canadienne bien protégée des inondations par une digue érigée en bordure du fleuve qui la traverse. En 1982, ce système de protection est pris à revers, au sens propre du terme. Les flots ne viennent pas de l'amont du fleuve mais des hauteurs montagneuses qui dominent la ville : l'eau descend perpendiculairement au fleuve. La digue retient l'eau et devient le principal facteur de la catastrophe.

*Crise boursière d'octobre 1987*⁴

L'emballement est dans une large mesure provoqué par les dispositifs de sécurité informatique qui permettent de bonnes régulations en temps normal.

*Contradictions lors de l'accident ferroviaire de Mississauga près de Toronto en 1979*⁵

Surtout arroser les wagons pour éviter des explosions de propane; surtout ne pas arroser pour éviter la rupture de la couche de glace qui, à l'intérieur du wagon de chlore renversé, empêchait la vaporisation de ce gaz, à l'état liquide.

*Tempête dans le sud-ouest de la France en 1982*⁶

¹ Tom Forester and Perry Morrison, 1990.

² Michel Rocard, 1987, p. 89-90.

³ Joseph Scanlon, Daniel Colin, Andrew Duffy, Gillian Osborne and Jonathan Whitten, 1984.

⁴ Avner Arbel and Albert E. Kaff, 1989.

⁵ Patrick Lagadec, 1983.

⁶ Patrick Lagadec, mission d'expertise conjointe Délégation aux Risques majeurs – Ministère de l'Intérieur, à la suite de la tempête ayant affecté 14 départements du sud-ouest de la France et la principauté d'Andorre, novembre 1982.

La météo fait savoir par Bulletin météorologique spécial [B M S] que l'on s'attend à des vents forts, ce qui signifie des vents de plus de 90 km/h. Les sapeurs-pompiers sont avertis : ils sont donc tout à fait prêts à intervenir au premier appel, et pour un très grand nombre de sollicitations. Mais ce sont des vents de 172 km/h qui vont souffler. Dans ce cas, il ne faut surtout pas envoyer les véhicules; nous sommes dans une situation de type cyclonique : si on intervient durant le phénomène, on perd tous ses moyens. Heureusement, le colonel des sapeurs-pompiers de l'Hérault, qui a eu une affectation outre-mer dans le passé (on voit déjà l'intérêt majeur d'une formation polyvalente pour traiter les crises), "sent" la situation. Il n'envoie pas ses moyens –¹ il les sauve, ce qui lui permet d'intervenir juste après le passage de l'épisode de tempête.

Plus encore, il faut ici se tourner vers l'avenir et les risques en gestation. On peut par exemple s'interroger sur la tendance à l'éclatement ¹ de fonctions vitales qui peut bouleverser le champ d'intervention en cas de problème. On commence notamment à assister à la redistribution des grandes fonctions de gestion à l'échelle d'un continent, ce qui introduit des vulnérabilités inédites : le siège dans telle zone, le système de suivi des incidents dans une autre, le centre de crise dans une troisième –tandis que chaque région est organisée localement de façon spécifique, ce qui rend le pilotage extérieur plus que problématique. ²

Séisme de San Francisco (17 octobre 1989) : une surprise de taille...³

Le monitoring de nombre d'alarmes incendie (détecteurs de fumées) de grands établissements de San Francisco était effectué depuis...⁴ Chicago. En temps normal, ce système "rationalisé" semble donner satisfaction; en situation d'urgence générale, le centre de surveillance découvre qu'il ne peut plus joindre les pompiers de la zone affectée : c'est toute la conception du système qui s'effondre, pour un détail –⁵ système téléphonique est saturé, on ne peut plus intervenir de l'extérieur.

5. Plus que l'incertitude : l'inconnu

L'insuffisance d'information et de connaissance est une constante dans toutes les perturbations; mais ici, encore une fois, on sort des limites habituelles. On ne dispose ni d'estimations, ni de moyens de mesure, ni de base d'interprétation (physique, toxicologique, épidémiologique, etc.), qu'il s'agisse des causes, des effets immédiats, des effets à long terme...⁶ On ne sait pas comment on pourrait savoir. Plus que l'incertitude, on se heurte à l'inconnu. Cet effet d'inconnu peut être supportable s'il se limite aux premiers instants, il devient franchement perturbant s'il dure davantage. Il peut être compensé par une base de connaissances générales si on traite d'un sujet sur lequel on dispose de références (par exemple, en cas de crash d'un avion dont le modèle vole depuis de longues années); la question devient autrement plus délicate s'il s'agit d'un champ où l'on manque d'expérience (par exemple, le crash inexplicable d'un avion de conception nouvelle).

Incendie de Saint-Basile-le-Grand près de Montréal, 23 août 1988 ⁴

Un entrepôt dont on suspecte qu'il contient des PCB est ravagé par un incendie; le panache de fumée touche trois municipalités et menace un moment Montréal-Est. Plus de 6 000 personnes sont évacuées en catastrophe, par crainte de contamination. Incertitude sur le contenu de l'entrepôt, le propriétaire disparaît en Floride, semble-t-il. Incertitude sur les techniques de lutte contre le sinistre, qui oppose partisans de la mousse et partisans de l'eau. Incertitude météorologique. Incertitude aussi sur les responsabilités dans la prise en charge de la gestion de la crise. Incertitude

¹ Il est évident que la classique centralisation des fonctions vitales présente des inconvénients. Mais une délocalisation "sauvage", pensée uniquement en termes d'efficacité technique et économique et surtout pour les seules périodes "normales" présente des risques sérieux qu'il faut examiner –⁷ surtout lorsqu'il s'agit précisément de systèmes de sécurité, par construction appelés à fonctionner en situation perturbée, et même en période exceptionnelle.

² Entretien avec E. Quarantelli.

³ John C. Scott and Jerry Freibaum, 1990, p. 4.

⁴ Hélène Denis, 1989.

sur les risques : il faudra 17 jours pour que les experts se prononcent sur la toxicité des produits, soit le 10 septembre. L'évacuation aura ainsi duré 18 jours.

6. Au-delà de l'urgence, la question plus globale du temps – Dimension clé de la crise

Le temps de la crise est immédiatement aussi un paramètre déroutant. Pour plusieurs motifs :

- La durée : de l'événement initiateur, de la phase critique aiguë, des effets. Hommes, mécaniques, organisations, sont soumis à l'usure que provoque cette longue durée. Le spectre des effets durables, mais aussi, plus vicieux, des effets-retards, va s'inscrire dans le tableau post-accidentel (c'est par exemple le problème de l'extension inexorable des zones de contamination à Tchernobyl).
- Le caractère évolutif de la menace ou du problème : il ne s'agit plus en effet d'une difficulté donnée une fois pour toutes; on se trouve véritablement face à une dynamique.

*Crash d'avion à Gander (Terre-Neuve, 12 décembre 1985)*¹

Il s'agit d'abord de traiter un problème classique de catastrophe aérienne; le lendemain, le problème est devenu de traiter la contamination des eaux d'alimentation de la ville voisine, suite à l'intervention contre l'incendie .

- Le problème des répliques : la crise sera très généralement une mosaïque de problèmes successifs dont un seul suffirait amplement à perturber profondément les acteurs.
- Le rythme erratique du temps : à des périodes "inertes" succèdent des accélérations fulgurantes qui exigent des réactions extrêmement vives alors que la période précédente imposait au contraire une retenue très éprouvante. Cette sinusoïde d'amplitude irrégulière et apparemment aléatoire est très difficile à suivre et à anticiper.

7. La multiplication des intervenants

C'est peut-être l'un des paramètres les plus marquants. Alors que, pour la défaillance classique, l'intervention de quelques services spécialisés pouvait suffire, il faut ici faire appel à un grand nombre d'organismes : 65 dans le cas de Gander que l'on vient de mentionner, tous nécessaires; le même nombre dans l'affaire de l'incendie de millions de pneus au Canada en 1990.

*Hagersville (Ontario), 12 février 1990*² :

Un incendie éclate dans un gigantesque dépôt de pneus; 12 millions d'unités sont concernées. Le sinistre va durer 18 jours. Plus de 60 organisations sont bientôt mobilisées sur le terrain –entre autres :

- Les sapeurs-pompiers : 26 casernes;
- Le ministère de la Santé, en raison des problèmes de santé publique (pollution de l'air et de l'eau);
- Le ministère de l'Agriculture, en raison des problèmes sur les récoltes et le bétail;
- Le ministère de l'Environnement, en raison des pollutions et des menaces sur les nappes (500 000 litres d'hydrocarbures ayant été produits par la combustion des pneus);
- La police, en raison des questions criminelles liées au sinistre;
- La municipalité;
- La région;
- La province (4 directeurs d'administration centrale);
- Le service des feux de forêts, en raison de l'utilisation (éventuelle) de bombardiers d'eau;
- Le service social, pour s'occuper des personnes évacuées (1 000 personnes dans un rayon de 15 km);
- Le service des ambulances, pour prendre en charge les sapeurs-pompiers blessés;

¹Entretien avec Joseph Scanlon.

² Nous devons cet exemple à Joseph Scanlon, dont le groupe de recherche à Ottawa a mené une étude sur le cas (J. Scanlon et Angela Prawzick à paraître, Protection civile Canada). Nous avons également consulté l'excellent dossier de presse constitué par le service de presse du consulat général de France à Québec et Montréal (Pierre Henry Guignard, qui nous avait déjà aidé quelques années auparavant à Mexico pour l'étude de la catastrophe de San Juan Ixhuatepec en 1984; et Hervé Mignot, qui nous avait également aidé quelques années auparavant pour une investigation au Venezuela).

- Les entrepreneurs de travaux publics, pour obtenir certains engins indispensables (ainsi des camions-citernes pour évacuer les eaux contaminées);
- Les services du téléphone, pour la pose de nouvelles lignes;
- Les services en charge de la distribution de l'électricité;
- Les services de la météo... Qui vont se heurter à l'extrême difficulté de prévoir les conditions atmosphériques à échelle aussi réduite (il faut notamment déterminer si les bombardiers d'eau peuvent être utilisés ou non, les risques étant très élevés si la température se rapproche de zéro degré);
- Les services de la voirie, en raison de la nécessité de construire une nouvelle route (et aussi d'un "pipe-line" sur lequel brancher des bouches à incendie ¹) pour le traitement de l'affaire;
- Les hôpitaux de la zone, mis en alerte en raison de forts dégagements de fumées (qui auraient pu obliger à une évacuation);
- L'armée (organisme fédéral) aurait pu être impliquée, mais la province s'opposa à son intervention, ce qui signifie mobilisation des instances politiques provinciales;
- etc.

Pour compliquer le tout, malgré cet afflux, il arrive souvent que l'on s'interroge : les agences qui se présentent ne sont-elles pas toutes finalement assez "périphériques" ? On se demande avec inquiétude s'il existe véritablement quelqu'un pour piloter l'épisode. Par exemple : quelqu'un est-il oui ou non en mesure de dire ce qu'il y a dans ce bateau, dans cette décharge, pourquoi, comment ?

Dans le même temps, de tous côtés, surgissent un nombre incalculable de conseils prêts à vendre leurs services, d'experts auto-désignés, de bénévoles, d'observateurs, etc. En particulier les médias ne tardent pas à arriver. Exemples : Sandoz et la pollution du Rhin, 17 équipes de télévision; la catastrophe de la Gare de Lyon, 14 équipes de télévision; Three Mile Island : entre 1400 et 1500 journalistes. Tremblement de terre à San Francisco : on assiste à des "embouteillages aériens" en raison de l'affluence des hélicoptères de la presse.

Il est clair que lorsqu'on passe à un événement du type de Three Mile Island, les réseaux d'acteurs intervenants sont encore singulièrement complexifiés. (Voir le diagramme ci-après.)

8. Des problèmes critiques de communication

Quatre défis se lèvent immédiatement : communiquer à l'intérieur de chaque organisation, entre les intervenants, avec les médias, avec les publics concernés. Et communiquer ne veut pas seulement dire être capable de faire passer des messages, il faut aussi être en mesure d'en recevoir.

Des vides se créeront nécessairement entraînant mauvaise compréhension, conflits, rumeurs. Le cas suivant montre que, du simple point de vue technique, on peut avoir de terribles problèmes, même dans les zones les mieux équipées au monde.

Séisme à San Francisco, 17 octobre 1989 ²

Le système téléphonique d'AT&T fut défaillant pendant les premières heures, notamment en raison d'une saturation du réseau. Tout particulièrement, les communications à longue distance furent difficiles. Le service du 911, numéro d'appel des secours aux Etats-Unis, fut inopérant de façon temporaire, et le demeura plusieurs jours en certaines zones. On recourut à des téléphones cellulaires, mais là encore on mesura la vulnérabilité du système (il suffisait que les relais soient atteints), et la saturation bloqua régulièrement ce réseau, notamment au centre de crise. Quand les lignes téléphoniques marchaient, on recourait à la télécopie; mais, en raison d'un recours massif à ce mode de communication ou de pratiques mal adaptées (comme la transmission de documents de 10 à 15 pages), ce fut aussi la saturation de ce côté... Les liaisons de mobile à mobile posèrent problème : dans tel cas, on en arriva à recourir aux messages oraux, tout simplement.

¹ *Le Journal de Montréal*, 20 février 1990.

² John C. Scott and Jerry Freibaum, 1990.

9. Des enjeux colossaux

Il ne s'agit pas, en effet, de savoir si on rembourse tel appareil, si on réétudie l'organisation de tel bureau ou même de telle usine. Il s'agit d'enjeux considérables pour une masse d'individus, un grand nombre d'organisations, l'économie du pays tout entier, etc. De ce fait, les "solutions évidentes et radicales" sont le plus souvent peu acceptables (en particulier, il est très difficile de "tout arrêter" pour "voir", de tout démanteler pour "supprimer le problème").

10. Un événement qui peut tenir largement de la perception que l'on en a

Nous venons de décrire les caractéristiques intrinsèques de l'événement majeur. Au chapitre suivant nous soulignerons l'importance de la dimension contextuelle de cet événement. Mais cette présentation – nécessaire pour la clarté de l'exposé – pourrait se révéler trompeuse. En fait l'événement majeur fait aussi corps avec la représentation que l'on en a. Qu'il touche une zone sensible de représentation (nucléaire, biotechnologie, etc.) et les frontières entre le fait et sa perception seront vite effacées.

Il faut souligner fortement ce dernier point : pour qu'il y ait démarrage de crise, il n'est pas nécessaire que l'on soit en présence d'un problème immédiat, tangible et indiscutable: il suffit qu'il soit perçu comme tel par les acteurs internes ou externes. La simple rumeur ou hypothèse peut se révéler dévastatrice. Surtout si le responsable ne sait pas lui-même s'il y a menace ou non; ou si, bien qu'il soit convaincu de la faiblesse du risque, il est impossible de démontrer l'inexistence du problème – et il est souvent difficile de faire cette démonstration-là, infiniment plus délicate que la démonstration inverse. Les situations où il est impossible de démonter des allégations que l'on a toute raison de tenir pour infondées ne sont pas rares : elles semblent même de plus en plus fréquentes en raison de la complexité croissante du monde technique. En outre, il faut bien savoir qu'un problème "purement" subjectif peut rapidement devenir une réalité objective : la machine peut s'emballer sur une fausse information, mais l'emballement, lui, devient réel, et va bien créer une crise, tout à fait réelle.

On mesure la différence de nature entre cette situation et celle du simple accident précédemment examinée. Ici, les problèmes ne sont pas circonscrits : on n'a plus seulement affaire à une brèche particulière. Et chaque question tend à réagir sur les autres : chaque organisation tend à être happée dans sa totalité par l'événement; l'ensemble du système entre en résonance.

Que ces difficultés soient présentes en masse ou seulement en partie, qu'elles frappent immédiatement ou restent à l'état de menace, elles sont hautement perturbantes. Rapidement ou inexorablement, le socle sur lequel reposent les organisations commence à perdre sa robustesse. Aux postes de commande, le responsable éprouve d'abord une sensation de débordement et davantage : une sourde inquiétude face à ce terrain de référence qui se dérobe sous ses pieds, face à une situation que l'on peut qualifier de fuyante, face à une réalité qui apparaît de plus en plus comme pulvérisée, prête à tout instant à se reconstituer brutalement selon des règles apparemment sans logique.

Et, selon la nature des crises, le choc personnel peut être dramatisé s'il n'y a pas seulement enjeu financier ou technologique, mais effets importants sur la santé publique, avec une dimension de vie et de mort, voire d'hécatombe.

Pour présenter un grand nombre de ces cadrans de façon simultanée, et non plus isolément comme nous venons de le faire pour la clarté de la démarche, nous proposerons un cas qui met en scène ces multiples défis.

*Illustration générale : la tornade d'Edmonton (Alberta), le 31 juillet 1987.*¹

La tornade – phénomène inhabituel dans la région – a abordé la ville par le sud, puis est remontée vers le nord sur sa bordure est; la durée de l'épisode a été d'une heure. Bilan : 27 morts et quelques centaines de blessés. Le cas illustre bien les points mentionnés ci-dessus. En particulier, des effondrements par plaques successives de services essentiels, pourtant hautement compétents. On a vu ainsi pris à revers un outil qui a déjà donné ses preuves, à savoir la médecine de catastrophe (on en connaît les principes essentiels : un contrôle du site ou des sites affectés, un triage sur place des victimes pour déterminer des priorités, une régulation médicale pour répartir au mieux les blessés dans les différents hôpitaux disponibles – éviter notamment que les blessés les plus légers ne saturer rapidement les établissements les plus proches –, et pour avertir les centres hospitaliers de l'arrivée des blessés et de leur condition).

Avant même que la tornade ne frappe, les médias – sur qui on compte beaucoup pour l'information des populations – sont paralysés par une perte de courant électrique. L'alerte parvient aux hôpitaux 14 minutes après l'arrivée de la tornade, souvent par des canaux non prévus (par exemple : une employée qui téléphone chez elle et qui est avertie de la catastrophe par sa fille). Des ambulances sont envoyées immédiatement : il leur faudra 22 minutes supplémentaires pour arriver sur place; à ce moment-là de nombreuses victimes ont déjà quitté les lieux pour se rendre dans divers hôpitaux. Les deux hypothèses stratégiques de la médecine de catastrophe sont sérieusement mises à mal car on ne contrôle ni la zone, ni la régulation des flux de blessés sur les hôpitaux. Contrairement à la philosophie générale, il faudrait faire les tris à l'hôpital et non sur "le" site. Mais les personnels médicaux en charge de cette fonction sont dans les ambulances, souvent bloquées dans la ville en raison des dégâts provoqués. Certes, un "tri" s'opère tout de même aux portes des centres hospitaliers, mais, pour les personnels de sécurité qui l'effectuent, il s'agit surtout de réguler le trafic : on tend "naturellement" à laisser passer en priorité les véhicules officiels (ambulances, voitures de police, etc.); le tri s'opère donc en fonction du type de véhicule transportant les blessés et non de l'état des victimes elles-mêmes.

Pendant ce temps, le phénomène continue à évoluer. Ce qui s'est passé au sud, et qui a mobilisé les moyens, n'est pas l'épisode le plus grave de la tornade. Celle-ci remonte vers le nord, touche une zone industrielle (une pièce de 36 tonnes est déplacée par la violence des vents), sort de la ville, y revient, touche un parc de maisons préfabriquées... Résultats : 14 fuites de produits chimiques; frayeur à propos d'un camion-citerne de gaz happé par la tornade; dégâts sur la voie de chemin de fer (qui traverse la ville d'est en ouest); rues obstruées contraignant les sauveteurs à se déplacer à pied; inondation des passages routiers en souterrain qui permettent de passer la voie de chemin de fer : la ville est dès lors divisée par une barrière infranchissable...

Le système téléphonique est saturé; au nord, le central a été détruit. Le système radio de la police est saturé. La plupart des voitures de police sont bloquées dans les embouteillages. Le système radio des pompiers est saturé. Le système radio du service des ambulances – en charge de la coordination générale – a été détruit par la foudre, qui a mis l'ordinateur hors d'usage. L'électricité est coupée. Le système d'eaux usées a implosé. Et, paradoxe, une large partie de la ville n'est pas touchée : des habitants vont "voir" la tornade...

L'hôpital central est privé d'alimentation électrique. Un hôpital est menacé de devoir évacuer en raison de l'inondation, qui, entre autres, bloque l'entrée des urgences. Pour les six hôpitaux de la zone, la surprise est totale : ils ont bien des plans d'urgence, mais pas pour les tornades – peu connues dans la région; et ces plans ne prennent pas en considération une combinaison de problèmes : inondations, panne électrique, défaillance des communications, et au même moment, afflux de blessés. Certains hôpitaux connaissent aussi les problèmes de rythme évoqués précédemment : calme total après l'alerte, puis soudain afflux massif de blessés arrivant par des moyens très peu conventionnels. L'hôpital le plus sollicité est le plus proche du site : un établissement psychiatrique dont le seul plan d'urgence était pensé en fonction du problème des malades dangereux. C'est pourtant lui qui enverra son propre service de lutte contre l'incendie pour éteindre les feux de gaz et assister les blessés du parc de maisons préfabriquées.

¹ Joseph Scanlon and Robert D. Hiscott, 1990.

Certains hôpitaux commencent à ressentir quelque acrimonie du fait qu'on ne leur adresse pas les blessés, sans savoir qu'en réalité personne ne contrôle véritablement la régulation...

Diagramme du réseau d'acteurs impliqués dans l'accident de Three Mile Island ¹

¹ D.W. Fisher , 1980.

L'ÉVÉNEMENT MAJEUR

QU'IL S'AGISSE DE PROBLEMES "RÉELS" OU "PERÇUS"

- **DIFFICULTÉS QUANTITATIVES ÉNORMES**
- **DIFFICULTÉS QUALITATIVES**
 - * problèmes inédits
 - * éléments vitaux affectés
 - * combinaison de défaillances
- **□'URGENCE**
 - * urgence classique + effets boule de neige
- **PROCÉDURES D'URGENCE HORS JEU**
 - * insuffisantes; inadéquates; contre-performantes;
 - * totalement obsolètes
- **PLUS QUE DES INCERTITUDES : L'INCONNU**
- **LA QUESTION DU TEMPS**
 - * longue durée
 - * caractère évolutif de la menace; répliques
 - * rythmes violemment contrastés
- **MULTIPLICATION DES INTERVENANTS**
- **PROBLÈMES CRITIQUES DE COMMUNICATION**
 - * à l'intérieur et entre les organisations responsables
 - * avec les médias; avec les publics concernés
- **ENJEUX COLOSSAUX**
- **□LE "SUBJECTIF" DEVIENT DE L'"OBJECTIF"**

des problèmes et menaces non circonscrits

3 – □ Un phénomène de résonance entre l'événement et son contexte

Nous venons de repérer une série de facteurs de crise liés aux caractéristiques intrinsèques de l'événement. Mais voici que surgit un autre front : l'événement entre en résonance avec son contexte. Comme un cyclone qui décuple sa puissance en tirant son énergie des mers qu'il franchit, il va se nourrir de tous les problèmes, déséquilibres déjà présents dans le contexte où il se meut.

L'événement majeur n'est donc pas une brèche simple, franche et bien délimitée. Mais il y a plus perturbant encore : tout au long de ses ramifications, sur chacune de ses facettes, il va entrer en interaction avec son environnement. Ce contexte dans lequel il prend place va lui donner ses caractéristiques ultimes, sa force globale de déstabilisation.

Un certain nombre de paramètres contextuels sont à prendre en compte si l'on veut comprendre, anticiper la propagation de l'onde de choc d'une forte défaillance : □ facteurs géographiques, cognitifs, historiques, symboliques, politiques, culturels, etc. Tous ces facteurs "extérieurs" vont donner forme à l'événement. Ils peuvent se révéler comme des terrains de crise particulièrement fertiles.

Il est clair notamment qu'un accident intervenant après des décennies de discours assurant l'impossibilité de défaillance conduirait à des fragilisations certaines, surtout si l'on doit bientôt se résoudre à avouer son impuissance, son ignorance, son impréparation organisationnelle et politique. De même, une défaillance intervenant après la rédaction d'un rapport dénonçant l'existence de risques inacceptables aurait immédiatement une force explosive certaine. Dans un autre registre, une perturbation de nature sociale intervenant dans un contexte de grande tension risquera fort, selon l'expression consacrée, d'être l'étincelle qui met le feu aux poudres. □

On pourrait allonger la liste des points appelant vigilance particulière. L'essentiel ici est de souligner la nécessité d'une attention forte à tout ce qui, en dehors des caractéristiques intrinsèques à la défaillance (effective ou supposée), va contribuer à construire l'événement. Cela est bien sûr d'autant plus nécessaire que l'on a affaire à des défaillances à grande force symbolique, et que, plus globalement, le contexte est marqué par de profondes fragilités latentes. On peut alors assister, même à partir d'un "grain de sable", à des phénomènes de résonance de très grande ampleur. Voici par exemple qu'un petit rejet de la crise porte atteinte à un point déjà problématique du système : c'est immédiatement le rebondissement, la crise qui reprend une ampleur nouvelle, change de trajectoire, tels ces cyclones capables de tromper toutes les prévisions. On sera surpris de constater qu'un événement infiniment plus grave, dans un passé récent, n'avait pas donné lieu à émoi particulier. Et c'est ce dernier avatar, auquel on ne prenait pas garde, qui enclenche la crise.

Ces mises en mouvement de forces profondes et globales donnent toute son épaisseur à la défaillance majeure. Se nouent alors des dynamiques complexes, dans lesquelles on ne peut plus séparer ce qui relève de l'événement et ce qui tient à son contexte. La déstabilisation initiale introduite

par le choc de l'événement va aiguïser des déséquilibres préexistants; va libérer des possibilités d'expression pour ces problèmes ordinairement contenus ou refoulés – surtout si l'ébranlement a porté atteinte aux systèmes généraux de régulation, de contrainte. Il faut bien mesurer d'ailleurs que les perceptions évoluent, que les informations n'ont pas la même valeur selon les périodes – ce qui va encore tromper bien des prévisions (il est évident qu'une défaillance intervenant le jour de l'ouverture du mur de Berlin aura toute chance de n'avoir guère d'impact; il en va différemment d'une toute petite affaire survenant un week-end vide de toute actualité pointue).

Apparaît donc la profonde dualité du phénomène : une dynamique intrinsèque; une réalité faite par ce qui lui est extérieur, à la fois actuel et préalable. L'événement est tout à la fois fruit d'une maturation et origine du processus de rupture.

On citera à ce propos ces réflexions du psycho-sociologue René Kaës; leur portée dépasse à l'évidence le seul champ d'expertise de leur auteur :

"La crise : dans la sérénité de l'après-coup, nous feignons de croire que, surgissant d'une seule pièce, elle nous a surpris. C'est une caractéristique de toute crise que d'apparaître ainsi, inattendue et dans la massivité de l'unique. Ce n'est qu'irruption faite qu'elle se profile dans une histoire passée, et que les souvenirs reviennent, de ses causes, de ses origines, et déjà, de ses solutions. On se souvient alors des grandes fractures qui ont entaillé la surface rêvée sans ride du monde, des choses, de l'histoire, et que nous souffrons de maintes cicatrices (...) ¹".

On retiendra au moins de l'examen que l'on doit tout à la fois prendre en considération la spécificité irréductible de l'événement, et s'interroger sur ses racines les plus profondes, sur l'interaction multiforme entre le fait et son contexte.

C'est pourquoi d'ailleurs des situations extrêmement préoccupantes peuvent ne pas donner lieu à des crises : les explosions de gaz à Mexico (San Juan Ixhuatepec, 19 novembre 1984) et leur millier de victimes ne donnèrent lieu à aucune turbulence significative; une pollution supplémentaire à Cubatao, site chimique brésilien qui connaît une pollution multiforme grave, pourrait passer inaperçue (jusqu'au jour où...²) Il en irait tout autrement dans la banlieue de Lyon ou de Frankfort. Un mort dans une centrale nucléaire aurait sans doute plus d'impact que dix morts dans une usine chimique; il déclencherait même davantage d'émoi qu'un bilan de 10 000 morts par an sur les routes de France.

On retrouve ici, plus généralement, la réflexion historique sur l'événement. Comme l'écrit Julien Freund : "Il y eut durant la vingtaine d'années qui précédèrent la Première Guerre mondiale de nombreux assassinats de chefs d'Etat et d'hommes politiques importants, mais seul l'assassinat de Sarajevo précipita le monde dans le chaos ²".

Nous parvenons ici à une perspective plus globale : la crise peut être étroitement liée à un événement choc, mais elle peut correspondre aussi à une évolution générale qui, en elle-même, conduit à une rupture, ce que Julien Freund encore exprime très clairement :

"Il y a en général crise à la suite de l'apparition d'une modification soudaine et inattendue qui trouble le déroulement ordinaire, le plus souvent suscitant un état de déséquilibre et d'incertitude. L'altération crisogène peut être de deux sortes : ou bien elle est le résultat de l'intervention d'un facteur extérieur et allogène dans le développement, ou bien elle est produite par le développement même, sous l'effet d'une accumulation endogène qui, une fois dépassé un certain seuil, crée un état de rupture ³".

¹. René Kaës, 1979, p. 1.

² Julien Freund, 1976, p. 101.

³ *Ibidem*, p. 102.

Dans ce livre cependant, nous mettrons davantage l'accent sur les crises liées à des événements initiateurs forts que sur les grandes tendances historiques aboutissant à des ruptures que l'on peut aussi nommer crises.

DES TERRAINS DE CRISE

- **LIEUX SYMBOLIQUES**
- **RÉFÉRENCES EXPLOSIVES** ("nucléaire", "dioxine",...)
- **CIBLES SENSIBLES** (enfants, femmes enceintes,...)
- **SPECTRE D'EFFETS NON CIRCONSCRITS** (espace, temps)
- **RÉPÉTITION DES DÉFAILLANCES** (séries noires)
- **ASSURANCES OFFICIELLES PRÉALABLES DÉMENTIES**
- **AVERTISSEMENTS NON PRIS EN COMPTE**
- **SCIENCE ET TECHNIQUE RESTENT IMPUISSANTES**
- **UN VIDE INSTITUTIONNEL**
- **CONTEXTE FRAGILE**

L'événement se nourrit de son milieu

4 – La crise, ou la perte de l'univers de référence

Nous venons d'ausculter l'expérience pour en tirer de premiers points de repère. Avant de poursuivre, il est bon de s'arrêter un moment pour mieux ancrer la réflexion.

Quelques clés essentielles doivent être apportées :

- Sur cette notion de crise, dont nous allons user tout au long de cet ouvrage;
- Sur les structures profondes de l'expérience de crise telle qu'elle va se présenter au responsable.

1. La notion de crise : résistance et richesse du concept

Toute étude sur les crises en vient à buter sur un problème de définition et de compréhension fondamentale : qu'entend-on par "crise" ? La question est bien sûr celle du théoricien, mais le responsable doit aussi s'y attarder, sous peine de voir très rapidement limitée sa capacité de réflexion, donc d'intervention. Dès qu'il y a crise, en effet, l'intelligence de la dynamique à l'œuvre est le facteur stratégique par excellence.

Un grand chantier aussi pour le théoricien...

Confronté aux difficultés que l'on vient de repérer, le décideur est naturellement porté à se retourner vers le théoricien : disposerait-il, lui au moins, d'un corps de doctrine assuré ? Mais, l'analyste connaît lui aussi un certain désarroi : point de théorie bien assise, faute précisément de concept clair – comme le rappelle Wolf-Dieter Eberwein (université de Bielefeld, RFA) qui, dans le domaine des crises internationales, a réclamé une plus grande rigueur dans l'utilisation du terme de crise : "La formation des concepts est une base essentielle de la construction théorique; la précision des termes est indispensable pour la désignation des phénomènes que l'on souhaite décrire et expliquer ¹".

Le théoricien devra avouer au décideur qu'il est bien empêtré dans cette notion à la fois omniprésente et insaisissable, qui semble parfois relever davantage du mirage que de l'outil scientifique. James A. Robinson ouvre d'ailleurs par cette phrase l'article "Crisis" de *l'International Encyclopedia for Social Sciences* : " « Crise » est un terme d'usage courant, à la recherche d'une signification scientifique ²".

¹. Wolf-Dieter Eberwein, 1978, p. 126-127.

². J. A. Robinson, 1968, p. 510.

D'où ce recul fréquent des analystes: sait-on vraiment de quoi on parle lorsque l'on emploie ce mot ? Ne souffre-t-on pas ici d'une dangereuse inflation ? Chacun se retrouve pour conforter la critique.

Edgar Morin, qui a beaucoup œuvré pour ouvrir une science des crises, note qu'on en arrive à des retournements complets de sens. Ce qui désignait à l'origine "décision, moment décisif d'un processus incertain", en arrive à pointer son contraire : "crise signifie indécision : c'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes ¹". Davantage, plus qu'à des retournements, on assiste à une véritable dissolution de sens :

"La notion de crise s'est répandue au XX siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par l'idée de crise [...]. Mais cette notion, en se généralisant, s'est comme vidée de l'intérieur ²". "Ce concept tend à devenir une forme vide, un prêt-à-porter stéréotypé qui ne constitue plus que l'ultime recours au lancinant désarroi des diagnostics et des pronostics ³".

A. Bolzinger, dans le champ médical, pointe le même danger :

"Si l'on appelle crise toute période de conflit et de mutation, avec ce qu'elle comporte de résistances au changement et de tensions, on peut alors estimer que la vie tout entière est une crise... La presse et la télévision nous ont accoutumés aux us et abus de ce «diagnostic» de crise. Quel événement pourrait y échapper, dès lors qu'il met l'actualité en émoi et suscite la crainte du lendemain ⁴ ?" En spécialiste médical, il précise: "On ne parle pas de crise à propos de n'importe quel désordre morbide; toute pathologie massive ou menaçante ne mérite pas le nom de crise ⁵."

L'historien Rodolph Starn est tout aussi sévère :

"Après tout, le vocable «crise» a une longue histoire et l'on ne peut s'attendre à ce que, faisant l'objet d'utilisations si variées, il puisse être défini univoquement. Comme tout journaliste et tout homme politique le savent, voilà un terme bien utile à l'âge des mass média. Suggérant le drame ou la nécessité de décision, il suscite l'émotion sans requérir la réflexion, il magnifie les non-événements comme les événements, les coups d'Etat mais aussi de mineurs incidents [...]. Pour les historiens, le mot «crise» a souvent constitué un cliché commode pour désigner les processus et les points de pression historique dramatique; un sceptique dirait que cette seule commodité explique tout le succès de la notion. On a du mal à résister aux formules toutes faites; combien de fois le mot «crise» n'est-il pas apparu sous la plume des historiens ou ne s'est-il pas introduit dans les titres de leurs ouvrages, capricieusement, sans nécessité ⁶!"

Il ne faut donc pas longtemps au décideur pour convenir que les analystes, eux aussi, sont devant un grand chantier, qui requiert de sérieux efforts.

James Robinson conclut ainsi son article "Crisis" de l'*International Encyclopedia for Social Sciences* en précisant que ce mot ne deviendra un concept utile que s'il arrive à prendre place dans un véritable ensemble théorique. Edgar Morin se fait également exigeant :

"Il est de plus en plus étrange que la crise, devenant une réalité de plus en plus intuitivement évidente, un terme de plus en plus multiplement employé, demeure un mot aussi grossier et creux, qu'au lieu d'éveiller, il contribue à endormir; ce terme diagnostic a perdu toute valeur explicative. Il s'agit aujourd'hui d'approfondir la crise de la conscience pour enfin faire émerger la conscience de la crise. La crise du concept de crise est le début de la théorie de la crise ⁷."

¹ Edgar Morin, 1976, p. 149.

² *Ibidem*, p. 149.

³ André Béjin et Edgar Morin, 1976, p. 1.

⁴ A. Bolzinger, 1982, p. 475.

⁵ *Ibidem*, p. 476.

⁶ Randolph Starn, 1976, p. 13.

⁷ Edgar Morin, 1976, p. 163.

Le décideur laissera donc les théoriciens à ce travail de fondation, en notant qu'ils ne semblent pas mieux pourvus que lui pour sortir rapidement de ce terrain difficile. Pourront-ils même parvenir à une construction théorique suffisamment solide, précise, englobante ? Ne serait-ce pas un trait constitutif de la réalité de la crise que d'échapper toujours tant à l'analyste qu'au décideur? Randolph Starn signale ainsi qu'un lexicographe italien déplorait, déjà, dans les années 1860, l'abus du terme médical de crise ¹...

Ce temps de réflexion avec le théoricien, s'il ne fournit donc pas de clés définitives, enseigne surtout l'humilité. La notion de crise, comme le note finalement R. Starn, est surtout riche de sa malléabilité, de son adéquation à la saisie des mouvements irréguliers de l'histoire, de sa capacité à constituer un pont entre des disciplines variées ². On ne peut manquer de revenir ici au responsable, avec la même contrainte d'humilité: la crise exigera des résolutions locales immédiates, permettra des actions dans des champs multiples, mais on ne saurait attendre la résolution générale de toutes les contradictions sociales qu'elle signifie et désigne. Comme le précise avec une grande justesse Edgar Morin :


"Le mot sert désormais à nommer l'innommable; il renvoie à une double béance : béance de notre savoir (au cœur même du terme de crise); béance dans la réalité sociale elle-même où apparaît la «crise» ³.

...*mais d'utiles éclairages*

Au lieu donc d'attendre du théoricien un "corps de doctrine achevé", le décideur peut plus judicieusement lui demander ce qu'est en mesure de lui apporter l'ensemble des travaux accumulés sur le terrain des crises. Lui demander des éclairages, non des réponses totales.

Même si elle doit emprunter des chemins fort divers, cette quête est en mesure de fournir bien des enseignements.

Il est tout d'abord utile de disposer quelques repères situant les origines et le développement de la notion de crise. André Béjin et Edgar Morin ont proposé ce balayage d'ensemble :

" Dans la langue religieuse de la Grèce ancienne, le terme Krisis signifiait : interprétation (du vol des oiseaux, des songes), choix (des victimes sacrificielles); dans le vocabulaire juridique, il exprimait l'idée d'un jugement, d'une décision ne résultant pas mécaniquement des preuves. Rapporté à la tragédie grecque, le mot désignait un événement qui, tranchant et jugeant, impliquait, à la fois, tout le passé et tout l'avenir de l'action dont il marquait le cours. Pour la médecine hippocratique, le vocable dénotait un changement subit dans l'état d'un malade, repéré dans le temps («jours critiques»... et dans l'espace (modes de transport et d'évacuation de la « matière morbifique »).

Au XVII^e siècle et surtout à partir du XVIII^e, la notion médicale de «crise» fut importée dans les analyses de la société; ce transfert, qui se traduit par l'évacuation de tout un capital d'observations positives sur les maladies de l'organisme, eut pour effet un surcroît d'imprécision dans l'emploi du terme «crise» afin que celui-ci fût susceptible de convenir analogiquement à l'appréhension d'une pathologie des «organismes sociaux ». Dès lors qu'il ne désignait plus qu'un état d'incertitude, un trouble grave, le vocable «crise» a pu, dans l'économie politique du XIX^e siècle, s'inscrire dans des perspectives théoriques fort diverses mais qui se rejoignaient en cela qu'elles devenaient un paradigme évolutionniste commun et qu'en outre elles mettaient en valeur l'aspect cyclique des phénomènes économiques en procédant à une quantification partielle de ceux-ci.

¹ Randolph Starn, 1976, p. 7.

² *Ibidem*, p. 18.

³ Edgar Morin, 1976, p. 149.

A partir de la fin du XIX^e siècle, la notion a été utilisée dans des analyses ambitieuses des grandes mutations culturelles (« crise des valeurs », « crise de civilisation », « crise spirituelle ») ; de plus, elle a constitué un instrument théorique fructueux au sein de disciplines en expansion rapide (psychologie du développement, voire éthologie) au moment où les réorganisations de certaines de ses matrices (médecine, science économique) contribuaient à modifier considérablement ses acceptions ¹.

Il suffit de suivre cette histoire pour repérer déjà un bon nombre de significations du terme et découvrir sa richesse.

Le langage des tribunaux a donc donné sa première acception au terme : examiner, décider, discriminer, trancher. C'était "le moment du jugement, des décisions à prendre, un croisement qui imposait une option plus ou moins urgente sur la route à suivre ²".

A l'idée de *discrimination* s'ajoutait ainsi celle de tournant ou de bifurcation, que l'on doit d'abord aux médecins grecs. A. Bolzinger permet de préciser davantage :

"Dans la médecine hippocratique, le terme clinique de crise désigne l'instant crucial où la maladie touche à son terme, à sa résolution, pour le meilleur ou pour le pire; il signale l'exacerbation des troubles qui annonce le dénouement. (...) La crise est un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens (...) dans l'attente d'une résolution prochaine de la maladie. Les maladies n'ont pas toujours une issue aussi tranchée. Il en est où la régression du phénomène morbide s'accomplit lentement et insensiblement. Le vocabulaire hippocratique distingue à cet égard deux modes de terminaison : la crise (retour subit à la santé) et la lyse (retour progressif à la santé), sans oublier le troisième terme toujours possible, qui n'est ni une crise, ni une lyse, le décès. Il appartient au clinicien de prévoir la venue des jours critiques, dates privilégiées dans le calendrier d'une maladie où se produit un affrontement décisif entre le processus pathogène et les défenses de l'organisme. De même, le clinicien guette l'apparition des symptômes critiques qui marquent la fin de l'épisode pathologique et bientôt le début de la convalescence. Dans cette perspective, la crise n'est pas un signe de maladie, mais un signe de résistance à la maladie. Non pas une faillite, mais un sursaut. L'organisme n'est pas devenu incapable de se régler lui-même, mais il opte provisoirement pour un mode exceptionnel de régulations à visée défensive. Il n'y a dans de telles crises ni désordre ni anarchie, mais instauration d'un ordre spécial lié à l'urgence et au péril vital ³".

On peut poursuivre dans ce champ médical pour voir introduire, bien plus près de nous, une toute autre signification de la crise — la crise comme *pathologie* —, très importante pour le décideur :

"A cette version hippocratique de la crise, la pensée médicale du XIX^e siècle ajoute un point de vue nouveau. Il y a certes des crises qui constituent l'apogée et le terme de la maladie, mais il y a aussi des crises inaugurales. [La crise] n'annonce aucun retour à la santé. Elle n'est pas salutaire, elle est pathologique. Les réactions de défense de l'organisme sont souvent inadaptées, excessives. Sans doute y a-t-il des fièvres salutaires mais il y a aussi des fièvres épuisantes. La réaction œdémateuse dans une entorse est un exemple, parmi d'autres, de crise dérégulée où prolifèrent de manière anarchique des réactions finalement néfastes. Dans ces représentations médicales modernes, la crise est donc traumatisme inaugural. C'est de là que proviennent les éléments lexicaux les plus récents dans le vocabulaire médical des crises : l'attaque, l'accident, le stress. Mais la notion de crise se trouve ici dépouillée de ses vertus curatives et déplacée dans la chronologie du processus morbide. La crise n'est plus terminale, résolutive et salutaire; elle est inaugurale, elle est purement réactionnelle, sans intention de guérison, parfois elle devient même pathogène lorsqu'elle développe des mécanismes excessifs.

Tout se passe comme si nous utilisions aujourd'hui, simultanément ou alternativement, ces deux concepts que la pensée médicale a progressivement élaborés : la crise-guérison et la crise-maladie ⁴.

Ajoutons un quatrième sens : R. Starn ⁵ indique que les situations de crise, au cœur des tragédies grecques, "n'étaient plus seulement des points clés dans des processus de changement, elles

¹ André Béjin et Edgar Morin, 1976, p. 1-2.

² Jean Guillaumin, 1979, p. 222.

³ A. Bolzinger, 1982, p. 475-480.

⁴ *Ibidem*, p.476.

⁵ Randolph Starn, 1976, p. 5.

devenaient des moments de vérité où s'éclairait la signification des hommes et des événements". Dans la tragédie, la crise est ce moment où, brutalement, éclate tout le passé, dont la signification avait échappé aux acteurs. Comme le relève encore R. Starn, on retrouve cette acception de moment *de vérité* sous la plume d'un Tom Paine, exprimée d'une façon que goûteront tous ceux qui se sont confrontés à des crises difficiles : " Leur avantage spécifique est qu'elles sont les pierres de touche de la sincérité et qu'elles révèlent des choses et des individus qui, sans elles, seraient à jamais restés dans l'ombre...Elles passent au crible les pensées des hommes et les rendent à tous manifestes ¹".

Enfin, cinquième trait du concept, la crise est aussi *opportunité* :

" Les crises déblaient le terrain. Elles nous débarrassent tout d'abord d'une infinité de formes extérieures depuis longtemps dénuées de vie, et qu'il aurait été impossible de faire disparaître à cause de leur droit historique. Elles suppriment ensuite un certain nombre de pseudo-organismes qui n'ont jamais eu de droit d'existence et qui, incrustés fortement dans tous les domaines de la vie, sont les principaux responsables de notre prédilection pour la médiocrité et de notre haine pour tout ce qui est exceptionnel ²".

On peut ici rappeler cette acception chinoise bien connue de la notion, représentée par un double idéogramme signifiant tout à la fois danger et opportunité.

Décision, bifurcation, pathologie, moment de vérité où le passé réclame son dû, opportunité, se rejoignent donc pour constituer cette notion, riche, comme on l'a dit, de sa malléabilité.

...et d'intéressantes tentatives de définition

C'est sur ce point des définitions sans doute que l'on peut connaître le plus grand malaise face au foisonnement des propositions. On y trouve pêle-mêle ³ :

– Des définitions très abstraites, construites à partir de disciplines spécifiques; ainsi cette proposition de l'analyse de système : "Une crise est une situation qui crée un changement abrupt et soudain sur une ou plusieurs variable(s) clé(s) du système" ⁴ ;

– Des définitions faites de simples énumérations, par listing de caractéristiques plus ou moins systématisées;

– Des typologies, qui permettent une première mise en ordre : on introduit par exemple des dichotomies, en opposant "naturel" et "technologique", "conventionnel" et "nucléaire", lié à un "conflit" ou inscrit dans un contexte consensuel, etc.

– De simples descriptions de la crise comme processus évoluant en différentes étapes;

– Des constructions à partir de facteurs connexes qui entrent dans la dynamique de crise : stress, conflit, tension, etc.

Pour faciliter l'approche, James Robinson ⁵ propose avec juste raison un certain nombre de regroupements. Nous suivrons sa suggestion pour fournir ici un certain nombre d'éléments susceptibles d'enrichir la base de repérage du décideur.

¹ The Complete Works of Thomas Paine (P.S. Foner ed), New York, 1945, t. I, p. 50-51, cité par Randolph Starn, 1976, p. 7.

² J. Burckhardt, 1971, p. 216-217, cité par Randolph Starn, 1976, p. 9.

³ Wolf-Dieter Eberwein, 1978, p. 129.

⁴ Ch. F. Herman, 1972, p.11.

⁵ J. A. Robinson, 1968, p. 510.

1. Les approches centrées sur le contenu des crises

Dans le domaine des crises internationales, c'est par exemple la proposition de Hermann Kahn¹ de distinguer 44 paliers dans l'escalade d'un conflit débouchant sur un engagement nucléaire. Le responsable d'entreprise trouvera de semblables apports dans son propre champ. Ainsi, selon Gerald Meyers :

" Il y a aujourd'hui neuf types distincts de crises dans le monde des affaires [la crise d'opinion; la rupture de marché; la crise produit; la crise de succession; la crise de trésorerie; la crise sociale; l'OPA hostile; la crise politique (événement international); la régulation-dérégulation]. Chacune a ses propres symptômes et traitements, et bien que chacune soit différente des autres, elles ont toutes quelques caractéristiques communes²."

De façon moins réductrice, Ian Mitroff et Thierry Pauchant³ ont proposé le modèle de repérage indiqué ci-dessous (figure 1) : sur l'un des axes est repéré le caractère "interne" ou "externe" du facteur de crise; sur l'autre, la dimension "technique" ou "humaine".

FIGURE 1 : Différents types de crises organisationnelles

Techniques/Economiques	
Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite	Destruction majeure de l'environnement/accidents Défaillances du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale
Interne	Externe
Echec pour s'adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Harcèlement sexuel Maladies du travail	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements de dirigeants Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycotts
Humaines/Sociales/Organisationnelles	

2. Les approches centrées sur les manifestations caractéristiques de la crise

Pour cerner les crises et leurs manifestations, les auteurs ont repéré des séries de points bien représentatifs de ces situations.

Ainsi ces douze dimensions génériques, dégagées par Wiener et Kahn⁴ :

- La crise est souvent un tournant dans un processus général d'événements et d'actions.
- La crise est une situation dans laquelle la nécessité d'agir apparaît de façon pressante.
- La crise est une menace pour les objectifs de ceux qui sont impliqués.
- La crise débouche sur des effets qui remodeleront l'univers des parties impliquées.
- La crise est une convergence d'événements dont la combinaison produit un nouvel univers.
- La crise est une période pendant laquelle les incertitudes sont fortes sur l'évaluation de la situation et les réponses à apporter.

¹ Herman Kahn, 1965, cité par J. A. Robinson, 1968, p. 510.

² Gerald C. Meyers, John Holusha, 1986, p. 9.

³ Ian I Mitroff., Terry C. Pauchant, Paul Shrivastava, 1988, p. 85-86; voir aussi : Thierry Pauchant, 1989, p. 4-13.

⁴ Antony J. Wiener and Herman Kahn, 1962, cité par Ch. F. Herman, 1972, p. 21.

- La crise est une période ou une situation durant laquelle la maîtrise des événements et de leurs effets diminue.
- La crise est caractérisée par un sens de l'urgence, qui produit souvent stress et anxiété.
- La crise est une période durant laquelle l'information disponible est particulièrement inadéquate.
- La crise est caractérisée par un accroissement de la pression du temps.
- La crise est marquée par des changements de relations entre les participants.
- La crise augmente les tensions entre les acteurs.

Dans la même veine, on trouve cet autre type de relevé des caractéristiques des crises telles qu'identifiées cette fois par les études psychologiques et sociologiques ¹ :

- Une situation de crise est plutôt aiguë que chronique, même si sa durée n'est pas spécifiée.
- La crise donne lieu à des comportements fréquemment "pathologiques", tels que l'inefficacité ou la recherche de bouc-émissaires.
- La crise menace les buts des personnes impliquées.
- La crise est relative : ce qui est crise pour une partie ou un participant peut ne pas l'être pour les autres.
- La crise engendre des tensions au sein des entités concernées, y compris des tensions physiques et de l'anxiété.

Spécialiste des crises internationales, T. Milburn apporte des compléments également intéressants sur ce qui constitue une crise et les réactions qu'elle appelle ² :

- Menace sur des valeurs identifiées comme essentielles par les responsables.
- Nécessité de décision rapide.
- Délais relativement courts pour la réaction.
- Absence de mesures d'urgence disponibles, puisqu'il s'agit d'une situation non prévue.
- Nécessité d'innover dans la résolution du problème, du fait de l'absence de dispositif préexistant.
- Surcharge d'information.
- Ambiguïté.
- Accroissement du nombre et de l'importance des exigences.
- Conflits internes.
- Fatigue considérable.

Uriel Rosenthal et son équipe ont plus récemment tenu à corriger quelque peu ces références classiques, qu'ils jugent trop étroites, voire fausses. La menace peut être une opportunité pour certains; l'incertitude peut être volontairement entretenue par quelques-uns des acteurs; l'urgence est parfois fabriquée par les responsables eux-mêmes à force de précipitation; les oppositions entre "naturel" et "technologique" sont trop simplistes; de même ne peut-on pas séparer de façon trop abrupte les "crises conflictuelles" et les autres : il y a toujours conflits d'intérêts. Dans cette ligne, de nouveaux repères sont proposés ³ :

- La crise "inimaginable", exigeant que l'on s'interroge vraiment sur l'impensable (elle n'apparaît pas très fréquente).
- La crise "négligée".
- La crise "quasi inévitable", en dépit d'une action de prévention.
- La crise "compulsive", qui résulte d'une sorte d'inaptitude congénitale à faire de la bonne gestion (on s'y prend de telle manière que la crise survient).
- La crise voulue, recherchée par certains acteurs (mais il ne faut pas restreindre la réflexion aux seuls terroristes; même des responsables peuvent être dans ce cas).
- La crise profondément désirée, par toutes les parties.

¹ Kent Miller and Ira Iscoe , 1963 : "The Concept of Crisis : Current Status and Mental Health Implications", *Human Organization*, 22, p. 195-201, cité par J. A. Robinson, 1968, p. 511.

². Thomas Milburn, 1972, p. 262.

³. Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 'T Hart, Alexander Kouzmin, Alan Jarman, 1989, p. 445-447.

Pour cerner le phénomène de crise, on voit donc la nécessité de corriger constamment ce qu'une approche a nécessairement de réducteur.

3. Des tentatives de définitions synthétiques

Certains auteurs cependant ont essayé d'établir des définitions plus ramassées. Celle proposée par Hermann, spécialiste des crises internationales, a longtemps fait figure de référence :

" Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables ¹."

Depuis, d'autres auteurs – et notamment Uriel Rosenthal – ont souhaité une définition qui puisse s'appliquer à des circonstances plus générales : ce ne sont pas seulement les buts qui sont menacés; il ne s'agit pas forcément de circonstances extrêmes de survie, mais de "choix cruciaux"; quant à la surprise, il faut lui préférer un paramètre plus large : un haut degré d'incertitude – posé comme élément clé des situations de crise. D'où la définition de Rosenthal :

" Une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui – en situation de forte pression et haute incertitude – nécessite la prise de décisions cruciales ²."

Dans un registre plus sociologique qu'organisationnel, Julien Freund a apporté un éclairage fort intéressant avec la définition suivante :

" Considérée du point de vue sociologique, la crise est une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures, grosse de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles ³."

Mais, pour éclairantes qu'elles soient, ces tentatives d'approches et de définitions ne sauraient suffire au décideur. Il nous faut faire quelques pas de plus en direction des exigences opérationnelles.

2. L'expérience de crise : quelques clés pour le responsable

Etant donné l'objectif de ce livre – aide au responsable en charge de grandes organisations –, il nous a semblé utile de quitter ici le panorama général pour concentrer l'examen sur quelques clés essentielles.

Le monde de la crise; les temps de la crise

Comme l'a indiqué Steven Fink, conseil en organisation, un certain nombre de difficultés vont classiquement de pair avec les crises ⁴:

- "Pour les organisations, une crise est une situation comportant le risque de :
- connaître une escalade;
 - attirer une attention très forte des médias et de l'administration;

¹ Charles Herman, 1972, p.13.

² Uriel Rosenthal, 1986, repris in Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 'T Hart (Ed.), 1989, p 10.

³ Julien Freund, 1976, p. 103.

⁴ Steven Fink, 1986, p. 16.

- affecter la marche normale de l'entreprise;
- mettre en question l'image de la firme et de ses dirigeants;
- atteindre les fondements mêmes de l'organisation."

De façon tout aussi synthétique, Dieudonné ten Berge (conseillère en communication de crise) propose au décideur le tableau suivant pour caractériser la crise ¹ :

- le besoin de décisions rapides;
- l'inaction a toute chance de produire des conséquences indésirables;
- un nombre limité d'options;
- des décisions inappropriées peuvent avoir des implications de grande envergure;
- il faudra traiter avec des groupes ayant des objectifs conflictuels;
- le haut responsable est directement impliqué.

Un repérage de nature chronologique est également important, puisque, comme on l'a indiqué précédemment, une crise est une dynamique. L'intervention doit donc reposer sur une lecture non statique du phénomène. Le déroulement suivant est souvent proposé :

" Une crise comprend quatre phases :

1. La phase de pré-crise : celle des signes avant-coureurs.
2. La phase aiguë : celle de l'éruption.
3. La phase chronique : la période des enquêtes, du doute, de l'auto-analyse...²Des félicitations aussi, en cas de bonne conduite, liée à une bonne préparation. Sans plan préalable, cette phase a toute chance de durer beaucoup plus longtemps.
4. La phase de résolution ². "

Pour rendre compte des difficultés immédiates du décideur aux prises avec ce type de turbulence, nous avons proposé en 1984 la définition suivante :

"Crise : une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène; projetées aussi les unes contre les autres...³ tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire "en direct", avec l'assurance de faire la «une»⁴Des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur longue période ³."

Le vécu de la crise

Il serait tentant d'en rester à des approches purement fonctionnelles de la crise. Mais ce serait commettre un lourd contresens. Tous ceux qui ont été au cœur de la tourmente mettent d'ailleurs en avant, et en priorité, la difficulté stupéfiante à *vivre* la crise. Les témoignages de responsables sont ici d'une remarquable régularité : "Ce n'était pas possible; que cela nous arrive, à nous ! Nous faisons n'importe quoi, tout le monde faisait n'importe quoi, nous nous enfermions, nous étions les artisans de notre propre crise ⁴".

Le détour par la psychologie est indispensable. On peut le faire, avec A. Bolzinger, à travers quelques mots clés ⁵ :

"*Soudaineté* : la crise est ressentie comme un événement foudroyant qui fait irruption dans la vie du sujet, même lorsqu'elle est progressive et s'installe en quelques jours.

¹ Dieudonné ten Berge, 1990, p. 8.

² Steven Fink, 1986, p. 20-25.

³Patrick Lagadec, 1984, p. 41-42.

⁴ Voir Patrick Lagadec, 1988, chapitre 3.

⁵ A. Bolzinger, 1982, p. 478.

Incoercibilité : la crise s'impose jusque dans l'intimité du sujet, avec une actualité pressante et inéluctable, sans trêve ni repos.

Incompréhensibilité : la crise est perçue comme un étrange concours de circonstances; même si le sujet en crise adhère entièrement à la logique de la situation qui le saisit, il conserve néanmoins un fond de surprise et de bouleversement mystérieux.

Facticité : la crise est, pour le sujet, comme une parenthèse brusquement détachée du déroulement habituel de son existence, un moment paroxystique qui est vécu comme une «réalité objective» mais séparé de la «réalité objective»."

Et Bolzinger souligne : "Il n'y a pas de crise sans ce vécu de la crise dont la perception clinique suffit pour imposer le diagnostic ¹". La crise tient peut-être surtout à ce bouleversement vécu par le sujet. Notons que ce qui est vrai à l'échelle de l'individu l'est aussi à celle de l'organisation tout entière. On retrouve ici des formules générales souvent employées en matière de diagnostic de crise : "les organisations sont en crise lorsqu'elles se perçoivent dans cette situation"; "on est en crise lorsqu'on a déclenché le plan de crise".

Mais Bolzinger va encore plus loin :

"L'expérience subjective devient ainsi condition nécessaire et suffisante pour cerner le concept de crise. Elle relègue au second plan toute appréhension objective, toute observation extérieure de la crise. Le concept de crise est inséparable de son pivot subjectif ²."

En d'autres termes, il nous faut inscrire de façon indélébile la dimension subjective dans toute analyse, dans toute gestion de crise. Répondre à une crise ne pourra jamais se limiter à la mise en œuvre – à l'interne comme vers l'extérieur – d'une série de dispositifs techniques "purement rationnels".

Un triple choc pour les organisations

Les éclairages fournis précédemment sont utiles comme appuis à la réflexion. Mais l'expérience indique que le premier besoin d'un responsable face à une crise est de mettre de l'ordre dans les difficultés auxquelles il est confronté. Nous venons de souligner la dimension du vécu de la crise. Nous voudrions clarifier maintenant les grands types de défis de nature plus stratégique qu'il va devoir affronter. Nous le ferons en nous inspirant de la contribution centrale d'Edgar Morin déjà citée ³.

Pour le responsable, trois difficultés principales "font" la dynamique de crise. Elles tiennent en trois mots :

Déferlement

La crise c'est d'abord l'avalanche brutale d'un nombre impressionnant de problèmes. Le signe le plus fréquemment évoqué de ce déferlement est la saturation des réseaux de communication, le blocage des standards téléphoniques, des contradictions tactiques extrêmes que l'on ne trouve guère dans les simples accidents. En bref, la crise peut être considérée ici comme une situation d'urgence qui déborde les capacités de traitement habituelles.

Dérèglement

¹ *Ibidem*, p. 478.

² *Ibidem*, p. 478-479.

³ Egard Morin, 1976.

Alors précisément qu'il faudrait faire montre de performances remarquables, la crise atteint un lieu essentiel : celui des régulations générales du système. Confronté à une trop forte perturbation (externe ou interne), l'organisation se découvre incapable de faire face sur la base de ses modes opératoires habituels. Paradoxes et effets pervers viennent contrecarrer les actions lancées en vue de stabiliser la situation; les dispositifs de réponse se grippent; tout écart tend à s'aggraver au lieu de déclencher des phénomènes d'auto-correction; les antagonismes virtuels deviennent manifestes; les complémentarités manifestes tendent à se virtualiser; les alliances deviennent temporaires et aléatoires; les conflits s'aggravent; les exigences contradictoires à satisfaire simultanément se multiplient; on assiste au déploiement de processus magiques, et à la fuite dans l'imaginaire. On recherche des hommes et des recettes miracles, on trouve des boucs émissaires; on furete à la recherche de quelque complot, de trucage (dont la probabilité, sans doute non nulle, est cependant bien moins forte que celle d'une incapacité des systèmes concernés à gérer convenablement la situation ¹).

En bref, nous n'avons plus seulement affaire ici à une "situation d'urgence" particulièrement marquée, mais à une menace de désagrégation du système. Ceci déclenche d'ailleurs des phénomènes amplificateurs : l'angoisse face à ces dysfonctionnements conduit à des demandes fortes de sécurisation, notamment une expertise d'autant plus sûre et définitive que la situation est insaisissable et non stabilisée. Le fait médiatique vient exacerber toutes ces difficultés.

Richard Thornburg, gouverneur de Pennsylvannie au moment de Three Mile Island ²

Par suite d'un embrouillamini entre organisations responsables, d'une mauvaise information interne entre les organismes locaux, fédéraux et régionaux, d'une communication mal conduite avec les médias, R. Thornburg apprend par la presse qu'il a donné un ordre d'évacuation générale – l'ordre qu'il n'a pas donné.

Rupture

Les difficultés se font blocages absolus. Les inflexions mineures deviennent des aiguillages irréversibles. Les perceptions et représentations s'opèrent sur le seul mode du tout ou rien, à travers des phénomènes de saturation rapide (prismes instantanés). L'évolution de la situation se joue bientôt sur un mode binaire, d'une pauvreté désespérante. Le contexte se met en résonance générale: tout le passé est réexaminé, toutes les cicatrices sont réouvertes. On assiste à une prise en masse des problèmes, les situations de contradiction se multiplient et s'exacerbent. Les marges de liberté tendent à se réduire à zéro; c'est la situation de "no-win" : tout choix est porteur d'échec majeur, à court ou long terme.

L'ambiguïté est alors extrême car la régénération indispensable emprunte des voies proches, en apparence tout au moins, de celles de la faillite. La crise (au moins en théorie) est bien tout à la fois possibilité d'échec et opportunité. Mais, au coeur de l'action, rien de sûr n'est inscrit. Tous les repères tant internes qu'externes s'évanouissent.

¹ Cela ne veut pas dire qu'il faille totalement rejeter des interrogations de cette nature. On peut devoir faire face à des situations où, par exemple, l'attaque d'un groupe critique est soigneusement mise à profit, voire stimulée, par un acteur bien plus puissant (des firmes peuvent ainsi songer à régler leurs guerres commerciales via quelque groupe "opportunistement" infiltré et utilisé comme déclencheur de crise). L'important est que ce type d'explication n'envahisse pas le champ de la réflexion.

² Richard Thornburgh, 1988.

Déferlement et dérèglement entraînent fragilisation et impuissance. Les mises en question fondamentales produisent de la déstabilisation, d'autant plus sensible que les deux premières atteintes ont déjà ébranlé le système. La dynamique de crise est la résultante de ces trois processus.

La combinaison de tous ces phénomènes entraîne un risque d'effondrement très difficile à maîtriser, surtout si les organisations ne sont préparées ni psychologiquement, ni par une réelle pratique d'anticipation à affronter ce type de forte turbulence. "Tout cela s'enchevêtre, s'entre-croise, s'entre-combat, s'entre-combine", écrit Edgar Morin qui souligne : "Le développement, l'issue de la crise sont aléatoires non seulement parce qu'il y a progression du désordre, mais parce que toutes ces forces, ces processus, ces phénomènes extrêmement riches s'entre-influent et s'entre-détruisent dans le désordre ¹".

La perception est ici non plus seulement celle de l'urgence, ni même celle de la dégradation du système. Valeurs et grands points de repère, tant internes qu'externes, apparaissent indéterminés. Ce combat incertain, aléatoire par maints aspects, entre forces de régression et forces de régénération inspire des angoisses aiguës. Le cœur des phénomènes de crise apparaît alors : la menace de désintégration de l'univers de référence. C'est ce qu'exprime la réaction courante : "Personne n'y comprend plus rien; des gens se battent, mais ils ne savent même plus pourquoi".

L'effritement global peut alors donner toute son autonomie à la dynamique de crise : dans les cas les plus préoccupants, l'événement initiateur n'est plus qu'un élément accessoire, bientôt oublié. Son traitement n'est plus producteur de stabilisation. La crise se nourrit suffisamment de son milieu pour pouvoir désormais se régénérer sans problème. Tel un satellite mis sur orbite, elle a sa propre inertie; la fusée porteuse n'est qu'un lointain souvenir. La crise prend alors son autonomie...□

L'ensemble des matériaux réunis à ce moment de la réflexion permet déjà d'identifier, avec Rainer Muller ², deux ornières évidentes qui guettent le responsable :

- Les crises sont des réalités complexes, enracinées dans un contexte lourd d'un passé et d'une complexité sociale qui ne se laisse pas aisément empaqueter. La tentation est certes forte de limiter l'action à la correction des difficultés superficielles, de prendre des mesures immédiates sans attention à la profondeur et l'interrelation des problèmes. Cette improvisation échouera le plus souvent.
- Il est tentant aussi de ne voir dans la gestion de crise qu'un problème "purement technique", ce qu'elle ne peut pas être. La dimension politique de la gestion de crise ne saurait être négligée. Comme c'est souvent le cas, la crise révèle des conflits de fond, qu'il est impossible de traiter "techniquement".

Que faire ? Le risque pour le dirigeant et les organisations responsables est celui de la perte de crédit, de la perte de légitimité, et même, en raison d'un raidissement réflexe de leur part, de la perte de dignité.

A ce stade, on voit aussi se préciser davantage la perspective de cet ouvrage. La conduite de crise, ce n'est pas le sauvetage désespéré, lorsqu'il n'y a plus rien à faire, ou presque. C'est l'intervention sur

¹ Edgar Morin, 1976, p.160.

² Rainer Muller, 1985, p.38-39.

un processus de menace en développement – l'objectif étant de prévenir la chute dans une spirale infernale devenue incontrôlable. En ce sens, il traite dans une large mesure de prévention.

CRISE : UN TRIPLE DÉFI

1. DÉFERLEMENT

- Les difficultés s'amoncellent et se croisent
- La logistique est impuissante, les protections sont illusoires
- La complexité et l'aléatoire envahissent le champ
- Les exigences tactiques contradictoires se multiplient

Crise = situation d'urgence qui déborde les capacités

2. DÉRÈGLEMENT

- Nombre de structures se désengagent
- Les rouages se distendent
- Les capacités d'auto-correction se perdent (tout écart se creuse)
- Les antagonismes virtuels deviennent manifestes
- Les alliances deviennent temporaires et aléatoires
- On assiste à une fuite dans l'imaginaire et les processus magiques

Crise = menace de désagrégation du système

3. RUPTURE

- **Les difficultés se font blocages absolus**
- **Les inflexions mineures se font aiguillages irréversibles**
- **Les représentations se figent instantanément et définitivement**
- **Le contexte entre en résonance générale**
- **Tous les dossiers difficiles, passés et connexes, sont réouverts**
- **Les problèmes se prennent en masse**
- **Les contradictions stratégiques s'exacerbent (situations de "no-win")**
- **Options et valeurs fondamentales sont dénoncées**
- **l'ambiguïté impose partout sa marque**
- **La crise finit par prendre son autonomie...□**

Crise = menace de désintégration de l'univers de référence

5 – □ Dynamique de crise : une reconnaissance générale des difficultés

Les structures fondamentales du phénomène de crise ont été repérées. Mais le responsable susceptible de devoir conduire, et vivre, une crise a besoin d'une description moins "théorique" des problèmes. Nous lui proposons ici de l'accompagner dans ce travail de reconnaissance détaillée d'un certain nombre de difficultés classiques, hautement perturbantes, qui ne l'épargneront pas.

Le phénomène de crise étant un peu mieux cerné, la question centrale ressurgit : que faire ? Mais imposons-nous encore une des règles clés en gestion de crise : avant de répondre, il faut s'atteler à une patiente analyse préalable. Nous allons donc tenter de cerner un peu plus précisément les problèmes dans lesquels seront pris et ballottés acteurs et décideurs. Le responsable entre souvent en crise en perdant pied; puis, sans attendre, tel un créancier privilégié, le passé présente sa facture – celle, souvent, de l'impréparation; et très vite se profilent ou se manifestent nombre d'écueils et de complications qui vont de pair avec toute crise.

Bien entendu, pour ce chapitre comme pour tous les autres de cet ouvrage, il faut souligner que l'écrit contraint à une présentation séquentielle. Dans la réalité, les points que nous allons présenter les uns à la suite des autres auraient toute chance d'apparaître simultanément, ou dans un ordre ne correspondant pas obligatoirement à celui que nous avons retenu. Bien entendu aussi, nous ne visons pas l'exhaustivité : l'essentiel est de fournir des moyens de jugement et d'acculturation.

1. L'entrée en crise : déstabilisations et défaites inaugurales

1.1. Le choc

Un monde qui menace de s'écrouler; l'annonce qu'il y a des victimes ou une menace d'hécatombes; des informations de tous côtés, ou au contraire le vide. Tout va trop vite pour le cerveau. C'est le fait immédiat, massif et inacceptable; c'est la perspective d'un long combat. Et aussi, le risque d'un enchaînement de crises après la perte d'une position que l'on pensait sûre, ou qui tenait lieu de verrou de sécurité.

La marée noire de l'Amoco-Cadiz

"Il faut que tu rappelles d'urgence le Préfet, il y a un "pépin". L'énorme pépin. Que faire à une heure du matin? Mes premières interrogations portaient sur les personnes à bord. [...]

« Monsieur Becam, il faut que vous alliez sur place. Je vous délègue tous mes pouvoirs. Vous avez les pouvoirs du Premier Ministre. Vous devez assurer la coordination des moyens de lutte.

– Écoutez... bon c'est d'accord, mais comment vais-je m'y prendre ? Je n'ai pas fait d'études spéciales pour ça. Je suis de formation ingénieur en agriculture, mais enfin... bon, d'accord.

– Réunion de coordination dans une heure et demie à Matignon. » ¹

Henry Kissinger et le Watergate

"Ce qu'il me révéla fit tout chanceler autour de moi. [...]J'étais atterré. En raison d'agissements dépourvus de sens, la discorde s'abattraît une fois de plus sur notre société déjà affaiblie par dix années de chambardement. Je me sentais comme un nageur qui n'a survécu à des courants dangereux que pour être arraché à l'apparente sûreté de la terre ferme par un raz de marée inattendu et encore plus violent, vers des mers inexplorées. Comme je considérais ce que cela signifierait pour notre politique étrangère, mon cœur sombra ²."

1. 2. Une alerte tardive ou mal traitée

L'hypothèse commune – et trompeuse – est ici la suivante : "La crise est précédée d'une alerte qui est reçue avec un temps d'avance permettant le déclenchement et la mise en route des systèmes de protection et d'intervention". Or, très souvent, on connaîtra un tout autre mode d'entrée dans la crise : il n'y a pas d'avertissement, les premiers signaux ne sont pas compris ou sont refusés pour ce qu'ils sont. La crise est un "dépêche-là" qui prend à revers les esprits et les dispositifs de réplique. Le responsable va commencer à traiter l'événement avec un lourd handicap sur la crise : ce sont les médias qui sonnent le tocsin, ce sont les associations de défense qui, avec l'appui d'un grand laboratoire étranger, font valoir que la situation est bien plus préoccupante que ne veulent bien l'admettre les autorités, etc. Souvent, lorsque l'organisation et ses dirigeants ont pu être alertés, que les prises de conscience ont été opérées, que les mobilisations ont pu s'opérer, il est bien tard... □

¹ Marc Becam, 1988, p. 69, 71.

² Henry Kissinger, 1982, tome 3, p. 96; 99.

Deux scénarios peuvent conduire à l'échec rapide : le défaut de réponse approprié à des événements bien clairs; l'incapacité à décrypter la montée de la crise, notamment si cette dernière n'est pas liée à un déclencheur bien identifiable.

Pour les crises lentes ou sournoises notamment, le piège est celui du non déclenchement des capteurs d'anomalies : l'alerte n'est pas déclenchée, les prises de conscience sont si longues que la crise est déjà très bien lancée avant que la nécessité et l'urgence d'une réaction aient été considérées, la mobilisation ne s'effectue pas, personne ne prend en charge le problème. La crise se rend maîtresse du terrain, de façon sourde, et ne se révèle que lorsque tout ou presque est déjà consommé.

Naturellement, on peut panacher les types de dynamique : une crise lente et grave peut se dissimuler derrière un événement bien clair qu'on lit spontanément comme un simple accident habituel.

Voici par exemple un accident de la circulation sur le périphérique de telle grande ville par temps de brouillard et à une heure de pointe. Les pompiers risquent de mettre un délai assez long avant de comprendre que, dans l'embouteillage, il y a un camion-citerne d'ammoniac et une fuite de gaz toxique; ce qui explique le calme étrange qui règne dans les voitures et la perte de contact radio avec la voiture de Police Secours qui devrait être sur les lieux...□

Quel que soit le scénario, un certain nombre de facteurs peuvent intervenir pour générer ce phénomène de décalage très pénalisant.

1.2.1. Le caractère massif et fulgurant de l'épreuve

La crise s'impose sans le moindre préavis.

L'hôpital est "prévenu" du fait que "quelque chose a bien dû arriver" par une arrivée spontanée et massive de blessés.

Autre exemple, la crue exceptionnelle –Loire, 21 septembre 1980□

Une voisine de la Loire : "A 11h30 tout est normal; à midi, je me précipite à la fenêtre et j'ai une vision d'apocalypse : des caravanes passent les unes derrière les autres au milieu des flots noirs écumants, elles montent, elles descendent, on dirait un manège de démons".

Un autre témoin raconte : à 12 h il regarde la télévision en famille; à 12h15, le maire vient le prévenir d'une crue imminente; à 12h30, il est sur le toit de sa villa et va y rester bloqué jusqu'à 18h, à regarder passer les camions sur la Loire.

1.2.2. Le caractère inédit de l'événement

Les phénomènes sont trop nouveaux pour que l'on soit capable de les lire correctement.

L'explosion du navire Mont-Blanc à Halifax le 7 décembre 1917 ²

Le navire était en feu depuis 20 minutes lorsqu'il explosa. On ne se doutait pas du danger : chacun était derrière sa fenêtre pour voir le spectacle. Et c'est l'explosion qui cause près de 2 000 morts et des milliers de blessés par éclats de verre. Personne ne savait que le navire contenait des explosifs en grande quantité.

Hiroshima : que craindre d'une seule bombe ? ³

"Lorsque la bombe explosa –Je ne sais pas d'ailleurs s'il y en eu une ou plusieurs –Je vis distinctement descendre deux parachutes. Il y avait à côté de moi un groupe de 20 à 30 soldats qui regardaient eux aussi descendre les parachutes, mais ils applaudissaient à tout rompre parce qu'ils croyaient que l'avion –Un B-29 –avait été touché et que c'étaient les pilotes qui cherchaient à se sauver".

¹ Nadège Bouquin, Geneviève Decrop, Claude Gilbert, Marie Pierre Touron (avec la collaboration de Aline Cattan), 1990, p. 43.

² Un équivalent d'un sixième de la puissance libérée par la bombe d'Hiroshima. Voir : Joseph Scanlon, 1990a.

³ Nichihico Hachiya (directeur de l'hôpital des communications à Hiroshima), 1957, p. 187.

1.2.3. Des insuffisances ou des défaillances des systèmes d'alerte

Les surprises sont ici régulières : les anecdotes ne manquent pas et l'on frise souvent la caricature.

Télex ou télécopie qui "se perdent" dans les bureaux; messages non transmis; impossibilité d'accès aux bureaux durant le week-end ; experts seuls capables d'intervenir bloqués par un cordon de police à quelques centaines de mètres de l'usine en flamme; cadre ne sachant faire fonctionner ni son télex ni son télécopieur et restant paralysé en l'absence de sa secrétaire; impossibilité de joindre un responsable qui est pourtant au siège : sur le livret qui indique les numéros d'urgence, les numéros de lignes directes ont été omis, et le standard est fermé après 18 heures... Il y a aussi des phénomènes plus sophistiqués : un des responsables donne l'alerte aux pompiers en composant "naturellement" le 18 sur son radio-téléphone. Mais, la borne sur laquelle se branche son appareil, du lieu où il est, le conduit sur une autre caserne que celle qu'il connaît bien et qui connaît bien son usine; etc.

1.2.4. L'inertie individuelle; des blancs inexplicables dans le fonctionnement des organisations

L'alerte passe, les perceptions ne "déclenchent" pas. On subit une sorte d'"absence" : personne ne réagit...□

*La crue exceptionnelle de la Loire, 21 septembre 1980*¹

Le maire d'une petite ville voisine du fleuve est alerté de l'arrivée d'une crue. Ce message, reçu quatre heures avant l'arrivée des eaux, ne déclenche rien : l'élu continue à remplir ses obligations du jour. Seconde alerte, la sirène : il ne l'entend pas.²

L'affaire du EC-121, ou la destruction d'un avion militaire américain par la Corée du Nord en 1969 :

"A 2h17 Radio Pyongyang annonça que la Corée du Nord avait abattu un avion de reconnaissance américain [...]. Mais, pour des raisons qui aujourd'hui m'échappent complètement, tout le monde décida de faire comme si l'annonce n'avait pas existé. Sous prétexte que nous n'avions pas reçu d'autre confirmation, l'incident était toujours classé comme «non confirmé» à 7h20 lorsque j'en informai Nixon. C'était comme si quelqu'un, ayant appuyé sur le bouton «comment traiter la crise », avait reçu la consigne «indifférence»³. "

1.2.5. La lourdeur de tout fonctionnement administratif

Un événement survient, confus, incertain, entrant mal dans le champ de responsabilité de tel ou tel service; il peut les concerner tous, ou aucun, ou "un certain nombre", selon l'angle sous lequel on l'apprécie.

Rien n'est plus difficile à traiter pour une organisation. Il faut déterminer qui est en charge, il faut trouver dans quel dossier on pourrait bien classer le nouvel événement. Cette approche est nécessaire à la bonne marche de l'ensemble : sans rigueur, on irait vite au chaos.

Ce fonctionnement normal peut être poussé à la caricature : on s'aperçoit alors que nombre de bureaucraties ont pour premier repère leur emprise sur un territoire, non leurs performances.

Dans ce contexte, les organisations ne peuvent que rester paralysées face à un événement insaisissable à travers leurs catégories. Il faudra en quelque sorte que la crise veuille bien afficher clairement sa nature, dans les catégories discriminantes pour les bureaucraties; alors seulement elle pourra être considérée, catégorisée, puis prise en charge (un peu comme si on demandait à des extra-terrestres de choisir clairement entre le français, l'anglais ou le chinois pour se présenter, avant que l'on consente à considérer leur présence).

¹ Nadège Bouquin, Geneviève Decrop, Claude Gilbert, Marie Pierre Touron (avec la collaboration de Aline Cattan), 1990, p. 43.

² Entretien avec Geneviève Decrop et Marie Pierre Tournon.

³ Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 328.

De façon plus banale encore, chaque organisation a son mode de fonctionnement, qui est adapté pour une maîtrise globale des problèmes, non pour le traitement en flash de quelques exceptions. Si l'extraordinaire n'est pas repéré comme tel, il sera traité selon les règles communes. L'information est donc "quelque part" dans le système, mais ne parvient pas au décideur. Cela a été bien analysé dans un cas comme celui de la crise des missiles de Cuba, Kennedy ayant été informé avec retard de la situation : il fallut plus de dix jours pour que l'information soit traitée, vérifiée, recoupée, convoyée au plus haut niveau. ¹ Mais il s'agit là d'une contrainte générale.

Henry Kissinger :

"La légende veut que les hauts fonctionnaires soient immédiatement mis au courant des événements importants. Malheureusement, les informations officielles sont presque inévitablement filtrées par l'administration, ou incluses dans un rapport destiné à lier l'événement en question au domaine d'activité d'un responsable particulier. Il est fréquent – trop fréquent pour l'équilibre nerveux d'un Conseiller pour la sécurité – que le président lui-même apprenne des journaux tel ou tel événement important ²."

1.2.6. La saturation des opérateurs

Le dirigeant et ses équipes sont déjà saturés d'informations, de problèmes à résoudre. Dans ces conditions, même des avertissements aigus auront du mal à être entendus. Les systèmes sont en effet calibrés pour pouvoir traiter une certaine quantité d'informations; au-delà d'un certain seuil, les mécanismes ne répondent plus. Jean-Claude Wanner, spécialiste de la sécurité des systèmes et des rapports hommes-machines, a très bien mis en évidence ce type de difficulté – et ce qu'il dit de l'opérateur technique est à reprendre pour les équipes de direction.

Jean-Claude Wanner : Accident de pilotage ³

" Si l'opérateur est saturé par le nombre d'opérations à réaliser (...) il est illusoire de croire que l'on pourra lui faire absorber une information supplémentaire, par exemple en lui délivrant un signal sonore sous prétexte que ses yeux sont trop occupés. Même un signal sonore intense peut être ignoré pour un opérateur saturé, témoin cette petite anecdote réelle, survenue il y a quelques années à un pilote chevronné. L'alarme «train non sorti» en phase d'atterrissage se présentait sous la forme d'un klaxon intense. Voici le dialogue pilote/tour de contrôle :

« Charly Bravo – Autorisé à vous poser.

– Ici Charly Bravo ☐ Dernier virage – ☐ Train et volets sortis, verrouillés, vérifiés.

– ☐ Charly Bravo – Remise de gaz – ☐ Votre train n'est pas sorti.

– Ici Charly Bravo ☐ Répétez – ☐ Je vous reçois mal, il y a un klaxon qui gueule dans mes oreilles... ☐

Et l'avion se pose !"

1.2.7. La faiblesse relative des signaux d'alerte

Il faut en effet tenir compte des crises plus insidieuses, plus lentes, dont les signaux sont très proches du bruit de fond normal du système... jusqu'au moment de "l'explosion". Le piège est alors celui de l'absence de réaction des systèmes d'alerte, non prévus pour se déclencher à la réception de signaux de si faible intensité, ou non conçus pour décrypter les menaces en question. Lovée dans l'ambiguïté et le flou, la crise se rend maîtresse du terrain, de façon sourde, et ne se révèle que lorsque tout ou presque est déjà consommé. Le cas type est le "non-événement", considéré comme tel par les spécialistes – mais par eux seuls.

Philippe Vesseron : L'affaire des fûts de Seveso ¹

¹ Jonathan Roberts, 1988, p. 40-41.

² Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 191.

³ J.-L. Nicolet, A. Carnino, J.-C. Wanner, 1989, p. 59.

"Assez curieusement, l'affaire commence par une période très sereine.[...] [Certains éléments] apparaissent dans les dépêches des agences de presse françaises et étrangères sans guère susciter les questions de bon sens auxquelles on s'attendrait face à un tel clair-obscur. [Le ministère entreprend un certain nombre de vérifications, mais] personne ne nous pose les questions que nous voulions anticiper. A l'Assemblée Nationale, (le ministre) n'aura été interrogé que sur l'ancien projet d'élimination en mer. Tout cela donne un sentiment de satisfaction. Le fait que la réponse la plus précise soit celle d'Hoffmann-La Roche correspond bien à l'idée qu'il incombe à chaque industriel de justifier lui-même les conditions dans lesquelles sont éliminés les déchets de ses usines. C'est de fait une période où le dossier se dilue dans le fonctionnement de l'administration.[...] A partir du moment où un dossier n'est plus urgent et ne correspond pas exactement au découpage des attributions, l'information risque fort de ne pas être exploitée assez rapidement.

A la fin du mois de décembre, le sénateur Noè [vient nous remettre une copie de l'attestation établie par un notaire pour certifier que tout s'est très bien passé]. La surprise est de constater que les termes sont quasi identiques à ceux utilisés par Hoffmann-La Roche en octobre. C'est alors que l'on commence à se poser la question troublante de déterminer qui sait quoi réellement".

1.2.8. Les idées préconçues, les idées fixes, les grandes failles intellectuelles

Deux phénomènes se conjuguent ici : l'ornière intellectuelle, l'ornière psychique. C'est ce que J.-C. Wanner qualifie d'"erreurs de représentation". Elles interdisent toute analyse correcte de la situation : on sait tout, on ne comprend rien, ou plutôt, on comprend de travers. C'est là un processus psychologique extrêmement actif. Opérateurs et organisations, figés dans leurs habitudes, ne parviennent pas à lire correctement les signaux reçus. Tout est lu à travers un prisme déformant qui permet de réduire l'anormal à l'habituel. S'il le faut, tout est forcé, jusqu'à la caricature, dans les schémas établis. Personne ne veut croire qu'il se passe véritablement quelque chose.

Une sirène ? Réponse immédiate : "Ce doit être «le-premier-mercredi-du-mois»..." (A peine l'idée effleure-t-elle l'esprit qu'il n'est vraiment pas midi...) La difficulté se fait encore plus aiguë lorsque le danger vient précisément des dispositifs de sécurité eux-mêmes : lorsque, comme dans l'exemple cité précédemment, il faut considérer une digue de protection contre l'inondation comme *le* facteur de la crise (puisque'elle est devenue le facteur d'accumulation des eaux); lorsque, comme dans le cas Minamata, le fait de manger du poisson –~~ce~~ qui avait depuis toujours été considéré par les populations de la zone comme le remède à une mauvaise santé –~~est~~ la cause de la maladie : plus on est malade, plus on tente de retrouver des forces en consommant du pois(s)on...□

Pareils mécanismes jouent à l'échelle des grandes organisations.

Henry Kissinger : Faillite de tous les observateurs lors de la guerre de 1973 au Moyen-Orient

"La veille du déclenchement de la guerre, la CIA répétait son appréciation [...] : l'Egypte ne semblait pas se préparer à entrer en guerre avec Israël. Manifestement, il y eut là un échec des services de renseignement, mais l'erreur de jugement n'était pas le privilège des organismes spécialisés. Chaque responsable politique connaissait tous les faits.[...] Le plan d'attaque général avait été assez bien compris –~~et~~ particulièrement celui des Syriens. Ce que personne n'avait saisi [...], c'était que les Arabes allaient mettre ce plan en œuvre. La conception que nous avions de la rationalité nous empêchait de prendre au sérieux l'idée que quelqu'un allait déclencher une guerre impossible à gagner, pour restaurer le respect de soi de son peuple. Nous n'avions pas les moyens de nous prémunir contre nos idées préconçues ou celles de nos alliés.

Ce qui illustre notre idée fixe de façon spectaculaire, c'est le cours des événements du 5 octobre [veille de la guerre]. Nous avons appris à notre réveil, ce jour-là, que l'Union soviétique rapatriait depuis vingt-quatre heures, grâce à un pont aérien, toutes les familles de ses ressortissants résidant en Egypte et en Syrie. Seuls paraissaient pourtant demeurer sur place les conseillers techniques et militaires. Il est impossible aujourd'hui de comprendre

¹ D'après : Philippe Vesseron , 1988, p. 140-144.

pourquoi cette nouvelle fut si mal interprétée.[...] La faille était d'ordre intellectuel; elle n'avait rien à voir avec la bonne marche des services ¹."

1.2.9. La lutte désespérée pour ne pas admettre l'inhabituel, qui va déranger

Si l'on a des informations dérangeantes, la perception intuitive et encore floue d'une menace qui pourrait être sérieuse se traduit souvent par le retrait ou le rejet : on écarte de son champ de conscience ces données perturbantes. On perçoit, mais sans s'autoriser une représentation claire de cette perception, que l'on est hors du champ habituel; la réponse est cependant : "Il ne se passe rien; tout est sous contrôle; business as usual". On mesure aussi, intuitivement, que s'il fallait agir cela réclamerait des mises en cause, ne serait-ce qu'un changement d'emploi du temps, que l'on ne peut envisager sans agacement et inquiétude.

Et la double dynamique 'perception croissante – [re]jet consolidé' va se poursuivre. D'une part on accumule des données qu'il faut bien se résoudre à lire comme des signaux d'alerte, d'autre part on mesure ce que signifierait leur reconnaissance explicite comme signaux. Il y a la sourde perception que l'on serait fortement dérangé s'il y avait effectivement alarme. Il faudrait accepter l'idée d'une menace, prendre le risque d'être accusé d'avoir "paniqué pour rien".

La lutte se fait plus âpre : reconnaître la réalité de la situation exposerait à devoir prendre des dispositions de plus en plus fortes.

C'est pour ce type de raison que les acteurs les plus directement concernés sont parfois les derniers à "comprendre" qu'il se passe quelque chose (ainsi cet exemple d'un hôpital canadien dont tous les étages surent évacuer face à un incendie... Mais à part l'étage qui, précisément, était le lieu du sinistre). Souvent les alertes doivent être données de l'extérieur, par des acteurs moins impliqués. Apparemment rien ne parvient à entamer la surdité générale. Jusqu'au moment où le voile se déchire, où le carcan imposé aux représentations cède brutalement. La crise réclame alors son dû, avec une stupéfiante brutalité.

Chacun peut reprendre ici des expériences personnelles, même les plus banales. Voici par exemple des vents forts, dont la violence ne cadre décidément pas avec les prévisions météo... Immédiatement, le cerveau se mobilise : "Allons donc, il n'y a pas de cyclone dans nos pays !"; "Il serait difficile d'annuler des engagements pris de longue date, surtout pour un motif aussi futile"; "Non, décidément, il ne se passe rien, ne soyons pas ridicule". Les signes se font-ils plus pressants ? Le vent redouble-t-il d'intensité ? La réflexion semble se scinder : d'un côté, on se cabre dans la réassurance : "Il ne se passe rien de spécial, ne cédon pas à la panique!"; de l'autre, une sourde inquiétude : "Et si je me trompais ?". Le combat s'enclenche entre ces deux lignes d'analyse dont on se garde bien d'explicitier les éléments à disposition. Jusqu'au moment où l'alerte se transforme en événement massif qu'il faut bien lire comme vraiment anormal : par exemple, le spectacle d'une toiture arrachée. Alors, brutalement, tout s'écroule. Un coup d'Etat dans la représentation en quelque sorte : le message d'alerte est enfin passé. Et l'on se met à courir à la recherche d'un abri. Mais il est tard : on est déjà en plein cyclone.

Albert Camus : Il savait très bien que c'était la peste, mais...

"Le lendemain, grâce à une insistance jugée déplacée, Rieux obtenait la convocation à la préfecture d'une commission sanitaire. [...]"

« La question, dit brutalement le vieux Castel, est de savoir s'il s'agit de la peste ou non. » Deux ou trois médecins s'exclamèrent. Les autres semblaient hésiter. Quant au préfet, il sursauta et se retourna machinalement vers la porte, comme pour vérifier qu'elle avait bien empêché cette énormité de se répandre dans les couloirs.

Richard déclara qu'à son avis, il ne fallait pas céder à l'affolement : il s'agissait d'une fièvre à complications inguinales, c'était tout ce qu'on pouvait dire, les hypothèses, en science comme dans la vie, étant toujours

¹ Henry Kissinger, 1982, tome 3, p. 530-538.

dangereuses. Le vieux Castel [...] fit remarquer qu'il savait très bien que c'était la peste, mais que, bien entendu, le reconnaître officiellement obligerait à prendre des mesures impitoyables. Il savait que c'était, au fond, ce qui faisait reculer ses confrères et, partant, il voulait bien admettre pour leur tranquillité que ce ne fût pas la peste.

[...] Comme Rieux se taisait, on lui demanda son avis : [...] A l'allure où la maladie se répand, si elle n'est pas stoppée, elle risque de tuer la moitié de la ville avant deux mois. Par conséquent, il importe peu que vous l'appeliez peste ou fièvre de croissance. Il importe seulement que vous l'empêchiez de tuer la moitié de la ville.»

Richard trouvait qu'il ne fallait rien pousser au noir et que la contagion d'ailleurs n'était pas prouvée [...]

Richard, cependant, pensait résumer la situation en rappelant que pour arrêter cette maladie, si elle ne s'arrêtait pas d'elle-même, il fallait appliquer les graves mesures de prophylaxie prévues par la loi; que, pour ce faire, il fallait reconnaître officiellement qu'il s'agissait de la peste; que la certitude n'était pas absolue à cet égard et qu'en conséquence, cela demandait réflexion.

«La question, insista Rieux, n'est pas de savoir si les mesures prévues par la loi sont graves mais si elles sont nécessaires pour empêcher la moitié de la ville d'être tuée. Le reste est affaire d'administration et, justement, nos institutions ont prévu un préfet pour régler ces questions.

– Sans doute, dit le préfet, mais j'ai besoin que vous reconnaissiez officiellement qu'il s'agit d'une épidémie de peste.

– Si nous ne le reconnaissons pas, dit Rieux, elle risque quand même de tuer la moitié de la ville.»

[...] Richard hésita et regarda Rieux : «Sincèrement, dites-moi votre pensée, avez-vous la certitude qu'il s'agit de la peste?»

– Vous posez mal le problème. Ce n'est pas une question de vocabulaire, c'est une question de temps.¹»

1. 3. Une mobilisation laborieuse

Pour l'une ou l'autre des raisons identifiées (qui peuvent d'ailleurs se conjuguer), *l'avancée de la crise* s'effectue sans défense de la part du système affecté; *l'avancée dans la crise* se fait avec une (fausse) insouciance qui, à posteriori, force l'étonnement. La phase initiale de la crise risque donc de ne susciter qu'attentisme.

Cette dérive est d'autant plus forte qu'elle peut se nourrir de solides justifications en termes organisationnels. La conduite des organisations repose en effet sur l'aptitude à faire des tris entre alertes réelles et bruits de fond : déclencher les systèmes d'urgence à la moindre suspicion aboutirait à la paralysie générale. C'est l'adage bien connu : "à force de crier «au loup!»"... Mais ici l'argument sera utilisé bien au-delà de ses limites de validité. L'absence d'interrogation et de planification préalable vient conforter cette "sagesse" organisationnelle. Comme on n'a pas identifié à priori les phénomènes significatifs à suivre, les menaces potentielles délicates à repérer, on ne dispose pas de capteurs ad-hoc prêts à fonctionner.

Pareille dynamique de marche prudente, on pourrait dire "à reculons", marque les processus d'information interne. On observe souvent que, dès qu'il y a suspicion de crise, un certain vide tend à se créer. Les informations remontent, mais très lentement, chacun éprouvant quelque gêne à transmettre des données peu claires, inquiétantes, et qui ne relèvent pas d'une responsabilité bien affichée et reconnue. Cette viscosité interne tend d'ailleurs à être d'autant plus marquée que la situation est plus confuse et plus porteuse d'angoisse. Il faut alors d'autant plus vérifier chaque parcelle d'information.

De la même manière, on observe souvent la "disparition" d'un certain nombre de décideurs clés, ou la difficulté à atteindre ces lieux de décision. La sensation d'être sur un terrain dangereux, la sensation de n'être pas concerné, le sentiment qu'il est souhaitable d'attendre d'y voir clair avant d'intervenir, et bien sûr la peur, se conjuguent pour déterminer là encore retard et absence.

¹ Albert Camus, 1947 (extraits, p. 41-43).

Ces deux tendances se confortent l'une l'autre : qui transmet une information vers le haut se satisfera vite de l'envoi du message et aura tendance à ne pas s'assurer qu'il est bien arrivé à destination, qu'il a bien été relevé par le destinataire, que les qualités de ce destinataire sont bien en rapport avec ce qu'exige la situation, etc. Dès lors, les responsables seront souvent informés bien tard, lorsque la crise a déjà pris une ampleur significative. Une observation courante à cet égard est que chaque échelon est saisi ou se saisit du dossier lorsqu'il n'a déjà plus les moyens, à son niveau, de traiter le problème. La crise tend alors à rejouer la scène des Horace et des Curiace : par pans successifs, l'organisation se voit privée de sa capacité de résistance et de réplique.

Bref, il faut compter davantage avec une cascade de mécanismes de renvoi mutuel des responsabilités qu'avec des prises en charge résolues. Telle est du moins la toile de fond "naturelle", qui s'impose sauf préparation spécifique des individus, des équipes et des organisations.

C'est alors l'extérieur qui mène la danse. Les médias bien sûr, mais eux aussi peuvent être en retard sur l'événement; le rôle moteur risque alors de revenir aux associations, aux victimes, avec toute la perspicacité et la fougue bien compréhensibles dont peuvent faire preuve ceux dont les intérêts, et tout particulièrement la santé, sont menacés (ou perçus comme tels).

2. Un renfort immédiat pour la crise : le passé présente sa note...

C'est un leitmotiv : la capacité à conduire une situation de crise dépend dans une très large mesure de ce qui a été mis en place avant l'épreuve. L'événement prend des allures d'audit brutal et cruel. En un instant, tout ce qui n'a pas été préparé va donner lieu à problème difficile, tout point faible va avoir tendance à ressortir sur le champ. La brèche ouverte par la crise fait en quelque sorte "appel d'air".

2.1. Une cascade de problèmes techniques qui aggravent la défaillance elle-même

C'est au moment de l'épreuve que se révèlent nombre de faiblesses. Telle structure qui devait résister au feu pendant 30 minutes éclate en moins de cinq, parce que les plans n'ont pas été suivis et que les vérifications nécessaires n'avaient pas été réalisées. Telle paroi de béton s'avère poreuse, quand sa fonction principale est l'isolation, le confinement. Bref, toutes les failles liées à la méconnaissance, au laisser-aller, à une gestion insuffisante d'une sous-traitance, viennent servir de combustible à la crise.

2.2. Des problèmes organisationnels qui entravent l'action d'urgence

L'absence de préparation et l'insuffisance de réflexions préalables dramatisent le choc de l'épreuve. Plusieurs difficultés vont alors apparaître.

2.2.1. L'absence d'interrogation préalable

Fondamentalement, les acteurs sont pris au dépourvu : ils ne disposent même pas des aptitudes mentales, des concepts pour penser la difficulté. Et ce n'est pas en pleine tourmente que l'on parviendra à élaborer aisément les références fondamentales qui font défaut.

2.2.2. Des "blancs organisationnels" stupéfiants

On découvre, en situation, que personne ne se sent véritablement en charge du problème.

Henry Kissinger et la percée vers la Chine (1971), pays aux abonnés absents pour le département d'Etat...¹

"Le problème [la lutte de l'Exécutif contre sa bureaucratie inerte] était encore aggravé par une anomalie : une réorganisation depuis longtemps oubliée des Affaires étrangères avait placé le sous-continent dans le bureau du Proche-Orient dont la juridiction s'arrêtait à la lisière orientale de celui-ci, excluant ainsi l'Extrême-Orient et la Chine. De ce fait, personne au ministère ne se sentait vraiment responsable du « compte Chine » et personne ne comprenait même tout à fait sa raison d'être –¹n des prix à payer pour notre méthode peu orthodoxe d'administration."

2.2.3. L'absence de plans d'urgence

L'absence de pareils plans, qui doivent prévoir moyens, schémas de fonctionnement, responsabilités et lignes d'autorité, laisse face à un vide stratégique et une myriade de petits problèmes tactiques dont l'accumulation abat les plus résistants. Le plan est un outil indispensable car il fixe des règles d'intervention et allège considérablement le travail "mécanique" au moment d'une crise (notamment la recherche de données élémentaires), ce qui laisse d'autant plus libre pour la réflexion sur les problèmes spécifiques posés par l'événement. Les plans d'urgence faisant défaut, on assistera à des chasses au trésor désespérées, qui épuiseront bien vite les énergies, le temps, les canaux de communication interne...¹Autant plus que la logique de fond qui serait à suivre manque elle aussi.

2.2.4. Des plans papier, des capacités mythiques

Si des plans d'urgence existent, souvent, ils n'ont pas été testés : ce sont des "plans papier" (dont l'épaisseur et le degré affiché de confidentialité ne sont pas des garanties de pertinence). Le plan doit être un outil véritablement opérationnel et non une référence dont le seul objet est de rassurer en temps de "paix"; il doit être un processus continu, dont le document nommé "plan" n'est que la traduction écrite. Ceci est valable pour les aspects techniques du plan, mais aussi, et peut-être surtout, pour ses aspects relationnels : l'effort préalable de repérage et de connaissance mutuelle entre organisations impliquées est une exigence de base. Si cette véritable planification préalable n'a pas été menée, les plans se révèlent bien vite pour ce qu'ils sont : des références mythiques.

Les conséquences en sont connues. On s'aperçoit, à chaud, que l'on ne peut pas véritablement compter sur les moyens prévus, sur les experts prévus, sur les schémas arrêtés. On ne se repère que très difficilement et on ne se comprend guère entre organisations –¹lors que tout s'accélère et qu'on ne dispose plus du temps nécessaire aux rapprochements en profondeur. Autre limite courante : si l'on se connaît entre équipes internes, entre partenaires d'organisations diverses, on s'est souvent contenté d'avoir affiché entre soi des assurances, des capacités. Lorsqu'il s'agit de gérer des crises, l'essentiel est

¹ Henry Kissinger, 1979, tome 2, p. 919.

pourtant d'avoir échangé sur les vulnérabilités, les doutes, les situations "impensables" propres à chacune des équipes et des organisations impliquées. La crise viendra brutalement mettre à terre ces réunions préalables où chacun tenait à se montrer sans faille, et surtout à marquer son territoire. Et là encore c'est dans la tempête, dans un climat de suspicion et de crainte, qu'il faudra reconstruire de nouvelles bases où doivent prévaloir confiance et interactivité. Le plus souvent, l'épreuve sera si difficile que l'on aboutira davantage à la crispation et au blocage.

Maurice Grimaud et les plans d'urgence en mai 1968

"Dans nos réunions du matin à Matignon, je constatais avec surprise combien tous les grands services de l'Etat s'étaient laissé prendre de court par les événements et se trouvaient désarmés pour faire face aux difficultés qui s'accumulaient. Ce n'est pas que l'on n'eut, de longue date, prévu de fort beaux plans pour assurer la marche des services en cas de troubles et de grève généralisée, mais c'était qu'aucun de ces plans ne fonctionnait, et d'abord, parce que personne ne les avait jamais testés.

Il y avait un plan pour assurer un service minimal des chemins de fer et un pour l'aviation civile, un autre pour les transports de carburant et un encore pour le ravitaillement des villes, et aussi pour la continuité de la radio, de la télévision et des transmissions radiophoniques.

Tous, d'ailleurs, supposaient que fonctionne le plan pour la bonne marche des centrales électriques et la distribution du courant, car sans électricité ni téléphone, tous les autres s'arrêtaient. Ces plans avaient été étudiés dans le dernier détail par des états-majors mixtes de fonctionnaires et de militaires. Ils reposaient en effet sur le concours de l'armée et la réquisition de certaines catégories d'agents des services publics. Mais, une fois paraphés et revêtus de tous les cachets "Secrets", il semblait bien qu'on les avait enfermés avec soin dans les coffres aux documents confidentiels de chaque ministère, et qu'ils y aient dormi jusqu'à ce jour. Ce n'était pas en vain qu'ils portaient généralement des noms de code empruntés à la mythologie; rarement organisation fut plus mythique que celle-ci ¹."

2.2.5. Des infractions caractérisées ou des comportements critiquables

La crise sera bien plus complexe à traiter si elle met à jour non seulement des imprudences mais un comportement de non-coopération voire d'hostilité dans la phase pré-accidentelle.

L'incendie des 13 millions de pneus d'Hagersville (Ontario, février 1990)

Le journal *La Presse* ² rappelle un certain nombre de faits qui ne peuvent que compliquer la gestion de la crise d'un industriel. "La Tyre King Recycling avait été enjointe par le gouvernement de l'Ontario, il y a trois ans, de procéder à des changements importants pour éviter un désastre majeur, et le ministre de l'Environnement, Jim Bradley, a vertement critiqué la compagnie hier pour avoir préféré lutter contre cette directive devant les tribunaux plutôt que de prendre les mesures voulues pour réduire le danger. En janvier 1987, le gouvernement avait demandé à Edward Straza (le propriétaire) d'aménager sur les lieux un réservoir pour faire face à un incendie éventuel, et d'entreposer ses pneus par piles d'une centaine chacune, séparées par des coupe-feu. «Nous nous inquiétons du danger d'incendie que représentait cet entrepôt, et nous avons demandé au propriétaire d'effectuer les changements nécessaires pour assurer la protection de l'environnement »³ précisé Mike Lewis, porte-parole du ministère.

Toutefois, Straza porta l'injonction du ministère devant la Régie d'appel de l'environnement, qui, en avril dernier, se prononça en faveur du gouvernement. «Tyre King représente un danger sérieux pour l'environnement, avait déclaré la régie, et pourrait provoquer un désastre écologique majeur. Même si le risque est faible, si un incendie se produisait malgré tout, ses conséquences probables, à savoir la dispersion de contaminants dans l'environnement, seraient très graves.» Straza porta cette décision en appel, mais la cause n'avait pas encore été entendue lorsqu'éclata l'incendie."

Le Devoir ³ globalise : "Depuis des années, les gouvernements savent que des montagnes de pneus, comme celle qui brûle à Hagersville en Ontario [...], sont des bombes écologiques qui ne demandent qu'à éclater. Mais ils préférèrent préparer des règlements – qui ne règlent rien et que les pollueurs s'amuse à contester en cour, en attendant que le feu prenne."

2.3. Un capital de défiance

¹ Maurice Grimaud, 1977, p. 206-207.

² Jules Beliveau : "Catastrophe en Ontario : 13 millions de pneus brûlent", *La Presse*, 13 février 1990.

³ Jean-Claude Leclerc : "La montagne qui brûle : quand le gouvernement met en jeu la sécurité publique", *Le Devoir*, 22 février 1990.

La réserve vis-à-vis des autres organisations responsables peut se retrouver, mais de façon autrement plus marquée, en ce qui concerne les liens avec le public et avec les médias. Information préalable, confiance, crédibilité, légitimité sont parfois à un niveau bien faible. L'absence de relations préalables ou, pire, l'existence de fortes suspicions constituent une base de départ bien négative pour la suite de la crise.

C'est ce que nous appelons l'héritage : qu'est-ce qui a été dit par le passé ? Qu'est-ce qui a été assuré en termes de sécurité, tout particulièrement s'il y avait eu difficulté pour faire accepter un projet ? Quels rapports ont été tissés au fil des ans ? Combien d'informations ont été tenues dans les coffres pour ne pas "inquiéter inutilement" ?

*Problèmes de confiance autour de sites à risque n'ayant pas bénéficié d'informations suffisantes*¹

Anne Lalo (professeur à l'IUT de Grenoble) a ainsi montré dans une étude sur le département des Bouches-du-Rhône que la confiance peut parfois être faible. En l'occurrence, les acteurs auxquels on prêtait le moins confiance a priori (c'est-à-dire avant campagne d'information) étaient, en ordre décroissant : les industriels eux-mêmes, les élus de la région, les journalistes.

Quelques préoccupations en matière nucléaire

En cas de problèmes, on pourrait voir revenir à la surface tout un passé, fait d'éléments comme les suivants (qui seraient sans doute atténués par les efforts faits depuis en matière de transparence) :

– **R**évélation, comme celles produites au sujet de l'affaire de Windscale en Angleterre, tenue secrète par décision du Premier ministre britannique : les rejets n'ont été reconnus que trente ans après les faits. □

– Le traitement de l'affaire de Tchernobyl formerait sans doute la toile de fond la plus immédiatement utilisée. L'échec fut sévère si on retient la réponse de la presse après les "révélation" du 10 mai 1986 sur TF 1. *Libération* : "Le mensonge radioactif" ; *Le Matin* : "Le mensonge radioactif" ; *Le Parisien* : "Contamination radioactive en France : la Vérité" ; *L'Express* : "Nucléaire : ce que les experts vous cachent" ; *Le Nouvel Observateur* : "Catastrophe nucléaire : ce que les experts vous cachent" ; *VSD* : "Le jour où la France a été irradiée" ; *Le Monde* : "Désinformation nucléaire" ; *L'Événement du Jeudi* : "Nucléaire : SOS mensonges". Un échec qui se traduit dans les sondages comme celui de Gallup publié dans *L'Express* du 24 octobre 1986 : "Vous a-t-on dit la vérité?" : "Non", 79%. "Les techniciens disent-ils la vérité?" : "Non", 64 %.

– **A**vec au besoin en support l'affaire du *Mont-Louis* (navire transportant des fûts d'hexafluorure d'uranium et qui coula fin août 1985) qui, elle aussi, avait donné lieu à échec médiatique sédimenté dans les esprits. Toute la presse avait déjà titré sur la dissimulation : *Le Monde* (Editorial, 28/8) : "Silence" ; *Libération* (28/8) : "Uranium: silence, on a coulé" ; *VSD* (30/8) : "La loi du silence" ; *Le Quotidien de Paris* (31/8) : "Une cargaison plus dangereuse qu'on ne l'a dit" ; *L'Express* (31/8) : "Un dossier entouré d'une étonnante discrétion" ; *Le Point* (3/9) : "Les miasmes du secret" ; *Le Canard enchaîné* (5/9) : "Le silence de la mer" ; *Le Journal du dimanche* (16/9) : "Ce que la France a caché", etc.

Le passé constitue un capital, positif ou négatif, qui viendra rapidement structurer la dynamique de la crise (qui peut d'ailleurs être différente à l'échelon local, à l'échelon national, et à l'échelon international). Le point est essentiel : on peut aisément imaginer des situations préalables trop mal préparées pour que les meilleurs outils de gestion de crise puissent être d'une quelconque utilité.

2.4. La mise à jour de toutes les insuffisances ayant marqué la phase de prévention

Tout ce qui peut être signe (effectif ou supposé) de négligence pré-accidentelle sera immédiatement mis à jour pour observation hautement critique.

*Three Mile Island*¹ :

¹ Anne Lalo, 1988, p. 43.

"Un ingénieur confirmé de Babcock & Wilcox (les fabricants du système) avait noté dans un accident précédent, qui présente de fortes similarités avec l'accident de Three Mile Island, que les opérateurs avaient arrêté par erreur le système de refroidissement d'urgence. Il souligna qu'on fut bien chanceux de n'avoir pas connu alors d'accident grave et avertit qu'en d'autres circonstances (comme celles qui existèrent ensuite à Three Mile Island) un très grave accident pourrait résulter de pareille erreur. Il pressa, dans les termes les plus vifs, que l'on fasse passer des instructions claires aux opérateurs. Ce mémorandum fut écrit 13 mois avant l'accident de Three Mile Island, mais aucune instruction ne suivit".

Challenger (28 janvier 1986) ²:

Les ingénieurs de Thiokol, le fabricant du joint qui va être à l'origine du drame, avaient exprimé la veille du lancement de sérieuses réserves au lancement dans les conditions de températures qui prévaudraient le 27 janvier 1986. Cela vint rapidement envahir le débat post-catastrophe.

L'accident du DC-10 à d'Ermenonville en 1974, 346 personnes tuées ³:

On rechercha tous les précédents qui auraient pu donner l'alarme sur les défaillances possibles de portes de soute, et l'on en trouva (12 juin 1972 à Détroit).

On rechercha des mises en garde qui aurait pu être données et auraient dû attirer l'attention des responsables, et l'on en trouva. Suite à l'accident évité de justesse à Détroit, le directeur d'étude travaillant sur la conception de la porte de soute (chez Convair) avait adressé un mémorandum parfaitement explicite :

« Au cours des essais à terre effectués en 1970, le bon fonctionnement de cet appareil nous est apparu menacé quand le compartiment cargo était soumis à une décompression trop rapide...□ apparaît inévitable qu'au cours des vingt années de vie du DC 10 une porte de soute s'ouvrira un jour ou l'autre; la décompression se propagera alors à l'intérieur de l'appareil, ce qui pourrait provoquer sa perte...□ propose que des discussions au plus haut niveau soient engagées avec la direction de Douglas afin de prendre des décisions susceptibles de corriger cette défaillance fondamentale dans la structure des soutes ...»

Rien ne fut fait.

On rechercha donc des responsables. En l'occurrence, les administrations en charge de la sécurité aérienne, la FAA et le NSTB. Et l'on en vint à mettre en cause, non seulement le "laxisme" de ces organisations, mais, plus grave, ce qui avait conduit au choix de leurs responsables :

"En 1979, le président Nixon avait nommé directeur de la FAA John Hixon Shaffer qui avait pour qualité principale une loyauté à toute épreuve vis-à-vis du parti républicain. Son inexpérience en matière d'aviation civile ne le qualifiait guère pour devenir le directeur de l'agence de réglementation aéronautique la plus puissante et la plus influente du monde."

" En mars 1971, Richard L. Spears fut nommé, sur recommandation de la Maison Blanche, directeur général de la NTSB. L'expérience ne le qualifiait pas particulièrement pour occuper ce poste grassement payé. Il avait, c'est vrai, travaillé pour une compagnie aérienne, mais il ne possédait aucune des qualités techniques requises pour jouer ce rôle. Il devait en fait sa nomination à ses activités politiques au sein du Parti républicain."

L'impasse dénoncée peut l'être également en termes d'information et de communication préalable sur le thème : "Si vous nous aviez informés, nous aurions pu nous sortir de cette situation bien plus aisément".

La catastrophe de la plateforme pétrolière Piper Alpha en mer du Nord, le 7 juillet 1988, 166 morts ⁴

Un syndicat met en cause l'administration au sujet d'un refus d'information sur la qualité des équipements de survie. Un rapport avait été établi sur leurs qualités respectives mais il avait fallu se battre pour l'obtenir...□ apprendre que sur les 24 systèmes existants, six seulement donnaient satisfaction. Il avait été impossible de savoir lesquels étaient les bons...□

Le Times annonce le fait en page 2 : "Le Département de l'Energie a confirmé hier que, pour ne pas porter atteinte au secret commercial, il avait retenu l'information –□ qui, selon un syndicat, aurait pu sauver des vies –□...]

¹ J. Kemeny, 1979, p. 10.

² J.-L. Nicolet, A. Carnino, J.-C. Wanner, 1989, p. 139.

³ P. Eddy, E. Potter, B. Page, 1976, p. 30-31, 168, 174.

⁴ Survival clothing 'secrecy' attacked, *The Times*, Saturday July 9, 1988, p. 2.

Le Département de l'Energie a déclaré hier soir que le rapport sur les systèmes de sauvetage serait «bientôt» disponible."

On notera ici un piège fréquent pour les responsables : lorsque le point soulevé leur apparaît vraiment trop "farfelu", ils auront tendance à ne pas y prêter attention. Il n'empêche : l'hypothèse, la "révélation" risque d'être bientôt tenue pour fondée, surtout si on n'y a pas répondu –~~le~~ silence valant reconnaissance "officielle".

Il faut aussi savoir, de façon générale, que cette recherche dans le passé sera rarement sans résultats pour les investigateurs critiques : aucun système ne marche sans faille. La situation la plus inconfortable est celle dans laquelle un point qui avait fait l'objet d'une alerte –~~qui~~ n'avait pas été prise en considération –~~est~~ au centre de la défaillance. Il se peut que le fait de ne pas avoir suivi les Cassandre ait été fondé, et que seul un hasard extraordinaire ait conduit à la défaillance; il n'empêche, il sera très difficile de plaider un dossier où la culpabilité et l'incurie des responsables est apparemment aussi évidente.

2. 5. La remontée de l'obscur

Comme souvent sur le terrain des crises, il faut compter avec un certain nombre de processus obscurs, qui vont fleurir avec d'autant plus de vigueur que l'on éprouvera des difficultés sur les points ci-dessus.

Des rapports vont inmanquablement sortir, être "révélés". Il peut s'agir de documents judicieusement prémonitoires, de documents surtout alarmistes, ou même de simples écrits de couverture (certains acteurs peuvent avoir été tentés de se couvrir avant l'événement en signalant nombre de points noirs, sans s'interdire forcément d'ailleurs de signer d'autres documents assurant au contraire que tout va bien). Les rapports assurant que tout allait bien, resteront, eux, dans les archives. Et les écrits seront sortis de leur contexte : ce qui était une négligence coupable apparaîtra comme telle, ce qui était un risque faible deviendra une négligence impardonnable.

*Henry Kissinger*¹ :

"Après chaque crise, la presse publie quelque analyse ou rapport obscurs où il apparaît clairement que les services de renseignements avaient prévu la crise en question mais que les responsables politiques en avaient inconsidérément fait fi. Ce que l'on oublie de rappeler, c'est qu'à vouloir jouer trop souvent les oiseaux de malheur, on perd tout crédit. Lorsque l'attention des autorités supérieures n'est pas attirée spécialement sur un rapport, celui-ci se perd dans les méandres de la bureaucratie, d'autant qu'un rapport contradictoire se trouve probablement aussi dans les archives."

3. Les individus : projetés au bord du gouffre

Face à la crise, il faudrait pouvoir faire preuve d'une excellente condition physique, d'une grande stabilité psychique, d'une acuité intellectuelle à son meilleur niveau –~~deci~~ pour réfléchir, anticiper, repenser les conditions d'intervention, poser des actes neufs capables de retourner les situations les plus inextricables... Mais l'événement majeur va fortement entamer ces aptitudes.

3. 1. Une épreuve difficile

¹Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 39-40.

De façon générale, l'individu subit de plein fouet le choc initial, le sentiment d'impuissance, l'urgence, l'incertitude, les enjeux, la perte de l'univers de référence, la culpabilité... Le responsable se trouve dans l'un des moments les plus difficiles de son histoire. Ici encore le passé affleure : le pathétique fait revivre les expériences traumatisantes subies précédemment.

Robert Kennedy, le président Kennedy au bord du gouffre lors de la crise des missiles de Cuba (1962)

"C'était peu avant 10 h. Le ministre de la Défense McNamara annonça que deux bateaux russes étaient à quelques miles de notre ligne de blocus.[...] Vint alors le rapport inquiétant de la Marine selon lequel un sous-marin s'était placé en position entre les deux bateaux. [...] Je pense que ces quelques minutes furent le moment de la plus grande inquiétude pour le président. Le monde était-il au bord de l'holocauste ? Était-ce dû à une erreur de notre part ? A une faute ? Aurait-il fallu faire quelque chose d'autre encore ? Ou quelque chose qu'il n'aurait pas fallu faire ? Sa main vint à son visage et couvrit sa bouche. Il ouvrit et ferma le poing. Il avait les traits tirés, les yeux battus, presque éteints. Pour quelques secondes, ce fut comme s'il n'y avait plus personne autour de lui et qu'il n'était plus le président.

De façon inexplicable, il me vint à l'esprit plusieurs souvenirs : quand il fut malade et qu'il manqua presque de mourir; quand il perdit son enfant; quand il apprit que notre frère le plus âgé avait été tué. Me revenaient des moments personnels de peine et de douleur.

Les voix continuèrent à bourdonner autour de moi, mais je n'entendis plus rien jusqu'à ces mots du président : «N'y a-t-il aucun moyen d'éviter d'avoir notre premier contact avec un sous-marin russe – Que serait-ce que cela ?» «Non c'est trop dangereux pour nos bâtiments. Il n'y a pas d'alternative», dit McNamara". [...] Nous en étions arrivés au moment de la décision finale. [...] Je sentis comme si nous étions au bord d'un précipice, sans échappatoire. Cette fois, le moment était venu – Pas la semaine prochaine – pas demain, "et comme cela nous pourrions avoir une autre réunion pour décider"; pas dans huit heures, "et comme cela nous pouvons adresser un autre message à Khrouchtchev pour que, peut-être, il finisse par comprendre". Rien de tout cela n'était possible. A un millier de miles d'ici, dans les vastes étendues de l'océan Atlantique, la décision finale allait intervenir dans les quelques minutes. Le président Kennedy avait lancé le cours des événements, mais il n'avait plus de contrôle sur eux. Il devrait attendre – Nous devrions attendre. Les minutes, dans le Cabinet Room, s'égrènèrent lentement. Que pouvions-nous dire maintenant – Que pouvions-nous faire ¹ ? "

On peut préciser davantage, en identifiant aussi des problèmes de nature plus directement organisationnelle qui viennent assaillir chaque participant ² :

- L'événement impose de longues heures de travail.
- Il faut compter avec l'absence ou l'indisponibilité de personnes clés.
- Il faut soudain travailler avec un grand nombre de personnes; on est constamment sollicité par tout le monde et n'importe qui.
- Souvent, ces personnes sont haut placées : on ne les connaît guère, ou pas du tout; on ne connaît pas les codes, les besoins de ces mondes peu familiers. On ne sait donc pas interpréter les messages reçus, formuler les réponses demandées.
- On subit des pressions tout à fait inhabituelles : par exemple des demandes directes de son président, qui ne suivent pas les cheminements hiérarchiques ordinaires. En retour, on ne sait plus comment traiter les hiérarchies habituelles. Opérer des courts-circuits dans les chaînes établies de commandement pose au moins deux types de difficultés : risque de grincements dans la structure; risque de se mettre soi-même en position difficile, immédiatement ou pour l'après-crise.
- Et toutes ces demandes sont éventuellement concurrentes. X reçoit simultanément 3 appels : un d'un très haut responsable qu'il n'a jamais rencontré; un second d'un autre responsable qu'il connaît

¹Robert Kennedy, 1971, p. 47-49.

² Nous devons ces précisions à Joseph Scanlon (entretien).

à peine; un troisième de son supérieur hiérarchique. Comment traiter ces sollicitations, qui, chacune, pose déjà problème ?

- La pression des événements conduit naturellement à des conflits entre la vie de travail et la vie privée : on sera inquiet pour les siens s'ils sont, eux aussi, concernés par la crise; on sera placé dans de douloureux conflits de devoirs si, indépendamment de la crise, la vie personnelle réclame des attentions qui n'auraient pas posé de difficultés en temps normal (on se serait absenté de son travail pour accompagner une épouse ou un enfant à l'hôpital ¹).
- La crise absorbe à des tâches particulières qui empêchent de se consacrer à d'autres tâches que l'on sait urgentes...² qui risquent, en cas de délai, de créer de nouvelles crises. Certes, ces questions se voilent quelque peu, mais elles continuent à peser.

Et, bientôt, comme le note Steven Fink², il faut aussi compter avec la prise de conscience que tout est surdéterminé : "Tout effet peut avoir cinq causes, toute cause peut avoir cinq effets"; avec la peur : "Quelle que soit la solution retenue, on ne pourra que perdre"; avec la crainte de perdre sa propre estime. Fink propose une image saisissante de la surcharge psychologique que subit le responsable : c'est comme si l'on s'agitait de fuir un incendie, en courant en arrière, les yeux bandés, et tout en jonglant avec des grenades dégoupillées.

Veut-on se raccrocher à des méthodes éprouvées de prise de décision ? Voici qu'elles ne fonctionnent plus : isoler les problèmes ne semble plus possible, tout rebondit sur tout; décider "quand on sait" apparaît de même impossible : "quand on sait", il est trop tard. Il faut trancher dans l'incertitude et remplacer les calculs d'optimisation par des paris pour le moins audacieux. Bref, on découvre soudain que les méthodes de prise de décision et plus généralement toute la culture de prise de décision s'avèrent inadaptées pour le travail en univers éclaté. De surcroît, on ne dispose d'aucun répit pour se livrer à une recherche fondamentale sur les implications d'un tel état de fait : l'urgence est souvent forte, même si, très souvent, comme nous allons le souligner, elle n'est pas aussi extrême qu'on le pense.

Tout ceci engendre un haut degré de stress. Pour faire le lien avec le point précédent, on peut souligner que le degré de préparation commande directement le niveau de stress : l'absence d'expérience, d'outils et d'entraînement aiguise le stress, l'organisation n'ayant pas à disposition de répertoires de réponses ; moins l'événement est familier et plus l'effort d'adaptation devra être important.³ Tout cet ensemble fond sur l'individu. Son anxiété ne peut qu'en être exacerbée. Ce qui, en retour, porte encore atteinte à ses capacités d'intervention.

3. 2. Le stress et ses conséquences

Les psychologues ont bien montré que le stress avait pour effet la fatigue physique et la perte de sommeil, l'irritabilité, la culpabilité, la honte, des réactions de type paranoïaque, une tendance marquée

¹ Problème que dut par exemple affronter le directeur des secours à Gander : cela n'a pas nui à son action, mais génère, on le comprend, des tensions extrêmes (entretien avec Joseph Scanlon).

² Steven Fink, 1986, p. 144.

³Carolyn Smart, Ilan Vertinsky, 1977.

à la suspicion, l'hostilité, des attitudes défensives accentuées... Les traits sont accusés, les flexibilités sont réduites, le champ de conscience se rétrécit, le traitement des données perd toute souplesse ¹.

Autant d'affects qui ne peuvent que perturber considérablement les capacités de réflexion et d'action; cela est désormais bien documenté ² :

- Tandis qu'un léger stress améliore souvent les performances, surtout si les réponses ne sont pas complexes ou si elles sont bien connues, l'augmentation du stress, par contre, a des conséquences négatives sur la performance. A niveau élevé, une désintégration totale de la performance peut même survenir. Plus la tâche est complexe, plus le stress aura tendance à affecter négativement les capacités.
- Une personne qui est déjà en situation de stress élevé sera sévèrement affectée par tout accroissement supplémentaire de stress. Or, on l'a dit précédemment, les crises ne sont pas des épreuves à coup unique; bien au contraire, elles sont par nature des processus à chocs multiples, des spirales d'aggravation continue.
- Un mécanisme de détournement peut se mettre en place : la personne s'efforce d'éviter de penser ou de parler du problème; la victime d'un grand choc peut aussi connaître un sentiment d'irréalité, une sorte d'anesthésie mentale.
- L'apprentissage sous stress apparaît très difficile, sauf pour les actes défensifs simples qui sont généralement facilités par le stress. Or la situation de crise va précisément exiger des apprentissages rapides.
- Le stress provoque une certaine régression qui va faire disparaître les réponses complexes et laisser le champ libre à des comportements de base. Cela se traduit notamment par un appauvrissement des processus de perception : un champ de perception réduit, tant du point de vue spatial que temporel; une capacité diminuée à opérer de fines discriminations. Les processus de réflexion se rigidifient, et l'on tend à reprendre des modèles utilisés par le passé, même si la situation à traiter n'est pas comparable.
- De hauts niveaux d'anxiété affectent le jugement : on prête plus facilement foi à des pensées que l'on écarterait en situation normale. Cela peut enclencher un cercle vicieux.
- Les individus vont voir leurs traits habituels s'exacerber : l'anxieux devient très anxieux; les personnalités à penchant répressif vont devenir très répressives. Certains vont se sentir dans une situation si inconfortable qu'ils vont être pris par un sentiment de panique, par une envie de s'échapper le plus vite possible de la situation.
- Les interactions entre les personnes sont aussi affectées. Ainsi, celui qui a tendance à privilégier l'accomplissement des tâches par rapport aux relations humaines, en arrivera à négliger complètement cette dernière dimension (et réciproquement).
- On note aussi le retrait de la vie sociale, précisément au moment où il faudrait tisser des relations très nouvelles avec son environnement.
- Des tendances dépressives se manifestent, avec la multiplication de pensées négatives qui viennent submerger la personne affectée.

¹ Voir par exemple : Glennys Parry, 1990; Jean Rivoirier, 1989.

² Thomas Milburn, 1972, p. 264-266. Glennys Parry, 1990, p. 18-31.

De façon plus directement opérationnelle, on peut relever les ornières suivantes, qui guettent le décideur individuel ¹ :

- La dénégation pure et simple du danger, de la menace, de la crise.
- Une attitude d'assiégé : on se retire, on ne fait rien, on ne dit rien, on reste inerte.
- La "panique" : l'émotion envahit tout, sans laisser aucune marge possible à la réflexion.
- La recherche d'un bouc émissaire : on veut pouvoir fixer un blâme sur quelqu'un, sur quelque organisation.
- La recherche insuffisante des données ou la non-prise en compte de données à disposition; en particulier, les simples indices ne sont pas relevés (alors précisément que l'on ne dispose que de signaux de faible intensité).
- Le filtrage des données à travers des prismes déformants : en particulier, un poids trop important est donné aux analogies historiques. Le passé est certes instructif, mais il ne faut pas en rester prisonnier, car c'est bien le présent qu'il s'agit de traiter. On retrouve ici le point précédemment souligné : le décideur se ferme à toutes les informations et alertes sur les risques courus, jusqu'à la surdité.
- L'instabilité : le décideur se range au dernier avis entendu.
- La défensive : c'est le fameux "tout est sous contrôle", que l'on brandit de façon réflexe.
- L'hypervigilance : le décideur adopte un comportement de recherche frénétique de solutions, passe de l'une à l'autre, sans pouvoir se concentrer sur aucune; ou se raccroche à n'importe laquelle sans examen critique.
- La restriction du champ cognitif : on limite le champ des alternatives considérées; l'attention est forcée sur le seul court terme. Tout est classé en "urgence absolue".
- La rigidité : c'est la polarisation des raisonnements (on voit tout en binaire, sans flexibilité), la faible capacité d'adaptation.
- L'arbitraire, et la non-considération des conséquences de la décision retenue.
- Le stress réduit aussi la capacité d'un individu pour le raisonnement abstrait et sa tolérance à l'ambiguïté; il peut s'ensuivre une inaptitude à identifier les conséquences des options engagées.
- Les raisonnements deviennent purement égocentriques : le décideur s'isole et ne peut plus comprendre ni considérer les autres.
- Et l'on s'enferme dans la "ruminantion" et l'indécision, si la crise dure.

En d'autres termes, "une crise grave tend à rendre tout à la fois plus nécessaire et plus improbable une approche stratégique créative ²". Et cette tendance se nourrit d'elle-même :

" Le processus de décision créatif suppose l'apport d'idées d'une grande variété d'individus reflétant une diversité d'expériences et d'expertises. Durant une crise, au contraire, on observe une tendance à une contraction de l'autorité. Ce glissement vers le haut conduit à une réduction du nombre des personnes impliquées. Plus cette contraction s'opère, plus le niveau de stress augmente,

¹ Voir notamment : Steven Fink, 1986, p. 145-146; Carolyne Smart and Ilan Vertinsky, 1977; Dieudonnée ten Berge, 1990, p. 13-16.

² Ole Holsti, 1971, p. 62, cité par Carolyne Smart and Ilan Vertinsky, 1977, p. 642.

chaque personne ressentant une responsabilité accrue en cas d'échec, et une plus grande pression pour un affichage d'autorité ¹."

Tous ces facteurs produisent généralement des actions qui ne sont que des caricatures du comportement en situation normale.

3.3. Des coefficients individuels

Le facteur individuel ne peut pas être sous-estimé en situation de crise. Comme l'a dit par exemple Robert Kennedy sur l'affaire de la crise des missiles de Cuba : "Les quatorze personnes impliquées jouèrent un rôle crucial... Si six d'entre elles avaient été président des Etats-Unis, je pense que le monde aurait pu être détruit ²".

Un décideur projeté dans une crise doit savoir que ces coefficients individuels vont jouer une part importante. Il existe d'ailleurs à cet égard des réflexions utiles à connaître pour préparer ses équipes et, comme nous le faisons ici, cerner rapidement les difficultés que l'on est susceptible de rencontrer. Ainsi ces quelques remarques de T. Milburn ³:

- Il faut éviter de recruter des personnes ayant des tendances qui seront accentuées par la situation de crise : personnalités dépendantes, anxieuses, impulsives, manquant d'imagination pour percevoir les conséquences d'une ligne d'action. Comme la crise risque d'accroître les réactions défensives, il faut retenir plutôt des personnes ouvertes et directes.
- Il est également bon de travailler avec des gens qui ont une expérience large et directe des conflits sociaux, et qui se sont frottés à des cultures multiples, ont connu une large gamme de situations, par opposition à ceux qui ont eu une vie circonscrite à un milieu bien particulier.
- Il est utile de pouvoir compter sur des personnes qui ont connu plusieurs crises passées de ce type – et non pas une seule, pour éviter toute généralisation abusive à partir d'un cas unique (que ces personnes aient d'ailleurs été en position de responsable ou d'assistant qui n'ont fait qu'observer les processus). L'essentiel est de retenir des personnes qui ont un mode d'appréhension complexe des phénomènes, et qui pensent dans la longue durée. Comme toutes ces qualités ne peuvent être forcément réunies par l'expérience, il faut recourir à la formation par simulation.
- Il faut aussi savoir que chaque personne réagit différemment au stress : il faut retenir celles qui sont davantage résistantes à ce phénomène, et chez qui, dans une certaine mesure, le stress est un facteur d'amélioration des performances.

Mais, en contrepoint, nous avancerons ici quelques mises en garde :

- Il faut se garder d'une approche romantique de la gestion de crise, qui ne reposerait que sur un homme-héros ou des individus exceptionnels : la situation est trop complexe pour pouvoir être dénouée par le seul génie individuel; les difficultés ne peuvent être mises sur le seul compte de quelque individu jugé mal adapté.

¹ Carolyne Smart, Ilan Vertinsky, 1977, p. 642-643.

² Richard Neustadt, Graham Allison, 1971, p. 128.

² Theodore C. Sorensen, 1963, p. 76.

³ D'après Thomas Milburn, 1972, p. 267.

- Qui s'est révélé époustouflant sur telle crise peut fort bien faire naufrage sur telle autre crise. Davantage : qui se montre extraordinaire un jour peut commettre de sérieuses erreurs le lendemain ou en fin de crise; mener l'ensemble de façon remarquable, mais buter sur un point décisif et tout perdre d'un seul coup.
- Si des personnes peuvent en effet se révéler lors des crises, il vaut mieux compter sur un vivier de responsables bien formés qui, ensemble, feront face ; et non sur ces révélations, qui, comme les miracles, ne peuvent constituer une ligne stratégique bien sûre.

Bref : l'approche individuelle est à intégrer mais elle ne doit pas voiler toutes les autres dimensions de la situation. Il faut l'avoir à l'esprit dès l'abord d'une crise; on devra s'en souvenir aussi dans les évaluations, en s'abstenant d'accabler les seuls individus; on devra le prendre en compte dans la planification : certes, recruter des individus adaptés, mais mettre aussi en place des équipes, des organisations capables de pallier les passages à vide des individus.

Il n'en reste pas moins que les personnalités jouent un rôle crucial en pareille situation. C'est toute la capacité à vivre en univers déstructuré qui est ici mise à l'épreuve. Sont testées les forces dont s'est doté l'individu au travers des expériences précédentes de crises personnelles profondes. D'où précisément le caractère perturbant de la crise qui ravive d'autres confrontations au risque d'éclatement, parfois très archaïques.

Henry Kissinger

"C'est toujours à l'occasion de crises que se révèlent les personnes solides, prêtes à assumer leurs responsabilités. Les autres les fuient et cherchent un bouc émissaire pour parer à l'échec éventuel. La plupart s'abritent derrière la décision du plus grand nombre, ne s'y ralliant qu'à contrecœur. Enfin, il y a ceux qui soulèvent un maximum d'objections pour être sûrs d'avoir un alibi après coup. Les gens capables d'affronter n'importe quelle éventualité, on les reconnaît à leur calme, même au cœur de la tempête. Il y a de l'agitation tout autour d'eux, mais ils agissent seuls, avec une grande tranquillité qui se transforme, quand le dénouement approche, en épuisement, en joie débordante ou en désespoir ¹."

Robert Kennedy

"C'étaient des hommes de la plus haute intelligence, travailleurs, courageux et dévoués à leur pays. Ce n'est pas leur manquer de respect que de dire qu'aucun d'entre eux ne conserva la même opinion du début à la fin. Ce type d'ouverture d'esprit, de liberté de jugement était essentiel. Pour certains, il n'y eut que de petits changements, qui purent n'être qu'une variation de la même idée. Chez d'autres, ce furent chaque jour des changements d'opinion continus; certains, en raison de la pression des événements, semblèrent même avoir perdu leur faculté de jugement et leur stabilité.

La tension et les longues heures sans sommeil commençaient à faire sentir leur effet. Cependant, même des années après, ces faiblesses humaines – impatience, accès de colère – sont compréhensibles. Chacun d'entre nous fut prié de produire une recommandation qui affecterait l'avenir de l'humanité tout entière, une recommandation, qui, si elle s'avérait mauvaise et si elle était retenue, pouvait signifier la destruction de la race humaine. Ce genre de pression a d'étranges effets sur un être humain, et même sur des hommes brillants, solides, mûrs, expérimentés. Pour certains, l'épreuve révéla des traits et des forces qu'ils ignoraient peut-être eux-mêmes; pour d'autres la pression était trop écrasante ²."

Th. Sorensen (Conseiller spécial de J. Kennedy la Maison Blanche)

¹Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 621.

² Robert Kennedy, 1971, p. 9, 22.

"Durant ces longs jours et ces longues nuits de la crise de Cuba, je vis moi-même, directement, comment la fatigue physique et mentale peut brutalement paralyser le bon sens et toutes les capacités de jugement d'hommes normalement sains d'esprit ¹ ".

4. Les petits groupes : entre la cacophonie et la fermeture pathologique

Entre l'individu et l'organisation en général, il y a les équipes et tout particulièrement les groupes de crise. Ces petits groupes ont un rôle très important et il est indispensable de s'arrêter aux problèmes particuliers que pose leur fonctionnement. Bien sûr, si on recourt à ce mode de traitement collectif, c'est qu'il présente des avantages : le groupe permet de réunir plus de compétences, de ne pas rester bloqué par les perceptions d'une seule personne, de ne pas tout miser sur un individu qui peut succomber à la peur, l'euphorie, la colère, etc. Mais la réponse par les groupes n'est pas exempte de difficultés. On observe ici deux dangers majeurs, contradictoires.

4.1. La confusion, les conflits

Le risque de confusion générale est le plus classique. Voici en effet que doivent travailler ensemble, sous pression, des personnes et des groupes venus d'univers différents, ayant des cultures du risque et de l'urgence très différentes, des à priori souvent très éloignés sur les menaces à traiter, des objectifs, des intérêts individuels et de corps portant mal aux collaborations les plus ouvertes.

Sauf préparation, il faudra consacrer de précieuses heures ou journées initiales à ajuster ces multiples intervenants; et ce travail d'ajustement sera une contrainte à traiter tout au long de la crise. Une ligne de fracture est ainsi souvent observée entre ceux qui sont habitués à travailler dans l'urgence et ceux qui n'ont pas du tout intégré les exigences de ce type de situation. Les seconds, par exemple, trouveront tout à fait normal d'attendre le lundi matin avant de se mettre au travail ("nous ne travaillons pas le week-end"); cela déclenchera les plus grandes colères chez ceux qui sont rompus à l'action immédiate. Mais il n'y pas pour autant alliance absolue des "urgentistes" : les conflits préexistants ne disparaissent pas du fait de la crise, bien au contraire.

On signalera ici un autre danger, qui concerne surtout les groupes à leur première épreuve, surtout d'ailleurs si chacun est précisément en période de formation sur ces thèmes de gestion de crise. C'est le risque de voir bientôt tout le monde se mettre en "observation", par surcroît d'intérêt pour le "comment ça se passe", et ce au détriment de la prise en charge effective d'une situation... qui n'a plus rien d'un cas d'école.

Henry Kissinger : L'affaire du EC-121, première crise après l'élection de R. Nixon 14 avril 1969)

"Les réunions du Conseil National de Sécurité ne servaient qu'à exposer les choix en nombre toujours plus grand, mais il n'en sortait aucune perspective ou ligne d'action quelconque. Les intéressés étaient tous tellement fascinés par la manière dont se prenaient les décisions qu'ils en oubliaient les objectifs au moment de fixer l'ordre de priorité des mesures à prendre ²."

¹ Theodore C. Sorensen, 1963, p. 76.

²Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 327.

4.2. La fuite dans l'unanimisme : le problème du groupthink

Le risque opposé est celui de la fermeture pathologique. Il s'agit de phénomènes "d'unanimisme de groupe" identifiés et étudiés par Irvin Janis¹ sous le terme générique de *groupthink*. Ce risque mérite quelque développement car il est infiniment moins connu et, même s'il est moins fréquent que son opposé, il peut être très dangereux – d'autant plus qu'il est souvent trop sournois pour être perçu.

C'est ici une trop forte cohésion entre les membres d'un groupe de crise qui va poser problème et conduire à des décisions funestes. La thèse centrale de Janis est la suivante: " Plus un groupe est marqué par une certaine chaleur interne et par un esprit de corps, plus grand est le danger de voir ses facultés de pensée critique et indépendante laisser place à de la pensée de groupe, qui tend à produire des actions irrationnelles et déshumanisantes dirigées à l'encontre des groupes extérieurs ²". Janis précise :

"Le terme *groupthink* sera utilisé pour désigner un mode de fonctionnement d'individus qui, profondément impliqués dans un groupe fortement marqué par la cohésion, déploient bien plus d'efforts pour assurer un unanimisme de groupe que pour parvenir à un examen réaliste des lignes d'action envisageables. Le terme renvoie à une détérioration de l'efficacité mentale, de la capacité à tester la réalité, de l'aptitude au jugement moral – détérioration résultant de pressions internes au groupe ³."

La constatation que bien des fiascos, dans le domaine des crises internationales, ne pouvaient s'expliquer que par le fonctionnement des groupes de décision a été à l'origine de ces travaux sur le groupthink. "On ne pouvait qu'être frappé, écrit Janis, de voir à quel point des hommes brillants, participant à des groupes fortement marqués par une tendance à la cohésion, pouvaient avoir produit des décisions d'aussi mauvaise qualité ⁴."

La situation classique est celle d'un groupe homogène de responsables de haut niveau, qui connaît une forte cohésion et un leadership affirmé; il vit une certaine coupure par rapport au reste de l'organisation : problèmes graves à traiter, sens aigu des responsabilités, confiance partagée, appui mutuel certain...⁵ Ils ignorent ce sentiment d'isolement et d'appartenance à un groupe d'élite. Janis a avancé que l'on peut alors observer une détérioration des capacités cognitives comme du sens moral. L'apparition du phénomène se traduit par huit symptômes que l'on peut regrouper sous trois titres principaux ⁵ :

A – La sur-valorisation du groupe

1. Les membres du groupe développent une illusion d'invulnérabilité, qui génère un optimisme excessif et encourage à des décisions extrêmement risquées.
2. Les membres du groupe développent une foi sans borne en leur propre moralité, qui les pousse à ignorer la signification morale de leurs décisions. Un groupe confronté à de très difficiles problèmes moraux tendra ainsi à rechercher une aide dans un unanimisme de groupe. On verra alors utilisées des formules dont le vague ne fait que cacher les dilemmes ressentis par chacun; ainsi : "On ne fait pas d'omelette sans casser des oeufs".

¹ Irving L. Janis, 1982.

² *Ibidem*, p. 13.

³ *Ibidem*, p.9.

⁴ *Ibidem*, p. 10.

⁵ *Ibidem*, p. 175.

B – Une pensée fermée

3. Des efforts collectifs de rationalisation sont déployés pour écarter signaux d'alerte et retours d'information qui pourraient conduire à faire reconsidérer les décisions arrêtées. Tout est fait pour rationaliser le statu quo.
4. Des vues stéréotypées de l'adversaire : ce dernier sera considéré comme immoral et trop diabolique pour tout essai de négociation; ou trop stupide et trop faible pour que l'on se soucie de prendre quelque contre-mesure que ce soit.

C – Des pressions à l'uniformité

5. Les membres du groupe pratiquent l'auto-censure : par crainte de perdre l'approbation des autres participants, ils évitent toute déviation par rapport au consensus établi, en choisissant de rester silencieux sur leurs doutes et leurs appréhensions.
6. On observe une illusion partagée d'unanimité, alimentée par l'auto-censure et par l'hypothèse selon laquelle le silence signifie l'accord.
7. Des pressions directes s'exercent sur tout membre qui exprime des arguments allant à l'encontre de quelque stéréotype, illusion, engagement du groupe... Ce mécanisme établit clairement que la dissension est contraire à ce qui est attendu de tout partenaire loyal. Les conséquences potentiellement négatives d'une décision ne sont jamais discutées. De la sorte, la recherche de consensus est renforcée.
8. Le groupe génère des "gardiens de la pensée" du groupe ("mindguards", comme il y a des gardes du corps), auto-désignés, qui protègent des informations défavorables, des interprétations et prises de position perturbantes qui pourraient fêler la satisfaction partagée sur l'efficacité et la moralité des décisions prises.

Lorsque ce type de fonctionnement prédomine, les biais suivants sont considérablement renforcés¹:

1. Un examen incomplet des variantes.
2. Une étude incomplète des objectifs.
3. Un défaut d'examen des risques liés à l'option préférée.
4. Un défaut de réexamen des variantes rejetées initialement.
5. Une recherche d'information de piètre qualité.
6. Des biais sélectifs dans le traitement de l'information à disposition.
7. Une mise en œuvre mal préparée, sans attention en particulier aux plans de secours à définir au cas où l'option retenue échouerait.

Janis illustre avec brio sa théorie en analysant un certain nombre de grands fiascos américains. Il prend naturellement bien soin de souligner que, dans chaque cas, un grand nombre de facteurs – politiques, bureaucratiques, techniques, etc. – sont intervenus qui ont conduit à ces fiascos; mais l'hypothèse "groupthink" est nécessaire si l'on veut expliquer l'aveuglement souvent incompréhensible des groupes de décision tout au long de l'épisode en question. Tout responsable devrait se reporter à ce livre, essentiel pour une acculturation profonde aux questions de crise. Nous n'en retiendrons ici que quelques points très brefs, qui illustrent, sur l'affaire de la Baie des Cochons ², telle ou telle des

¹*Ibidem*, p. 175.

² Il s'agit, en bref, de la tentative de renversement du régime castriste, lancée le 17 avril 1961 avec le soutien massif des Etats-Unis et qui se solda par une déroute. J. Kennedy, qui venait de s'installer à la Maison Blanche, ne crut pas opportun ou possible de stopper ce projet monté par l'équipe précédente.

propositions précédentes (le phénomène, illustré sur des exemples américains, peut bien évidemment être repéré dans toute organisation.¹)

I. Janis : La Baie des Cochons (1961) ² :

Le groupe autour de Kennedy connaissait une euphorie incontestable, sûr de sa bonne étoile, réuni autour d'un homme porteur de tant de réussites. "Rien ne pourrait nous arrêter!" Ce sentiment est utile aux sportifs ou aux unités militaires au combat : il est dangereux pour les équipes de direction, qui deviennent bientôt sourdes aux signaux d'alarme.

Pas de critiques. L'expression des réserves personnelles aurait brisé le consensus supposé. Et il n'est pas aisé de risquer ainsi de perdre l'approbation du groupe; face à des militaires fiers de présenter des perspectives "viriles", les autres membres du groupe n'osèrent pas passer pour de doux idéalistes.

Lors d'une réception, Robert Kennedy prit Schlesinger [historien réputé de Harvard, membre du groupe de la présidence] à part et lui signifia que, même s'il avait raison, il était trop tard pour s'opposer à la décision : le temps était venu de soutenir le président. De même, Chester Bowles, le sous-secrétaire d'Etat, qui avait préparé un mémorandum musclé contre le projet, à la suite d'une réunion à laquelle il avait été admis à participer à la Maison Blanche, et qui avait demandé à Dean Rusk [secrétaire d'Etat] l'autorisation de le présenter au président, se vit répondre que cela n'en valait pas la peine. Rusk garda le mémorandum dans les tiroirs du Département d'Etat. Rusk agit de même avec le responsable du service Information et recherche du département d'Etat : il objecta des raisons de secret. Mais Rusk se garda de relayer lui-même ces doutes et fermes objections des meilleurs spécialistes de l'administration. Le plan que les civils acceptaient des militaires ne devait être critiqué par personne.

Le président donna une place telle aux responsables de la CIA lors des réunions qu'il était impossible aux autres participants d'élever des objections. Si quelqu'un émettait un doute, le président permettait à la CIA de répliquer immédiatement sans demander si quelqu'un d'autre éprouvait les mêmes réserves ou voulait prolonger la réflexion.

Exceptionnellement, le 4 avril, Kennedy accepta que le sénateur Fulbright, grande figure qui ne cachait pas ses réserves, puisse venir s'exprimer au sein du groupe. Mais, après cette intervention jugée tout à fait intelligente et forte, il n'ouvrit pas la discussion. Et personne n'osa réclamer cet examen. Le président demanda à chacun d'exprimer son choix final. Après avoir entendu les votes finaux de quelques leaders du type McNamara [secrétaire d'Etat à la Défense] il devenait difficile d'exprimer des réserves. Pareils tours de table ou votes à main levée sont des procédures bien connues qui poussent l'individu à se conformer au groupe.

On retiendra encore de Janis les quelques points complémentaires suivants :

1. La seule fenêtre de lucidité est constituée par la plaisanterie, qui, comme le lapsus, est l'une des rares formes d'expression laissée au doute. On le remarque d'ailleurs de la même manière en simulation : rires, caricatures, déclarations incongrues ou étranges au moment précis où on vient de lever la séance sont souvent porteurs de bien des vérités sur les pensées profondes du groupe. Se prêter en commun au rire, à l'humour noir ou à l'ironie au sujet d'un danger, pour l'évoquer derrière un voile protecteur, est un signal typique d'un possible processus de groupthink ³.

I. Janis : Pearl Harbor (7 décembre 1941) ⁴

Le 1er décembre, l'amiral Kimmel eut un bref échange avec un officier sur le problème de la perte radio des porte-avions japonais : "Alors, vous ne savez pas où sont les porte-avions? Voulez-vous dire qu'ils pourraient se trouver autour de Diamond Head (à Honolulu) et que vous ne le sauriez pas?" L'officier répondit qu'il espérait bien que les porte-avions seraient repérés avant cela. (La plaisanterie rappelle celle d'un homme qui, quelques jours avant le désastre, était entré dans un bar avec un parachute en réponse à une alerte émise par un ingénieur selon qui il fallait s'attendre à la destruction de la ville.)

¹ Des comptes-rendus comme le suivant semblent d'ailleurs inviter à recourir à son modèle. "Au mépris de toutes les règles de sécurité et de discrétion, c'est la totalité de l'équipe de Barril et de Pellegrini qui débarque à Gstaad, mettant en alerte les services suisses. La cellule élyséenne vit alors dans une sorte de d'euphorie, se considérant comme une espèce de bande à part, directement inspirée par la raison d'Etat, n'ayant de compte à rendre qu'à son chef", in : Philippe Legorjus, 1990, p. 124.

² D'après Irving L. Janis, 1982, p. 37-43.

³ *Ibidem*, p. 87.

⁴ *Ibidem*, p. 87-88.

On était prévenu : l'amiral rirait de toute personne à qui viendrait l'idée saugrenue d'une attaque de Pearl Harbor. Certes, l'officier aurait pu poursuivre la réflexion; mais s'il en avait eu la moindre envie, malgré ses doutes, il n'aurait guère été encouragé par le comportement de l'amiral. Comme il le dit plus tard : "Je n'ai pas dit que les porte-avions japonais approchaient d'Honolulu avec silence radio; j'aurais bien voulu l'avoir dit".

Dès lors il n'était plus question d'envoyer ne serait-ce qu'un seul avion de reconnaissance. Il aurait fallu braver le ridicule.

Dans l'atmosphère d'unanimité apparente, en l'absence d'alarme bien claire, le conseiller le plus consciencieux aurait trouvé plus facile de risquer la très faible probabilité d'une attaque ennemie que d'affronter, selon une forte probabilité, la menace d'une censure de groupe, choqué de voir ainsi mises en question les récentes réaffirmations du bien-fondé de la ligne suivie. Cette pression de groupe ne pouvait laisser place à la nécessaire vigilance. Il en résulta des biais systématiques dans le traitement de l'information.

2. Plus le temps passe, et plus il devient difficile de lever le voile : ce qui, au début, n'est qu'une mise en garde contre une erreur d'interprétation devient bientôt mise en cause de toute une politique. La critique devient donc parfaitement intolérable. Ajoutons ici une remarque à celles de Janis : comme dans une tragédie, chacun préfère encore suivre son destin, et courir à un échec qu'il perçoit confusément comme inévitable. Alors, à quoi bon s'arrêter en chemin pour un instant de lucidité douloureuse ? Les phénomènes de groupes vont jouer ici à plein : que le dirigeant commence à se poser des questions, et il risque d'être bientôt "rassuré" (remis dans le "droit chemin") par son entourage.

*I. Janis : Pearl Harbor (7 décembre 1941)*¹

Plus le temps passait, et même si on recevait davantage d'alarmes, plus il devenait difficile de plaider pour une révision de la politique suivie. On en arrivait au point où reconnaître l'existence d'un problème signifiait tout simplement que le groupe avait failli à sa mission fondamentale : assurer la sécurité de Pearl Harbor, de Hawaï, de la Flotte. L'amiral Kimmel à Pearl Harbor pouvait encore le faire, le 6 décembre après-midi. Et il le fit : lors de sa dernière réunion avant le désastre, Kimmel émit des doutes. Mais il fut immédiatement "rassuré" par deux de ses adjoints : les Japonais ne pouvaient pas attaquer ici; rien de plus ne devait être mis en place. Kimmel avait perdu l'ultime occasion de corriger la grossière impréparation de sa flotte.

3. Ce mécanisme peut s'inscrire dans la durée et affecter toute une politique. C'est ce que l'on vit à l'œuvre, au long de l'escalade américaine au Vietnam sur la période 1964-1967.

*I. Janis : Escalade au Vietnam*²

Toute personne des cercles de pouvoir qui émettait des doutes sur le processus d'escalade suscitait une remarque immédiate : "J'ai bien peur qu'il soit en train de perdre son efficacité". Cet "effectiveness trap", la menace d'être rejeté dans le camp des "has been", invitait l'intéressé à taire promptement ses critiques. Il suffisait d'ailleurs d'une simple mimique pour que tout impertinent comprenne qu'il venait de commencer à transgresser la norme commune.

Toute personne commençant à exprimer des doutes se voyait traitée de façon standard. Elle était bien traitée, à condition qu'elle respecte deux conditions : ne pas faire état de ses doutes à l'extérieur; maintenir les critiques à l'intérieur de limites raisonnables : il ne fallait pas remettre en cause les hypothèses fondamentales sur lesquelles reposaient les engagements antérieurs du groupe. On construisait ainsi des "opposants domestiqués".

Cette domestication douce peut fonctionner convenablement. Le non-conformiste conserve le sentiment d'être un membre respecté; il a l'illusion de toujours pouvoir parler librement; il ne risque que des remarques affectueuses lui indiquant qu'il irait trop loin s'il faisait un pas de plus. Le reste du groupe y trouve aussi son compte : on est satisfait de prêter attention aux positions opposées; et on peut se féliciter d'être aussi démocrate, aussi tolérant envers

¹ *Ibidem*, p. 88 et 77.

² *Ibidem*, p. 114-118.

une opposition ouverte. Néanmoins, le déviant se voit constamment rappelé, qu'au delà d'une petite marge, il ne saurait conserver sa place : il aurait perdu son "efficacité".

4. Il faut encore, considérer la possibilité d'une série de phénomènes de Groupthink, affectant simultanément tous les groupes concernés, même à l'extérieur de la cellule de décision centrale –[1] que l'on peut appeler avec Rolf Kaiser, qui a notamment travaillé sur ces questions de crise dans le cadre de l'OCDE, un "méta-groupthink". Chaque agence, chaque groupe politique peut développer ce phénomène –[2] chacun étant conforté dans son attitude par les autres.

I. Janis : Pearl Harbor ¹

Il y avait trois groupes interreliés dans cette affaire : la Marine à Hawaï, l'armée de Terre à Hawaï également, le War Council à Washington. Chaque groupe fit l'hypothèse que la flotte US était à l'abri. A travers leurs messages, ces trois groupes se renforcèrent mutuellement dans leur manque de vigilance, souvent d'ailleurs par ce qu'ils ne dirent pas. Ils n'eurent pas d'échanges sur les préparations spécifiques à mettre en place à Hawaï.

- La Marine ne dit rien à l'armée de Terre sur les limites de ses stations radar ou de ses stations DCA. Elle ne souligna pas que sa seule présence ne pouvait constituer une dissuasion totale (le seul risque résiduel considéré était celui de sabotage).
- L'armée de Terre négligea de faire savoir à la Marine que ses installations radar, tout comme ses forces DCA, n'étaient guère opérationnelles, en raison d'opérations d'entraînement.
- Le War Council ne s'inquiéta pas des dispositifs d'alerte adoptés à Hawaï, et le groupe naval n'informa personne de sa décision de n'introduire aucun changement après réception des messages selon lesquels la guerre pouvait éclater. Quand les membres de l'armée de Terre du War Council reçurent un message de Hawaï indiquant que les seules dispositions prises avaient trait au problème du sabotage, ils ne le remarquèrent pas.

Ainsi, les trois groupes se confortèrent dans leur attitude de suffisance et préparèrent la scène de cette incroyable impréparation de l'Amérique à Pearl Harbor.

5. Nous ajouterons que même un individu extérieur, prié de venir apporter son aide, peut être pris dans le phénomène, et en perdre tout esprit critique.

Nous devons seulement appeler à quelque prudence : cette théorie du groupthink ne saurait être appliquée aveuglément. Un certain nombre de conditions sont à réunir pour que l'on puisse songer à y faire appel. Tout d'abord l'existence d'un groupe marqué par un haut degré de cohésion. Ensuite des problèmes organisationnels bien typés : un fort isolement du groupe; un leadership de type charismatique suscitant davantage de ralliements que d'observations critiques; l'absence de normes exigeant des procédures adéquates pour la prise de décision (établissement de bilans pour chacune des options en discussion, par exemple); une homogénéité du milieu de référence des membres du groupe (groupe social, idéologie), qui risque, là encore, de conduire à des consensus prématurés.

De façon générale, souligne fort bien Janis, seules les décisions pour lesquelles le consensus d'un groupe interne joue un rôle clé dans la détermination de la politique choisie sont à retenir pour examen de l'hypothèse "pensée de groupe". Bien d'autres causes peuvent en effet expliquer un échec: mise en application de mauvaise qualité par les intervenants extérieurs au groupe de décision, accidents imprévus au-delà du contrôle des décideurs, malchance... [3]

¹ *Ibidem*, p. 95-96.

² *Ibidem*, p.195.

On retrouve nos avertissements préalables : en matière de crise, il faut toujours se garder de réflexion fermée. La théorie du groupthink est séduisante, il ne faut cependant pas s'y laisser emprisonner. Janis nous invite d'ailleurs à cette souplesse lorsqu'il indique qu'il faut aussi envisager, par exemple, des processus de désaffiliation brutale, lorsque les membres d'un groupe ressentent soudain un risque personnel non compensé par une protection de groupe; il s'ensuit alors une logique de "sauve-qui-peut", comme on en vit dans l'affaire du Watergate. Apparaissent alors brutalement tous les aveuglements qui avaient permis de masquer les illusions du groupe. Le même désengagement s'opère lorsque le leader n'inspire plus suffisamment confiance.¹

Il ne faut cependant pas, à l'inverse, écarter trop hâtivement la possibilité de groupthink. Même si un groupe fait montre à l'origine d'une crise d'un très faible degré de cohésion, la vigilance est de rigueur : le stress, la fatigue, le poids des événements, le fait de rester ensemble isolé durant de longs jours et de longues nuits, peut faire fleurir cette atmosphère de cohésion pathologique même dans un groupe apparemment non candidat au groupthink au départ.

En résumé, le groupthink conduit à un enfermement progressif qui rend de moins en moins apte à traiter la crise. A la complexité et à l'ambiguïté, on répond ainsi par un simplisme réducteur sans cesse plus inadapté. Face à une situation qui se caractérise d'abord par un foisonnement de difficultés, les groupes, tout comme les individus, tendent à réduire leurs aptitudes et à mettre en œuvre des capacités de traitement de qualité bien inférieures à celles dont ils disposent habituellement pour traiter des épisodes infiniment plus simples.

5. Les organisations : des fonctionnements en limite de rupture

Toute crise est aussi crise organisationnelle : nous l'avons déjà perçu en traitant du retard de réaction face à la crise et à ses signes avant-coureurs. Dans un cadre inquiétant, y compris pour leur propre survie, les organisations se voient soudain confrontées à de difficiles problèmes de fonctionnement. Le décideur doit les avoir à l'esprit pour ne pas être surpris de leur éventuelle apparition (à l'état "pur" ou sous une forme dérivée et recombinaison). Pour la clarté de l'exposé, on peut distinguer les problèmes propres à chacune des organisations concernées, et ceux qui sont liés au fait d'une situation multi-acteurs.

5.1. Chaque organisation aux prises avec ses difficultés

5.1.1. Des absences paralysantes, des carences déstabilisantes

Lorsque la crise éclate, il n'est pas rare de constater que l'on manque précisément des personnes ou des moyens explicitement prévus ou implicitement escomptés pour faire face à l'événement. Ce peut être l'absence d'un responsable central (dans le coup d'Etat de Trinidad, en 1990, le Premier ministre est aux mains des insurgés), d'un expert clé, d'un équipement essentiel. La probabilité de ce

¹ *Ibidem*, p. 253-254.

type de défaillance n'est pas infime dans la mesure où les crises éclatent souvent à des moments peu propices, comme le week-end, la nuit, en période de vacances (précisément d'ailleurs parce qu'à ces instants les vulnérabilités sont plus fortes et que les incidents se transforment plus aisément en crises).

C'est un choc de devoir constater que l'on ne pourra affronter la crise avec tous ses moyens. Des responsables risquent de rester paralysés face à pareil tableau. Avec une obstination pathologique, certains vont s'évertuer à tenter de retrouver les conditions de référence des plans d'urgence établis. Ils en seront bientôt réduits à gérer leur obsession de retrouver cet état de référence plutôt que la situation telle qu'elle se présente ¹.

5.1.2. La tendance au mouvement brownien instantané

A la passivité initiale succède souvent le mouvement brownien. Cela correspond éventuellement à des motifs profonds : se jeter dans le désordre peut en effet jouer un rôle similaire à celui de la réserve prudente : dans les deux cas on se garde d'entrer véritablement dans l'événement et son traitement (et d'ailleurs, l'agitation peut avoir pour fonction cachée de "compenser" l'incapacité première). Mais restons-en à l'observation des phénomènes : en l'absence de planification et de procédures suffisamment définies et connues, tout le monde commence à intervenir soudain dans tous les sens : la confusion se fait générale. Il en résulte notamment une pression fort dommageable sur les moyens de communication et la disponibilité des décideurs clés.

L'exemple type est celui des appels téléphoniques internes : A appelle B pour avoir une information; B ne l'a pas et répond qu'il va appeler C; B appelle C, mais A – qui ne sait pas s'il peut véritablement compter sur B – appelle aussi C; C doit encore consulter D et E, et ainsi de suite. Ce phénomène d'arborescence exponentielle, couplé à une impréparation des acteurs à travailler dans l'urgence sur des sujets inhabituels, aboutit très rapidement au blocage et à l'épuisement général. Et le tout, pour la transmission de données qui ne sont pas obligatoirement vitales : la sous-information conduit en effet beaucoup d'intéressés à combler le vide – toujours insupportable – en se saisissant de données incorrectes ou non pertinentes, sans discrimination; et, pour se sentir "utiles", pour "montrer qu'ils existent", pour se rassurer "en faisant quelque chose", ils transmettent un peu partout ces "informations". L'organisation s'épuise dans cette activité, qui se révèle vite d'un intérêt limité, et surtout contre-productive. Ainsi, les décideurs continuent-ils par exemple à être mieux informés par les médias que par les canaux internes – ce qui entame sérieusement leur moral, paramètre pourtant essentiel en ce genre de circonstances. Ce colossal gaspillage d'énergie attriste et décourage.

5.1.3. Viscosité, biais et saturation dans les processus d'information et de communication internes

L'immense système de filtrage que constitue nécessairement toute organisation semble opérer de bien mauvaise façon. On a vu précédemment comment chaque individu pouvait, notamment en raison du stress, intégrer et transmettre les informations de façon biaisée. Ces distorsions se multiplient tout au long des chaînes et à travers des réseaux de toute nature. La combinaison de tous ces filtres

¹ Claude Gilbert et Jean Paul Zuanon, 1990a. Voir aussi : Claude Gilbert, 1991.

aboutit à des distorsions importantes d'informations dans la remontée des données et la redescende des instructions.

On perçoit les problèmes que cela peut poser lors des questionnements publics et médiatiques qui ne manqueront pas de survenir : "Vous n'avez pas fait état de telle information, qui existait pourtant dans vos services". Comment faire comprendre à l'extérieur que l'information interne n'est pas automatiquement parfaite, et qu'une carence relève davantage d'une difficulté naturelle que d'une volonté délibérée de dissimulation ? Et encore : comment faire comprendre à un dirigeant qu'une information clé, qu'il découvre un peu tard ne lui a pas à coup sûr été délibérément cachée ?

Naturellement, puisque rien n'est jamais totalement blanc ou noir en situation de crise, il se peut aussi qu'il y ait eu ici ou là de la dissimulation, ce qui ne fera que compliquer la discussion.

Pour faire face, les responsables vont avoir tendance à cibler davantage leur attention, ce qui signifie : diminution du nombre des sources d'information et réduction du champ de perception ¹. Les difficultés organisationnelles risquent ainsi de générer des insuffisances décisionnelles.

En réaction aux multiples problèmes d'information ressentis, les hauts dirigeants vont tenter de savoir ce qui se passe "réellement". Ils vont intervenir directement, en brisant toutes les chaînes intermédiaires. Ce faisant, ils vont perturber l'organisation, les individus. De la même façon, chaque division, chaque responsable va peser sur les unités en première ligne. Le mouvement ne sera peut-être plus brownien, mais il sera rapidement fatal à la conduite des opérations. Les unités au front seront assaillies de toute part.

Exemple : Soit une unité chimique d'un grand groupe connaissant une défaillance majeure, dans un pays européen X. Immédiatement, chaque service de l'unité va vouloir appeler les principaux intervenants de l'entreprise pour avoir des informations; mais tous les services de l'échelon européen vont appeler ce même service pour avoir de bonnes informations; et ce sera bientôt au tour du niveau mondial d'entrer dans le cercle. A cela s'ajoutent toutes les demandes d'informations externes, aux trois échelons géographiques évoqués. Il est rigoureusement impossible de faire face à l'avalanche ².

5.1.4 La déstabilisation s'il faut abandonner les procédures standards

C. Smart et I. Vertinsky ³ relèvent cette autre difficulté : les organisations établissent des procédures standards pour la vie au jour le jour; les situations nouvelles sont ignorées ou forcées dans le moule. Mais les situations de crise impliquent souvent des discontinuités franches qui exigent un réalignement des ressources, des rôles, des fonctions. Pour fonctionner à nouveau, il va falloir se livrer à un "dés-apprentissage", très difficile à opérer en urgence — les procédures étant profondément enracinées dans la culture de l'organisation.

En particulier, elles vont devoir agir selon des règles de performance inhabituelles — et notamment pour ce qui concerne l'urgence, la pertinence devenant plus essentielle que la rapidité. Le cas est bien connu en matière de "médecine d'urgence" et de "médecine de catastrophe"; mais ce type de différence existe en réalité, à des degrés divers, pour toutes les fonctions. Comme le souligne fort justement E. Quarantelli, "le caractère approprié de la réponse est ici bien plus crucial que la rapidité

¹Carolyn Smart and Ilan Vertinsky, 1977, p. 643.

² C'est précisément pour répondre à ce type de difficulté qu'un groupe comme Dow Chemical a mis au point de nouvelles dispositions organisationnelles, sur lesquelles nous reviendrons.

³ Carolyn Smart and Ilan Vertinsky, 1977, p. 646.

de la réaction ¹". Or, les opérations de désapprentissage-réapprentissage ne s'opèrent pas en un tournemain, surtout en situation de haute perturbation.

San Francisco, séisme du 17 octobre 1989

"Un rapport de l'Etat de Californie a pu montrer que les attitudes, les habitudes et la résistance au changement rendaient très difficile l'introduction de nouveaux systèmes de communication durant une crise. De ce fait, tout équipement nouveau, via satellite ou par voie terrestre, doit être simple et ressembler, être ressenti comme un téléphone classique ou une radio mobile bien connue ². "

Henry Kissinger : la crise bureaucratique que représenta le premier voyage en Chine de R. Nixon (1970)

"Les problèmes techniques furent résolus aussi facilement que possible, compte tenu des obsessions du groupe des «éclaireurs» dont chaque membre ne voyait que son domaine propre. Le spécialiste des communications accoucha d'un plan ambitieux qui prévoyait un droit de préemption sur toutes les lignes téléphoniques de Pékin; je dis à Chou que quand nous en aurions fini, il pourrait sûrement appeler Washington, mais pour Chang-hai ce serait beaucoup moins certain. Le chef du détachement de la Sécurité se distingua en réclamant la liste des individus subversifs dans chaque localité que le président était susceptible de visiter. Cela soulevait un problème intéressant car, en Chine, les Républicains conservateurs seraient à coup sûr classés dans cette catégorie, et si nous demandions le nombre de sympathisants communistes, nous obtiendrions le chiffre troublant de 800 millions. Le même expert s'opposait furieusement à ce que le président monte à bord d'un avion ou d'une automobile chinois – dans son manuel, il n'y avait ni étranger, ni machine étrangère à qui on puisse se fier ³".

5.1.5. Le problème de la mise en œuvre des décisions prises

Les organisations connaissent aussi des difficultés dans la mise en œuvre – qui doit être rapide – des décisions arrêtées. On se heurte là, à nouveau, au problème de la mobilisation d'un grand nombre d'unités ⁴. Elles sont souvent peu motivées pour agir en dehors des normes qu'elles ont toujours appliquées (précisément en matière de délai); les canaux de communication souffrent de bruits et de procédures rigides qui peuvent retarder la réception des messages et le déroulement de l'action; elles peuvent ne pas comprendre les ordres.

Le changement des règles normales de procédures (qui peut s'avérer indispensable : par exemple travailler un week-end) suscite généralement de sérieux blocages – la crainte de voir son territoire affecté de quelque manière étant toujours une terreur fondamentale des organisations. L'exposition différentielle à la crise peut exacerber les différences de perception, de priorités entre les unités – ce qui risque de renforcer les conflits.

Enfin, outre cette résistance des unités, on note que les systèmes de contrôle eux-mêmes, qui devraient signaler rapidement aux unités centrales ce qui appelle correction, souffrent souvent de rigidité dans leur programmation et, de ce fait, signalent mal les défaillances de mise en œuvre.

5.1.6. Les conflits, au sein même des états-majors

La crise est une épreuve difficile pour chaque individu, pour les groupes. Elle peut, comme on le voit souvent, souder les équipes, rapprocher les uns et les autres et les unir dans l'épreuve. Mais elle peut aussi déclencher des conflits, graves et déstabilisants. Chacun est confronté en effet à la fatigue, l'angoisse, une situation incertaine, une sous-information très difficile à tolérer, des choix éthiques qui peuvent contredire les siens propres... sans oublier la perspective de conséquences graves pour lui-

¹ E. L. Quarantelli, 1982, p.13).

² John C. Scott and Jerry Freibaum, 1990, p. 8.

³ Henry Kissinger, 1979, tome 2, p. 840.

⁴ Carolyne Smart and Ilan Vertinsky, 1977, p. 648.

même en fin d'épisode (le sentiment de représenter un "fusible" n'est pas là pour calmer les inquiétudes). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant non plus que tous les conflits potentiels préexistants, plus ou moins cicatrisés, se réveillent à nouveau. Bref, pour de multiples raisons, il faut aussi s'attendre à des tensions internes importantes au sein des groupes de gestion de crise.

Le fait même de découvrir cette réalité sera perturbant, et culpabilisant. Car le modèle admis est au contraire que "chacun se serre les coudes" en pareille situation.

Ph. Vesseron : Fûts de Seveso (1982-1983)

"La période la plus difficile a été pour moi le moment où il est apparu qu'il y avait des conflits graves sur le dossier des fûts à l'intérieur de l'administration. Rien d'étonnant en réalité : il est classique dans toute crise de voir surgir à l'intérieur des organisations des clivages, voire des initiatives parallèles. Après tout, si la crise tournait mal, il faudrait bien recourir à d'autres hommes ou à d'autres stratégies. La difficulté est que ces tensions internes peuvent en elles-mêmes entraîner l'échec ! Ce qui m'a rendu service à ce moment-là, ce fut d'avoir appris au préalable que ce phénomène est parfaitement banal. Si l'on a intégré cette évidence dans sa culture personnelle, il est presque amusant d'en faire directement l'expérience. A défaut, la découverte à chaud de ce genre de tensions pourrait avoir des effets très déstabilisateurs, notamment parce que chacun spontanément s'implique beaucoup dans une crise où il faut agir en permanence sur des fronts très variés ¹. "

P. Rocolle : Dien Bien Phu (1954)

"[Ce fut] le début d'une grave mésentente entre le général Navarre et le général Cogne : le premier eût souhaité s'entretenir la nuit même avec son subordonné [...]. Or le général Cogne se présenta seulement au matin et les reproches que lui adressa le général Navarre, tout comme les répliques du général Cogne, furent perçus par leur entourage. Le général Navarre ne voulut pas ouvrir une vacance de commandement dans une période critique et il ne demanda pas la relève du général Cogne. Mais celui-ci, sachant qu'il n'avait plus la confiance de son chef, raidit son attitude; il formula plus fréquemment des objections ou des justifications écrites et il s'astreignit à l'exécution plus littérale des intructions reçues ². "

5.2. Les problèmes inter-organisationnels

5.2.1. Le défi du nombre extraordinaire des organisations impliquées

La multitude d'intervenants, identifiée au chapitre 2, est source de bien des difficultés :

- Les organisations ont très peu de temps pour tisser des liens avec un nombre élevé d'autres organisations jusque-là inconnues d'elles; avec des types d'organismes qu'elles n'avaient jamais considérés comme pouvant être de possibles partenaires (ainsi telle entreprise avec la bureaucratie de tel Etat très lointain).
- Elles vont perdre une part certaine de leur autonomie d'action; des activités qui sont considérées normales (comme entrer ou sortir de ses propres locaux) peuvent faire l'objet de restriction. ³
- Elles vont avoir à s'ajuster les unes aux autres, car elles n'ont pas les mêmes approches, les mêmes habitudes. Or, il va leur falloir le faire en très peu de temps, et sur des questions qu'elles jugent souvent essentielles, comme la tactique d'intervention, la redéfinition de frontières interorganisationnelles devenues très confuses, le partage informel de personnel, de tâches, de matériels ⁴.

Joseph Scanlon, deux agences, deux stratégies de lutte contre l'incendie ⁵

¹ Philippe Vesseron , 1988, p. 149-150.

² Pierre Rocolle, 1968, p. 428-429.

³ E. L. Quarantelli, 1982, p. 5-6.

⁴ *Ibidem*, p. 5-6.

⁵ Joseph Scanlon, 1990b, p. 10.

En 1985, le Nouveau-Brunswick dut faire face à 50 feux de forêts la même journée. Des feux atteignirent les zones résidentielles, et cela révéla une différence d'attitude et de pratique entre les services d'incendie en charge de l'intervention en forêt et les services urbains. Les premiers pensent en termes de direction à imprimer au feu, les seconds pensent en termes d'extinction.

- Elles vont perdre le fil de l'événement et de la réponse en raison du double fonctionnement qui se met en place : d'une part les lourdeurs des circuits prévus par les textes, d'autre part les courts-circuits qui s'opèrent en interne ou à l'extérieur.

Cicuits longs et courts-circuits

Typique par exemple, ce cas rencontré lors d'un récent incident en zone transfrontalière (Alsace/Suisse). Le temps que l'alerte passe par tous les circuits officiels, le circuit court avait fonctionné : les intéressés apprenaient par la sirène officielle qu'ils devaient se confiner à domicile...Au moment où des informations directes leur apprenaient que l'alerte était levée. En la circonstance, le décalage pouvait ne prêter qu'à persiflage; en cas de problème grave et d'urgence extrême, il aurait pu signifier une catastrophe.

- Elles vont souvent connaître des conflits, notamment, souligne J. Scanlon, lorsque les agences qui interviennent ont des plans d'action qui ne sont pas intégrés et qu'elles agissent de façon séparée ¹. Cela est fréquent lors des crises qui sont souvent à cheval sur plusieurs juridictions administratives. Ainsi, par exemple, lorsqu'il faut intervenir en limite d'aéroport; dans une ambassade; sur une base militaire; dans une zone frontalière.

De façon générale, la conduite de cet écheveau d'organisations, en situation de turbulence, est un défi en soi. On risque rapidement la plus grande confusion : on ne sait plus qui est responsable de quoi, qui a fait quoi, etc. Le problème majeur est alors le suivant : les uns et les autres interviennent sur des bases différentes d'information. C'est là une des voies royales de la déroute.

Ces difficultés seront d'autant plus accentuées que les préparations préalables n'auront pas été réalisées sur une base inter-organisationnelle : là encore, le passé présente sa note ².

5.2.2. Une réaction réflexe peu opportune : le repli sur soi

Confrontées à tant de défis, et notamment à celui du grand nombre, les organisations en crise tendent précisément à perdre leur propriété essentielle de corps organisé situé au sein de systèmes de relations.

Alors que, face à un problème de nature "globale" qui dépasse telle compétence bien délimitée, il faudrait construire une réponse coordonnée, on observe la dérive exactement inverse : chaque entité tend à s'isoler, à se recroqueviller sur elle-même.

La crise se nourrira bien vite des vides, des contradictions, des retards exacerbés par cette dynamique d'isolement. Certes, l'îlotage que l'on pratique comme dispositif de sauvegarde dans les grands réseaux a ses avantages et il ne s'agit pas de s'exposer inutilement. Mais le retrait réflexe, lorsque l'on est pourtant concerné au premier chef, laisse simplement le champ libre à la crise et ses complications. L'important est de mesurer que l'on est ici en présence d'un comportement automatique, "naturel", à l'image de celui de l'huître qui se referme à la moindre perturbation. Le réflexe d'isolement est immédiat et seul un entraînement décidé permet de le contrer.

¹ *Ibidem*, p. 10.

² Joseph Scanlon and Angela Prawzick, 1986.

Bientôt, ce phénomène d'ilôtage se développe aussi en interne : chaque département, chaque service tend à livrer "sa" bataille, en s'isolant des autres, en se coupant de ses partenaires; les petits groupes aussi subissent l'éclatement; les individus eux-mêmes peuvent connaître la difficulté. On en arrive ainsi à des contradictions insupportables qui déclenchent de nouveaux rebondissements. On a vu des responsables ne pouvant plus vivre le décalage trop important qu'il y avait entre leurs convictions profondes et le discours "officiel" de leur "maison". Cela conduit à de douloureuses épreuves pour l'individu, à des rumeurs sans fin si la personne s'exprime dans quelque "dîner en ville", ou à des clash détonants si la déchirure s'exprime sur un plateau de télévision.

5.2.3. Des systèmes de commandement difficiles à cerner

Deux facteurs sont à prendre en compte qui perturberont inévitablement les organisations, habituées à des définitions d'attributions univoques et claires (au moins dans les plans à disposition).

- D'une façon générale, il y aura quelque flottement sur le point de savoir qui est en charge de quoi. La lecture des plans d'urgence pourra apporter quelque lumière, mais seulement dans le cas d'organismes bien rodés à travailler ensemble, pour lesquels la consultation du plan est tout au plus une vérification leur permettant de se recalcr rapidement sur une ligne stratégique qui ne leur pose pas de problème. Dans le cas général, le système souffre d'un déficit de leadership, tout au moins de leadership bien accepté.

La marée noire de l'Amoco-Cadiz

"Ce qui est en cause, c'est un système compliqué où l'information est partagée entre divers agents qui s'ignorent plus ou moins, où une information, qui est en quelque sorte coupée en morceaux, circule mal; une information qui engendre finalement et paradoxalement l'ignorance de l'autorité qui a compétence pour intervenir. Un système où une administration qui a des pouvoirs mais pas de moyens est appelée à demander ceux-ci à une autre administration qui apprécie l'opportunité de les lui accorder, et, inversement, une administration qui a des moyens mais ne dispose pas de l'information qui l'inciterait à les mettre en oeuvre, ou du pouvoir de les utiliser. En somme, un système parcellisé, dépourvu de toute fonction de synthèse ¹."

- La crise étant une réalité dynamique, les systèmes de réponse ne peuvent rester statiques. Ils devront évoluer, ce qui va encore poser problème aux organisations. On observe notamment qu'avec le temps et à mesure que l'on découvre l'ampleur de l'affaire, on voit se renforcer les dispositifs et s'élever le niveau de décision. Les tâches essentielles à accomplir sont aussi de nature évolutive lors d'une crise : ce qui convient pour la période d'extrême urgence, par exemple, n'est plus forcément judicieux lorsqu'il s'agit davantage de construire du consensus.

De ce fait, il est illusoire de compter sur une définition claire et définitive de l'organisation du commandement.

Joseph Scanlon, Mississauga (10 novembre 1979)

"Les premières décisions furent prises par les premiers policiers et pompiers arrivés sur place. Le second ensemble de décisions par des officiers de rang plus élevé, principalement le chef de la police, en consultation avec le commandant des pompiers. Pendant un moment, lorsqu'il fut question d'évacuer l'hôpital, le groupe de décision fut un peu plus large puisqu'il s'ouvrit au maire et à un responsable régional. Bien que cela fût un arrangement spécifiques, qui ne figurait pas dans le plan, on restait encore entre gens habitués à travailler ensemble, même si ce n'était pas durant des crises. Puis de nombreuses personnes arrivèrent, les arrangements ad-hoc se multiplièrent, jusqu'à ce que la structure éclate. Finalement, le ministre régional dut s'imposer et créer une structure nouvelle ²."

¹ A. Colin, 1978, p.223.

² Joseph Scanlon, 1989a, p. 318.

6. Les grands systèmes : entre la complexité ingérable et la désagrégation

Dès qu'une crise éclate, chacun tend *naturellement* à considérer les "grands acteurs" en présence : on examine leurs objectifs essentiels pour comprendre la situation, identifier ses causes et anticiper ses développements probables. Par cette voie, on pense pouvoir dégager de grandes lignes d'intervention et de décision.

Et pourtant, peu à peu, c'est la désillusion : les complications se multiplient, les rationalités admises fonctionnent apparemment de moins en moins bien. Il nous faut donc examiner ce volet de la dynamique de crise, qui posera régulièrement problème au responsable.

Pour mieux identifier ces difficultés, nous suivrons tout particulièrement les modèles d'analyse proposés par Graham Allison, analyste des crises internationales (université de Harvard), qui a permis de remarquables avancées sur ce terrain. Nous allons reprendre brièvement l'essentiel de sa réflexion, en notant immédiatement qu'elle vaut bien au-delà du domaine où elle a pris naissance : il suffit de se lancer dans l'analyse de n'importe quelle grande crise pour s'en rendre compte. Sur cette base, il sera ensuite possible de compléter encore l'examen pour identifier de nouveaux pans de difficultés.

6.1. Le responsable face à différentes strates de difficultés : trois modèles d'analyse

6.1.1. Le modèle de "l'acteur rationnel" et ses insuffisances

L'analyse du comportement des grands systèmes en situation de crise s'est traditionnellement inscrite dans ce premier type d'approche : l'examen porte sur le cadre global de l'action des acteurs clés, censés produire des décisions et appliquer des comportements découlant directement de leurs buts stratégiques généraux. C'est là bien sûr un premier aspect du fonctionnement des organisations à prendre en considération dans toute crise. Quels sont les problèmes majeurs à résoudre, les grandes tensions existantes, les valeurs et références de base de ces systèmes ? Ces questions sont au cœur des stratégies mises en œuvre par les grands acteurs.

Mais Allison a montré qu'il fallait mener deux autres types d'analyse. Il souligne en effet que la crise ne met pas seulement en jeu de grands systèmes identifiables par leurs objectifs et valeurs essentiels (modèle 1, ou modèle de "l'acteur rationnel") : ces systèmes sont aussi, et peut-être surtout, composés d'organisations multiples, mus par des individus clés.

6.1.2. Le fonctionnement bureaucratique : le modèle "organisationnel"

Dans une large mesure, les décisions sont le fruit de mécaniques complexes, de procédures, de programmes propres aux organisations concernées. On s'éloigne ici des perceptions idéales propres au modèle de l'acteur rationnel : la décision n'est plus le fait d'un groupe unifié ayant une perception univoque des problèmes, maîtrisant ses choix, coordonnant bien les initiatives. Bien au contraire, ce modèle met l'accent sur les routines bureaucratiques plutôt que sur "un" choix central, "un" raisonnement, "une" mise en œuvre. Dans cette seconde approche, ce qui advient est davantage le fruit des

performances organisationnelles tout à fait classiques (qui ont leurs contraintes, leurs limites de capacités, leurs habitudes et leurs temps de mise en œuvre) que le résultat de savants calculs stratégiques. Pour comprendre l'activité d'une organisation, il faut alors se poser des questions beaucoup plus précises que dans le modèle précédent : Quelles sont les composantes de ce système ? Quelles sont celles qui, traditionnellement, agissent sur le problème considéré, et avec quelle influence relative ? Quels répertoires, programmes, dispositifs ont ces organisations pour générer des variantes sur un problème de ce type ? Quels répertoires, programmes, dispositifs ont ces organisations pour mettre en œuvre des variantes d'action ? Quels conflits existent entre ces composantes du système ?

6.1.3. Le jeu des individus : le modèle "politique"

L'accent est mis ici sur le jeu de multiples acteurs spécifiques, notamment sur les acteurs individuels qui ont chacun leurs motivations, leurs objectifs propres, leurs composantes personnelles. Les questions d'entrée pour comprendre la dynamique de la crise sont alors du type : Quels sont les individus clés impliqués ? Comment les pressions liées au poste occupé, les prises de position dans le passé, les coefficients personnels peuvent-ils affecter les décisions des acteurs centraux ?

6.2. Des systèmes écrasés en temps de crise, qui laissent peu de prises au décideur

Allison a appliqué sa triple approche à l'analyse de la crise des missiles de Cuba. Il a notamment montré que les conclusions optimistes tirées de la seule application du modèle rationnel – "les grands Etats sont suffisamment rationnels pour ne pas en arriver à un échange nucléaire" – ne résistaient pas à l'examen approfondi mené à partir des deux autres modèles.

Le modèle "organisationnel" oblige en effet à la plus grande prudence : "Les responsables gouvernementaux ne surent contrôler que très peu les programmes organisationnels qui auraient pu conduire à un désastre. Dans bon nombre de cas, seule la chance intervint". La leçon tirée par Allison – "Les crises nucléaires entre des machineries aussi imposantes que les gouvernements des USA et de l'URSS sont d'un fonctionnement intrinsèquement aléatoire" – peut, dans une large mesure, être extrapolée au fonctionnement de tout grand système confronté à une crise grave. Nous devons ainsi intégrer à l'examen de toute grande crise les points suivants :

- L'information, les estimations dont disposent les responsables sur la situation reflètent les buts et les routines de leurs machineries organisationnelles tout autant que les faits.
- Les variantes proposées aux responsables sont bien plus étroites qu'il ne serait souhaitable.
- L'exécution des décisions met à jour des rigidités inévitables dans les procédures et dispositifs.
- La coordination entre organisations est bien moins assurée que ne le souhaitent les responsables.

En temps de crise, on se demande régulièrement pourquoi les décideurs ont si mal réagi, pourquoi ils ont pris des options aussi peu efficaces, quels calculs machiavéliques peuvent expliquer telle attitude, etc. La plupart du temps, il faut rechercher les explications au niveau organisationnel : les bureaucraties (qu'elles soient publiques ou privées) sont des machineries lourdes, mal conçues pour se mouvoir dans les contextes de crise. Les respecter dans leur mode de fonctionnement, c'est nécessairement s'exposer à une forte inertie décisionnelle; les violer dans leurs habitudes, leur imposer

des rythmes différents, des changements de stratégie au cœur de l'action (pour rester au contact de la crise), c'est s'exposer à des implosions internes encore plus graves.

Le modèle "politique" renforce encore ce sentiment de fragilité : "Si cette affaire de Cuba n'avait pas été la seconde pour John Kennedy, Robert Kennedy et Sorensen n'auraient pas été membres du groupe de décision, et l'attaque aérienne aurait probablement été retenue (infiniment plus grave que le blocus qui fut la ligne choisie); si Kennedy avait déjà prouvé son courage sur le plan intérieur, l'action diplomatique aurait pu prévaloir". Les leçons tirées par Allison peuvent aussi être généralisées :

- La dynamique de crise est obscure et terriblement risquée.
- Les responsables risquent de retenir des actions comportant de sérieux dangers d'aggravation.
- L'interaction des jeux internes dans les cercles de pouvoir, souvent très mal compris, peut vraiment conduire aux extrêmes.

Les trois modèles ne sont bien sûr que des appuis à la compréhension : tous ces niveaux de complexité jouent les uns sur les autres et l'analyse doit naturellement prendre en compte ces interactions.

Précisément, ces trois strates de problèmes sont à traiter... En situation de crise. Par temps calme, des procédures de régulation existent qui permettent de maîtriser (au moins en partie) ces jeux à niveaux multiples. En crise, la pression du temps, les menaces fortes pesant sur les intérêts fondamentaux mis en cause, la perte des références, les facteurs individuels,... Écrasent toutes ces strates complexes. Cela ne fait qu'exacerber les problèmes se posant à chacun des niveaux identifiés, et les effets globaux.

6.3. Une réalité encore bien plus complexe, parfois éclatée voire pulvérisée

L'approche d'Allison est indispensable pour montrer que les "grands raisonnements" classiques, unidimensionnels, sont par trop simplistes. Mais, ce message entendu, il faut continuer l'exploration. La première observation est qu'Allison est parti d'une réalité fortement structurée : deux grands blocs (USA/URSS), de grandes bureaucraties (la Navy ou l'Air Force), des personnalités aux positions bien définies (président, conseillers, ministres...). La réflexion sur les crises doit aussi prendre en considération des réalités moins bien délimitées.

6.3.1. Des systèmes d'acteurs hyper-complexes

Il faut entendre notamment les critiques d'un collègue d'Allison, Coral Bell, qui plaide pour que l'analyse des crises s'appuie sur des situations moins "idéales" que la trop fameuse crise des missiles.

Coral Bell, le danger de la référence à la crise des missiles de Cuba - un cas trop simple

"Il est pour le moins malheureux que l'étude des crises internationales ait pris comme point d'appui la crise des missiles de Cuba en 1962, et surtout, en réalité, la perception que l'on en a eue en Occident – fait qui a constitué la base de nos réflexions en matière de gestion de crise. On a tiré de l'épisode l'idée que les crises étaient des jeux à deux partenaires engagés dans une partie d'échecs diplomatiques. Cette crise fut pourtant très atypique. Il serait plus pertinent de partir d'une crise comme celle de Chypre en 1974 ¹: on découvrirait alors que le modèle à utiliser est

¹ Les difficultés connues à Chypre entre communautés grecque et turque s'exacerbent à nouveau en juillet 1974. En butte à des complots incessants fomentés par la junte au pouvoir à Athènes, l'archevêque Makarios décide d'engager le coup de force : le 2 juillet il demande au gouvernement d'Athènes de rapatrier les officiers grecs qui se trouvent à Chypre et exige l'arrêt des activités subversives dirigées de la Grèce. Les dictateurs grecs répondent le 15 juillet par un coup d'Etat qui renverse Makarios.

beaucoup moins celui du jeu d'échecs que celui du poker, et encore dans sa tradition du Far West, chaque joueur étant prêt à dégainer, sa rapidité à tirer étant plus déterminante que les cartes maîtresses dont il peut disposer.

La crise de Chypre, précisément, offre une bonne illustration de ce qui est au coeur d'une situation de crise : l'asymétrie dans les processus de décision. Dans ce cas, six entités – individus ou collectivités – furent impliqués : l'Archevêque (à l'origine des événements), un leader anonyme qui tenta un coup de force contre ce dernier, une junte en désintégration à Athènes, la machinerie américaine (comprenant le secrétaire d'Etat, ses fonctionnaires, l'ambassadeur à Athènes, la CIA, le Pentagone), les décideurs à Ankara (système lui-même encore moins identifiable) ¹.

Ces réflexions sont à reprendre pour les grands systèmes civils, d'une singulière complexité – comme on le voit par exemple pour le système nucléaire, les systèmes urbains, les grands réseaux, les systèmes scolaires, etc. Certains apparaissent parfois comme des mastodontes dont on voit mal comment ils réagiraient en situation de crise – surtout si des expériences précédentes ou l'intuition donnent à croire à quelques-uns de leurs membres que tel ou tel de leurs partenaires internes, de par leurs faibles capacités techniques ou leur culture (notamment en matière de communication publique), risqueraient de conduire rapidement l'ensemble de l'édifice à l'échec.

6.3.2. L'irruption de sévères concurrences : un éclatement des champs de pouvoir

Nous n'avons encore évoqué que les systèmes pris à l'intérieur de leurs contours habituels. Pareilles limites, en réalité, explosent vite en situation de crise : on en arrive à des champs de pouvoirs véritablement éclatés.

- Les frontières, qui étaient autant de protections pour l'autorité, ont montré qu'elles ne constituaient désormais qu'un piètre rempart. Un gouvernement n'est plus entièrement maître chez lui.
- Un laboratoire d'analyse, fût-il prestigieux, ne bénéficie pas automatiquement du respect du public : ses résultats sont immédiatement comparés à d'autres résultats; s'il n'y a pas de comparaison possible, la suspicion est immédiate.
- De grandes firmes privées, par souci d'image à l'extérieur, peuvent fort bien demander des contre-expertises à des laboratoires étrangers, publier leurs propres résultats, arrêter des décisions contraires à celles d'un pouvoir politique – et introduire de ce fait de sérieuses possibilités de déstabilisation.
- De grands groupes de presse peuvent également prendre des initiatives déstabilisatrices... Mais en étant eux-mêmes d'ailleurs en proie à de rudes problèmes de crédibilité (on se souvient que le sondage post-Tchernobyl précédemment cité ² indiqua que les médias avaient des positions fragiles sur ce terrain; "Faites-vous confiance aux journalistes ? : "non", 61%).

Pour évoquer cet éclatement du champ des pouvoirs, on peut rappeler quelques cas :

- Après les menaces terroristes formulées à l'endroit des compagnies d'aviation américaines suite à l'attentat de Lockerbie (Vol Pan Am n° 103, 21 décembre 1988), le système officiel fit état d'une vigilance toute particulière désormais mise en oeuvre; mais que pouvait peser ce message "rassurant", ces images de fouilles fébriles aux embarquements, face à cet autre message dont firent état les médias : "IBM interdit désormais à ses cadres de

Celui-ci réussit à s'échapper et à quitter l'île. Il est remplacé par un terroriste notoire partisan fanatique de l'unification avec la Grèce. Ankara s'inquiète pour la sécurité de la communauté turque et redoute la proclamation du rattachement de l'île à la Grèce. Les forces turques débarquent le 20 juillet. Le cessez-le-feu, demandé par le Conseil de sécurité des Nations-Unies intervient le 22 juillet après que les forces turques ont occupé une bonne partie du nord de l'île. Le 24, le régime militaire grec s'effondre. (D'après, Ali Kazancigil, La question chypriote, *Encyclopaedia Universalis*, Corpus 5, p.785).

¹Coral M. Bell, 1978, p. 50.

² Sondage Gallup, *L'Express*, 24 octobre 1986.

voyager sur compagnie américaine" ? On imagine ce type de décision pris par de grands groupes agro-alimentaires, français ou étrangers, en cas d'incident nucléaire.

- Après les actions violentes commises dans les banlieues des grandes agglomérations, le groupe Leclerc annonce avec éclat (novembre 1990) son intention de fermer nombre de ses magasins dans ces zones.
- Dans l'accident de pyralène qui eut lieu dans la banlieue lyonnaise en 1986, une usine locale de yaourt décidait de détruire sa production.

Autant d'initiatives qui peuvent compliquer considérablement la conduite d'une crise. Mais allons plus loin encore.

6.3.3. Un univers qui semble parfois éclaté

Dans bien des domaines, le contexte général est aujourd'hui plus incertain encore – on pourrait même dire pulvérisé – et il faut se méfier des références établies pour les contextes bien structurés. Quand personne ne semble vraiment savoir ce que l'on pourrait bien retenir comme objectifs globaux, peut-on encore parler de grands projets, de grandes options qui guideraient fondamentalement les acteurs principaux ? Quand aucune organisation ne semble véritablement prétendre à la conduite des affaires, même dans son propre domaine, peut-on encore penser en termes de grandes machineries, qui permettraient au moins à Allison de fixer le jeu de quelques entités principales ? Quand les individus qui s'imposent semblent sortis de nulle part, peut-on privilégier l'étude de figures bien localisées ?

Le dirigeant qui n'aurait médité que sur les grands classiques serait comme un dompteur de fauves livré à la furie d'un essaim de guêpes, peu soucieuses des "bonnes" règles de référence...

□

7. L'expertise et les experts : ornières et fausses sécurités

C'est là un problème particulièrement délicat, sur lequel on bute très souvent en situation de crise

¹. Les idées communes sur ce point sont généralement trompeuses. Elles se résument ainsi : "Il faudra obtenir un bon diagnostic des experts"; "malheureusement, il y a toujours querelle entre les spécialistes". Cette analyse de base du décideur appelle approfondissement.

7.1. L'impossibilité de recevoir rapidement des analyses fiables

La crise exige une mobilisation rapide de connaissances et d'experts. On rencontre sans tarder une première série de difficultés :

- Le réflexe classique est de consulter la personne ou le service que l'on connaît, ce qui présente des avantages (on gagne du temps, on sait à qui on s'adresse) mais aussi des risques : la personne ou le service n'a pas la compétence voulue (et ne le dira pas obligatoirement, ou n'en aura pas conscience); la personne ou le service prendront un poids considérable, d'autant plus inopportun que ses avis seront mal fondés.

¹ Entretiens avec le Docteur William Dab, Philippe Vesseron, Joseph Scanlon, le Professeur Lucien Abenheim, Université McGill, Montréal, Monique et Raymond Sené (Collège de France-GSIEN).

- Autre scénario : l'événement est si spécial qu'il nécessite le recours à des experts avec lesquels on n'a pas l'habitude de travailler. Il va tout d'abord falloir les repérer. Il va falloir se faire une idée sur le crédit que l'on peut leur accorder, sur leur crédibilité vis-à-vis de leurs pairs et de l'extérieur.
- On va les rassembler, mais ils ne se connaissent pas obligatoirement : cela obligera à des ajustements initiaux pour que le groupe puisse fonctionner.
- Même avec ces experts, il se peut fort bien que l'on ne dispose toujours pas de connaissances suffisantes sur le domaine (ce fut le cas pour la dioxine à Seveso; pour le PCB et autres produits dans une affaire comme celle de l'explosion d'un transformateur à Reims).

Pierre Manière, préfet de la Marne : Quels étaient les risques dans l'affaire du pyralène de Reims ¹ ?

Comme le souligne le préfet de la Marne qui eut à suivre l'affaire : "Il y eut beaucoup de réunions : on ne put jamais avoir de certitude sur les conséquences ultimes de l'événement. Les spécialistes restaient incapables de donner des avis sur le long terme, de se prononcer sur des seuils. Ils répondaient : « Les chiffres que l'on a peuvent signifier qu'il y a danger... Mais pas obligatoirement »."

- Plus précisément, on ne dispose pas des connaissances extrêmement spécifiques qui seraient nécessaires pour traiter une crise. Par exemple, s'il s'agit de l'exposition d'une population à une pollution, on manque de normes transitoires déjà établies. Or, la question va rapidement être de savoir ce que l'on peut tolérer pour des épisodes de pointe qui ne vont pas durer. Appliquer ici des normes d'exposition chronique conduirait souvent à décider de mesures inappropriées.
- Les experts ne peuvent produire des connaissances dans des laps de temps compatibles avec les exigences du décideur. Tandis que les problèmes s'aggravent et que l'impatience se développe, les réponses n'arrivent pas.

Th. Sorensen, les inutiles analyses hors délais

"Le désir de trouver davantage d'arguments et davantage de faits est toujours fort, mais un temps trop prolongé de recherche de données et de débat peut produire des réponses à des questions qui n'existent déjà plus. [...] le futur devient rapidement le passé, et retarder les choses est en soi une décision ²."

- Le décideur va recevoir des avis contradictoires.

E. Quarantelli, deux avis dramatiquement contraires sur un risque de rupture imminente de barrage ³

Il y a une vingtaine d'années, un responsable des services d'urgence d'une ville californienne reçut à quelques minutes d'intervalle l'avis d'une première agence lui annonçant que, suite au séisme qui venait de se produire, il fallait s'attendre à une rupture imminente du barrage situé directement en amont de l'agglomération; puis l'avis opposé d'une autre agence, tout aussi officielle et sérieusement équipée. En fait, il reçut un troisième rapport, bien après l'épisode lui spécifiant que, s'il avait cédé, le barrage ne se serait pas rompu brutalement et qu'il n'y aurait donc pas eu de vague monstrueuse comme on l'avait craint.

- Le décideur devra intégrer de multiples sources d'expertise, chacune marquée par l'incertitude et insérée dans un univers à chaque fois très spécifique.

Ainsi, un médecin de famille sera très soucieux de la santé de son patient; le toxicologue fera état du risque lié à tel produit "très dangereux"; l'épidémiologiste sera plus sensible au fait de la portée collective ou non de l'événement; l'économiste mettra l'accent sur le coût des mesures prises, qui ne sont pas non plus d'ailleurs sans effets sanitaires; etc.

Pour illustrer ces points, on peut prendre le cas de la décision en matière de santé publique, sans doute l'un des domaines les plus difficiles, générateur des plus grandes tensions. Nous reprendrons ici quelques remarques importantes du Professeur Abenhaim ¹ :

¹ P. Lagadec, 1986b, p.163.

²Theodore C. Sorensen , 1963, p. 30.

³ Entretien avec E. Quarantelli. Le nom du barrage ne fut jamais révélé, par le DRC, pour une raison liée à l'activité médiatique que nous examinons ci-après.

De fortes incertitudes :

" [...] on ne connaît pas bien l'ensemble des possibilités, ni leur probabilité de survenue, faute de données sur des événements antérieurs."

L'appréciation de la dangerosité des produits repose sur des extrapolations hasardeuses :

" Même pour des produits extrêmement bien connus, dont les effets pathogènes sont très documentés et pour lesquels on dispose à la fois de données toxicologiques redondantes et d'informations d'origines épidémiologiques multiples, on va devoir effectuer une série d'extrapolations qui, selon les modèles utilisés et selon les expertises retenues, aboutiront à des résultats considérablement différents : extrapolation hautes doses/basses doses; extrapolation d'une population à une autre; extrapolation de l'animal à l'homme; extrapolation d'une condition d'exposition à une autre. "

Les analyses de laboratoires sont sources de problèmes :

" Le délai d'obtention de résultats fiables d'analyse de suies est de huit jours (c'est-à-dire huit jours de relation avec la presse sans données disponibles...!); les erreurs d'analyse sont toujours possibles, et même fréquentes semble-t-il, si le laboratoire n'est pas extrêmement bien qualifié; les laboratoires sont, simultanément, capables de détecter des quantités extrêmement faibles de substances et d'indiquer, après coup, que les suies non analysées ou analysées avec une limite de détection donnée, contenaient en fait les substances recherchées."

On va souvent pouvoir mettre en question les statistiques à disposition :

" La plupart des personnes observées ont été retirées trop vite de l'exposition pour que celle-ci soit suffisante pour entraîner des effets détectables. Elles sont trop peu nombreuses pour que les statistiques sur l'absence d'effets soient probantes (même si, individuellement, tout effet détectable peut être écarté). Les effets chroniques peuvent mettre plusieurs dizaines d'années à se manifester pour des substances cancérogènes. Le "pire cas possible" ne s'est jamais présenté."

- Aux oppositions scientifiques, qui sont dans la nature de l'exercice, peuvent venir s'ajouter des conflits individuels entre experts. Dans les cas les plus funestes, chaque expert dénierait à l'autre la qualité d'expert, fera de la crise l'occasion de continuer un combat antérieur avec son "cher confrère" sur ce nouveau terrain. Le conflit entre experts de grande renommée risque bientôt de devenir la crise principale... – Au plus grand désarroi du décideur, qui se verra de surcroît sommé de choisir entre des positions radicalement incompatibles, fortement médiatisées, et sur lesquelles il n'a bien sûr aucun moyen de porter une appréciation.

7.2. Des rapports délicats entre l'expert et le décideur

Les difficultés du travail entre experts se doublent de problèmes d'interface avec les décideurs, que l'on découvre souvent fort tard. Ceci est d'autant plus vrai que l'expert auquel on s'adresse est de culture universitaire.

- Tout d'abord, les experts auxquels on a recours n'ont pas toujours une habitude de la situation dans laquelle ils vont être plongés : l'urgence, des enjeux de grande envergure, une forte visibilité médiatique, un travail en relation directe avec de hauts responsables, etc. Ils sont souvent, culturellement, assez loin de ce monde de la décision d'urgence et de ses exigences; ils sont également plutôt solitaires qu'habités à des travaux en équipes très larges².

¹ D'après : Lucien Abenhaim, 1989, p. 831; 831; 837; 837-838.

² On pourrait peut-être mener sur l'expert très pointu le même type de réflexion que Philippe Legorjus entreprend sur les sportifs de haut niveau appelés à rejoindre les groupes d'intervention : "Une forte proportion de sportifs de haut niveau ont en effet un gros défaut : leur individualisme et leur incapacité à vivre en collectivité. Beaucoup de candidats au groupe sont issus de l'athlétisme ou des sports de combat. Ce sont des athlètes dans toute leur splendeur, c'est à dire très narcissiques; ils ont très souvent une tendance à l'égoïsme et ne sont pas très attentifs aux autres". Philippe Legorjus, 1990, p. 176.

- Le décideur, de son côté, a tendance à rechercher des certitudes lorsqu'il sollicite l'expert. Or, la science vit de non-certitudes, et on ne saurait lui faire dire plus qu'elle ne peut dire. Quand on réunit des scientifiques, on ne recueille que des paroles non décisionnelles. Ce ne seront que des avis multiples, chacun sur un aspect limité du problème, et toujours profondément marqués par le doute. Le décideur attend une parole discriminante, le scientifique va toujours répondre "oui, mais, ça dépend...☐"

P. Sandman : Le mot du sénateur Edmund Muskie ¹

L'universitaire américain Peter Sandman rapporte une anecdote fort évocatrice. C'est l'histoire du sénateur Edmund Muskie qui se plaignait auprès de son assistant du fait que les experts ne pouvaient jamais émettre aucun avis sans les assortir de réserves, en recourant systématiquement à l'expression rituelle "on the other hand". Le Sénateur finit par demander à son assistant : "Trouvez moi un expert avec une seule main".

Monique et Raymond Sené : Question du Préfet au scientifique pour le redémarrage d'une centrale

"Le préfet : Est-ce que je peux, sans faire courir de risque à la population, donner l'autorisation de redémarrer cette centrale ?

Le scientifique : On ne peut pas répondre à une question ainsi formulée. L'analyse que nous avons faite ne nous donne pas d'éléments nous permettant de vous répondre : «oui, vous pouvez redémarrer», «non, vous ne pouvez pas redémarrer». La seule chose que je puisse vous dire c'est : « il reste suffisamment d'inconnues pour qu'il faille surveiller cette centrale ² »."

- Le décideur risque fort d'exercer une pression insupportable sur l'expert pour obtenir ses résultats le plus vite possible. On le comprend : il lui faut agir et annoncer quelque chose. La pression sera naturellement d'autant plus forte que la situation est difficile pour le décideur...☐ exige du temps et de la minutie dans l'analyse. On court droit à l'erreur d'analyse, et aussi, car l'expert ne le supportera pas, à de graves tensions entre l'expert et le décideur. En cas de méconnaissance mutuelle, le décideur risque même d'avoir le sentiment que l'expert n'a pas intégré le fait de l'urgence dans son cadre de référence; si l'inquiétude existe chez le décideur que l'expert est seulement un scientifique soucieux de réaliser une belle étude et peu préoccupé des échéances et des enjeux, il ne pourra s'empêcher d'exercer une pression considérable pour obtenir "ses" résultats. Les tensions en seront d'autant plus fortes et pourront aller jusqu'à des ruptures fracassantes, ayant les médias pour témoins ou, davantage encore, prenant la scène médiatique comme terrain d'affrontement.
- Le décideur doit savoir en outre que les experts livreront un diagnostic socialement situé. On fonctionne sur l'idée que l'expert est celui qui est en mesure de "lire dans le grand livre de la nature" et donc de donner des réponses non contingentes. La réalité est moins simple. L'expert fera nécessairement attention à sa crédibilité; il sera sensible au fait que son estimation sera perçue comme acceptable ou non, sera contestée ou non : par ses pairs, par le public, par les médias, par les victimes, etc. Il peut aussi vouloir se "racheter" d'une intervention précédente malheureuse qui a entamé sa crédibilité. Il avait minoré le risque lors d'une affaire antérieure, cette fois il s'en tient à une majoration systématique; l'inverse est également possible.
- Fondamentalement, le décideur doit bien comprendre que les experts scientifiques ne pourront pas lui apporter ce qu'il cherche vraiment. La science qu'il peut ainsi mobiliser ne saurait produire que des savoirs mono-disciplinaires juxtaposés. De par leur nature même, les connaissances scientifi-

¹ Peter Sandman, "Explaining Environmental Risk : Some Notes on Environmental Risk Communication", Rutgers, NJ, Environmental Communication Research Program, Rutgers University, cité in E. L. Quarantelli, 1990, p. 19.

² Entretien avec Monique Sené, Présidente du GSIEN (Groupement de Scientifiques pour l'Information sur l'Energie Nucléaire, chercheur au Collège de France), et de Raymond Sené (Chercheur au Collège de France).

ques qui lui seront proposées resteront peu utilisables par lui. Il aura des avis produit par produit, institution par institution, milieu par milieu... Quand son problème est de nature globale. D'un côté, des savoirs non perméables, de l'autre une réalité totale, et lui au milieu, dans le pire des cas invité par chaque expert à suivre "son" diagnostic, et sommé par les médias d'appliquer la solution miracle présentée par un expert totalement inconnu. Entre le savoir mono-disciplinaire éclaté et le savoir opérationnel nécessaire, il y a un gouffre. Le décideur ne devra donc jamais magnifier, trop attendre de ces spécialistes qui lui diront un peu sur quelques éléments épars, jamais suffisamment sur l'ensemble de son système.

- Le décideur opère souvent, à tort, une assimilation hâtive entre "expert" et "scientifique". Si l'on revient à l'étymologie du mot, l'expert, c'est celui qui a éprouvé, qui a fait l'essai, qui a appris par expérience, qui a été mis à l'épreuve; comme le mot a aussi pour racine "periculum" on pourrait aussi, à la limite, évoquer le sens : "qui s'est sorti du danger". De l'expert choisi pour venir à ses côtés, le décideur devrait pouvoir dire autre chose que ce que Sun Tzu fait dire de l'un de ses personnages : "Chao Kua ne sait que lire les livres [...]; il est absolument incapable d'établir des corrélations entre les changements de circonstances ¹".
- La tentation est forte aussi pour le décideur de transférer son rôle sur l'expert en lui abandonnant la responsabilité de la décision. Cela peut être présenté de façon plus subtile : le décideur fait semblant d'oublier que la décision doit être le résultat de l'intégration d'un très grand nombre de considérations (il est extrêmement rare que seul un facteur puisse dicter une conduite); il en arrive à lui demander brutalement : "Alors, docteur, est-ce que j'évacue ?"
- Pressé de se faire décideur, l'expert prendra de fortes marges de sécurité; une fois ajoutées toutes les marges de sécurité données par tous les experts consultés, le décideur risque fort de se retrouver face à un diagnostic tellement sombre que la consultation des experts ne lui apportera presque plus rien : seulement une description apocalyptique, pour laquelle il n'était pas besoin de recourir à un tel aréopage. L'expertise n'est utile que si elle est respectée; la base de ce respect est que le décideur ne se défait pas sur elle, ou ne donne pas le sentiment à l'expert qu'il agit selon cette logique. Ce point demande explicitation claire dès l'abord, et pendant le traitement de l'affaire.
- Réciproquement, l'expert peut vouloir se faire décideur. Il peut être subjugué par la situation : il n'est pas dans ses habitudes de voir ses avis à ce point attendus, de faire des apparitions dans les palais nationaux, d'être le point de mire des médias, etc. La dérive de rôle est d'autant plus "tentante" pour l'expert qu'il risque, au moins au début, de bénéficier d'un crédit favorable, plus fort que celui des responsables; il peut même avoir l'image du sauveur.

L'expertise technique et scientifique risque donc de dériver rapidement, de façon implicite ou non, vers le conseil "politique". On va là au-devant de dangers redoutables – celui du mélange des rôles notamment –, sur lequel il faut avoir réfléchi au préalable. A titre d'introduction à l'examen, nous proposons ci-dessous quelques pensées de Theodore Sorensen, qui fut conseiller de John Kennedy.

Th. Sorensen : l'expert et le politique

"Les présidents sont souvent critiqués pour la raison qu'ils ignorent les avis de leurs propres experts. La raison en est que la précision même de l'étude de l'expert peut empêcher le président d'adopter une perspective plus large, plus

¹ Sun Tzu, 1972, p. 118.

adaptée, qui doit gouverner toute politique publique. [...] Trop d'experts manquent du sens des proportions, de la faculté de s'adapter, de l'aptitude à accepter les données qui n'entrent pas dans leurs cadres propres.

Tous les experts ne sont pas prêts à admettre les limites de leur sens politique, et ils n'hésitent pas à énoncer, sur un air d'autorité, des recommandations politiques de portée générale, ceci dans leur domaine mais quelquefois aussi dans tous les domaines. Tout président sera impressionné par leur apparente maîtrise de la complexité; mais le bon sens du président, sa compréhension (du contexte politique), sa façon personnelle de juger des priorités, sa capacité à analyser, à généraliser et à simplifier, sont plus essentiels pour atteindre la bonne décision que tout le jargon spécialisé et les traditions institutionnalisées de l'élite des experts. [...]

Essentielle à la relation entre l'expert et le décideur politique, il y donc la reconnaissance par chacun du rôle de l'autre, et le refus de chacun d'assumer le rôle de l'autre. L'expert ne doit ni substituer son jugement politique à celui du décideur, ni faire grief à ce dernier d'exercer son rôle; et le décideur ne doit pas oublier lequel des deux est l'expert¹."

H. Kissinger et Th. Sorensen ajoute quelques mises en garde utiles sur ce recours à l'avis extérieur :

H. Kissinger : L'universitaire et l'action de crise

"La plus grande utilité [des conseillers venus de l'extérieur], pour un homme politique, se situe dans un domaine intermédiaire entre les tactiques et les buts. Les premières dépendent en général si étroitement de la situation immédiate que ceux qui n'ont pas accès aux dépêches peuvent rarement apporter une contribution significative. Quant aux seconds, ils reflètent des conceptions philosophiques et des nécessités politiques; si un conseiller peut apporter quelques clartés dans ce domaine, pour être efficace il doit bien connaître les points de vue du responsable politique –les changements de cap nécessitent de la confiance en soi plus que des connaissances spécialisées. En fait, les avis de l'extérieur sont surtout utiles pour le moyen terme –au-delà de l'urgence, mais en deçà de l'ultime –disons deux à cinq ans. Malheureusement, c'est là le domaine habituel des universitaires qui s'intéressent aux problèmes politiques, et ils se sentent floués, privés de la griserie qu'engendre la proximité du pouvoir si on les appelle à Washington pour faire ce qu'ils peuvent faire chez eux. Aussi, au lieu de se concentrer sur le moyen terme, ils ont tendance à inonder l'homme politique de conseils tactiques redoutablement minutieux ou redoutablement stratégiques, jusqu'à ce que le malheureux, l'œil vitreux, en arrive à éprouver une affection tout à fait inhabituelle pour ses services habituels²."

Th. Sorensen : l'expert et le politique

"Les prédictions des experts sont souvent encore plus inconsistantes que la qualité de leur sens politique, tout particulièrement à une époque où seul l'imprévisible semble survenir. [Cela ne doit pas empêcher le décideur de leur prêter attention. Les erreurs de prédictions] démontrent seulement que les seuls experts infaillibles sont ceux dont les prévisions n'ont jamais été testées.

Quelle qu'en soit la justification [indépendance, objectivité, lien plus direct avec le problème et les acteurs qu'il concerne, franchise], l'avis extérieur a ses propres limites. Comme les problèmes deviennent plus complexes et interreliés, exigeant une connaissance de première main en continu de données confidentielles et d'analyses d'experts, très peu de personnes extérieures sont suffisamment informées. Le fait qu'une recommandation simple apparaisse plus frappante ou attirante que le résultat compliqué de la réflexion de la bureaucratie n'en fait pas une recommandation plus pertinente.

De plus, une fois que l'avis d'un citoyen distingué ou d'un comité a été demandé et qu'il a été rendu public, son rejet peut ajouter aux difficultés du président³."

Nous mentionnerons enfin des situations limites, particulièrement délicates. Si l'expert a le sentiment qu'il se trouve dans un groupe de décideurs particulièrement ébranlés ou ne disposant pas de l'habitude minimale pour traiter l'affaire, il risque –sur le mode d'une "assistance à collectivité en danger" –de ressentir un devoir moral d'intervention directe. Mais il devient alors décideur...□

¹ Theodore C. Sorensen, 1963, p.65-67. Rappel : Sorensen fut conseiller spécial du Président Kennedy à la Maison Blanche.

² Henry Kissinger, 1979, tome 2, p. 769-770.

³ Theodore C. Sorensen, 1963, p.67-68, 73, 73.

On peut aussi être dans un cas où tel point particulier est tellement écrasant d'importance que la parole de l'expert est de fait une parole décisionnelle. Ainsi, après un séisme, un expert faisant état d'un risque très élevé de rupture de barrage dans les vingt-quatre heures (mais non dans les trois minutes comme dans l'exemple donné précédemment) sait bien que son avis balayera toute autre considération : il y aura évacuation. Il restera au décideur cependant à déterminer les modalités de sa mise en œuvre, son extension, etc.

7.3. Un type d'expert quasi inexistant : l'expert en gestion de crise

Lorsque l'on pense "experts" on pense surtout aux experts scientifiques, ou aux spécialistes bien au fait de telle situation – préremlinologues, sinologues, etc.

Il n'existe guère, sauf dans de rares entreprises conseils et encore souvent dans le seul domaine de la communication, d'experts de gestion de crise, bien au fait des difficultés globales que rencontre le décideur durant ce type d'épisode.

Peu de personnes ont vécu suffisamment d'expériences de crise et les ont suffisamment analysées pour pouvoir offrir une aide véritablement efficace en situation.

Davantage, l'expertise de crise ne saurait être apportée que par de réelles équipes interdisciplinaires, rompues à intervenir ensemble, assez rodées pour fournir une aide précieuse mais discrète, ne débordant jamais de leur rôle, constituées à chaque fois en fonction du problème précis qui se pose, et sur la base d'un réseau modulable, aisément mobilisable, etc.

De véritables équipes d'experts en gestion de crise, rompues à l'intégration rapide de savoirs éclatés, seraient de nature à venir en aide au décideur. Encore faudrait-il qu'elles existent, ce qui n'est pas le cas.

8. Face aux médias : entre l'épouvante et la révolte

Les points précédents montrent combien le traitement "interne" de la crise est déjà difficile. Une question majeure est précisément la communication interne : souvent négligée, elle conduit à des implosions mortelles pour les organisations.

Mais nous allons nous arrêter ici à la communication médiatique, souvent ressentie comme l'épreuve la plus déstabilisante. Ce volet de la gestion de crise est certainement le plus en vogue actuellement. C'est en effet sur ce terrain de la communication que les responsables se sont sentis le plus démunis; c'est sur cette ligne de front que se sont produits les chocs les plus rudes avec l'extérieur.

Cela n'a d'ailleurs rien d'étonnant en raison de l'archaïsme qui a pu marquer la conception des communications. Témoin ce souvenir d'un cadre dirigeant aujourd'hui convaincu de la nécessité d'une bonne communication : "Lorsque je suis entré dans l'entreprise, j'ai été reçu par le directeur général qui m'a dit : «Ici personne n'a le droit de parler à l'extérieur sauf moi, et j'ai pour principe de ne rien

dire»"; ou encore cette boutade bien connue outre-Atlantique d'un capitaine d'industrie : "No comment, and that's off-the-record"¹.

Nous allons tenter d'entrer ici dans ce que la plupart des responsables vivent comme le parcours des horreurs, celui du monde médiatique. Bien sûr, cet univers n'est pas homogène : il n'y a rien de comparable entre le journaliste spécialisé qui connaît suffisamment bien le sujet et a l'habitude de recourir à tout un réseau d'experts pour vérifier tel ou tel point technique – qui a aussi une crédibilité durement acquise à ne pas dilapider stupidement... – et le reporter d'un jour qui fera de telle nouvelle la chance de sa carrière; il n'y a rien de comparable entre le présentateur d'un grand journal, qui ne peut se permettre d'avancer n'importe quelle "information", et le présentateur d'une émission-spectacle prenant telle crise pour objet, comme une émission de music hall mettrait en scène la dernière vedette à la mode. Mais le responsable a tout cela en tête lorsqu'il pense au monde médiatique et un amalgame général lui fait vite perdre pied. Comme on va le voir – en adoptant son regard – on peut le comprendre... □

8.1. Un tableau perçu comme apocalyptique

Voici donc que la pression des médias vient s'exercer sur ces systèmes déjà en limite de rupture. Et quelle pression ² !

8.1.1. L'irruption des barbares

A dessein nous n'organiserons pas ici la réflexion. Nous suivrons plutôt l'ouragan qui emporte le responsable non averti lorsque, soudain, il "voit" les médias forcer sa porte et violer son espace de référence.

L'incroyable vient tout d'abord du *déroulement* même des événements : "ce sont les médias qui m'informent de ce qui se passe chez moi !".

Bhopal (1984)

"A 4h30 du matin, le 3 décembre 1984, CBS News appelle le siège de Union Carbide à Danbury (Connecticut). Ils veulent parler à quelqu'un au sujet d'un accident à Bhopal. Le responsable des relations de presse est brutalement plongé dans l'événement médiatique : "Ils avaient un rapport télégraphique en provenance de l'Inde indiquant qu'il y avait eu une fuite de gaz et que quelques personnes avaient été tuées. Sur le moment, le journaliste disait entre 30 et 35. Il commença à me donner tous les détails, y compris des nouvelles des vaches qui gisaient dans les rues. Et, tandis que nous parlions, il n'arrêtait pas de recevoir de nouveaux rapports. A la fin de notre entretien téléphonique, le bilan des morts était déjà de 200 à 300 personnes ³."

Three Mile Island (TMI, 1979)

Dès 8h du matin, un journaliste qui suit au scanner les transmissions de la police et des pompiers identifie une activité particulière liée à la centrale; aussitôt prévenu, son directeur appelle TMI, est mis par erreur en relation avec la salle de contrôle et s'entend répondre : « Je ne peux pas parler maintenant, nous avons un problème». La nouvelle est donnée par cette radio de Harrisburg à 8h25. A 9h06, l'Associated Press diffuse l'information ⁴.

¹ Norman Draper, 1986, p. 30.

². Tous ces points sont des reprises 1°) de témoignages recueillis lors de séminaires de formation, et notamment lors des séances de réflexion sur les expériences médiatiques de chacun; 2°) de discussions multiples avec Philippe Dessaint, avec qui nous faisons équipe depuis plusieurs années, lors de séminaires de formation.

³ R. B. Irvine, 1987 (p.vii).

⁴ J. Kemeny, 1979, p. 104.

Gander (Terre-Neuve, 1985)

Le Pentagone apprend la nouvelle du crash de l'avion et la mort des 248 militaires par Radio Canada ¹.

Une usine de l'est de la France

C'est le cas de ce directeur d'usine qui, après avoir quitté son bureau et fait quelques courses, rentre à son domicile, allume son poste de télévision... Pour découvrir l'image de son usine en train de brûler. ²

Il faut comprendre le choc que cela peut représenter pour un responsable. Il s'est toujours dit que rien de vraiment grave ne pouvait survenir; que, s'il y avait un problème, il déciderait, en commun accord avec l'équipe de direction, de ce qu'il convient de dire, quand, à qui et sous quelle forme. Et voici que le monde chavire : ce sont les médias qui l'informent, il en est réduit à solliciter d'eux des informations. L'acte initial de son "entrée en guerre" est en quelque sorte une humiliante capitulation.

Mais ce premier choc ne laisse pas de répit. En voici un second, qui n'annonce qu'une cascade d'épreuves insoutenables... □

C'est immédiatement – ce qui veut dire en quelques minutes, ou tout au moins après un délai dix fois moindre que celui auquel s'attend le décideur – l'irruption des médias. Il y a tout d'abord le choc du nombre, de l'énormité de la tâche :

Challenger (1986)

La responsable des relations publiques de la NASA observe : "Je ne sais pas comment tant de gens ont pu surgir de nulle part en si peu de temps; nous avons 400 à 500 journalistes accrédités pour le lancement. Pour le soir, 800 autres étaient arrivés. Le lendemain, nous en avons entre 1400 et 1500" ³.

Tylenol (1982)

"Les appels de la presse arrivaient par grappes de 50 à 100. Quand nous avons 26 appels en attente, nous prenons le suivant de la "pile". Sur une période de trois mois après l'incident, nous avons ainsi traité 2 500 appels de journalistes ⁴."

Il y a ensuite le fait de l'*intrusion* : les journalistes surgissent de partout. L'organisation concernée aura vite le sentiment d'être "la proie de hordes au comportement inqualifiable", tenant la place pour un terrain conquis.

Ainsi pour Three Mile Island (TMI)

A partir des numéros d'immatriculation des véhicules en stationnement à la centrale, des journalistes remontent aux employés et parviennent à glaner des informations. Mieux : à force de patience, un reporter finit par repérer la fréquence radio utilisée par les officiels : "Stationné sur l'autre rive du fleuve, il manipulait son scanner à la recherche des transmissions établies depuis la centrale. Rien sur la fréquence de l'exploitant ni sur celle de la police. Il changea alors pour la fréquence présentée dans son manuel comme celle réservée aux communications interministérielles en cas de guerre nucléaire. Et ils étaient là ⁵."

Ce peut même être l'effraction pure et simple du photographe que l'industriel découvre dans son usine, aux abords du réservoir accidenté, s'apprêtant à prendre des photos au flash en atmosphère

¹ Entretien avec Joseph Scanlon. Voir aussi : Joseph Scanlon, 1987.

² Entretien avec Philippe Dessaint.

³ R. B. Irvine, 1987 (p. IX).

⁴ Robert V. Andrews (un des six chargés de presse de J&J), cité par Dieudonnée ten Berge, 1990, p. 24.

⁵ P. Sandman and M. Paden, 1979: "At Three Mile Island", *Columbia Journalism Review*, 18 (7-8), cité in J. Scanlon and S. Alldred : "Media coverage of Disasters. The same old Story", *Emergency Planning Digest*, Emergency Canada, October-December 1982, p.43-58.

explosive... Du l'hélicoptère qui vient prendre de belles photos juste au-dessus du camion de gaz qui fuit... □

Accident sur une bretelle de l'autoroute A 43 à Lyon, le 10 avril 1985

Un camion de propane se renverse; une nappe de gaz se forme et se propage sur le parking d'un supermarché en contrebas. Par chance, des sapeurs-pompiers de retour d'intervention voient la scène et peuvent immédiatement arrêter la circulation, donner l'alerte, intervenir. Le supermarché est évacué (un exercice de ce type venait d'être fait peu de jours auparavant). Une interdiction de survol du site est demandée et obtenue. Cela n'empêchera pas un hélicoptère de presse de venir à l'aplomb de l'accident et de descendre à très basse altitude, mettant en danger l'ensemble des intervenants (et l'hélicoptère lui-même).

Sans délai, voici la *pression médiatique maximum* : il faut répondre, de tout, à tous, à chacun... Quand on a bien d'autres choses à faire : accessoirement sauver des vies humaines, éviter que l'accident ne se transforme en énorme catastrophe, etc.

Rien n'y fait : l'extérieur exige de la "bonne communication", de la transparence instantanée, alors que l'organisme vit l'une des épreuves les plus difficiles de son histoire. On est sommé de tout dire, et vite : donner un diagnostic précis, assuré et définitif de ce qui s'est passé; livrer un pronostic sans incertitude et sans erreur de ce qui va arriver; expliciter en public toutes les stratégies que l'on va appliquer; rendre des verdicts assurés en matière de responsabilité, de culpabilité, d'indemnisation; prendre des engagements solennels sur l'arrêt définitif ou la transformation radicale des systèmes concernés; et bien sûr, exigence élémentaire, laisser aux médias l'accès à toutes les données, à tous les lieux...

La presse réclame aussi, comme interlocuteur, le haut responsable, le spécialiste et refuse le chargé des relations publiques : qui n'y est pas préparé se verra brutalement déstabilisé. Les personnes clés n'ont guère le temps, et ne sont que rarement équipées pour l'aventure médiatique. De même, les organigrammes fixant les responsabilités ne sont pas opposables à la presse : elle sait qui elle veut et ira directement chercher ces personnes. Autre surprise : la disparition des journalistes connus, de "ses" journalistes – ceux que l'on avait pris un soin particulier à connaître au fil des ans.

La culture et les aptitudes de ce monde médiatique vont aussi troubler profondément. Voici tout d'abord un partenaire étonnant par ses capacités : une débrouillardise qui tranche avec les lourdeurs internes auxquelles se trouve confronté tout responsable en période de crise; une culture de l'exceptionnel, qui, fondamentalement, est le sel du métier, et qui met le journaliste de plain-pied avec la situation hors norme; une maîtrise du temps et de l'espace grâce à des moyens techniques très performants, aisément mobilisables; un recours possible à des experts, qui viennent apporter aux médias des éléments techniques, des éléments d'appréciation – dont les responsables n'ont plus le monopole.

Il y a les questions. Le responsable, le spécialiste sont soudainement confrontés à un mélange détonant, chez ces journalistes, d'ignorance et de connaissances précises obtenues on ne sait comment... Que dire aussi de ces exigences d'information, de certitudes, de prises de position et d'engagements définitifs, d'autant plus fortes que la situation est incertaine, délicate, explosive ?

Il y a les réponses. Et leur retranscription. On découvre que l'on se bat à armes inégales : le journaliste peut toujours se tromper alors que toute erreur du responsable sera rudement dénoncée (sur le double thème de l'incapacité et de la volonté de tromper). Suggérer une relecture d'un papier pour correction d'erreurs techniques est naturellement la dernière des provocations que pourrait

commettre le responsable : la liberté du journaliste serait bafouée. Ce que le responsable considère comme fondamental – la rigueur des données livrées au public – a beaucoup moins de place dans l'échelle de valeurs de son partenaire. Comptent d'abord la rapidité et la liberté absolue du rédacteur.

Et si d'aventure la vérification souhaitée des points techniques est acceptée, il peut y avoir encore des surprises car le monde journalistique est souvent celui des "généralistes" ¹.

Le danger de retranscriptions non maîtrisées ² :

Ainsi cette mésaventure survenue à Raymond Sené (chercheur au Collège de France et membre du GSIEN) sollicité sur une question nucléaire. Le journaliste avait bien vérifié par un appel téléphonique que son texte était bon. Le scientifique n'avait rien à redire à ce qu'il avait entendu : "[...] les barres de contrôles tombent sous l'effet de la pesanteur". Quelle ne fut pas sa surprise de lire lendemain, entre guillemets bien sûr, le propos qui lui était attribué : "[...] les barres de contrôle tombent sous l'effet de l'a-pesanteur". Dans ce cas l'erreur était si énorme qu'elle fit rire tous les spécialistes, mais il pourrait y avoir plus pervers – et surtout plus dangereux en situation de crise, lorsqu'une information donnée est susceptible de saturer sur-le-champ toutes les capacités de réception et qu'il n'y a guère de correction possible.

Joue aussi toute la place sociale du journaliste de télévision, qui a des liens d'intimité avec le public : il n'est pas aisé de lui faire concurrence sur ce terrain.

Ceci suffirait largement à désarçonner les organisations les mieux préparées; que dire de celles, plus nombreuses, qui ne le sont pas ? Le réflexe naturel est alors le blocage, le refus de s'exposer ainsi, de se livrer à ce qui est ressenti comme un exercice d'exhibitionnisme insoutenable, une activité d'une vacuité intolérable. Le tout étant, de surcroît, extrêmement dangereux.

Tout à la fois pour l'organisation dans son ensemble et pour l'individu exposé personnellement – notamment lors des interviews télévisées –, comme nous allons le voir tour à tour.

8.1.2. L'échec des organisations

Deux exemples suffisent à brosser un tableau généralisable. La gestion médiatique de la crise par la NASA au moment de la catastrophe de Challenger tout d'abord, qui montre que la meilleure organisation au monde pour répondre aux journalistes peut avoir les plus graves difficultés au moment de la crise. Celle de Three Mile Island ensuite, qui est restée comme l'expérience traumatique de référence (nous reprendrons ici quelques points de l'étude de Sharon Friedman, qui fut consultant de la commission présidentielle d'enquête sur cette affaire).

Challenger

"Le vaisseau spatial explosa à 11h40. Plus d'une heure après, la NASA annonça qu'elle tiendrait une conférence de presse à 15h. Celle-ci fut reportée à deux reprises et, finalement, à 4h40 le porte-parole ne fit que confirmer ce que des millions de gens avaient vu à la télévision cinq heures auparavant. Il aurait pu faire cette même déclaration – en s'abstenant cependant d'affirmer que l'équipage ne s'était rendu compte de rien – dans le délai de 20 minutes prescrit par le plan d'urgence de l'agence. Par ce retard, la NASA montrait qu'elle avait perdu la maîtrise de la crise ³."

"Shirley Green, nouvellement nommée directeur des relations publiques, est assise en silence avec tout le monde dans la salle de contrôle. Tandis que les procédures d'urgence se mettent en route, elle appelle le bureau de l'administrateur à Washington; puis elle réfléchit à la déclaration qui doit être faite au public. Les dirigeants de la NASA ne sont pas joignables, étant absents ou affairés à mettre en application le plan d'urgence. L'un des responsables du centre Kennedy dit qu'il va parler aux journalistes, mais il est sans cesse en réunion, et n'arrête pas

¹ De façon générale d'ailleurs chacun est toujours un "généraliste" par rapport à quelques spécialistes, et un spécialiste par rapport à un nombre important d'autres interlocuteurs. Et l'on est le plus souvent un "généraliste" par rapport à quelqu'un que l'on sollicite pour un diagnostic.

² Entretien avec Raymond Sené.

³ R. B. Irvine, 1987, p. 347.

de dire qu'il n'en aura que pour quelques minutes. Pendant ce temps, tous les téléphones du centre de presse de la NASA sont en train de sonner et les journalistes tournent en rond, à la recherche de détails, d'images, d'informations, d'interviews — de n'importe quoi. Une réunion de presse est programmée, puis reportée à plusieurs reprises. Le porte-parole de la Maison Blanche Larry Speakes appelle : il veut savoir quand la NASA va se décider à dire quelque chose. Il reçoit inlassablement la même réponse : dans quelques minutes. Les heures passent. Lorsque la conférence de presse peut enfin avoir lieu, les dés ont déjà été jetés. Ces quatre heures et demie affectèrent tellement les relations de la NASA avec la presse que ni Shirley Green ni personne d'autre ne sera en mesure de rétablir la situation dans les mois qui suivirent ¹."

S. Friedman : Three Mile Island ²

Metropolitan Edison (l'exploitant) et la NRC (l'administration) étaient les principales sources d'informations pour les médias, mais elles fournirent très peu de données utiles dans les premiers jours. Met. Ed. publia des communiqués depuis trois lieux différents, tous disant quelque chose de différent. Le responsable régional des relations publiques de la NRC n'était lui-même pas tenu informé.

L'exploitant tenta tout d'abord de minimiser la quantité de radioactivité relâchée, ce que dénonça le Lt. gouverneur au cours d'une conférence de presse. Puis il y eut la gaffe magistrale du vice-président en charge de la production chez Met. Ed., déclarant au milieu de la plus sévère crise nucléaire jamais connue dans le pays qu'il ne voyait pas pourquoi il devrait dire aux journalistes tout ce que faisait Met. Ed. Cela fit perdre à l'exploitant ce qui lui restait de crédibilité. La NRC quant à elle parlait à plusieurs voix, souvent contradictoires: la NRC régionale, la NRC au centre fédéral, la NRC à la centrale, les administrateurs.

Pendant les premiers jours, Met. Ed. comme la NRC ne fournirent quasiment pas d'aide organisée aux journalistes. Met. Ed. ne mit sur pied un centre de presse que le troisième jour de l'accident – et encore : à 20 miles de la centrale, et pour les appels téléphoniques seulement. La NRC ne monta un centre de presse que six jours après l'accident. Il n'y avait donc pas de lieu central permettant aux journalistes de recueillir de l'information, pas de chargé de relations publiques qui aurait pu leur apporter assistance, encore moins de spécialistes pouvant leur expliquer les aspects techniques de l'accident.

La confusion s'amplifia. Elle devint totale, après un relâchement qui conduisit à une discussion sur une fusion possible du cœur et une évacuation générale. Le gouverneur de Pennsylvanie lui-même recevait des rapports contradictoires de la NRC sur le danger et la nécessité ou non d'évacuer la population.

Ce fut bientôt le clash entre deux mondes différents, qui ne se connaissaient pas. "Les journalistes étaient confrontés à des problèmes complexes, un jargon difficile. Les ingénieurs s'irritèrent de l'ignorance de la presse. Ils trouvèrent tout particulièrement gênant d'avoir à donner des réponses courtes et simples à des questions compliquées, et d'avoir à traiter de questions portant sur les scénarios possibles d'évolution. Et les besoins des médias apparurent aussi déconcertants aux ingénieurs que la technologie nucléaire l'était pour les journalistes. Les ingénieurs ne réalisaient pas que les médias ont besoin d'avoir de l'information sur une base régulière : les journaux n'impriment pas des pages blanches, et les informations télévisées ne peuvent s'accommoder de 30 minutes de musique classique enregistrée. Ils ne comprenaient pas non plus la question des délais, ni le fait que les médias avaient besoin d'informations renouvelées. Les ingénieurs voulaient du temps pour résoudre les problèmes de réacteur; les médias et les citoyens étaient préoccupés des dangers potentiels pour la santé et de la perspective d'une évacuation."

Cela aboutit à des ruptures parfois sévères ³ : "A un moment donné, le président de GPU suggéra que les journaux implantés autour des centrales nucléaires devraient être administrés par des journalistes familiers de l'énergie nucléaire. Le rédacteur en chef d'un journal d'Harrisburg répliqua : «Toutes les centrales nucléaires devraient employer des gens qui sont familiers de la vérité»."

8.1.3. L'enfer pour les individus : l'épreuve des caméras

Là encore, le responsable découvre des problèmes propres à lui faire perdre ce qui lui reste de sagesse en temps de crise. On peut esquisser ainsi son parcours.

¹ R. L. Dilenschneider, D. J. Forrestal, 1987, p. viii).

² D'après Sharon M. Friedman, 1989.

³ Steven Fink, 1986, p. 110.

Il sera contacté par un monde journalistique tout aussi insaisissable que le sien propre l'est pour la presse (tout ce qui lui est reproché, à lui responsable, semble étrangement s'appliquer aux médias). Il est approché par quelqu'un qui n'est pas son hôte dans l'émission en question; le flou est soigneusement entretenu sur les questions qui seront posées. Au moins l'assure-t-on qu'il pourra s'entretenir avec l'interwiewer avant l'émission.

Qu'il veuille dans l'intervalle contacter ce journaliste et il mesurera l'irritation ressentie envers celui qui n'est jamais joignable.

Faute d'avoir pu organiser un peu l'entretien avant son arrivée dans les studios, il demandera à voir le journaliste, comme promis. Surprise, cela est impossible : il s'affaire à mettre la dernière main à son journal. Notre responsable aura même le sentiment qu'il subit une sorte de logique d'évitement de sa part. Vient le moment du maquillage, où il croise un instant son interlocuteur, tout sourire. Mais ne croit-il pas comprendre dans cette sympathie affichée une voix menaçante qui lui dirait : "Ne vous inquiétez pas, je vais vous descendre" ? Le voici privé de ses signes extérieurs de pouvoir, devant subir ce qui lui semble une inversion des règles de protocole. Il sent qu'il va être le jouet de décisions unilatérales, celles du présentateur.

Et voici le studio, aussi engageant qu'une salle d'opération. L'éclairage et la chaleur, et aussi le manque d'ombres, signe qu'ici tout est simple et direct : point de place pour la réserve, la nuance, la réflexion prudente, la pensée complexe et contrastée — qui, précisément, sont à la base de toute son action en période de crise. Un sentiment de solitude envahit le décideur, invité malgré lui. Mais que fait-il donc ici ? Où sont les autres responsables ? Retrouve-t-il un sentiment d'oral de concours, l'épisode de sa vie où il risqua également beaucoup ? Il y a cependant de singulières différences. Ici, il va devoir répondre par blocs de 10 à 30 secondes. Autres impératifs de base : construire son discours autour d'images et de clichés qui exprimeront des logiques fortes, mais sous des formes accessibles au plus grand nombre, donc toujours à la limite du faux; ne pas se laisser égarer par l'apparence de la situation : le dialogue n'est que feint, il s'exprime face à des millions de personnes. Plus perturbant encore, le fait de l'image : à la radio, le jeu reste encore dominé par la mobilisation intellectuelle; ici, c'est toute la personnalité qui crève l'écran. La moitié du message est déjà donnée par la première image de soi-même avant que l'on ait ouvert la bouche, et une bonne part du reste est donnée dans les silences, les hésitations. Précisément, l'invité malgré lui ne devra jamais hésiter (sauf s'il s'agit de grand art, mais ce n'est pas donné à l'amateur); une seconde de "blanc", et le message est passé : malaise, donc tout à la fois incompetence et mensonge. Tout vide de son est extrêmement chargé de sens à la télévision : l'image, qui émet des messages en permanence, prend alors une force extraordinaire et la gêne visible qui accompagne l'hésitation se fait dévastatrice; en outre, un arrêt de son dans un univers où tout n'est que bruit tend à inspirer au téléspectateur une sensation d'effondrement assez déstabilisante. C'est le gladiateur blessé, et le spectateur, depuis son fauteuil, ne sait plus s'il doit décider de la mise à mort ou se prendre d'une pitié qui va le déranger dans son confort de consommateur d'images.

Accepter pareil numéro pour venir vanter un succès est déjà difficile; tenir le défi en situation de crise peut relever de l'impossible.

Surtout précisément que les difficultés objectives s'accumulent :

- En situation de crise, on manque cruellement d'informations : on n'a donc pas les éléments de réponse voulus, et ce pour la plupart des questions. De même, il est impossible de rejeter les allégations avancées, fussent-elles apparemment fantaisistes.
- Face aux caméras, on manque toujours d'entraînement relatif puisqu'il faut répondre à un journaliste qui fait l'exercice quotidiennement. De façon générale, on connaît peu l'outil. On se fera piéger en abordant l'exercice comme dialogue social normal : si on ne relève pas immédiatement une inexactitude, ou un sous-entendu dangereux, la fin de l'émission sera là avant que l'on ait pu revenir sur le sujet. Le temps de plateau est toujours incroyablement court et il est difficile de le bien gérer (en fait, au regard du temps imparti à l'interview, chaque phrase prononcée correspond à ce que serait, dans un livre, un chapitre ou même une partie – du moins si l'on en reste à la télévision européenne; aux Etats-Unis, les interviews ne durent pas plus de 20 secondes, souvent 10 : on a juste le temps d'énoncer le titre du livre et les trois quarts d'une idée-force).
- Toute erreur sera immédiatement acheminée à plusieurs millions de destinataires et reprise, surtout si elle est grave, par la presse dans son ensemble.
- Les enjeux sont bien sûr considérables : il n'est pas possible de rejeter toutes ces inquiétudes avec désinvolture.
- Il faut affronter de délicats problèmes de rôle et de légitimité : on ne peut répondre à la place d'un autre responsable. Mais il n'est pas non plus concevable de répondre trop systématiquement que le point soulevé n'est pas de son ressort; or, dans une crise, les chevauchements de responsabilités sont la règle.
- Autre défi : comment parler à la fois à tous ces publics qui sont derrière la caméra ? Les victimes éventuelles, le personnel de l'entreprise, les clients, le public en général, les concurrents, le pouvoir réglementaire, la justice, le monde politique, les acteurs étrangers, etc. On risque souvent de se heurter à de réelles impossibilités. Comment, par exemple, en cas d'erreur humaine massive et manifeste, parvenir à ne pas reconnaître ce fait – parce que cela déclencherait sur l'heure une crise non maîtrisable en interne – sans perdre tout crédit public et toute dignité vis-à-vis des victimes, peu préoccupées par le climat social dans l'entreprise responsable de leur malheur ?

Avec ce tableau pour décor, il faut affronter les questions du journaliste. Questions couperets, droit de poursuite, pièges, questions impossibles car trop marquées par l'émotion, ou contraignant, dans certains cas extrêmes, à mettre en danger des personnes; avec ce présupposé, trop évident chez l'interviewer, que le responsable ne peut que lui cacher quelque chose, qu'il est doublement coupable d'incompétence et de dissimulation.

Et peut aussi venir la question perçue comme relevant de l'abomination. Ainsi cette personne représentant un grand groupe pharmaceutique lors de telle crise; on vient de découvrir que les transfusions sanguines jusque-là pratiquées peuvent être source de contamination du SIDA. Question du journaliste : "Alors, vous en avez achevé combien ? ¹"

Il faut aussi compter avec les difficultés de l'interviewer lui-même qui, s'il est aussi le présentateur d'un journal télévisé, doit maîtriser tout à la fois le temps, des problèmes techniques, une vingtaine de sujets très différents... Chaque journal est un exploit technique qui génère de fortes

¹ Entretien avec la personne porte-parole de sa société.

tensions, très surprenantes pour l'interviewé, habituellement spectateur à domicile accoutumé à une atmosphère télévisuelle inspirant calme et volupté. Comment se concentrer dans ces moments ? Surtout si, brutalement, la régie signale un problème insoluble, si un télé-prompteur ¹ tombe en panne, si l'ordre des sujets n'est pas respecté, etc. Comment garder un calme olympien quand autour de soi règne la confusion, quand on se retrouve au milieu de conflits sur le plateau entre journalistes, entre techniciens ? Ou si le présentateur lui-même paraît au bord de la rupture après plusieurs ratés dans son journal ?

Autre scénario, que l'on découvre naturellement à la dernière minute : la solitude presque totale dans un studio, face à une caméra et un unique technicien...¹ l'interviewé s'est préparé à un dialogue avec un journaliste et il connaît la règle de base : "ne pas regarder les caméras!". Mais voici que l'interview est finalement réalisée en duplex : changement total de règle – cette fois il faut fixer la caméra, et surtout ne pas "dialoguer" avec l'image du journaliste sur l'écran de contrôle...

Mais, plus profondément, et marquant tout l'exercice, un sentiment taraude l'interviewé : les règles sont inégales. "Il peut m'accuser, moi pas". Et surtout : "Je suis le seul des deux qui aura des comptes à rendre; si je fais une erreur, je dramatise les reportages de presse et j'aggrave la crise; si le journaliste fait une erreur, l'oubli viendra opportunément faire disparaître sa bévue –¹ tant au niveau de la chaîne que chez ses confrères, solidarité oblige."

Le différé comporte aussi ses surprises. Les coupes sont ici le point de discorde. La volonté de dramatisation sera régulièrement dénoncée par l'interviewé qui, souvent, ne se trompera guère puisque le journaliste doit fabriquer un produit court (lui aussi subit la tyrannie du temps médiatique) et suffisamment fort pour éviter un "zapping" préjudiciable à l'audimat : la moindre baisse d'intensité dans le message, l'arrêt un peu trop marqué sur la réflexion, et l'on perd quelques centaines de milliers d'auditeurs. Le montage ne fera donc pas dans la nuance.

8.1.4. La montée des réquisitoires

Les épreuves s'accumulent, les limites de tolérance sont atteintes. Et c'est ainsi que l'on en arrive à de violents réquisitoires anti-presse, qui portent sur le comportement des journalistes et leurs "exploits" en période de crise. Les thèmes en sont connus :

- Le sensationnel : les responsables ont ici des collections d'exemples comme cette "dioxine qui avait fait 3000 morts à Bhopal", cette "dioxine radioactive", ce titre fabuleux "Terreur sur le Tarn", après un petit incident.
- ¹ Le superficiel : "pas le temps de lire votre document, vite, deux idées choc pour mon papier"; "je ne connais rien au nucléaire, j'ai deux jours pour faire les commentaires, les tournages en province sont déjà faits, qu'est-ce que je dénonce ?"
- Le faux : "On a retrouvé la trace des fûts de dioxine de Seveso : 41 fûts de *dioxine pure*".
- L'insaisissable : dès que le coup est fait, le journaliste n'est plus joignable.

¹ Le télé-prompteur est un outil qui fait apparaître et défiler "sur" la caméra que l'on fixe le texte que l'on dit. Il faut remarquer, là encore, l'avantage considérable que l'outil donne au journaliste : ce dernier n'a plus à s'inquiéter du mot qui ne vient pas, de l'enchaînement des idées –¹ de qui lui permet de donner l'apparence de l'improvisation, de jouer plus aisément la sincérité. Et comme l'essentiel est du message est parfois dans l'apparence...

- L'aléatoire : une affaire est montée en épingle, telle autre, bien plus grave – aux yeux du responsable tout au moins – est passée sous silence.
- Les questions de déontologie : les exigences du journaliste sont souvent vécues de la façon suivante par le responsable : "vous devez tout me dire, sinon vous êtes moralement condamné; vous ne devez rien me demander, sinon vous portez atteinte à ma déontologie de journaliste".
- L'irresponsabilité : on publie, on fait entendre, on donne à voir, quelles qu'en soient les conséquences, y compris pour les victimes (nous reviendrons sur ce point ultérieurement).

8.1.5. Le blocage

Faute de régulation, une *relation perverse* s'établit : "Je ne peux plus les supporter, mais je dois continuer à paraître aimable, sinon ils ne vont pas me louper".

Derrière le masque d'amabilité forcée, la hargne est profonde, ancrée dans la conviction que le thème de la déontologie a bon dos – elle constitue un sauf-conduit bien lâche –, et que la virulence journalistique n'est en fait que compensation pour un manque de pouvoir – la crise offrant pour un temps limité de remarquables opportunités à cet égard étant donné l'embarras des responsables.

Lorsque la porte de la critique est ainsi ouverte, la source ne se tarit plus. L'un fera état de telle expérience qui l'a bouleversé face au manque d'auto-considération de tel journaliste (d'un hebdomadaire spécialisé de renommée nationale) qui lui déclara : "Si je fais une erreur, de toute manière ce n'est pas grave, le lecteur sait bien que c'est du journalisme : nous n'avons pas de crédibilité, et de toute manière tous les articles finissent à la poubelle". L'autre soulignera toute l'ambiguïté de la presse, surtout en cas de crise : "Ce sont des guerres qui ne disent pas leur nom – les organisations s'affrontent par médias interposés, et bien des articles sont des papiers dictés : on n'est en rien dans l'éther de l'information pure".

De tout cela se dégage un violent sentiment d'inacceptable : "On ne saurait comprendre de telles pratiques lorsque les enjeux sont aussi colossaux qu'en cas de crise".

Bien sûr, nous intéressant ici aux difficultés ressenties par le responsable peu habitué, soudain confronté au monde médiatique, nous avons adopté son regard. Il faut passer sur l'autre bord et voir aussi le journaliste qui se crispe, non sans raisons : fondamentalement, n'est-il pas de son devoir, malgré tous les risques, de faire la lumière sur les événements (s'il ne le fait pas, les effets pervers de la situation seraient sans doute encore pires – nous vivons dans une société de communication) ? Serait-il chargé de régler toutes les contradictions sociales ? S'il est critiqué pour son manque de compétence, que dire des habitudes de non-information, de dissimulation des responsables ? Et si on lui facilitait le travail, peut-être commettrait-il moins d'erreurs. Le sujet vaudrait d'être approfondi, ce qui est rarement le cas, chacun étant crispé sur ses peurs, ses susceptibilités, et sur sa faible habitude de remise en question.

Mais restons-en à notre tableau, car le décideur, en situation, n'est guère en position de s'interroger sur ces problèmes fondamentaux de la société médiatique... □

8.2. Réaction : l'anti-manuel

Face à cet ensemble de difficultés, la réaction la plus "normale" du responsable est alors la crispation, surtout si, comme c'est souvent le cas, il s'agit pour lui d'un baptême du feu (médiatique).

8.2.1. Face à l'investigation journalistique

La crispation conduit tout droit à ce que nous appelons "l'anti-manuel" :

- Le silence, jusqu'à ce que la réserve ne soit plus tenable.
- La fermeture et les dérobades, aussi longtemps que possible : les responsables sont "indisponibles".
- Le "no comment", qui laisse ouvertes toutes les interprétations.
- Les démentis, qui ne trompent personne.□
- Les prises de parole incertaines dans lesquelles on perçoit d'abord l'embarras de l'organisation et son manque de préparation : ce ne sont jamais les mêmes interlocuteurs et porte-parole; on a le sentiment que les hauts responsables se gardent bien d'aller au front; les interventions ne sont pas coordonnées, etc. C'est le royaume de la "langue de bois", traduction dans le discours d'une évanescence générale.
- Viennent alors les déclarations fermes, qui se veulent "rassurantes" : elles sont marquées par l'obsession d'"éviter la panique". Deux assurances constituent ici des leitmotiv : "tout est sous contrôle" (qui est lu désormais comme "sauve qui peut"); "on ne sait pas mais ce n'est pas grave".
- On y ajoute volontiers des compléments peu opportuns, qui traduisent un manque total d'humilité : "Nous sommes les meilleurs, irréprochables", "Ceux qui contestent notre position ne sont pas des experts"; ou une tendance à s'éclipser un peu trop aisément : "moi, j'ai bien fait mon travail".¹

Tout cela cache en fait une incapacité à fournir de l'information sur l'événement, son contexte, ses antécédents, etc. Le tableau peut s'aggraver singulièrement si l'on passe à la dissimulation, à des manœuvres visant par exemple à attirer l'attention sur un problème pour en cacher un autre : à la première mise en cause documentée, la crédibilité s'effondre. Que l'on émette alors des doutes sur ceux qui informent, que l'on manifeste de l'impatience ou de la hargne vis-à-vis des médias, et l'on aura définitivement scellé son sort : la bataille de la communication sera perdue.

D'autres sources d'information vont s'exprimer les premières et feront prévaloir leurs propres vues; on entrera dans des logiques de révélations et d'aveux, l'organisme incapable de communiquer devant peu à peu, bientôt le dos au mur, "reconnaître" les faits. Ce sera bien vite, quelquefois instantanément, la disqualification –□ comme on a pu le voir dans l'affaire de Three Mile Island où la première conférence de presse de l'exploitant nucléaire fut si désastreuse qu'il fut ensuite condamné au silence par les autorités. Qui pêche ainsi en matière de communication devient un bouc émissaire idéal, toujours recherché en cas de crise pour contrebalancer une complexité et une incertitude insoutenables. Ces attitudes de refus peuvent aussi engendrer des vocations de justiciers, toujours prompts à se lever dans ces moments de vide et d'interrogation morale.

Le risque est alors celui de la déroute générale, bien au-delà du seul aspect de la communication. Car il faut se souvenir ici des règles suivantes édictées par Joseph Scanlon ²:

¹. Philippe Dessaint, 1988, p. 4-8.

² J. Scanlon, 1982a et b, 1975.

- Toute crise est aussi une crise d'information.
- Le vide d'information devra être comblé.
- Qui ne maîtrise pas l'information ne maîtrisera pas non plus les aspects les plus strictement opérationnels de la crise.

8.2.2. Face aux victimes, en situation médiatique

Le débat où l'on est confronté à des victimes représente un cran de plus dans la difficulté. Rien dans son cursus n'a préparé le responsable à pareille épreuve. Rien dans l'organisation n'a été prévu pour pareille aventure.

"L'invité" se vit comme en service commandé pour son organisation. Se sent-il au moins soutenu par la maison qui l'emploie ? Le service juridique n'a pas été avare de mises en garde (le refus de se présenter à l'émission est généralement la suggestion); ses collègues, qui souvent ont préféré lui laisser le privilège de l'invitation, n'ont pas manqué de lui faire connaître les multiples dangers qu'il allait faire courir à l'organisation, et accessoirement, ceux qu'il va courir personnellement pour sa carrière... □ Aucune marge de manœuvre, aucune préparation "humaine" : face aux victimes, le sentiment de l'insupportable risque de dominer. La réponse est classique : le responsable va se recroqueviller dans sa technique, ses chiffres. Le message tient rapidement en un mot qui va achever de porter atteinte à l'image de l'organisation : indécence.

On peut entrer ici dans l'expérience concrète : la préparation d'une grande émission qui doit réunir une organisation et des victimes, suite à un accident grave. Voici le témoignage de Philippe Dessaint, qui modélise une série d'expériences.

Philippe Dessaint : la préparation d'une grande émission

"Je suis appelé pour donner mon sentiment : que faire face à cette invitation à participer à un plateau de télévision qui s'annonce difficile en raison de la présence de victimes ? Je me tais et observe le groupe.

Première question abordée : faut-il accepter d'être présent sur ce plateau ou non -□ sachant qu'il y aura des victimes présentes et qu'on a toute chance de se faire mettre en pièces ?

Première réaction : on n'y va pas.

Je pose la question : croyez-vous que ce soit la meilleure réponse à apporter ?

Le groupe recherche alors toutes les armures possibles. Tous les chiffres possibles. Toutes les notes juridiques possibles. Tous les arguments techniques possibles pour montrer que l'entreprise est sans faille. Aucune fente dans la cuirasse. Surtout aucune émotion : si on commence, où cela pourrait-il s'arrêter ?

Et puis vient la question épouvantable : qui va y aller ?

Un volontaire a été identifié. Qu'a-t-il reçu comme message ? « Attention, ça va être terriblement dangereux; la boîte va tout risquer. Ne dites surtout pas cela. Voici des fiches sur les victimes; voici des précisions techniques que vous pouvez donner. Ne vous laissez pas démonter. Et attention aux journalistes. Attention aux avocats des victimes... » □ Le pauvre avoue qu'il n'a pas dormi depuis trois jours. Et le tournage a lieu demain. Il est mort de peur. Il n'existe plus en tant qu'individu : il n'est que le représentant sacrifié d'une boîte qui l'envoie au massacre. Son cahier des charges est impossible à tenir : ne laisser transparaître aucune émotion, être d'autant plus technique et précis dans ses chiffres (chacun, une fois rassuré sur le fait qu'il n'irait pas lui-même, le bombarde de notes qu'il devra respecter à la décimale près)... □ Alors qu'il s'agit en fait d'une rencontre avec des gens qui ont souffert, qui souffrent. Rien dans la culture de celui qui est désigné, rien dans la culture de son entreprise, rien dans la préparation ne lui permet de se montrer comme quelqu'un qui, lui aussi, a souffert -□ terriblement d'ailleurs. Il sera un "vrai responsable" -□ bloc de béton, sérieux à la cinquième décimale.

Le piège est évident : aller sur un plateau dans un tel état d'esprit est impossible psychologiquement. La seule porte de sortie qui fonctionnera sur le plateau sera de verrouiller encore davantage le système : l'individu se fera encore plus sûr de lui, encore plus technique, encore plus arrogant. A l'échec technique, il joindra la déroute civique.

Cela est quelque peu perçu par le groupe. Au bout d'une heure et demie, il revient à la case départ : « Et si on n'y allait pas ? ». Et là, ils vont tenter de me faire avaliser cette stratégie ¹.

Je ne dis rien. Ils se révoltent. Je leur précise qu'ils prennent mal le problème.

Le volontaire désigné explose. Après tout, pourquoi ce serait à lui d'y aller ? Il n'a pas vocation au martyr.

On tourne en rond.

Seul déblocage possible : que celui qui décide d'y aller sache y aller sans l'habit de son organisation. Mais cela ne s'invente pas en quelques jours.

Le groupe semble se demander si on ne pourrait pas aider le volontaire grâce à un entraînement caméra qui pourrait l'aider au moins à donner le sentiment qu'il écoute les victimes et prend en considération leur souffrance. Je fais comprendre immédiatement (cela n'est d'ailleurs possible qu'à un consultant extérieur) que je ne suis absolument pas prêt à entrer dans ce type de manipulation. S'ils ne sentent pas d'eux-mêmes ce que respect veut dire, je me refuse à toute singerie de ce genre. Pour des raisons éthiques; et d'ailleurs, ce ne serait pas efficace : il n'y a rien de pire et de plus visible qu'une fausse considération (du style : « Et je me tourne maintenant vers les victimes pour leur dire... ») □

La réunion se termine dans la confusion et la peur ².

8.3. Au-delà de l'expérience immédiate, quelques repères sur le fonctionnement des médias

Les points précédents peuvent éclairer le responsable sur un certain nombre de difficultés et d'ornières immédiates. Mais, pour réagir et arrêter d'autres stratégies d'action –□e qui sera l'objet de la seconde partie de cet ouvrage –□ convient de disposer d'une vue plus distanciée du fonctionnement des médias en situation de crise et des difficultés qu'ils peuvent poser.

Avant d'entamer l'examen, on notera cependant que, dans certains cas exceptionnels, il peut arriver que l'outil médiatique vienne à disparaître. Pour plusieurs motifs possibles : à l'amont, la crise porte atteinte aux moyens physiques des médias, à leurs capacités d'accès au site concerné; à l'aval, ils ne peuvent plus émettre ou être captés (panne électrique supprimant le canal télévisuel). Après tout ce qui vient d'être dit, le décideur pourrait s'en réjouir : il aurait tort. Car la disparition des médias peut avoir des conséquences très négatives : le responsable n'est plus en mesure d'alerter, de faire passer ses messages, de connaître les besoins et attentes du public. Il a perdu son premier outil de communication; il risque aussi d'avoir perdu une bonne source d'alerte : être prévenu par les médias est certes désagréable, mais on gagne toutefois à avoir été alerté.

Mais revenons au cas général : les médias ne sont pas empêchés. Comment vont-ils réagir, travailler ? Le développement qui suit a précisément pour objet de fournir une série de points pouvant aider le responsable dans sa réflexion, sa préparation et son comportement ³.

8.3.1. Les médias auront connaissance de l'événement

Le réflexe classique est d'assurer que l'on pourra toujours cacher la difficulté, "comme cela a si souvent été le cas..." C'est là une hypothèse bien hasardeuse, puisque désormais tout devient médiatique; de plus, en cas de situation vraiment préoccupante, c'est donner là un formidable moyen de pression à ceux qui sont déjà avertis, et il est rare qu'ils soient en tout petit nombre. Il faut savoir bien

¹ On observe ici un phénomène intéressant de *Groupthink*.

² Entretien avec Philippe Dessaint qui exerce ici une fonction de conseil.

³ Nous nous sommes inscrit ici dans le modèle proposé par J. Scanlon et S. Alldred (1982, p. 13-19, que nous avons complété par des études du Disaster Research Center (Dennis Wenger and E. L. Quarantelli, 1989; E. L. Quarantelli and Dennis Wenger, 1990); et par des entretiens, notamment avec Philippe Dessaint, Joseph Scanlon et Péter-J Hargitay.

sûr que si l'hypothèse n'est pas satisfaite, l'entrée en crise se fera sous le signe de la dissimulation, péché capital aujourd'hui. C'est ce qui s'est passé pour Tchernobyl : la nouvelle est venue de Suède, tout message ultérieur en provenance d'Union soviétique a été immédiatement mis de côté (ce fut le cas de ce bilan initial de 2 morts : le chiffre mille fois supérieur donné par une source américaine mal identifiée draina presque autant de convictions).

8.3.2. La crise est une bonne affaire pour les médias, qui vont tout faire pour obtenir des informations

"Bad news is good news." Voici une histoire qui est une bonne occasion d'oublier les grands problèmes lancinants et infiniment moins palpitants (du type taux d'intérêts, montants compensatoires, négociations du GATT, etc.) qui ne laissent prise à aucune image spectaculaire; voici " des épisodes parfaits pour la télévision : ils sont dramatiques, mouvementés et donnent une véritable histoire avec une introduction, un développement et une fin ¹". Les médias vont donc se mobiliser.

- Ils utilisent pour ce faire toutes les sources et moyens imaginables, et ils le font avec une vitesse, avec une débrouillardise stupéfiantes.
- Ils consultent leurs archives pour compléter leur information : de ce fait, s'il y a eu des erreurs dans le passé, elles ont toute chance de se retrouver dans la nouvelle couverture médiatique; si l'organisation impliquée choisit le silence, les erreurs passées prendront d'autant plus de place dans les présentations.
- Ils envoient des reporters sur les lieux, là aussi par tous les moyens, et en leur laissant un degré d'autonomie plus grand encore qu'à l'ordinaire (un reporter a ainsi sauté en parachute en plein Atlantique pour être secouru par le navire qui transportait des ravisseurs ²).
- Ils vont exprimer des exigences en matière de moyens de communication, de transport et autres ressources. Cela va peser lourdement sur les moyens à disposition pour traiter l'événement : saturation des capacités téléphoniques; et même, comme on l'a vu à San Francisco lors du séisme de 1989, saturation de l'espace aérien par le nombre d'hélicoptères en vol. Répondre favorablement aux médias risque de se faire au détriment des victimes.
- Ils s'attendent généralement à ce que les responsables sachent exactement ce qui se passe, ce qui n'est pas le cas. La tentation est alors pour les responsables de répondre qu'ils savent... Mais il faut bien comprendre que, par construction, les médias ressentiront quelque acrimonie devant la difficulté d'obtenir des informations, même si on ne "cache" rien.

8.3.3. Les informations reçues seront diffusées au fur et à mesure de leur recueil

- Les procédures normales de vérification (de la qualité des informations et des sources) seront généralement allégées; cela est d'autant plus marqué pour les médias émettant en continu (radio, télévision) qui, contrairement à la presse écrite (limitée dans ses espaces rédactionnels), ont des heures de diffusion à remplir.
- Les informations vont passer d'un média à un autre.

¹Philip Revzin : "A Reporter Looks at Media Role on Terror Threats", *Wall Street Journal*, 14 mars 1977, repris par Joseph Scanlon, 1981, p. 142.

² Cité par Joseph Scanlon, 1981, p. 154.

- Les médias vont opérer selon un mode cyclique, fixant leur attention sur des points clés pour chercher ensuite les données moins dramatiques afin de remplir les vides dans les périodes de répit.
- Si l'affaire s'avère finalement peu significative, les journalistes devront cependant justifier leur déplacement et fournir des informations : il importe alors d'en trouver pour les satisfaire. A défaut, les responsables risquent d'avoir des surprises...

8.3.4. Les médias vont tenter de répondre à des questions types

Nombre de victimes, de sans-abris, coût, responsabilités, etc. Ils vont se battre avec acharnement pour obtenir ce type d'information, sans mesurer que les données correspondantes sont le plus souvent indisponibles immédiatement après un accident. Le responsable doit savoir que, généralement, ce n'est pas ce type de données qu'il aura, lui, recueillies : de ce fait, il risque fort de ne rien avoir à dire qui intéressera les médias.

8.3.5. Les médias vont demander des conférences de presse

Ces conférences leur sont utiles car les informations qui y seront obtenues permettront de donner corps aux données recueillies; des déclarations officielles pourront aussi y être enregistrées. Les points de presse sont également précieux pour les médias car ils les rassurent sur le point le plus critique pour eux : les différents journalistes ont la même information (l'essentiel en effet, souligne J. Scanlon, n'est pas d'obtenir des scoops, mais de ne pas être "scoopé" par un collègue concurrent).

8.3.6. Chaque média présentera l'information sous une forme reflétant ses propres besoins

- Les différents médias agiront différemment : chacun a des demandes et des problèmes logistiques spécifiques. La presse écrite doit fournir davantage d'informations, veut davantage d'explications; la télévision doit montrer des images, la radio veut des "images sonores", etc. D'où les différences entre la presse locale, nationale, internationale; entre les grandes agences, la télévision, la radio, la presse écrite; la presse spécialisée, la grande presse, la presse à sensation, etc. Il faut être en mesure de leur répondre de façon différenciée.
- Dans un événement vraiment majeur, les journalistes établiront entre eux une certaine coopération sur le terrain. Mais la compétition est cependant de règle dans la recherche d'images et entre journalistes d'un même organe de presse, attachés à des rubriques différentes.
- Les journalistes de la presse internationale forment souvent un groupe qui se connaît et qui voyage de crise en crise; il s'agit pour ainsi dire d'un groupe d'associés, même s'ils sont en rivalité. Ils pèseront dans des directions semblables pour obtenir une mise en forme de l'événement satisfaisant leurs attentes. Ceci peut conduire à des conflits avec la presse locale, surtout si les responsables semblent impressionnés par la venue de ténors de la presse nationale ou internationale.
- Le moment de la crise sera pour nombre de journalistes, et particulièrement pour les plus jeunes, le jour le plus important de leur carrière en termes d'opportunité. On perçoit l'extraordinaire différence d'état d'esprit qui sépare ainsi journalistes et responsables.
- Il faut naturellement distinguer les médias à sensation des autres. La presse à scandale vit précisément des scandales, réels ou construits (en feuilleton de préférence). Mais, de façon générale, il faut aussi considérer que tout média a besoin de vendre.

8.3.7. La réalité construite par les médias deviendra bientôt la réalité prise en compte, y compris à haut niveau

Cela est notamment vrai de l'histoire fabriquée par la télévision.

- Les médias pourront aller jusqu'à persuader les gens d'agir de telle sorte que les images données au public soient en conformité avec les vues des médias sur la façon dont doit se dérouler ce type d'affaire.

Three Mile Island

" Des équipes de télévision demandèrent aux gens de rentrer chez eux pour qu'ils puissent montrer des rues désertes ¹."

- Les médias font circuler des images porteuses d'informations et qu'ils ne maîtrisent pas.

Joseph Scanlon, reportage sur l'affaire des Indiens et la "crise du golf" près de Montréal (été 1990) ²

Des images de télévision montrèrent des comportements différents entre régiments francophones et anglophones; cela n'était visible que par les téléspectateurs bien informés (notamment sur les uniformes). Le fait échappait aux médias, mais pouvait engendrer des conflits dans les organisations directement concernées.

- Peu importe si le reportage est exact, faux ou partiel, ce qui est montré devient l'objet sur lequel vont réagir l'opinion, les leaders politiques, et même les responsables.

San Francisco, séisme du 17 octobre 1989 ³

L'attention est attirée par les incendies : c'est ce que filme la télévision, car elle dispose de moyens pour le faire, et c'est là une image bien visible, surtout de nuit; des secteurs plus affectés préoccupent beaucoup moins. "La perception que les médias étaient plus intéressés à vendre les nouvelles plutôt qu'à apporter de l'assistance fut source d'animosité. Des informations inexacts ou des concurrences excessives peuvent par exemple conduire à envoyer les mauvaises ressources de secours au mauvais endroit au mauvais moment."

Cela déterminera, parfois dans une très large mesure, ce qui sera demandé aux intervenants. A l'heure des reportages en continu, ce type de facteur peut changer considérablement la conduite des crises. On songe ici au poids que tend à prendre un réseau comme CNN lors d'une affaire comme la crise du Moyen-Orient. On peut arriver à une dynamique folle où l'on ne réagit plus qu'à une représentation de la réalité, qui prend une autonomie extrêmement dangereuse. Joseph Scanlon rapporte ainsi le cas d'un officier de police directeur des opérations lors d'une catastrophe qui répondait à une interview d'un journaliste au téléphone en se fondant sur les images qu'il recevait d'une autre chaîne sur son poste de télévision...□

- A l'inverse, ce que les médias choisissent de ne pas retransmettre risque de ne pas être pris en considération, ou de ne pas l'être avec l'attention voulue. Un événement réel mais non "médiatisé" peut aujourd'hui de ne plus accéder au rang de problème à traiter.

Absence médiatique, déficit de réaction : le cas de la tornade en Bretagne, octobre 1987

Le désastre ne retint pas l'attention des médias nationaux – "pas assez de morts", comme il fut répondu à ceux qui tentaient d'arracher quelque reportage. Pas de couverture médiatique ? Le résultat fut un "déficit d'émotion nationale", selon le mot de Louis Le Penec (député breton), mot repris en titre par *Ouest-France* (24 octobre 1987).

8.3.8.□ La télévision dispose désormais des moyens techniques de l'instantanéité

¹ Earnest Volkman : "How They Brought the News from Harrisburg to the World", *Media People*, November 1979, p. 80, cité par Joseph Scanlon and Suzanne Alldred, 1982, p. 13-19.

² Entretien avec Joseph Scanlon.

³ John C. Scott and Jerry Freibaum, 1990, p. 7.

Elle connaît depuis peu un changement substantiel de ses outils : c'est l'accès de plus en plus immédiat à l'événement, où qu'il se produise.

Philippe Dessaint

"Nous sommes bien loin du film qu'il fallait développer, et l'on va même s'éloigner de la cassette vidéo qu'il faut ramener en studio. La caméra de direct, légère, directement reliée au satellite, va se généraliser. Ce changement d'outil induit un formidable bouleversement : la télévision s'éloigne de plus en plus du travail classique de reportage : l'homme qui va enquêter, revient, élabore son récit, et le livre. Désormais, la caméra déverse de l'histoire en direct – mais sans distance, sans analyse. Avec l'idée implicite – et cependant fautive – que "l'image ne trompe pas". Et l'on assiste à ces crises majeures qui se répandent en direct dans chacun des foyers, journalistes et spécialistes en studio ne sachant que dire sur ces matériaux ainsi livrés aux sens de leur public¹."

8.3.9. Dans un monde où tout devient médiatique, la télévision tend à filmer ce qu'elle génère

C'est ici que l'on commence à vraiment ressentir l'urgence d'une réflexion sur le statut de "l'observation" :

Philippe Dessaint

"L'histoire en arrive à se constituer en fonction de l'outil médiatique. Les acteurs prennent la précaution de fabriquer des messages qui pourront passer par le filtre de la télévision; des événements se programment en fonction de la possibilité de passage à l'antenne. Exemple : des manifestants agricoles en Picardie, il y a quelques années, se préparaient à monter une opération spectaculaire, de nuit. Appel à la télévision régionale : "Nous faisons un coup cette nuit à la préfecture". Nous répondons prudemment : « nous n'avons aucun moyen disponible cette nuit ». Réponse : « Ce n'est pas grave, nous opérerons demain soir »²."

De façon générale, on peut en arriver à des situations où le construit médiatique tend à obérer dans une très large mesure toute autre réalité.

Prédiction de séisme dans le Missouri (New Madrid), 3 décembre 1990

La caméra CBS News filme des personnes en train de filmer des personnes en train de filmer la mise en place de moyens d'intervention au cas où il y aurait événement³.

Il n'est pas sûr d'ailleurs que, dans cette affaire, la prédiction elle-même n'ait pas été un coup médiatique lancé par un scientifique connu pour ses positions iconoclastes; les médias ont été critiqués par le Conseil national de l'évaluation des prédictions de séisme (NEPEC) pour leur manque de discernement dans la publicité donnée à la prédiction. Des rapports journalistiques ont crédité la personne prédisant le tremblement de terre de prévisions justes dans nombre de désastres précédents, y compris celui qui frappa San Francisco en 1989. L'émotion a été si forte localement (Missouri) que le NEPEC a dû prendre avec sérieux ce dossier jugé vide d'un point de vue scientifique, mais néanmoins délicat car la probabilité d'un séisme majeur dans cette région est élevée. Pour s'assurer une bonne objectivité, les médias eurent recours à des *scientifiques juges*, l'un pour, l'autre contre. Le premier, pour affiner ce type de prévisions, avait déjà usé dans le passé de moyens relevant de la parapsychologie⁴.

8.3.10. La publication ou la non-publication d'informations critiques

Dans certains cas, les médias pourront accepter de ne pas publier une information : ceci joue généralement pour un enlèvement, aussi longtemps que tous les médias acceptent la règle du silence.

Mais il ne faut pas s'attendre à trop de réserve sur le fait de donner de l'image. Nous rendrons compte au point suivant des observations des victimes à ce sujet; écoutons ici un journaliste.

Philippe Dessaint : L'accident de Beaune et ses images insoutenables

"Je me souviens de la catastrophe de Beaune, cet accident d'autocar qui causa la mort de plus de cinquante enfants d'un même village (Crépy-en-Valois). J'étais à l'époque journaliste à FR3 Picardie. Ce jour-là un officiel était venu

¹ Entretien avec Philippe Dessaint.

² Entretien avec Philippe Dessaint.

³ CBS-News, diffusé en France le 3 décembre 1990 à 7 heures (aux Etats-Unis le 2 décembre en soirée).

⁴ Richard A., Kerr, 1990 : "Earthquake, or Earthquack ?", *Research News*, 26 October, p. 511.

avec une liste : comme s'il s'agissait de résultats d'examen, il annonçait aux familles les noms des décédés (il y avait parfois plusieurs enfants décédés par familles). Le caméraman avait tourné : scènes insoutenables, que nous avons refusé de passer à l'antenne. Mais Paris a exigé les images. Jeune journaliste, je n'ai pas pu m'y opposer. Aujourd'hui, j'aurais refusé. Les télévisions ont passé ces images et celles des petits corps calcinés que l'on sortait de l'autocar...

On retrouve ce penchant à chaque catastrophe : la diffusion des fragments de corps, des membres éparés, des flaques de sang... Un matériau audio-visuel insoutenable, qui n'apporte aucun élément informatif mais qui a surtout un côté insupportablement racoleur dans une émission grand public. Juste du voyeurisme. Juste de quoi arracher en coulisse un dérisoire : «Eh, bien coco, ça c'est de la bonne image!». Il faudrait sans doute que, s'il y a des invités en plateau, ceux-ci osent se révolter contre le fait qu'une chaîne se permette de diffuser des images aussi inutiles qu'indécentes.

Mais je ne me fais aucune illusion. L'image à chaud est la première information dont on dispose; quand on n'a pas d'autre information, on la donne. On ne se donne guère le temps de la réflexion. C'est un exploit en soi de ramener des images le plus vite possible et de les mettre à l'antenne sans se poser de questions. C'est presque un exercice qui a sa propre logique, au moins dans les premières heures. Il n'y a pas d'interrogations déontologiques. On ne se posera des questions qu'après... Et l'on s'en pose.

Et on redonnera les mêmes images émotionnelles à chaque reprise de l'affaire ou du thème –notamment à chaque anniversaire¹. "

Les médias peuvent aussi faire montre d'une stupéfiante irresponsabilité. Dans l'affaire du Tylenol, une chaîne de télévision s'illustra ainsi en montrant à l'antenne comment on pouvait s'y prendre pour contaminer des lots de médicaments². Le cas extrême est celui de telle ou telle couverture d'actions terroristes³ qui peut "surprendre"⁴.

–Le 22 novembre 1974, quatre pirates de l'air s'emparèrent à Dubaï d'un VC10 de British Airways qui devait se rendre en Libye. Un échange était exigé par les terroristes. Un avion supposé amener ces terroristes pour échange arriva du Caire. A ce moment, un journaliste local révéla en direct qu'il n'y avait pas de terroristes à bord de cet avion. On pense que l'assassinat d'un banquier allemand par les pirates de l'air fut directement lié à cette information.

–Dans l'affaire de Mogadiscio (1979), un radio amateur israélien intercepta un message entre l'avion transportant des forces d'intervention allemandes et sa base, et le passa à l'AFP. La télévision israélienne diffusa la nouvelle, bien que les Allemands l'aient suppliée de ne pas ébruiter le point. Deux journaux britanniques, le *Times* et le *Daily Telegraph*, après s'être consultés à haut niveau, décidèrent également de ne pas tenir compte des demandes allemandes et publièrent l'information.

–En 1974, des terroristes s'emparèrent d'otages dans le palais de justice de Washington. Ils gardaient leurs otages dans un local séparé d'une autre pièce par une glace sans tain. Si la vie des otages était mise en danger, les policiers pouvaient tuer les terroristes à travers la glace. Cet élément de sécurité relative pour les otages fut perdu lorsque les médias firent état de la présence de ce dispositif : les terroristes ordonnèrent aux otages de placer une couverture sur le miroir.

–La chaîne de télévision ITN défia des instructions de la police en cachant une caméra à l'arrière de l'ambassade d'Iran à Londres pendant une prise d'otages. La caméra révéla la présence de membres des SAS et montrait leur préparation, minute par minute, en vue de prendre d'assaut l'ambassade et de libérer les otages. Les terroristes avaient un poste de télévision. Par chance, le film fut diffusé avec 4 minutes de retard, ce qui évita la mort aux otages et à un certain nombre d'hommes des SAS.

–En juin 1985, des pirates s'emparèrent d'un avion de la TWA à Beyrouth. George Shultz, le secrétaire d'Etat américain, critiqua sévèrement les médias pour avoir informé sur le mouvement de la force Delta depuis sa base aux Etats-Unis, sur le mouvement de navires depuis Haïfa et différents points de la côte libanaise.

¹ Entretien avec Philippe Dessaint.

² Dieudonnée ten Berge, 1990, p. 29.

³ Les auteurs notent que de meilleures collaborations s'instaurent dans les affaires d'enlèvement, en se demandant d'ailleurs pourquoi ce qui prévaut sur ce terrain n'est pas suivi pour le champ du terrorisme. Joseph Scanlon, 1981, p. 154.

⁴ Sauf indication contraire, ces exemples sont tirés de Michael J. Kelly, 1989, p. 122-123.

-Avril 1982, prise d'otages à Edmonton (Canada); extrait d'émissions de radio sur le moment de l'événement : "La police espère que nous ne fournirons pas trop de détails sur ses tactiques, mais nous savons que les membres du groupe d'intervention sont postés à différents points autour de la maison" ¹.

-Autre prise d'otages au Canada, dialogue journaliste - preneur d'otages :

«Pourquoi demander si peu ? Ne serait-il pas aussi facile d'exiger 25 ou 30 000 \$? (L'individu demandait une rançon de 10 000 \$).

C'est vrai. Peut-être vais-je demander davantage. Vous venez de me donner une idée.

Ce n'est pas ce que je voulais dire.

On va s'en sortir. Pourquoi ne demanderions-nous pas le gros magot, tant qu'à faire ? Quelque chose comme 150 000 \$? Cela ferait plus sérieux, non ? C'est une excellente idée ! ²»

On peut examiner plus en détail la couverture de la prise de l'ambassade de Turquie à Ottawa au mois de mars 1985 ³.

A 7h15 du matin, le 12 mars 1985, une agence de presse canadienne reçut un appel téléphonique d'un homme annonçant une prise d'otages pour faire payer à la Turquie le génocide arménien. L'attaque était précisément orchestrée pour obtenir la publicité des médias. Les terroristes entrèrent dans l'ambassade avec un papier contenant les numéros de téléphone des principales agences de presse. L'incident se termina au bout de trois heures, une fois le but de publicité atteint. Les médias posèrent un certain nombre de problèmes caractéristiques.

Blocage de l'accès, très pénalisant pour la police

Un premier problème fut l'impossibilité pour la police, pendant plus de deux heures, de passer un seul appel téléphonique aux terroristes : la ligne était constamment occupée par les médias.

Complication de la négociation

Certains journalistes s'engagèrent dans des interviews. Tel reporter demanda aux terroristes quelles étaient leurs exigences, s'ils négociaient; ce qui se passerait si le gouvernement turc ne satisfaisait pas à leurs exigences. Un journaliste de CBC fit le même type d'interview, mais, ayant obtenu une réponse sur les exigences, poursuivit : "Ce sont là des exigences à long terme. Avez-vous des exigences à court terme pour résoudre le problème immédiatement ?" Ceci provoqua un silence, le terroriste considérant l'idée, effectivement, d'introduire des exigences immédiates.

Révélation d'informations opérationnelles

Cela eut lieu à plusieurs reprises. Des journalistes spéculèrent en direct sur la conduite qu'allaient adopter les forces de l'ordre. Un reporter annonça que les unités spéciales d'intervention étaient en position. Pendant toute la matinée, la télévision montra les mouvements des tireurs d'élite et le déploiement des unités d'intervention autour de l'ambassade. Or, un poste de TV était allumé dans l'ambassade – fort heureusement, les terroristes étaient occupés à surveiller leurs otages.

A un moment donné, un policier qui était en direct – ce qui lui avait échappé – précisa que l'ambassadeur était allongé juste sous les fenêtres de l'ambassade, qu'il était blessé et ne pouvait être déplacé. Pareille précision mettait la vie de l'ambassadeur en jeu. Le policier reconnut ensuite son erreur, mais il fit état de la pression du moment, et du fait qu'il ignorait être en direct.

Pire, un journaliste de CBC annonça à l'antenne que la police allait utiliser un camion de l'armée pour aller dégager l'ambassadeur; il précisa à un autre moment que la police avait placé des explosifs à l'arrière de l'ambassade, et avait l'intention de faire un trou pour avoir accès au bâtiment. Ce même journaliste reçut par la suite une distinction nationale pour sa couverture de l'affaire.

Pression sur les gestionnaires de la crise

La stratégie de base pour les autorités est d'éviter les actes brusques, de calmer le jeu, de faire durer les choses pour arriver à un règlement heureux. Les médias, en mettant en scène des images extrêmement fortes, des émotions individuelles extrêmes, cassent ce jeu. La question éclate : pourquoi les autorités sont-elles si indécises, si lentes ? Cela joua aussi, de façon générale, lors de cet épisode.

Pareilles constatations sont de nature à émouvoir. Des journalistes s'interrogent aussi :

"Les journalistes ne laissent ni les présidents ni les membres du Congrès contrôler les émissions ou les écrits des médias; ils ne laissent pas les millionnaires les contrôler; ils ne laisseraient certainement pas les terroristes les

¹ Joseph Scanlon, 1984, p. 169-194.

² Joseph Scanlon, 1981, p. 143.

³ Michael J. Kelly, 1989, p. 124-127.

contrôler ou les manipuler. Nous ne voulons pas que notre administration nous dise comment couvrir une affaire, mais il y a des circonstances dans lesquelles, en fait, nous permettons aux terroristes de faire très exactement cela¹."

Face à de tels risques, il serait tentant, ici encore, de vouloir "simplifier" à coup de décisions strictes. Ainsi, la censure médiatique. Cependant, comme toujours en matière de crise, rien n'est jamais résolu par le simplisme. Un des grands praticiens le précise :

*Frantz Botz, police de New York*²

"Si vous ne donnez pas une couverture médiatique à ce que font les terroristes – supposez que vous imposiez un blackout sur les informations – ils vont faire quelque chose de si spectaculaire que vous serez contraint de lever votre censure..."

8.4. Au cœur des relations responsables-médias : la contradiction

On ne peut échapper au constat : au-delà de telle ou telle difficulté ou au contraire de bons exemples, l'univers médiatique introduit des contradictions sérieuses dans la conduite des dynamiques post-accidentelles.

8.4.1. Des modes de fonctionnement contradictoires

En situation de turbulence, les responsables s'efforcent de contrer la confusion, la montée aux extrêmes, la simplification abusive; de rabaisser le niveau d'angoisse; de montrer que les systèmes fonctionnent; d'opérer des cicatrizations; de fabriquer de la cohérence; de trier l'essentiel et l'accessoire; de séparer l'actuel du passé; de se dégager de l'imaginaire et des fantasmes; de retrouver des mécanismes d'autocorrection et de retour à l'équilibre, etc.□

Sur tous ces volets, le fonctionnement des médias tend à poser problème.

- Le système médiatique constitue en lui-même une formidable caisse de résonance, à l'échelle nationale ou mondiale. Il peut d'ailleurs créer lui-même de grands problèmes de "convergence" en organisant des "aides" particulièrement mal venues si elles ne sont pas parfaitement maîtrisées à l'amont (l'afflux de dons inutiles va lourdement peser ensuite sur les intervenants).
- Certaines spécificités des médias posent de sérieuses questions quand il faut rendre compte de phénomènes complexes, inévitables dans toute crise technologique. Ainsi, "faire vite et court" : à partir de quel seuil de durée minimale d'intervention n'est-il plus possible de faire passer un message compliqué? De même, "faire simple" (le spot et la "petite phrase" sont les codes médiatiques par excellence) n'est pas un moyen adapté pour traiter un sujet non simplifiable; puisqu'il faudra simplifier, à quel coût cela pourra-t-il s'opérer ?
- En situation de crise, la communication suit des logiques peu propices à la réduction de l'effervescence : par exemple, un message-choc va saturer sur le champ les capacités de réception de l'auditoire. Une fois l'information lancée, le correctif devient quasiment impossible, il peut même ne faire qu'aggraver la situation. Dès lors, quelle est la conséquence de l'erreur, difficilement évitable en situation insaisissable ?

¹P. J. Troustine, "We interrupt this program", More, p. 15, cité par Joseph Scanlon, 1989b, p.117.

² Frank Boltz, cité par Joseph Scanlon, 1989b, p.129.

- L'erreur, précisément, guette fortement les médias : les officiels gardent souvent le silence, les experts ne peuvent encore se prononcer, les journalistes sont des généralistes dans la plupart des cas : mais ils sont partie d'un système qui exige des prises de parole instantanées.
- La presse pose encore nombre de difficultés : par une sur-information, elle maintient l'esprit des administrés à son plus haut niveau de tension; par maintes données, elle montre que les systèmes sont mal maîtrisés; elle exacerbe les oppositions entre personnes, entre organismes puisque la mise en contradiction est la voie royale de toute enquête; quand tout est fait du côté des responsables pour montrer qu'il existe des systèmes organisés capables de faire face, la presse déverse en masse des contradictions, des images angoissantes, de l'inacceptable, des déclarations qui ne sont guère à l'avantage de leurs auteurs; elle rouvre tous les dossiers du passé et réactive des discussions qui avaient conduit à de difficiles équilibres (internes et externes)...

8.4.2. Des principes de base, des cultures souvent contradictoires

Pour éviter tout espoir irraisonné, il faut prendre la mesure du fossé qui sépare les deux mondes en présence.

Le monde des médias, tout au moins dans sa pratique, sinon dans ses convictions, fonctionne le plus souvent sur deux hypothèses :

1. Un fait est un fait.
2. Tout fait vaut d'être rapporté si le journaliste le juge intéressant.

Sur les deux points, il y a conflit d'approche avec les responsables. Ce conflit est d'autant plus aigu en situation de crise.

Pour le journaliste, les faits sont alors encore plus criants de vérité qu'à l'ordinaire; et il est d'autant plus impératif de les rapporter.

Pour le responsable, les faits de la crise sont au contraire encore plus surdéterminés, et il est extrêmement dangereux d'en faire une lecture au scalpel, avec projection publique immédiate sur grand ou petit écran.

La réflexion scientifique ne peut suivre les principes journalistiques sur la question du fait. Le fait n'est pas "un-objet-criant-de-vérité-pourvu-qu'un-vaillant-investigateur-veuille-bien-se-donner-la-peine-de-braver-dangers-et-dissimulations-pour-le-découvrir". Un fait sera de toute manière un objet construit.

Il en va de même pour l'histoire journalistique. Raconter, ce n'est pas "dire la vérité", c'est construire un récit, à partir de faits eux-mêmes construits. Fabriquer un récit, c'est "transformer des événements en une histoire"; c'est "organiser dans une totalité intelligible une énumération d'événements". Comme le précise encore Paul Ricœur : "La mise en intrigue est l'opération qui tire d'une simple succession une configuration; [qui] compose un ensemble de facteurs aussi hétérogènes que des agents, des buts, des moyens, des interactions, des circonstances, des résultats inattendus, etc.; [qui construit à partir de cet ensemble] une totalité temporelle. " Bref, le récit construit une "totalité signifiante" à partir d'une simple succession d'événements ¹.□

¹Paul Ricœur, 1983, p. 103; 105.

Le journaliste est bien constructeur de récit plutôt que simple canal de transmission direct entre "la" réalité et le public ¹. Dès lors, la réflexion sur le travail de journaliste est fondée, et n'est donc pas automatiquement une atteinte à sa déontologie. Mais il y a là matière à conflit, à chaque occasion.

Combien de journalistes, habitués aux reportages télévisés en "supersonique" sur les crises les plus complexes, souscriraient sans sourciller à ces mots de Jean-François Kahn : "Le sens commun suggère volontiers que les faits parlent d'eux-mêmes.[...] Or les faits sont généralement muets ou bègues. Ce ne sont pas eux qui parlent, c'est l'informateur qui les parle ²"? En tout cas, il en coûterait cher à un responsable de rappeler ces quelques phrases à un présentateur de grande émission-spectacle montée à l'occasion d'une crise.

Ces réflexions sont quelque peu superflues s'il s'agit simplement de montrer, en passant, tel ou tel incident. Elles deviennent autrement plus importantes lorsque l'événement devient crise. Que l'on considère par exemple le cas évoqué précédemment d'un barrage californien qui menaçait de céder suite à un séisme. Le chef de la police apprit que, dans les deux minutes, l'eau risquait de raser la ville. Il n'avait aucun temps pour entreprendre une quelconque action. Il prit tout de même une décision : il lança un appel radio à ses cinq voitures en patrouille dans la zone concernée pour leur dire de s'en échapper au plus vite. De son point de vue, c'était le seul geste humanitaire qu'il pouvait poser, et il devait le poser. C'était aussi un geste opérationnel important : s'il y avait drame, il devait pouvoir encore intervenir dans la phase post-accidentelle. Mais, connu des médias, ce geste aurait donné lieu, en première page, à des titres du genre : "Police : l'ignoble abandon"; "80 000 personnes abandonnées à la mort par la police"; "Police : délit de fuite". L'information sur ce point opérationnel interne ne fut pas donnée par ceux qui en eurent connaissance, précisément en raison de la construction qui en aurait été faite par le système médiatique ³.

Cette tendance devient irrésistible si la crise devient "affaire" au sens de borborygme alimenté par des fuites obscures. La "réalité" devient alors un ensemble presque entièrement construit, on ne sait d'ailleurs plus très bien par qui... □

Henry Kissinger : Le borborygme du Watergate

Les journalistes jouent un double rôle [en matière de fuite] : ils sont simultanément les instruments neutres de la transmission et les juges qui tranchent; ils «couvrent» leurs informateurs sous prétexte de respecter le secret professionnel et déterminent souvent la décision finale en mettant l'accent à leur guise sur l'une ou l'autre des versions en présence. Ils sont donc à la fois spectateurs et acteurs. Le peuple peut bien avoir le «droit de savoir» –mais seulement ce que la presse décide de lui dire. Lors des luttes entre les différents services ministériels, le fait de garder secrète l'identité des auteurs de certaines fuites prive fréquemment le lecteur de la partie la plus importante de l'histoire. Le journaliste peut bien s'efforcer de rester objectif, ses concurrents peuvent avoir de fort bonnes raisons de démolir son article, mais les auteurs des fuites ont toujours la possibilité de monter une action dramatique dont l'élan se nourrit des réactions que l'on enregistre chez la victime comme chez les courtiers du pouvoir. Rarement, semble-t-il, se soucie-t-on des mobiles de l'informateur; pourtant il y aurait lieu de se poser quelques sérieux problèmes d'éthique quand l'intérêt que peut avoir le journaliste à lancer un «scoop» coïncide avec l'intérêt personnel de l'informateur, ce qui est le cas dans certaines «enquêtes» journalistiques. Il devient alors difficile de dire qui se sert de qui ⁴."

¹ On pourra se reporter ici aux travaux d'Eliseo Veron, 1981, sur le fonctionnement médiatique lors de l'accident de Three Mile Island.

² Jean-François Kahn, 1989, p. 22.

³ Entretien avec E. Quarantelli.

⁴ H. Kissinger, 1982, tome 3, p. 483-484.

Avec E. Quarantelli, on peut élargir ces premiers repérages sur les différences entre les deux mondes. Dans un texte récent, l'ancien directeur du Disaster Research Center dresse un tableau plus développé des différences de références culturelles séparant scientifiques et hommes de médias. On reprendra ici ses analyses ¹, en notant que le décideur appartient largement à la culture scientifique, même s'il y échappe parfois sur certains points ² :

1. Le monde de la communication met l'accent sur ce qui est inhabituel ou différent. Comme le dit une vieille histoire, "il n'y a pas de nouvelle lorsqu'un chien mord un homme, mais seulement lorsqu'un homme mord un chien". Seule la dernière situation est intéressante du point de vue médiatique. A l'opposé, les scientifiques recherchent des régularités, même dans l'anormal.

2. Les scientifiques tentent d'enraciner tout ce qu'ils trouvent dans le contexte des connaissances déjà établies. Le monde de la communication isole ce qui est nouveau.

3. La science est un monde de spécialistes, qui se refusent à s'aventurer sur des terrains qu'ils ne maîtrisent pas. Le journaliste part au contraire de l'idée qu'un généraliste peut traiter de tout.

4. Les hommes de communication n'attendent pas de feed-back de leur public et ils sont les seuls juges de leur travail. Au contraire, le scientifique est dans un rapport constant d'évaluation de la qualité de son travail par ses pairs, et cette évaluation a pour lui de l'importance.

5. La conception de l'objectivité est différente pour les deux mondes. La communication de masse met l'accent sur l'équilibre à respecter entre les points de vue; l'hypothèse de base est qu'il y a sur toute question une vue opposée et qu'il faut en faire état. Pour la science, l'accent est mis sur l'exactitude et la validité, non sur l'équilibre entre les points de vue, l'impartialité ou la neutralité. La science recherche la vérité, le journalisme recherche un équilibre entre des points de vue ³.

6. Les hommes de médias jugent de l'information en fonction de leur expérience personnelle et de leur compréhension du phénomène : "Ils ont du nez pour les bonnes affaires". Les scientifiques au contraire examinent comment l'information a été produite (il s'agit par exemple de savoir si les bonnes techniques d'investigation ont été utilisées) et si les résultats ont quelque signification étant donné les connaissances à disposition.

7. Les journalistes valorisent l'immédiat. Au contraire, la science valorise la pertinence de l'information; dans ce cadre, une information scientifique n'est jamais définitive, ne constitue jamais la preuve finale – alors que le journaliste présentera les données d'une manière qui suppose une certitude.

8. La communication de masse tente de personnaliser le plus possible les affaires. En science la dépersonnalisation est la norme. Pour le journaliste, la question n'est donc pas de savoir, par exemple, si l'étude de l'épidémiologiste montre qu'il y a peut-être dans telle et telle hypothèses un risque de telle ou telle amplitude pour telle ou telle catégorie de population... mais de savoir si ce scientifique est prêt

¹ Il s'agit bien sûr, comme dans toute modélisation, d'une vue quelque peu rigidifiée – comme le souligne bien évidemment Quarantelli : il y a des scientifiques qui travaillent comme les journalistes et réciproquement; mais elle a le grand intérêt d'ouvrir la réflexion.

² E. L. Quarantelli, 1990.

³ Peter Sandman : "Explaining Environmental Risk : Some Notes on Environmental Risk Communication", Rutgers, NJ, Environmental Communication Research Program, Rutgers University, cité in E. L. Quarantelli, 1990, p. 11.

à venir habiter dans la zone avec sa famille. Le mot d'ordre du journaliste est de rendre vivante une histoire morte, de rendre concret ce qui est abstrait.

9. Les comptes rendus s'opposent également. La communication de masse s'efforce à la simplicité. La démarche scientifique tend à être complexe; elle introduit à tout moment des restrictions, des considérants qui viennent détruire les conclusions simples.

10. L'hypothèse centrale des médias est que "les faits parlent d'eux-mêmes", ce que n'acceptent pas les scientifiques. Pour les médias, les scientifiques "produisent plus de théories que de faits".

De tout cela, souligne Quarantelli, on peut tirer quelques conclusions fondamentales :

1. On ne pourra changer facilement les façons d'opérer des journalistes : ce qu'il font est profondément inscrit dans une culture. Les journalistes n'agiront différemment que si cette culture est changée – par exemple dans les écoles de journalisme.

2. Il est sans doute plus aisé de changer les habitudes depuis l'autre bord. En incitant les organismes à une meilleure communication avec les médias (par exemple, un centre d'annonce des cyclones peut s'intéresser à la qualité de ses messages... et ne pas en rester à la seule idée que la population, sans doute trop stupide, ne suit pas ses conseils : un rapprochement avec les médias s'est avéré très utile de ce point de vue aux Etats-Unis). Chaque service peut déjà nouer des liens étroits avec "ses" médias, et notamment avec les journalistes spécialisés.

Cependant, Quarantelli appelle à des interrogations prospectives : là non plus, on ne saurait en rester aux problèmes d'hier. Que se passera-t-il avec le développement des nouveaux outils de communication de masse ? Il y a de sérieuses interrogations. Comme le note un commentateur : "La direction fondamentale du changement, au moins depuis 1970, a été l'éclatement des auditoires en sous-groupes et segments, chacun recevant une configuration différente de programmes et de messages, via la télévision traditionnelle, les réseaux câblés, le satellite, et bientôt des systèmes hybrides de vidéo et d'ordinateur ¹".

8.4.3. Des fonctions contradictoires... jusqu'au point où l'énigme dissout les assurances

De façon fondamentale, les oppositions identifiées renvoient à la contradiction de fonction sociale entre le décideur et le journaliste. Comme l'a écrit le directeur de l'information de la télévision danoise, Soren Elmquist ²:

" Les autorités ont pour fonction d'analyser la situation, de définir une stratégie pour traiter l'ensemble des problèmes, prendre des décisions et tenter d'obtenir des personnes impliquées qu'elles réagissent de telle ou telle façon.

Les médias ont deux fonctions : informer la population dans le respect du droit à l'information; couvrir journalistiquement le déroulement des événements, ce qui inclut l'exercice de ce que l'on appelle le quatrième pouvoir, le pouvoir de contrôle, les médias étant les représentants des citoyens.

Cela crée une coupure ou même presque automatiquement un conflit entre les autorités et le monde de la presse. Les deux parties ne peuvent pas collaborer tout simplement dans la conduite de la situation : les autorités doivent à tout instant se sentir contrôlées par les médias, et les médias doivent à chaque instant – en plus de l'information des populations – suivre avec soin et de façon critique ce que font les autorités. Qu'on le veuille ou non, il y a un

¹Alvin Toffler : "Powershift as excerpted", *Newsweek* 116, October 15 1990, p. 86-92 (p. 92) cité par E. L. Quarantelli, 1990, p. 18.

²Soren Elmquist, 1989, p. 6-7.

antagonisme intrinsèque dans la relation, qui conduit souvent à la défiance. Beaucoup de responsables percevront les journalistes comme des espions et seront de ce fait peu enclins à leur faire confiance, et beaucoup de journalistes sont convaincus que même la plus petite coopération avec les responsables est une menace pour leur intégrité".

Les récriminations fréquentes des responsables viennent donc buter sur ces oppositions de fond. Les médias, certes, ont toujours posé question : le fait même de l'observateur extérieur et du contre-pouvoir qu'il exerce constitue en soi un problème, même si le principe de l'observation critique est voulu comme exigence de base pour toute société démocratique.

Mais la difficulté s'exacerbe en temps de crise : au moment où il est d'autant plus nécessaire que s'exercent observations critiques et contre-pouvoirs, on ressent avec plus d'acuité les difficultés inhérentes à l'exercice journalistique – surtout à l'heure des radios et des télévisions. Notamment parce que, pour le responsable, nombre de problèmes posés par les médias ont peu à voir avec une défense de valeurs essentielles.

Le responsable, tout comme le journaliste, pourra enfin s'arrêter sur ces lignes d'Hubert Beuve-Méry et de Jean Lacouture qui constituent le cœur de la réflexion sur la communication en temps de crise. Ce sont sans doute là, en quelques phrases, les difficultés essentielles qu'ils devront affronter, chacun de leur côté.

Hubert Beuve-Méry

"Dans un monde où la profusion des moyens d'information semble ne favoriser que le pullulement de l'erreur et du mensonge, il devient chaque jour un peu plus difficile d'établir et de manifester la vérité ¹."

"En réalité, il y a des vérités qu'il convient de ne pas révéler, au moins pas tout de suite, ou pas sans précautions de forme à cause des conséquences qui pourraient en résulter. Là encore, je pourrais multiplier les exemples. Il est des informations qui peuvent mettre en danger la vie d'un enfant kidnappé [...] et à plus forte raison quand l'information est instantanée et livrée au plus grand nombre, comme c'est le cas spécialement pour la radio et la télévision ²."

"[...] il me semble qu'une certaine prudence – j'oserais presque dire une certaine timidité – devrait toujours s'imposer à eux [les journalistes]. Sauf dans le cas où il s'agit de l'essentiel, et où, là au contraire, il vaut mieux tout risquer, et tout prendre à contre-courant. C'est le drame et la noblesse de notre métier que les deux règles paraissent également vraies ! La réserve pour la vie courante, et l'obligation essentielle impérieuse de s'engager à fond quand l'essentiel est en jeu ³."

Jean Lacouture

"Nul n'a le droit de tracer à son usage personnel les frontières entre les vérités publiables et les indicibles. Ces frontières existent pourtant, s'agissant de la survie de telle personne, de telle collectivité. Mais où les situer ? C'est là une des énigmes que le Sphinx pose au journaliste ⁴."

Ces réflexions sont capitales. Mais elles ne permettent pas de refermer la brèche : rien ne semble permettre de dépasser ce stade de l'énigme précisément. Que l'on s'aventure par exemple à rechercher un message précis et définitif chez l'un ou l'autre de ces maîtres : on ne trouvera, notamment dans les ouvrages que l'on vient de citer en référence, que des propos ouvrant sur l'incertitude et l'indétermination, sur fond d'inquiétude tourmentée qui force le respect. A quelques pages de distance, c'est même la contradiction. Après une vigoureuse plaidoirie en faveur du "tout dire", c'est la réflexion

¹ *Le Temps*, 30 novembre 1937, cité par Laurent Greilsamer, 1990, p. 104.

² Conférence de presse d'Hubert Beuve-Méry du 30 novembre 1969, reprise dans *L'Echo de la presse* du 22 décembre 1969, cité par Laurent Greilsamer, 1990, p. 563.

³ Entretien de Hubert Beuve-Méry avec Pierre Desgraupes paru dans *Le Point* du 25 février 1974, cité par Laurent Greilsamer, 1990, p. 563.

⁴ Jean Lacouture, 1989, p. 213.

approfondie sur la formidable erreur que serait l'absence de discernement du journaliste, puis l'auto-accusation de n'avoir pas "tout" révélé. C'est le combat – titanique lorsque la crise exacerbe ambiguïtés, risques et contradictions – entre d'un côté cette "faute professionnelle" que constitue l'abstention, et de l'autre l'irresponsabilité chère aux "pharisiens de la vérité totale" ¹.

8.5. Un retour sur les écueils majeurs pour le décideur : le danger du surf désabusé

Nous venons de voir les problèmes délicats qui se posent aux journalistes, car le décideur doit les connaître. Mais il nous faut attirer l'attention du dirigeant sur l'ornière stratégique qui le guette, lui. Ce dossier médiatique étant parcouru comme on vient de le faire, l'idée (qui est dans l'air du temps) pourrait être de se plier à ces nouvelles exigences sans le moindre esprit critique. S'il faut se faire clown médiatique, eh bien, soyons-le ! L'ornière, c'est ainsi la démission du politique. Et chacun – décideur compris – de se retrouver derrière la caméra en train de filmer non l'événement et son traitement mais sa mise en scène...

Michel Rocard

"Ne plus travailler que pour l'information veut dire ne travailler que pour ce qui fait événement; l'acteur politique prend parfois à cela un plaisir coupable, quand cela lui permet, sans remords de conscience, d'échapper à l'étude de dossiers arides... Mais les résultats sont dévastateurs.

Tout pousse au recrutement d'un personnel politique dont la qualification dominante soit l'art de communiquer plutôt que celui de commander ou de gérer.

On peut dès lors définir la fonction de l'homme politique au temps de la communication généralisée. Cette fonction n'est plus tout à fait, et parfois plus du tout, de gérer ou de gouverner.

Le prix payé est un profond affaiblissement de la fonction gouvernementale. Or, nos démocraties ont tout de même besoin de continuer à être gouvernées. Je suis même porté à penser qu'en ces temps difficiles, la première condition pour surmonter les crises est une amélioration de la qualité du service rendu par les gouvernants à leur nation ²."

8.6. Le média insaisissable : la rumeur

" Le mouvement est sa vie et la marche accroît ses forces. Humble et craintive à sa naissance, elle s'élève bientôt dans les airs. Ses pieds sont sur le sol et sa tête se cache au milieu des nues. La nuit, elle se dresse entre le ciel et la terre, dans l'ombre, stridente; et jamais le doux sommeil n'abaisse ses paupières. Le jour, elle demeure en observation assise sur le faite des maisons ou sur les tours des palais, et elle épouvante les vastes cités, messagère aussi attachée au mensonge et à la calomnie qu'à la vérité ³. "

Les crises sont un moment et un terrain de choix pour la prolifération des rumeurs, définies par Jean-Noël Kapferer comme "l'émergence et la circulation dans le corps social d'informations soit encore non confirmées publiquement par les sources officielles soit démenties par celles-ci ⁴".

Tous les ingrédients sont en effet réunis pour que se développe ce phénomène fuyant. Un déclencheur : l'événement initiateur, réel ou supposé. Un problème d'importance. Une situation pétrie d'incertitude, d'ambiguïté, d'inconnu. Une inquiétude, productrice de besoin irrépressible d'expression et d'information.

¹ Ibidem, 1989, p. 179.

² Michel Rocard, 1987, p. 138, 140, 171-172, 172.

³ Virgile, l'Énéide, IV, v. 173-188, cité par Bertrand Robert, Les Stratégies anti-rumeurs, Francom, 1989.

⁴ Jean-Noël Kapferer, 1987, p. 25.

Les réactions des sources officielles sont généralement des additifs de qualité dans le développement du phénomène : le silence; le démenti sans informations satisfaisantes à l'appui; des paroles d'autorité invitant de façon expresse à n'écouter que l'information officielle, seule légitime et laissant entendre que toute autre interprétation des faits serait "irrationnelle", etc.

Le déroulement de la crise conforte encore le processus dans la mesure où nombre d'informations circuleront de façon informelle avant d'être confirmées "officiellement"; certaines informations démenties seront ensuite "reconnues" pour vraies. Il devient alors "légitime" de devancer l'information officielle, de ne pas en dépendre, etc. Que l'autorité soit vraiment défaillante, et chacun conclura qu'il serait même irresponsable de ne pas être attentif à toutes les autres informations, surtout si elles contredisent les messages de l'autorité. De surcroît, par altruisme, pour trouver quelque exutoire à son inquiétude, pour s'assurer la meilleure considération aux yeux de ses relations, chacun veillera à bien faire profiter le plus grand nombre de ses "bons tuyaux".

Les réactions à la rumeur restent souvent impuissantes; pire, elles peuvent ne faire qu'aggraver la situation ¹ :

Le silence

En situation de crise, il peut être dangereux d'attendre que le processus s'éteigne de lui-même. Le silence peut justifier toutes les rumeurs. Il peut être mal ressenti en interne. Il peut être perçu comme marque de dédain, alors même que la rumeur signifie aussi un manque de communication.

Le démenti

En premier lieu, ce n'est pas une arme très puissante en matière de communication : il ne constitue pas une nouvelle force, il ne désamorce pas l'imaginaire.

Il risque en outre d'être une arme à effet boomerang : il porte l'affaire à la connaissance de tous, ce qui n'était pas forcément le cas; il donne à réfléchir à ceux qui ne s'étaient pas encore interrogés; les récepteurs non attentifs (la majorité, si l'on songe au téléspectateur) risquent de construire un amalgame douteux entre l'affaire et le démenti. Il peut être difficile aussi de manipuler une arme au caractère binaire sur des sujets marqués par la complexité, l'incertain, l'importance cruciale de la source du message (peut-être plus encore que son contenu), et aussi les aspects non "rationnels" de toute rumeur. La réponse fermée du démenti n'aura pas répondu à la fonction motrice de la rumeur évoquée ci-dessus et qui trouve son origine dans une insuffisance de communication. Enfin, le démenti est en lui-même un acte négatif, qui peut renforcer le sentiment que la personne ou l'organisation visée n'est pas bien sûre de son fait.

L'affaire Procter et Gamble, 1981-1985 ²

C'est l'exemple d'une crise construite uniquement sur une rumeur. Durant l'été 1981, ce groupe américain de produits de grande consommation fut l'objet d'une attaque peu banale. En raison de son emblème – créé en 1882, et qui contenait plusieurs "symboles sataniques" (l'emblème représentait un cercle avec le visage de Jupiter et 13 étoiles) – il fut accusé d'avoir passé un pacte avec le diable. Avec de l'imagination, on pouvait lire trois 6 sur cet emblème, et y trouver un lien avec le nombre 666 désignant Satan dans la Bible. Comme la représentation stylisée de la barbe de Jupiter pouvait laisser lire trois autres 6 il n'y avait aucun doute... Une première rumeur laissa entendre que l'entreprise versait 10% de ses profits à une secte satanique, en échange de gains financiers substantiels. Puis la rumeur assura que la firme était en réalité propriété d'une secte. Le mal s'étendit dans les Etats du sud; des organisations religieuses appelèrent au boycott des produits de Procter & Gamble.

¹ D'après Bertrand Robert, *Les Stratégies anti-rumeurs*, Francom, 1989; Jean-Noël Kapferer, *Seuil*, 1987, p. 272-286.

² D'après Jean-Noël Kapferer, 1987, p. 265-269; Dieudonné ten Berge, 1990, p. 124-126.

Tout d'abord, la firme décida de jouer profil bas. Comment démentir pareille rumeur, assurer que l'on n'a pas passé de pacte avec le diable ? Mais, lorsque Procter & Gamble réalisa qu'il y avait là une vraie crise, l'affaire était déjà fort développée. La voie judiciaire n'aurait guère été efficace.

L'option choisie fut alors de tenter d'expliquer et d'informer, pour réfuter. En réponse aux appels téléphoniques reçus, les opérateurs tentèrent d'expliquer l'histoire et la signification de l'emblème de l'entreprise, de clarifier le secteur propre à l'entreprise, son mode de gestion, etc. La rumeur s'apaisa, pour renaître à la fin de 1981 : Procter & Gamble était un groupe possédé du démon. Ce fut un torrent d'appels téléphoniques : 15 000 entre décembre 1981 et juin 1982.

Le groupe cibra alors son action sur 67 leaders religieux, et adressa un dossier à 48 000 organisations religieuses à travers le pays. Un an après le début de l'affaire, les rumeurs persistant, l'entreprise s'adressa aux journalistes, les invitant à visiter l'entreprise. Des numéros verts spéciaux furent installés. Six personnes furent traduites devant les tribunaux : deux d'entre elles n'avaient aucun lien avec des groupes religieux; elles travaillaient pour des concurrents.

Les rumeurs ne s'éteignant pas, en 1985, le groupe prit la décision d'abandonner définitivement l'emblème source de ses malheurs, celui-là même qui avait été en usage pendant un siècle.

Toute cette affaire put trouver en Procter & Gamble une proie de qualité : l'entreprise avait toujours gardé le secret sur ses activités; elle ne communiquait pas avec ses publics extérieurs par crainte que cela ne serve ses concurrents qui auraient pu ainsi analyser ses produits et ses techniques de marketing. L'image générale de secret et de non-communication fut précisément le terrain qui permit la victoire de la rumeur.

9. Face aux personnes victimes : le risque de la paralysie et du mépris

La crise va devenir une épreuve terrible si elle n'est pas "que" financière, mais qu'elle frappe des personnes dans leur santé, leur corps, leur vie. C'est le défi le plus bouleversant pour un responsable : la confrontation directe avec des personnes qui souffrent, avec des morts, éventuellement avec l'hécatombe.

On peut songer ici aux mots de Warren Anderson, Chairman de Union Carbide au lendemain de Bhopal déclarant qu'il porterait ce drame tout le reste de sa vie.

Nous adopterons ici une approche centrée sur les personnes, en laissant pour la section suivante la question de la prise en charge des populations confrontées à une large catastrophe. Sur ces deux plans, les responsables connaissent de difficiles problèmes; mais celui des personnes, précisément, est sans doute le plus déstabilisant.

9.1. Le dirigeant, entre le désarroi et la fuite

Voici la souffrance en direct. Il ne s'agit plus d'organisation générale, de stratégie de gestion; il n'y a plus l'écran des systèmes et des organisations. Il n'y a plus cette justification si opportunément fondée, faisant valoir que la place la plus judicieuse pour le dirigeant n'est pas le front mais la salle de crise. Ici, une personne, qui a dans ses caractéristiques professionnelles d'être en position de responsabilité, est confrontée à la douleur ou à l'horreur d'autres personnes.

La ligne de plus grande pente est de considérer que le Samu et les pompiers ont fait leur travail, que "ces gens" sont donc pris en charge.

La culpabilité est là, très souvent : " comment ai-je pu laisser se faire une chose pareille ?" Il n'en résulte pas une attitude des plus ouvertes vis-à-vis de ces gens dans le malheur.

Le dirigeant n'échappe pas non plus à cette loi générale des êtres humains : le malheur, les ennuis font fuir; parce qu'ils dérangent, qu'ils épouvantent. Pareille situation fait sans doute ressurgir une pensée magique : quand on s'approche du malheur, ne risque-t-on pas d'en être la proie prochaine ? Voici encore, de surcroît, l'image, sourde et angoissante, de sa propre mort; et ces blessures passées qui reviennent comme autant de menaces psychologiques profondes (comme on l'a vu dans le témoignage de Robert Kennedy lors de la crise de Cuba, lorsqu'il regarde son frère face à une terrible décision). On se défend : la victime, n'a-t-elle vraiment rien fait pour se mettre dans cette situation ? Ne serait-ce pas un peu de sa faute ? Et d'ailleurs, la culpabilité que ressent toute victime, ne vient-elle pas justement conforter les bribes de réflexion du responsable ? La honte que son malheur lui fera ressentir d'elle-même, ne va-t-elle pas aiguïser ce désir de fuite chez le décideur ?

Tout est "naturellement" en place pour la fuite. Le responsable se laissera absorber par "autre chose" : la résolution technique de la crise, le face à face médiatique, les discours, et même, sublime trouvaille, les cérémonies officielles à organiser... Pour les victimes, etc.

Confortant tout cela, il y a les craintes d'ordre juridique, éventuellement soutenues par les services en question, qui laissent entendre que tout geste humain vaudrait immédiatement reconnaissance de responsabilité, tout contact représenterait un risque grave d'engrenage : "les victimes vont nous mettre en pièces".

Et pourtant, vis-à-vis de ces personnes, et de leurs familles, le dirigeant a bien une responsabilité. Notre but est de montrer que le dirigeant doit accepter de reconnaître ses difficultés sur ce terrain, pour mieux pouvoir les assumer, et remplir ses devoirs. Il semble que l'on soit souvent bloqué sur ces questions : notre propos est d'ouvrir quelque marge de manœuvre... □

Nous soulignerons d'entrée que le responsable n'est pas seul à vivre ce type de difficultés. Ne dit-on pas que le médecin lui-même se protège parfois en voyant un "cas", là où il a un patient en face de lui ? Les victimes vont lui demander de quitter son armure – le fait d'être toujours en "représentation"; elles demandent aussi parfois au médecin de quitter sa blouse blanche...

Alors, franchissons le fossé qui tout à la fois "protège" et paralyse. Nous présentons ci-dessous quelques points de réflexion repris des témoignages de Françoise Rudetzki, Claude Peyrat et Colette Bonnivard, victimes d'attentats; et de Karine Robak, victime d'un d'un accident technologique. Françoise Rudetzki ¹ a créé l'association SOS-Attentats, et Karine Robak l'Association de défense des victimes des dioxines et des furannes ².

9.2. Des personnes, qui subissent rejet et abandon

¹ Toutes les citations apparaissant sous le titre "Françoise Rudetzki, l'attentat" sont reprises d'un entretien avec la Présidente de SOS-Attentats. Françoise Rudetzki fut victime d'un attentat, le 23 décembre 1985 au restaurant Le Grand Vefour à Paris, et les obstacles qu'elle rencontra alors, notamment sur le plan juridique, la conduisit à créer cette association d'aide aux victimes d'attentats qui a obtenu ces dernières années de grands progrès législatifs en matière d'indemnisation. Nous nous sommes aussi appuyé sur l'entretien que nous avons eu avec Claude Peyrat, dont l'épouse trouva la mort rue de Rennes, le 17 septembre 1986, attentat au cours duquel sa fille Julie fut blessée; et sur le livre de Colette Bonnivard (1987).

² Les citations apparaissant sous le titre "Accident technologique" sont extraites de : K. Robak, 1988 et d'une contribution complémentaire établie au mois de décembre 1990 pour les besoins de cet ouvrage. Karine Robak était propriétaire d'un appartement situé dans l'immeuble de la rue de la Magdeleine à Reims, qui fut contaminé à la suite de l'explosion d'un transformateur au pyralène en sous-sol du bâtiment. Avec Arlette Botella, autre co-propriétaires, elle fonda l'association de défense indiquée et en assure la présidence.

9.2.1. L'agression

Françoise Rudetzki, l'attentat

"La personne a tout d'abord été violemment agressée par l'événement. Des services d'urgence compétents l'auront prise en charge et menée à l'hôpital; elle sera souvent très reconnaissante à ces sauveteurs initiaux, qui auront eu des gestes humains, et à qui elle doit éventuellement la vie. Mais, bien évidemment, quel que soit le travail remarquable des sauveteurs, il reste le choc de l'événement, qui produira des effets à vie.

Il faut souligner néanmoins que, très souvent, la victime, ne recevra pas d'attention psychologique immédiate. Or, attendre sur ce point c'est la probabilité de voir apparaître des troubles plus difficiles à réduire dans un futur proche ou lointain.

Plus généralement d'ailleurs, la gestion psychologique de l'épreuve est mal assurée. Ainsi dans l'affaire du DC-10 qui explosa en vol le 19 septembre 1989 suite à un attentat, l'attente des familles à Roissy était absolument angoissante. Sur place, des psychologues auraient été utiles (on peut annoncer les choses de plusieurs façons). Il y a eu de l'énerverment. Un responsable a menacé de faire expulser toutes les familles du local où elles se trouvaient. Si les décideurs perdent eux-mêmes leur sang-froid face à des personnes qui ont le droit, elles, de perdre leur calme, c'est grave. Il faudrait qu'ils apprennent à se contrôler devant des familles de victimes."

En cas d'hospitalisation, un certificat médical initial doit être établi avec soin, faute de quoi la victime se trouvera confrontée à des tracasseries sans fin face aux assurances et aux organismes d'indemnisation.

Karine Robak, l'accident technologique

"Dans notre cas, ce fut l'enchaînement suivant : une violente explosion qui ébranle l'immeuble; la coupure d'électricité qui nous plonge dans le noir (il est 7h40 et nous sommes en janvier); une épaisse fumée et des suies qui envahissent tout (par les vide-ordures, les gaines, les portes d'appartement brusquement ouvertes) : on suffoque et on se réfugie sur les balcons... où certains d'entre nous vont devoir attendre entre une et deux heures alors qu'il fait -20°; un incendie vite maîtrisé qui se déclare en sous-sol; des pompiers qui nous délivrent enfin, et nous font respirer un peu d'oxygène avant de nous conduire à l'hôpital pour une visite de contrôle... En fin de soirée, nous revenons sur les lieux : les appartements sont totalement recouverts de suies grasses. Un spectacle horrible!

Première constatation : la victime est fortement déstabilisée par cette perte brutale de son cadre de vie. C'est l'abatement profond, le sentiment d'injustice. La toute première réaction est d'effacer les traces de l'agression. Chacun est pris par une frénésie de nettoyage, de remise en ordre. C'est le réflexe animal : il s'agit de refaire son "nid". Aucun temps pour se poser des questions : on s'active à l'eau de Javel !

Et puis, il y a les démarches épuisantes à faire : discussions avec le syndic, avec les entreprises de nettoyage, avec les assurances et les experts... Sans oublier la difficulté du camping sur place ou de l'hébergement chez des amis. Seconde observation : il n'est pas aisé – c'est même presque impossible – de convaincre les victimes qu'il faut se préoccuper sérieusement de la situation. Chacun souhaite qu'on le laisse nettoyer en paix. Et si on insiste, la réaction obtenue est du type : "S'il y avait un risque, les responsables nous le diraient".

9.2.2. Le vide, le parcours du combattant

La victime va ressentir immédiatement une forte angoisse, qui appelle lien et présence avec d'autres personnes, avec des institutions. Or, ce sera ici le sentiment d'abandon, qui correspond à un vide objectif qui se fait rapidement autour d'elle.

– Les familles : ni prévenues, ni visitées

Françoise Rudetzki, l'attentat

"Mon mari et moi étions tous les deux à l'hôpital. Personne ne s'est inquiété de savoir s'il n'y avait pas un enfant seul à notre domicile. Les services sociaux devraient visiter les familles : on ne manque pas de moyens en France pour ce faire.

Mais il apparaît que l'énergie est d'abord utilisée à traiter les biens matériels détruits tandis que le sort des victimes reste secondaire. Lorsqu'il s'agit d'effacer promptement les traces matérielles de l'événement, on fait preuve de remarquables capacités : à la suite de l'attentat dans un grand magasin (7 décembre 1985), 120 personnes ont

travaillé tout un week-end afin que toute trace matérielle soit effacée dès le lundi matin. L'établissement où je fus blessée était assuré pour les dommages matériels; la Ville et l'Etat aidèrent à reconstruire les lieux. Mais les dommages corporels étaient exclus du contrat d'assurances.

"A l'occasion de la libération d'Anis Naccache (27 juillet 1990), les victimes et leurs familles n'ont pas été prévenues. Certes, le droit de grâce est un droit régalien. Les services de communication officiels n'ont pas joué leur rôle car les victimes et les familles ont appris la libération de leur bourreau par les médias."

– Des comportements de rejet, désespérants de manque de tact

Françoise Rudetzki, l'attentat

"Le responsable de l'établissement ne s'est jamais manifesté. J'ai toujours dit que je n'aurais peut-être jamais entrepris mon combat si le groupe Taittinger, propriétaire du restaurant, m'avait envoyé un bouquet de fleurs ou une caisse de champagne. Face au silence et au mépris de tous, j'ai voulu me battre pour les autres.

Les pouvoirs publics étaient là dans le quart d'heure qui a suivi (il y avait les télévisions); le ministre délégué à la sécurité est venu sur les lieux mêmes de l'attentat; il a promis la vérité. Ni lui ni ses services n'ont jamais pris contact avec moi. Et rien n'a été éclairci... Suite à l'attentat d'Orly (15 juillet 1983) et aux attentats de 1986, des personnalités ont effectué des visites dans les hôpitaux, avec envoi de corbeilles de fruits. Quand les blessés sont dans des services de soins intensifs ou en réanimation, les fruits, fussent-ils de luxe, sont dérisoires. Ces personnes, qui se retrouvent du jour au lendemain à l'hôpital, ont besoin de savon, d'affaires de toilettes, de pyjamas; elles ont plus besoin d'une présence que d'une corbeille de fruits...

Et que dire des visites où l'officiel – entouré d'une meute de journalistes, cameramen et photographes – est contente de faire sa tournée en la médiatisant... C'est très mal vécu, car la victime ressent très bien en voyant les journalistes que l'homme politique fait sa visite pour son propre profit.

Dans aucun attentat, les victimes n'ont reçu de lettre de condoléances au nom de la Nation. "

Karine Robak, l'accident technologique

"Les victimes se retrouvent rapidement en position de suspects, de coupables ayant l'impudence de se dresser contre l'Ordre Public, la Raison d'Etat. Il ne leur est pas pardonné d'avoir voulu comprendre, faire exister le citoyen, refuser la soumission en quémandant quelque indemnité bienveillante.

Il leur faut alors supporter erreurs, contradictions, attitudes incorrectes, franche provocation, médisances, insinuations sur la vie privée et professionnelle; et encore : les amis qui fuient, les mains qui ne se tendent plus de peur d'être contaminées, les regards entendus : «alors, ça rapporte...»

Les victimes attendent une parole réconfortante, un geste.

Il n'y eut pas un mot d'excuse de la part des responsables, pas de réponse à la lettre d'une petite fille qui avait exprimé sa peine; mais il y eut, au sein de l'entreprise à la source du dommage, l'humour douteux de collègues offrant du Château Magdeleine¹ à leur supérieur muté.

Peu à peu, la victime ne voit vraiment plus d'issue à son problème. Est-elle devenue folle ? On le lui suggère. Notre seul véritable appui fut Jacqueline Denis Lempereur de *Science et Vie*. "

– Abandon tous azimuts

Françoise Rudetzki, l'attentat

"Une victime est une personne sous le choc, qui a besoin d'informations, de communication. Celle qui, dans son malheur, n'a pas "la chance" d'avoir une famille ou des amis proches aura l'impression, quand elle rentrera chez elle, d'être abandonnée. Nul ne lui a demandé ses coordonnées. Nul ne lui a donné de coordonnées. Elle ne recevra pas de lettre, de quiconque. Elle n'a rien ni personne à qui se raccrocher. Personne à qui téléphoner pour dire son angoisse.

Une victime peut aussi vouloir de l'information sur ce qui lui est arrivé. On lui en donne rarement. Trop souvent dans les affaires de terrorisme la raison d'Etat est invoquée afin de masquer la vérité.

Difficultés financières; perte éventuelle de poste chez son employeur... La victime aura un sentiment de total abandon. Si elle présente des névroses post-traumatiques, son entourage peut aussi la lâcher : ses voisins, ses amis, le mari ou la femme – la cellule familiale risque de se détruire.

¹ L'immeuble contaminé était au 21 rue de la Magdeleine.

La victime pourra prendre contact avec une association, mais, faute d'information, elle ne le fera que bien tard, lorsque les difficultés psychologiques sont déjà implantées; elle aura d'abord essayé vainement de se débrouiller toute seule. Avant de pouvoir enfin se faire aider, elle aura dû subir un vrai parcours du combattant. Elle aura perdu son énergie dans un labyrinthe de difficultés, de mauvaises informations.

Au début de mon combat, Jean-Pierre Elkabbach m'avait invitée –c'était à l'automne 1985. Il avait aussi invité le ministre de la Justice à venir débattre avec moi du vide juridique auquel se trouvaient confrontées les victimes du terrorisme. Une demi-heure avant l'émission (*Découverte*), le ministre de la Justice a fait savoir qu'il n'y aurait pas de représentant de son ministère. J'ai eu une demi-heure de micro pour moi seule. J'aurais préféré avoir un interlocuteur...□

L'expérience s'est renouvelée à Amiens quelque temps plus tard, lors d'un colloque organisé par des avocats : il n'y avait aucun représentant de la Chancellerie, pourtant invitée encore une fois; je me suis retrouvée seule.

Nous avons obtenu des résultats en utilisant la campagne électorale de 1986 : nous avons posé des questions aux partis en précisant que leurs réponses seraient publiées..."

Karine Robak, l'accident technologique

Du côté de l'industriel, c'est le mur. Mais il y a tous les autres fronts. Face à l'accident, personne ne tient à se mettre en avant, à afficher un doute sur les thèses officielles, à avoir des ennuis. Chacun pense à sa respectabilité, aux risques qu'il y aurait à s'avancer sur un dossier peu sûr... Dans ce genre d'affaire, on a très rapidement tout un réseau de gens qui ne veulent pas d'ennuis. Aussi bien les "politiques", les fonctionnaires (qui peuvent toujours se réfugier derrière le manque de texte, ce qui est fréquent pour les situations de crise), les associations professionnelles, les experts, les assureurs, les entreprises... Tout ce monde se serre les coudes !

Pour nous, c'est donc rapidement la sensation d'être encerclés par du vide. Aucun responsable ; seulement des officiels insaisissables.

Davantage : d'autres réseaux viennent consolider cet effet de paralysie. Nombre de ces responsables sont d'éminents membres de cercles comme le Rotary Club, un parti politique, l'état-major de campagne de tel élu local. Bref, de toute part, c'est le mur. Impossible de passer. Les seuls qui nous ont au moins écoutés c'est l'Environnement à Paris et à Châlons, mais ils ont si peu de pouvoir...

Bref, il faut avoir une énergie ou une inconscience du diable pour s'en sortir. Il faut aussi pouvoir résister aux attitudes de mépris. Mépris pour celui qui "pose problème"; mépris pour des femmes qui posent trop de questions, surtout s'il s'agit de questions techniques et scientifiques ("une femme, ce n'est pas fait pour ça"). Ce que l'on attendait de nous, en fait, c'était que nous "craquions".

–□La question médiatique : agression en cas d'images, indifférence s'il n'y pas d'images

Françoise Rudetzki, l'attentat

"Dans les cas favorables, les médias jouent un rôle tout à fait positif : alerte opportune du public, alerte des responsables sur des dossiers non traités, aides diverses aux victimes, etc. Mais, en cas d'événement spectaculaire, ce sera le règne du sensationnel. Les télévisions montreront des images de victimes dans le sang qui n'apportent rien. Nous avons toutes les peines à demander aux photographes, par exemple, de ne pas marcher sur les victimes pour pouvoir faire l'image-choc...□

Ensuite, il y a l'image récurrente, ressortie à chaque occasion. Ainsi sur la rue de Rennes, c'est toujours la même image, celle de Colette [Bonnivard]. C'est très dur à vivre. Toute la récupération d'une victime, à la fois physique et psychologique, a pour but d'éloigner l'événement et d'essayer de l'intégrer dans son vécu. Revoir cette image interrompt le processus de récupération. Ne serait-ce d'ailleurs que de revoir l'endroit, le lieu où je me trouvais au moment de l'explosion c'est très pénible. C'est un peu comme si un oeil extérieur vous avait épié tout au long de la soirée. La mise en scène médiatique donne aussi l'impression que la catastrophe est encore plus grave que ce que l'on a vécu soi-même. Ces images sont très déstabilisantes.

En fait chaque mot compte ici, tant pour les victimes que pour leur famille. On annonce qu'il n'y a "que" des "blessés légers". Cela ne veut rien dire "blessés légers" : ce seront des personnes handicapées à vie. L'expression se veut rassurante mais elle est mal perçue. Derrière chaque blessé, il y a un être humain, une vie qui peut basculer, un tissu de vie qui peut être déchiré. "

Karine Robak, l'accident technologique

"A part Jacqueline Denis Lempereur qui nous a donné l'impression de prendre les choses au sérieux, les autres journalistes furent des interlocuteurs difficiles. Dans un premier temps, il n'est pas aisé de les approcher, eux non plus. On se fait rembarer, renvoyer... Ils sont difficiles à convaincre parce qu'il faut aussi leur expliquer ce qui se passe – et ils ne sont généralement pas des scientifiques. Ils sont aussi sensibles aux assurances qu'ils reçoivent par ailleurs sur l'absence de risques.

Il faut donc les éduquer, mais surtout leur donner de l'image. C'est là le point essentiel : de l'image, du titre. Des victimes qui s'interrogent et qui racontent des choses compliquées... cela ne fait pas beaucoup d'images donc pas d'audience. Une victime n'a de chance de se faire entendre par la presse que si elle crève l'écran. Il faut bien comprendre que nous vivons dans une société d'images instantanées : tant que ça reste dans le domaine de la probabilité, tant qu'il n'y a pas 200 personnes par terre, ce n'est pas grave ! On est reconnu comme victime à partir du moment où on apporte de l'image. Quand les meubles ont été enlevés de nos appartements, à un moment, une des femmes s'accrochait au mur... c'est là une image très forte et ils l'ont prise.

Les journalistes ne sont pas des alliés faciles. Un sujet poussant l'autre, ils sont donc très infidèles. Il faut sans arrêt les motiver, les intéresser au problème et leur prouver que cela peut leur rapporter quelque chose. Ce sont des gens qui ne font pas ça par pur sentiment de bonté à l'égard des victimes. Nous risquons d'être frappés par la maladie après un certain laps de temps, alors nous n'intéressons personne. Il faudrait des cadavres tout de suite pour attirer l'attention. "

– La lourdeur des institutions

Françoise Rudetzki, l'attentat

"Les otages du Koweït : lorsque la décision a été prise de prendre en charge les familles à travers le Fonds de Garantie contre les Actes de Terrorisme, la cellule de crise au Quai d'Orsay n'avait que les numéros de téléphones des familles. Il aurait été plus simple de leur demander les adresses dès le début puisque de nombreux contacts téléphoniques existaient entre la cellule et ces familles. Il a fallu trois mois pour que l'information circule.

Pendant la vague d'attentats en 1986, j'étais submergée d'appels de personnes qui voulaient se renseigner, depuis toutes les régions de France. J'ai alors téléphoné aux services de la Ville de Paris pour leur demander d'intervenir. Ils m'ont proposé de m'installer des lignes de téléphone supplémentaires... Je leur ai suggéré la création d'un bureau d'accueil, ce qui a été réalisé par la suite."

Karine Robak, l'accident technologique

"Alors que je réunissais très vite documents et avis techniques, madame Botella téléphonait partout, notamment à la mairie, au laboratoire municipal, au sous-préfet, au préfet, à la DRIR... Tous s'accordaient à dire : «Il s'agit d'une affaire privée, voyez avec EDF».

Tous ont reçu notre courrier du 31 mai 1985 relatant la situation et sollicitant une intervention. Personne ne répondait. Tous attendaient le verdict du pollueur. Un seul concept primait : la Raison d'Etat; on ignorait celui de Service Public. Toujours le même leitmotiv : «C'est privé». Il a fallu attendre trois mois pour qu'à la demande du ministère de l'Environnement, le préfet demande au maire de fermer l'immeuble."

9.2.3. Réactions de victimes

Françoise Rudetzki, l'attentat

" Certaines personnes peuvent et veulent se battre. Souvent le combat des victimes est un combat pour leurs droits; mais lorsqu'il y a décès d'un enfant, ce combat exprime la volonté de perpétuer la mémoire de celui qui a disparu. Cela donne une raison de vivre aux parents. Pour eux, c'est leur seule façon de survivre et d'être fidèles à la mémoire de leur enfant. Ainsi, à Toulon, suite à l'explosion qui souffla un immeuble le 15 février 1989 (13 morts), les victimes se sont regroupées tout de suite en association.

Mais, en cas de névroses post-traumatiques, il est courant qu'un sentiment de culpabilité se développe et que toute volonté de se battre soit annihilée.

Et on ne peut jeter la pierre à ceux qui ne se battent pas. Certains estiment, et on ne saurait les condamner, surtout en matière de terrorisme où la responsabilité de l'Etat est en cause, qu'ils n'ont pas à réclamer, à mendier, à quémander.

La victime qui se bat pour une juste reconnaissance de ses droits, celle qui attend parce que c'est sa personnalité. Il faut respecter chacun et savoir aider ceux qui n'ont pas la capacité ou la force de se battre. "

Karine Robak, l'accident technologique

"Il y a un enseignement central : sauf circonstances exceptionnelles (maladresses extrêmes de la part des responsables, réunion de forces peu communes du côté des sinistrés), les victimes ont peu de chance de pouvoir faire face. Il suffit de considérer le parcours d'obstacles rencontré pour mobiliser des gens qui viennent d'être touchés par un accident :

1°) Il faut les sortir de l'abattement et de l'activité fébrile qui ne leur laisse aucune énergie ni disponibilité pour réfléchir.

2°) Il faut les informer avec des mots simples, et c'est très dur de les convaincre lorsque le danger n'est pas visible.

3°) Les victimes sont intimement persuadées que "s'il y avait quelque chose de grave, les responsables auraient pris des mesures".

4°) Si tout cela finit par être acquis, on se heurte encore au défaitisme : "On ne se bat pas contre une grande entreprise". La notion de combat perdu d'avance fait partie de la culture de la victime. Il y a ainsi beaucoup de victimes-nées.

Il suffit donc à l'entreprise de se montrer avenante et d'aider les gens à se refaire un cadre de vie sécurisant : ils ne se poseront pas de questions. Si, dans notre cas, ce jeu avait été joué ("écoutez, on vous a causé du tort, on répare tout très rapidement, vous allez vous retrouver chez vous, ça va recommencer comme avant"), je crois que personne ne m'aurait suivie.

Je ne sais vraiment pas comment ils peuvent s'en sortir; je ne sais plus quel conseil donner... En fait, je crois que je n'en donnerais pas, mais je leur dirais : "Vous avez devant vous des institutions, des entreprises, des experts, tout un tas de gens... Les personnes n'ont que l'autorité et la reconnaissance que vous voulez bien leur donner". C'est ce que nous avons fait à Reims; on leur a toujours opposé un comportement qui leur disait : "On ne vous donne pas de pouvoir". On martelait nos messages: "On ne vous reconnaît pas ce savoir que vous prétendez avoir, même si on sait que vous n'êtes pas bêtes; vous nous affirmez ceci et cela, mais là, sur ce point précis, vous nous mentez". Cette approche les faisait descendre de leur piédestal : ils n'avaient plus que la forme de leur autorité. Cela génère naturellement une énorme agressivité.

Mais je retiens surtout que, fort naturellement, notre principale difficulté c'est la passivité entretenue de la victime. C'est cela le plus grave. Les démarches, c'est épuisant. Mais il y a plus préoccupant : même si on parvient à gagner (nous avons tout de même fait avancer le cas lui-même et les réglementations en général), tout est encore vécu comme un échec par bon nombre de victimes ("ça n'a rien changé..."). Il y a là une attitude de fond. Certains préfèrent se dire que cela ne sert à rien sinon il leur faudrait s'avouer des choses graves : que le citoyen ne peut se comporter en aveugle vis-à-vis des grandes institutions ; qu'il lui faut exercer ses responsabilités.

Il est possible de conseiller aux grandes entreprises de recruter des psycho-sociologues et de continuer... Tous les éléments sont dans leur camp.

Mais un grain de sable, une conjonction de hasards heureux peu probables... ☐

Mme Misseri, incendie de pneus à Hagersville au Canada ¹ :

"Comme dans bien d'autres cas, les personnes lésées se constituent en comité, et elles ne sont pas prêtes à accepter n'importe quelle parole visant à "apaiser les esprits" : Mme Misseri a affirmé que le comité poursuivra ses activités longtemps après que le nettoyage des lieux ait été terminé. «Il n'est pas question que l'on nous dise que nous n'avons plus rien à craindre et que l'on s'attende à ce que nous nous calmions» a-t-elle souligné."

9.2.4. Attentes vis-à-vis des responsables

— Un lien, des réactions humaines*Françoise Rudetzki, l'attentat*

"L'essentiel est de ne pas perdre le contact avec les victimes, de ne pas les abandonner.

Lorsque l'on rend visite à l'hôpital, ce qui est une bonne initiative, il faut venir sans journalistes, sans photographes, ne pas venir pour sa propre publicité ☐ mais pour les personnes que l'on va visiter. Le message du

¹ "Les effets sur la santé de leurs enfants inquiètent les résidents d'Hagersville", *La Presse*, 3 mars 1990.

responsable ? : « Nous sommes là; voici nos coordonnées, une ligne directe, n'hésitez pas à nous contacter en cas de besoin. » Remettre une carte de visite, c'est offrir un lien. Et en plus, la personne qui aurait une carte à l'en-tête du responsable se sentirait "reconnue" et mieux armée si elle avait ensuite des difficultés avec les services sociaux et administratifs. Si la visite a un but uniquement de propagande, il vaut mieux qu'elle n'ait pas lieu. Le simple fait de tendre la main est en soi un élan d'humanité, or il est trop souvent perçu par les décideurs comme une reconnaissance de responsabilité.

A partir du moment où l'on aura adopté le principe du dialogue, de l'information, d'un contact permanent, on aura avancé d'une façon extraordinaire. La personne a une voie de recours, un interlocuteur. A la limite, l'entreprise peut même éviter ainsi de voir les victimes se retourner contre elle...□

Si les dirigeants apprenaient ne serait-ce qu'à être à l'écoute, ce serait un grand progrès. Mais les responsables restent toujours *en représentation*. Qu'ils laissent revenir à eux le sentiment qu'ils sont aussi des personnes humaines.

Les responsables s'imaginent toujours que nous leur demandons d'apporter des réponses immédiates; je crois qu'ils font erreur –□ où leur peur. Nous comprenons qu'ils ne peuvent résoudre toutes les difficultés.

Si un responsable arrivait sur un plateau de télévision en disant : « Je ne connais pas le dossier, je suis là pour vous écouter, je prends des notes, nous nous retrouverons dans huit jours, dans un mois » selon les cas, je crois qu'il y aurait déjà un grand progrès. Mais un responsable sera-t-il un jour capable d'avoir une telle attitude ? Ce serait extraordinaire. Malheureusement, je n'ai jamais entendu cette réponse. Or, ce comportement serait peut-être la seule façon d'adapter les réponses aux besoins."

Claude Peyrat, l'attentat

"Si j'ai continué à vivre, c'est parce que des gens se sont approchés de moi; notamment dans mon entreprise, dans l'association. Ils ont été formidables. Je ne pouvais pas, en retour, abandonner la lutte. Le lien que l'on jette à une victime, c'est le fil de la vie".

*Colette Bonnard, l'attentat*¹

Un responsable de la protection civile, qui aidera Colette au milieu de ce drame, se souvient :

« Elle avait des yeux qui exprimaient un appel d'une force étonnante. Elle était assoiffée d'aide, semblait se demander dans quel monde elle était tombée. Elle ne prononçait pas la moindre parole, mais son visage exprimait avec une étonnante précision tout ce qu'elle aurait pu dire. Je regardai sa fiche d'évacuation. Elle portait le numéro 12. »

Colette aussi se souvient :

« Lorsqu'il me parle d'une voix posée, douce, paisible, réconfortante et ce sentiment d'intimité profonde entre nous m'aide à rassembler ce qu'il me reste de forces chaque fois que je suis sur le point de sombrer. Je suis au bord de la mort et il est tout ce qui me raccroche à la vie. »

Voilà sans doute un cas exemplaire d'aide psychologique fondamentale apportée par celui qui est présent sur les lieux de l'attentat face à la victime.

Plus tard, à l'hôpital, Colette dira encore :

« Dans les moments de découragement, d'envie d'en finir avec cet effort continu, quand je suis près de tout lâcher, d'abandonner, de me laisser emporter, je sens toutes ces mains qui me retiennent, me ramènent à la vie avec une force irrésistible. Leurs regards m'interdisent de mourir. Plusieurs fois aussi, j'ai tenté de réconforter un peu ceux qui m'aimaient. »

Karine Robak, l'accident technologique

"La victime, seule face à son angoisse, a peur :

–□ peur de savoir qu'elle a des produits toxiques dans ses cellules alors que personne ne peut se prononcer sur son avenir ;

–□ peur en lisant les études contradictoires des chercheurs;

–□ peur en se rendant compte que ne sont retenues que les conséquences sur lesquelles il y a consensus général.

Est-ce à dire que ce qui est constaté seulement par l'un ou l'autre est faux ?

¹Colette Bonnard, 1987, p. 25, 28, 38, 40, 177.

Elle a tout perdu et a le sentiment de n'avoir plus de passé; elle n'est pas certaine d'avoir un avenir. Complètement désespérée, elle attend un mot, un geste, une aide psychologique, un peu de compassion. Elle s'entend dire qu'elle aura moins de boutons lorsqu'elle sera indemnisée..."

– Des réactions compétentes

Françoise Rudetzki, l'attentat

" Pour réagir, un responsable d'entreprise pourrait se faire assister par un psychologue et se faire accompagner d'une personne proche de la victime, au sein de l'entreprise.

Les gestionnaires devraient être en mesure d'orienter les victimes vers des structures, notamment des associations, plus adaptées aux besoins. Encore faut-il connaître ces structures, les localiser, mesurer leur compétence et leur sérieux afin de ne pas risquer une mauvaise orientation. Des bureaux d'aide aux victimes ont été créés dans toute la France mais le mouvement associatif doit garder son indépendance face au pouvoir politique.

En outre, il ne faut pas oublier ceux qui n'ont pas été atteints physiquement mais qui, présents sur les lieux de la catastrophe, sont en état de choc et devraient être pris en charge immédiatement. Dans le cas de l'accident de la gare de Lyon, de nombreux voyageurs effectuant ce trajet chaque jour auraient dû recevoir une aide psychologique afin de les aider à surmonter ces visions d'horreur.

De même, ceux qui retournent travailler sur les lieux de l'attentat devraient bénéficier, dans la mesure du possible, d'aménagements de conditions de travail car retourner chaque jour sur les lieux peut constituer une épreuve insupportable.

En bref, face aux catastrophes de toute nature, des équipes polyvalentes et mobiles devraient être immédiatement associées aux équipes d'urgence et de sécurité afin de mettre en place des aides aux victimes, aux familles de victime et aux personnes ayant vécu la situation de crise. Chaque équipe pourrait être composée d'un médecin, d'un psychologue, d'un "technicien" spécialiste du domaine en cause, et de membres d'associations concernées. Cette équipe aurait pour vocation d'être à l'écoute, d'informer, d'accompagner les personnes dans leurs démarches administratives et sociales et proposerait un suivi psychologique."

Karine Robak, l'accident technologique

" Au cours de cette affaire, nous n'aurons rencontré que des personnes faisant preuve d'incapacité à prendre des décisions cohérentes. «Nous ne sommes pas compétents» était leur refrain préféré.

Elles avaient décidé qu'il n'y avait pas de problème; il n'y avait donc aucune place pour l'interrogation. Toute leur activité était consacrée à vouloir démontrer leur théorie de départ, à «mouiller» d'autres responsables; tout le monde se liguait pour se taire. Certains s'abritaient derrière des notes sans analyser les choses, les événements, sans faire d'enquête. D'autres se proclamaient experts. Les expertises n'étaient pratiquées que pour obtenir le silence des victimes et non pour connaître une réalité. Nous avons affaire à des personnes broyées par des systèmes qui finissaient par dire : « Nous avons agi sur ordre ».

Il faudra bien qu'un jour les responsables comprennent que les victimes ne sauraient se satisfaire de la langue de bois officielle, accepter les arguments d'autorité, les défauts de cohérence, le manque d'ouverture.

Nous mentionnerons enfin, en complément à ces aspects essentiels de la reconnaissance des personnes, de l'aide multiforme à apporter, l'importante question de l'indemnisation des victimes ¹.

- Pour les victimes de la violence, avant 1985, l'indemnisation était accordée sous des conditions restrictives, selon des procédures juridiques complexes et les sommes versées étaient plafonnées à 250 000 F. Fin 1985, les victimes du terrorisme, regroupées au sein de l'association SOS-Attentats, ont mené un combat afin d'obtenir une indemnisation intégrale de tous leurs préjudices corporels (loi du 9 septembre 1986). Désormais, un Fonds de garantie, alimenté par une contribution de solidarité nationale, prend en charge les victimes (pour les actes commis à partir du 1er janvier 1985). Il verse des provisions sous un mois. Cet organisme détermine, après expertise, le montant

¹ Nous remercions ici Françoise Rudetzki pour une note de synthèse sur cette question.

des indemnisations. Il est, avec la Sécurité Sociale, le seul interlocuteur de la victime, qui le saisit directement. Lorsque le caractère terroriste d'un acte est incontestable, il se saisit lui-même. Quant aux dommages matériels, ils sont pris en charge par les assurances.

Pour les préjudices corporels subis par les victimes, dans le domaine des infractions dont l'auteur est inconnu ou insolvable, les montants sont fixés par des Commissions d'indemnisation (CIVI) qui siègent auprès des tribunaux de grande instance. Depuis le 1er janvier 1991 (loi du 6 juillet 1990), cette indemnisation est devenue intégrale. Les magistrats en fixent le montant et le Fonds de garantie des victimes des actes de terrorisme et d'autres infractions est l'organisme payeur.

- Les victimes d'accidents technologiques sont, la plupart du temps, obligées d'introduire un référé judiciaire pour obtenir des compagnies d'assurances le versement d'une provision au titre des dommages corporels et matériels subis, en attendant les résultats des enquêtes techniques qui détermineront les responsabilités. Les indemnisations définitives peuvent être versées plusieurs années après l'accident. Les pertes matérielles, en particulier la valeur des immeubles, sont fréquemment sous-évaluées et les difficultés de relogement sont souvent insurmontables. Un certain nombre de conventions internationales existent. Elles prévoient des mécanismes d'indemnisation en cas de catastrophe, mais il faut remarquer, avec Christian Huglo ¹, un éclatement du droit applicable selon les domaines (alors "qu'il est indifférent à une victime d'être blessée ou tuée par des radiations ou un gaz toxique"); et, d'une façon générale, une disparité importante dans les modalités de règlement : rapidité dans un cas comme celui de Sandoz, délais et complications dans une affaire comme celle de Bhopal ².
- En ce qui concerne les catastrophes naturelles, les dommages matériels qu'elles provoquent sont remboursés par les assurances avec toutes les difficultés d'évaluation inhérentes (loi du 13 juillet 1982). Quant aux dommages corporels, aucun texte ne prévoit leur prise en charge...□

10. Des acteurs sociaux en grand nombre

10.1. En interne : les syndicats et les structures internes de l'organisation

Une crise, surtout si elle est liée à une défaillance technique, va avoir des répercussions profondes sur les organisations directement concernées. Des membres du personnel peuvent compter au nombre des victimes; il peut y avoir eu "erreur humaine"; l'avenir de l'organisation peut être mis en danger; etc.

Immédiatement, le dirigeant de l'entreprise ou de l'administration en question se verra confronté à la question de l'information et du dialogue interne. Les syndicats, les structures de dialogue – comité d'établissement (et comité de groupe pour les grandes entreprises), délégués du personnel, comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de Travail (CHS-CT) – ne resteront pas insensibles à l'affaire.

¹ Christian Huglo, 1990, p. 75.

² Pour une étude plus approfondie on se reportera à la contribution citée de Christian Huglo ainsi qu'aux travaux de Henri Smets (par exemple, 1985, en collaboration avec Philippe Rocard, 1990), de A. Kiss, 1979, de Martine Rémond-Gouilloud, 1989 (p. 169 et suivantes).

Quelles difficultés doit-on attendre de ce côté ? Elles sont aussi diverses que les situations mais on peut sans doute ouvrir quelques pistes de réflexion ¹.

10.1.1. Le risque majeur : l'implosion

Nous l'avons vu de façon plus générale auparavant : toute insuffisance d'information en interne, et c'est le risque d'implosion. Comme à l'extérieur, les rumeurs combleront les vides, et cela s'opérera à très haute vitesse.

10.1.2. Le risque de se priver d'informations... qui iront à l'extérieur

Les syndicats et le personnel peuvent être détenteurs d'informations clés sur ce qui s'est passé. Que le dirigeant n'ouvre pas de canal de communication, et il se privera d'une bonne source d'informations; en outre, qui est exclu sera tenté de parler à l'extérieur.

10.1.3. Pas de communication de crise s'il n'y pas eu communication au préalable

La manière dont sera abordée et vécue la crise en interne sera très dépendante de la façon dont ont été vécues les relations sociales avant l'événement. Quel degré de dialogue et de reconnaissance préalable ? Quelle pratique de discussion ?

10.1.4. Une question à haut potentiel de sur-aggravation : "l'erreur humaine"

Cela dépend aussi beaucoup de la façon dont on aura abordé auparavant les questions de "facteur humain" :

- Si on en est resté à la "faute humaine", il y a tout lieu de craindre que les syndicats se raidiront immédiatement, face à la crainte de voir mis en cause tel ou tel agent.
- Si on a déjà une pratique d'analyse reposant sur les conceptions modernes en termes de "facteur humain", de "facteur organisationnel", les syndicats pourront au contraire prêter main forte pour tenter de comprendre mieux et plus vite les raisons plus profondes ayant conduit à telle ou telle défaillance.

10.1.5. Des situations fort variables

Dans certaines entreprises, le climat préalable permettra d'ouvrir la conduite de la crise sans grand danger de compliquer davantage la situation, bien au contraire. D'autant plus que personnels et syndicats seront intéressés à sauver leur entreprise. Il est même possible d'ailleurs que la direction découvre ses partenaires les plus virulents en temps ordinaire comme les plus décidés à faire corps avec elle (ce qui se traduira cependant par quelques renégociations après la crise).

Dans d'autres entreprises, plus archaïques, tenter une ouverture au seul moment de la crise sera très mal vécu par ces non-partenaires sociaux : les mêmes jeux de confrontation fermée qu'à l'ordinaire seront repris de part et d'autre.

¹ Nous nous appuyons ici notamment sur un entretien avec Jacques Fournier, représentant CFDT au Conseil supérieur des Installations classées.

10.1.6. La qualité des relations sociales, indicateur de la qualité des relations extérieures

Comme le remarque Jacques Fournier : " De façon générale, la qualité des relations sociales à l'intérieur d'une entreprise indique aussi, dans une large mesure, la qualité plus générale des relations que l'entreprise établit avec son environnement : qui n'a pas de bonnes relations en interne, n'en aura pas avec l'extérieur. Globalement, c'est toute la culture de l'entreprise qui va gouverner cette capacité de communication, tant en interne que vers l'extérieur ¹".

10. 2. Les populations : des mythes tenaces...~~est~~ dangereux

Nous nous arrêtons ici aux grandes références qui, en matière de crise, font partie du bagage culturel commun –~~est~~ qui, nous allons le souligner, doivent être prises avec la plus grande prudence. Au centre de cet équipement culturel il y a la conviction selon laquelle le premier problème en cas de crise est celui de la panique.

On doit aux travaux du Disaster Research Center ² d'avoir plus précisément mis en évidence les idées préconçues qui marquent immédiatement les esprits dès que l'on fait mention d'une catastrophe :

"Dans une catastrophe, les victimes sont en état de choc, totalement hagardes, incapables de rien faire. Les gens succombent à la panique. Ils se livrent au pillage, à des comportements anti-sociaux. Choqués par la situation, les responsables intermédiaires vont quitter leur poste pour aller se mettre à l'abri, s'occuper de leur famille, etc. Seules les organisations extérieures, peuvent faire quelque chose. Il est inutile, voire dangereux, de compter sur les victimes et les principaux intéressés."

Pareilles convictions peuvent trouver des appuis chez des théoriciens. Jean-Pierre Dupuy ³ a ainsi mis en évidence un contraste de tonalité entre une "école française", bien plus attachée à reconnaître le danger de panique, et "l'école américaine" qui récuse cette approche avec la dernière énergie.

L'école française s'inscrit "dans la pure tradition de la "psychologie des foules" pour reprendre le titre de l'ouvrage célèbre de Gustave Le Bon. L'"état mental de la panique" (Croq et Douteau, 1988 ⁴) se caractérise par une dissolution des consciences individuelles dans un grand tout, l'"âme collective de la foule", selon l'expression de Le Bon. Cette fusion entraîne une perte de tout sens critique, un effondrement des capacités de jugement, de raisonnement et de prise de décision, ainsi qu'une disparition des dispositions affectives (sympathie, solidarité, amour). Collectivement, ces régressions individuelles se composent selon le tableau clinique bien connu que la psychologie des masses a donné, non pas de la panique proprement dite (il faut le souligner), mais de la foule en général : grégairisme, infantilisme, anonymat irresponsable, propension à la violence, sentiment illimité de puissance, etc.⁵

Ces éléments sont intéressants à connaître pour les cas où il y a effectivement panique. Mais, pour le Disaster Research Center, qui s'appuie sur des centaines d'études de cas à travers le monde, la

¹ Entretien avec Jacques Fournier, représentant CFDT au Conseil supérieur des Installations classées.

² E. L. Quarantelli, 1982, 1986.

³ Jean-Pierre Dupuy, 1990, p. 11.

⁴ L. Croq et C. Douteau, 1988.

⁵ *Ibidem*.

panique est d'abord un mythe – à la fois tenace et dangereux. Il n'y a panique que dans des situations rarissimes. L'examen précis montre en effet les réalités suivantes, qui forment le cas général :

1°) Contrairement aux craintes des autorités, la panique, le pillage ne sont en rien des fléaux automatiques contre lesquels il serait indispensable de s'armer au plus vite. Bien au contraire, ces phénomènes n'apparaissent que dans des situations très précises – et rares : une catastrophe d'une ampleur extrême; la disparition totale des grands systèmes de régulation sociale et de maintien de l'ordre; un état de tension et violence antérieur au drame, les pillages post-accidentels n'étant que la poursuite d'activités habituelles, sur une autre échelle. Les études montrent même que la sécurité est généralement meilleure en situation post-accidentelle.

2°) Fondamentalement, l'individu réagit bien aux grandes catastrophes. Ce sont les premiers concernés qui posent souvent les premiers gestes positifs. Il faut davantage concevoir l'action post-catastrophe en relation avec eux, de manière à augmenter encore leur efficacité, que contre eux, et sur la base d'une forte suspicion. Les études montrent encore que nombre des problèmes post-catastrophes sont posés par les organisations mobilisées par les secours, incapables de se coordonner, de faire usage des ressources disponibles, d'éviter d'inutiles convergences sur le site. En d'autres termes, on doit planifier l'action sur une base de confiance, non de défiance générale.

3°) Dans la même ligne, de nombreuses études montrent aussi que les intervenants, à tout niveau, ne fuient pas leurs missions : ils restent à leur poste et accomplissent leur devoir. Certes, ils peuvent subir de terribles tensions en raison de conflits de devoirs, mais, le plus souvent, ils resteront à leur poste. Il y a de l'absentéisme, note Enrico Quarantelli ¹, mais il concerne ceux qui le pratiquent de toute façon! C'est plutôt l'inverse qui se produit : les responsables absents de leur poste au moment de la crise font tout pour rejoindre leur travail – sauf ceux qui savent qu'ils ne pourraient en rien être utiles, et ils ont alors raison de ne pas venir encombrer les services.

E. Quarantelli souligne aussi la nécessité de vérifications précises en pareil domaine : à son arrivée sur un site de désastre, l'analyste sera le plus souvent abreuvé d'histoires de pillages et de paniques. Il lui faut vérifier précisément : souvent, ce sont des reconstructions qui ne résistent pas à l'examen précis. Dans la même ligne, il ne faut pas qualifier de "panique" le fait de courir : c'est parfois une démarche tout à fait judicieuse; ou de "pillage" le fait de se servir dans un magasin détruit si c'est la seule manière de survivre, et que cela se fait d'ailleurs en accord avec les responsables (ce qui n'est pas "dit" par les images de la télévision).

Bien sûr, aucune série d'études ne saurait apporter des garanties définitives à un responsable, toujours confronté à une situation particulière. Nous voulons seulement ici ouvrir les raisonnements en soulignant que l'on s'enferme généralement dans des conceptions qui s'avèrent souvent – presque toujours diraient les spécialistes du DRC – erronées.

Que fait-on alors ?

- On ne donne pas l'alerte à temps, on n'informe pas... de peur de "déclencher la panique".
- On consacre d'importantes ressources, à un moment où elles sont limitées, pour maintenir un ordre qui ne pose aucun problème; ou on sur-dimensionne les dispositifs de sécurité : par exemple en envoyant des soldats en armes, là où la police suffirait.

¹ E.L. Quarantelli, 1988, p. 329.

– On écarte les victimes, on submerge les collectivités touchées d'intervenants extérieurs, on les déplace, on les fait couler sous des avalanches de dons inutiles, on bouleverse leurs structures sociales essentielles, ce qui revient à surimposer une seconde catastrophe à la première...□

Il est très difficile, souligne le DRC, de combattre de tels mythes. La presse s'y engouffre souvent sans recul : ainsi lors de l'évacuation de 30 000 personnes à Nantes, *France-Soir* titre à la "une" : "Scènes de pillages à Nantes"; et en page 2 : " Des militaires en armes patrouillent". Sur place, comme on l'avait déjà noté lors de la grande évacuation de Mississauga, exemple parmi d'autres, la sécurité n'a jamais été aussi bonne. Plus pernicieux encore, les études ont noté que les victimes elles-mêmes, après avoir expérimenté directement les situations en question, tendaient à les décrire ensuite en les forçant dans ce cadre négatif de représentation.

Certes, comme on l'a mentionné, les observations ont aussi montré qu'il y avait des cas où ces principes ne s'appliquaient pas –□notamment lorsque la collectivité concernée est profondément marquée, avant l'événement, par de graves conflits. ¹ Et l'on pourrait aussi arguer –□ne faut jamais s'enfermer en matière de crise –□que les études américaines n'ont pas porté sur des catastrophes très pernicieuses comme le serait une contamination nucléaire grave ou, pire, bactériologique, dans laquelle les individus seraient privés de moyens directs de compréhension et d'action; où les rumeurs seraient bien plus dangereuses car invérifiables; où les intéressés auraient la sensation, même dans une ville, d'être dans un lieu fermé (réputé plus propice aux paniques). Nos collègues nord-américains assurent que, là encore, il n'y a pas matière à désordre social généralisé. Nous voudrions au moins souligner ici que, le plus souvent, on aura tort de s'engouffrer dans ces mythes. Et que si on les retient comme valables, en une circonstance jugée comme dérogeant à la règle commune, il faudrait le faire avec la plus grande vigilance.

Cela dit, E. Quarantelli se fait aussi politique : puisque les mythes de panique et de pillages sont si forts, puisqu'ils seront réactivés par la presse –□et même par ceux qui ne paniquent pas et ne voient aucun indice de pillages autour d'eux (ils inventeront des histoires de pillages pour rentrer dans la ligne "normale" de pensée en pareille situation)□, les autorités peuvent avoir intérêt à "faire comme si", au moins dans leur gestion symbolique de l'affaire. Par exemple : on montrera un minimum de forces de police, aux endroits les plus visibles, et on fera connaître leur présence –□pour le cas où il y aurait des désordres". Pareille intervention, toujours menée avec doigté, permettra de rassurer les gens, et de faciliter au besoin une opération d'évacuation (mais cela aura par contre l'inconvénient, pour la suite, de renforcer encore la conviction que les catastrophes engendrent de la panique) ².

En illustration à cette discussion, nous proposons ces quelques observations d'un témoin actif du terrible séisme qui frappa Mexico le 19 septembre 1985. Gustavo Esteva œuvra à l'auto-organisation des sinistrés. Ces lignes sont aussi destinées à renforcer, si besoin était, l'humilité du responsable, et donc aussi à réduire son anxiété : il n'est pas obligatoirement seul à pouvoir "faire quelque chose".

¹ E. Quarantelli termine d'ailleurs actuellement une étude sur un cas où il y eut des pillages très importants. C'était après le passage du cyclone Hugo (septembre 1989) sur l'île de Sainte-Croix dans les Iles Vierges. Dans ce cas précisément, les critères de déclenchement de la panique et des pillages étaient réunis : 90% des bâtiments détruits, disparition de toute structure sociale et notamment des instances de maintien de l'ordre, situation sociale extrêmement tendue avant même l'événement.

² Entretien avec E. Quarantelli.

Gustavo Esteva, séisme majeur à Mexico ¹

"Ce qui nous a impressionnés le plus à ce moment-là, ce ne fut pas tellement l'héroïsme ou la solidarité, mais la démonstration extraordinaire des capacités d'organisation de ces gens : ce n'était pas une horde, une foule en panique, mais une société organisée."

"On pense généralement que, dans une ville de cette taille, les gens sont devenus totalement dépendants des institutions. Le tremblement de terre nous a démontré que cela n'était pas vrai, que dans cette ville il y avait encore une capacité de convivialité, de solidarité, d'auto-organisation extraordinairement vivace."

"Au début, nous fûmes surtout désespérés de constater à quel point nous étions limités. Mais nous pûmes rapidement nous rendre utiles sur un autre plan : l'organisation des sinistrés (problèmes de construction d'abri, d'alimentation). Au quatrième jour, certains d'entre nous ont commencé à échanger des informations au sujet de groupes qui avaient travaillé auparavant avec des marginaux et qui essayaient maintenant d'œuvrer d'une manière organisée avec les sinistrés. C'est à ce moment que l'idée surgit de monter une «coordination».

"L'expérience [la catastrophe de San Juanico, explosions de gaz du 19 octobre 1984] avait démontré qu'il n'était pas utile d'attendre que quelqu'un de l'extérieur vienne prendre en charge les problèmes. Il est sûr que cette constatation s'inscrit dans la mémoire collective. Oui, les populations étaient aptes à faire quelque chose — ce qui contredisait tout ce qui avait été inculqué depuis des dizaines d'années, à savoir l'incapacité fondamentale des gens à faire quoi que ce soit en pareille circonstance".

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

10.3. Associations, groupes émergents

Les populations vont trouver dans les associations des médiateurs possibles. Quels types de difficultés vont-elles représenter pour les responsables ? Le tableau peut être esquissé à grands traits.

De façon générale, tous les griefs du "temps de paix" ressortiront à l'occasion de la crise, sur le mode : "On vous l'avait bien dit!", "Si vous nous aviez entendus !" La crise commence donc par une condamnation. Ces groupes auront donc pour eux, par construction, le bon sens et la moralité. Ce ne sont pas eux qui ont fauté; depuis des années, ils ont mis en garde, sans succès, jusqu'à ce que l'inacceptable survienne.

Le décideur, déjà atteint et culpabilisé par la crise, vivra très mal ces attaques, qui seront souvent portées sur un mode personnel. Son réflexe immédiat sera de se raidir face à ces attaques, ce qui en fera décupler la virulence.

10.3.1. Une distinction entre les groupes

Assez rapidement, deux types d'associations pourront être distingués, si toutefois on est dans le cas d'une crise ayant une traduction géographique précise.

Les groupes locaux

¹ D'après : Gustavo Esteva, 1988, p. 311, 314, 312, 312, 314, 317, 322.

Ils ont un intérêt direct dans la crise : résoudre un problème local immédiat. Ils parlent de telle usine concrète, de telle décharge précise, etc.

Ils seront en conflit avec les responsables, mais, au moins, ils reconnaîtront ces derniers, ne serait-ce qu'en les sommant de résoudre le problème. La confrontation sera dure, très personnelle, du type : "Nous, nous sommes directement concernés – pas vous. Vous prétendez qu'il n'y pas de problème. Viendriez-vous habiter ici avec votre famille ? Oui ? Eh bien, je vous en prie, je vous laisse les clés de mon appartement..."

Les groupes extérieurs

Pour eux, la crise est en quelque sorte une victoire, un grand jour, une occasion. "Nous vous l'avions bien dit" est à la base de tout leur discours.

Ils parlent des usines en général, des déchets dans le pays et la société industrielle dans sa globalité, etc.

Le conflit avec les responsables est ici davantage de nature idéologique. Le message est du type : "Donnez-moi toutes les informations, mais, de toute manière je ne vous crois pas, et, après tout ce qui est arrivé, votre position est indéfendable : nous ne vous reconnaissons pas".

Des groupes éventuellement en conflit

Très rapidement, il peut y avoir conflits entre les groupes locaux et les groupes extérieurs, ces derniers étant perçus comme venant en quelque sorte profiter de la situation, en faire un cas de blocage exemplaire. Régler le problème suppose en effet de passer par quelque compromis, que l'association nationale aura tendance à rejeter. Pour les groupes locaux, ce qui importe, c'est le prix des maisons, le prix des terrains, la fermeture des installations dans les cas graves, etc. Ceci fut net dans le cas de Three Mile Island. ²

Des différences qui peuvent évoluer dans le temps

L'échelon local sera peut-être plus aisé à gérer au début, car il lui importe de trouver des solutions immédiates, quand le niveau national cherche surtout le cas exemplaire.

Mais, après un certain délai, les difficultés risquent de se renverser. L'association nationale sera sur d'autres dossiers et sera plus portée à oublier. Au niveau local par contre, on sera devenu extrêmement ferme : il s'agit de régler sans retard des problèmes comme la perte de la valeur des maisons et des terrains.

Contradictions à l'intérieur des groupes

Il faut s'attendre aussi à des tensions internes : dans tout groupe critique il y a des partisans du compromis, des partisans de la lutte radicale.

10.3.2. Un dialogue difficile

¹Voir K. Robak, 1988.

² E. Quarantelli, entretien.

Ces groupes vont travailler surtout sur le symbolique; ils ne répugneront pas à recourir à l'imagination. Ils seront éventuellement bien renseignés. Et surtout, ils seront difficiles à satisfaire; à convaincre.

1°) Des approches souvent radicales

Une première ligne d'exigences portera sur l'élimination de "la" cause de la crise : "Après l'échec grave que l'on vient de connaître, on ne peut plus vous faire confiance pour accepter le moindre risque; nous voulons une sécurité à 100%, et, s'il vous plaît, après avoir fait souffrir ces gens, ne lésinez pas sur les moyens." Cela peut d'ailleurs être un bon moyen de pression : exiger un tel niveau de réparation que l'on montre, par l'absurde, la fragilité du système, l'inanité de l'option qui avait été retenue et qui a généré la crise.

Une seconde ligne portera directement sur la politique d'intervention d'urgence : on exigera l'application de normes encore plus sévères que celles habituellement retenues (et non des normes transitoires plus souples en raison de la durée limitée de l'épisode – dans les cas où elle est limitée bien sûr). Cela conduira à des blocages, qui pourront constituer autant d'arguments pour l'association critique : "On voit bien que le choix était absurde!"

Les discussions seront engagées sur un mode très simplifié, du tout ou rien, du noir et blanc. "Vous êtes pour, ou vous êtes contre. Vous êtes pour les criminels ou pour les victimes!"

2°) Des positions plus faciles à tenir que celles des responsables

- Certaines organisations critiques parleront comme des groupes qui n'ont pas grand pouvoir, mais qui souhaiteraient en avoir... mais en ne prenant pas forcément les moyens de parvenir à cet objectif, ressenti aussi comme suspect; ils peuvent aussi faire montre d'une certaine attirance à jouer les martyrs sur tous les dossiers. L'argument sera constamment du type : "On n'a pas de pouvoir!" Argument imparable, car celui qui le profère aura toujours moins de pouvoir que celui qui a pour cela une délégation ou une responsabilité particulière.
- Ces groupes vont mettre l'accent sur tout ce qui ne marche pas dans les systèmes; il leur suffit de détecter des exceptions, alors que le responsable, lui, est davantage préoccupé par le fonctionnement global des systèmes, qui, quoi que l'on fasse, ne saurait donner satisfaction à 100%, ni d'un point de vue technique, ni d'un point de vue organisationnel.
- Travaillant directement sur l'émotion et des arguments simples, le message des groupes critiques passera mieux à la télévision. Tandis que le décideur tentera laborieusement d'expliquer pourquoi les derniers calculs permettent de penser qu'en toute probabilité il n'y a pas à s'inquiéter... Les opposants, eux, crèveront l'écran en s'exprimant sur tous les registres de l'émotion. Ils auront aussi, souvent, un chapelet d'anecdotes sur l'accueil reçu auprès des services officiels, la pauvreté des réponses obtenues. Ils feront éventuellement état de propos franchement inacceptables de la part de tel ou tel responsable, de rumeurs de mauvais goût, lancés pour discréditer les critiques – et qui reviendront comme autant de boomerangs dans le camp des officiels.
- En tant que "représentants" des victimes, pourvoyeurs d'une bonne histoire médiatique, ils recevront un accueil des médias qui sera souvent meilleur que celui réservé aux autorités.

- Il peut aussi arriver que ces groupes soient davantage féminisés que les groupes d'officiels; le langage sera plus personnel, ce qui déstabilisera souvent les décideurs, habitués à des cercles masculins, loin (même en 1990) des problèmes familiaux. La réaction de blocage des responsables au front peut alors être extrêmement vive (ainsi à Reims, il fallut bientôt faire face à un ministre femme, une journaliste, une femme médecin, une inspectrice du travail présidente de l'association de défense des victimes, une chimiste, etc. qui, malgré les distances qui les séparaient, furent sans doute perçues comme liguées dans une machination infernale¹).
- Il suffit aux opposants de dénoncer le fait qu'il demeure des risques inconnus, donc graves ("Assurez-nous qu'à aucun moment depuis 30 ans, personne n'a jamais déversé une cuillerée de produit dangereux dans cette décharge de 10 hectares"). Les décideurs, eux, sont rapidement condamnés (notamment en raison de leur intransigeance et de leurs propos assurés) à devoir démontrer une absence totale de risque, ce qui va s'avérer une tâche impossible.

10.3.3. La question clé : la qualité du dialogue avant la crise

Comme pour tous les autres acteurs, la qualité des relations préalables sera le facteur décisif des rapports responsables-groupes d'intérêts lors de la crise. Une relation difficile avant l'événement deviendra exécration le temps de la crise; une relation établie deviendra tendue pendant l'épisode.

De façon générale, certains pays semblent avoir plus de mal que d'autres à s'assurer de bons rapports entre autorités et citoyens. Cela interviendra nécessairement comme fond culturel en temps de crise. Il y a une règle de base : à force de ne pas dire la vérité, on finit par ne plus être cru du tout, et il est très difficile de regagner la confiance.

On pourra méditer ces lignes de Tocqueville (dont il est plaisant de mentionner qu'elles ont été citées notamment dans un rapport datant de 1976 – rapport Delmon : "La participation des Français à l'amélioration de leur cadre de vie" – qui ne fut pas publié) :

"Ce qui caractérise déjà l'Administration en France, c'est la haine violente que lui inspirent indistinctement tous ceux, nobles ou bourgeois, qui veulent s'occuper d'affaires publiques en dehors d'elle. Le moindre corps indépendant qui semble vouloir se former sans son concours lui fait peur; la plus petite association libre, quel qu'en soit l'objet, l'importune; elle ne laisse subsister que celles qu'elle a composées arbitrairement et qu'elle préside." (Alexis de Tocqueville : *L'Ancien Régime et la Révolution.*)

10.4. Elus, autorités politiques

Bien des directeurs de crise sont confrontés au problème de l'arrivée massive de responsables politiques. Ces derniers ont naturellement un rôle symbolique majeur à jouer; et de hautes autorités sont souvent les seules à pouvoir débloquer des impossibilités bureaucratiques. Il n'en reste pas moins que, là encore, rien ne va sans contrepartie. On pointera ici quelques difficultés classiques.

¹ Voir K. Robak, 1988.

1. Il y a les élus qui viennent s'informer mais n'ont aucune envie de s'impliquer dans une crise risquant de présenter quelque danger pour eux en termes d'image. Il sera difficile de s'appuyer sur eux en cas de besoin.

2. Il y a ceux qui cherchent avant tout une publicité médiatique. Cela risque d'irriter les intervenants réels qui, eux, prennent tous les risques.

3. Il y a ceux qui, comme les médias, vont obliger à divertir des moyens déjà insuffisants, pour leur faire visiter le site, les accompagner ici et là.

4. Il y a le risque de l'envahissement des salles de crise.

5. Il y a les interférences avec la gestion de la crise. Un haut responsable risque de faire des interventions éventuellement peu judicieuses. Ainsi, face à la douleur de populations évacuées : "je vous le promets, vous serez chez vous ce soir". Il peut y avoir aussi des cafouillages dont on se passerait bien.

Visite du président Lyndon Johnson à la Nouvelle-Orléans en 1965 après le passage du cyclone Betsy ¹

Le président fut invité à visiter un centre d'hébergement mis en place par la Croix-Rouge. Mais, par une aberration dont personne ne s'expliqua les raisons, on lui fit visiter, non le centre officiel géré par une Croix-Rouge hautement compétente, mais un centre "sauvage", situé de l'autre côté de la rue. Ce bâtiment ne comportait aucune des facilités de base. Le président fit alors des déclarations peu amènes sur l'incapacité des services à prendre convenablement en charge ces gens qui avaient tout perdu.

Visite du président Carter à Three Mile Island (1er avril 1979) ²

Ce déplacement du président (accompagné de sa femme et de sa fille) fut judicieux comme geste symbolique, mais laissa quelque problème derrière lui : lors de sa conférence de presse, les journalistes accrédités par la Maison Blanche reçurent les meilleures places, et la presse locale fut délaissée, en fond de salle.

6. Il y a les risques du site proprement dit. Risques physiques et médiatiques.

Port Edouard Herriot à Lyon (mai 1987)

Ainsi, lors de l'incendie du port Edouard Herriot à Lyon (mai 1987), peu avant 19h, sur Europe1, put-on entendre ce reportage avorté : " Le ministre de l'Environnement est sur place, le sinistre semble maintenant maîtrisé... Mais je vois des explosions, les officiels se mettent à courir, le ministre court... vous le studio !".

Accident sur une bretelle de l'autoroute A 43 à Lyon, le 10 avril 1985 ³

Comme on l'a déjà indiqué, un camion de gaz se renverse; une nappe de gaz se forme. Il semble que l'on ait eu à déplorer ici l'arrivée d'un élu qui, au volant de sa voiture, n'hésita pas à franchir un barrage de sécurité. Le problème est ici celui d'une augmentation directe des risques par une intrusion "officielle" peu opportune.

On peut d'ailleurs relever que cet épisode se présente comme un cas d'école assez intéressant:

- Un hélicoptère de la presse, comme on l'a vu précédemment, qui ne respecte pas l'interdiction de survol;

- Un élu, qui ne respecte pas les exigences de sécurité; et aussi :

- Un véhicule d'un service public qui, pour s'assurer que l'autoroute est bien barrée en amont et en aval, n'hésite pas à... traverser la nappe de gaz à la stupéfaction des sapeurs-pompiers (on a ici sans doute un problème d'erreur de représentation : un véhicule "officiel" est "prioritaire"). Mais, bien sûr, ce qui est vrai en matière de texte et d'organisation, ne l'est plus en matière de physique : la nappe de gaz ne distingue pas les "véhicules officiels". Ce ne fut pas tout :

- Un autre véhicule de service public tenta de sortir du parking évacué; surprise : il fut impossible de mettre le moteur en route. Explication : l'atmosphère était trop riche en gaz.

¹Entretien avec E. Quarantelli.

² Entretien avec J. Scanlon.

³ D'après une enquête personnelle à Lyon peu après l'événement et divers entretiens plus récents.

10.5. Un foisonnement d'acteurs sortis de nulle part

Le responsable doit s'attendre à tout en la matière. Ce peut être l'homme miracle qui assure tout savoir du problème et surtout être en mesure de régler l'affaire en un tournemain, pour peu qu'on lui donne le commandement général des opérations.

Ce peut être, non pas le phénomène bien connu du bouc-émissaire mais celui, plus surprenant, du bouc émissaire auto-désigné qui va se répandre sur les misères que lui font les autorités.

Ce peut être l'action de groupes religieux ou culturels, auxquels on ne s'attendait vraiment pas. Ou le parachutage d'un problème posé par l'étranger.

Ce peut être l'action de services internes qui jouent une partition très particulière avec certains acteurs extérieurs.

Il peut aussi y avoir de surprenantes coïncidences : le missile défailant qui a la fâcheuse idée de tomber dans la propriété du Premier ministre; la fille du procureur de la République qui est l'amie du journaliste le plus attentif de la région; le maire de la petite commune concernée qui se trouve être une figure mondialement connue et réputée pour ses capacités médiatiques, etc.

Bref, tout est ici possible : nous avons vu précédemment ces 15 000 appels reçus en six mois par un grand groupe industriel, pris pour cible par des sectes (et des concurrents sachant utiliser ces dernières) l'accusant de pacte avec le diable...□

10.6. Un acteur souvent oublié : la justice

Le décideur tente de faire face à l'avalanche de problèmes dont on vient de tenter un repérage. Il risque souvent d'oublier un acteur, qui va se rappeler à lui : la justice. Là encore, les surprises et les difficultés ne manqueront pas, surtout s'il y a des victimes physiques.

Il peut y avoir mise sous scellés des installations concernées. Le responsable n'a plus accès au site, ce qui le gênera dans ses investigations ou la remise en route de ses activités. Et la paralysie peut durer un temps indéfini (les installations du port Edouard Herriot ¹ qui ont brûlé au mois de juin 1987 sont toujours sous scellés trois ans et demi après les faits). On mesure aussi les difficultés que représente cette mise sous scellés dans la bataille médiatique : être privé de source d'information est immédiatement synonyme de défaite.

Il y aura ensuite expertise judiciaire, qui risque de durer des années et qui va passer au peigne fin tout ce qu'a fait et écrit l'entreprise. Davantage, c'est la vie de l'organisation dans son ensemble qui sera auscultée : les procédures autant que les pratiques de formation ou le partage des responsabilités. L'analyse risque de se révéler extraordinairement complexe si le système concerné est déjà en temps ordinaire très enchevêtré (entités juridiques différentes travaillant sur un même site, sur la base de responsabilités peu claires, avec des personnels mis à disposition, des sous-traitants, etc.). L'expertise judiciaire connaîtra aussi certains des problèmes identifiés précédemment, notamment le décalage qu'il

¹ Voir : Gilbert Carrère, 1988.

peut y avoir entre une connaissance théorique (un "chimiste" par exemple) et la connaissance nécessaire des problèmes d'exploitation industrielle.

Vient ensuite la question de l'inculpation. La justice, pour avoir le maximum d'informations, pourra choisir "d'inculper largement". Cela sera déstabilisant pour les personnes concernées, qui vont se trouver dans une procédure visant des individus, là où il y a le plus souvent problème organisationnel général. Et bien sûr, l'inculpation donnera lieu à campagne médiatique au sein de laquelle, en dépit des précautions éventuellement prises par le journaliste, inculpation sera entendue comme condamnation (le procès interviendra bien plus tard, à un moment où l'affaire intéressera beaucoup moins le monde de l'information).

On voit là s'entrechoquer des mondes aux cultures très éloignées : l'industrie, la justice, les médias. S'opposent un mode d'approche marqué par l'idée d'une faute individuelle, caractérisée et délibérée, et une conception plus en phase avec le monde des technologies et des organisations complexes où l'erreur est plus fréquente que la faute, et où la défaillance est moins celle d'un individu isolé que celle d'un système global. Entrent en concurrence le verdict médiatique, immédiat et aux conséquences éventuellement définitives (sans appel), et le verdict judiciaire, sérieux mais intervenant hors délai de pertinence pour les représentations sociales et donc les batailles d'images.

Nous sommes là en fait sur un sujet que les professionnels commencent à explorer et qui ne manque pas, aujourd'hui, de poser problème dans toute conduite de crise ¹.

Très concrètement, on peut connaître des situations comme la suivante, qui n'est pas imaginaire : suite à un accident, la technologie que l'industriel développe est mise en accusation par la presse; cet industriel n'a pas accès au site parce que la justice l'interdit; le site en question est de surcroît en territoire étranger; on sait en outre que les concurrents ont tout à gagner de la paralysie dans laquelle il se trouve; il est lui-même inculpé...□

¹ Un groupe de travail, animé par M. Grollier-Baron, travaille sur ce sujet ("Facteur humain et responsabilité") au sein de l'Institut Européen de Cyndiniques.

DES DIFFICULTES A ATTENDRE

1. UNE ENTREE EN CRISE EPROUVANTE

- **un choc initial**
- **une défaillance des systèmes d'alerte**
- **une mobilisation laborieuse**

2. UN RETOUR DU PASSE

- **des systèmes de protection moins performants que prévu**
- **des systèmes d'urgence insuffisants**
- **des organisations qui ne se connaissent pas**
- **un capital de défiance**

3. DES INDIVIDUS VULNERABLES

- **déstabilisés par l'événement**
- **minés par le stress**
- **aux réactions peu prévisibles**
- **susceptibles d'efficacité très variable dans la durée**

4. DES PETITS GROUPES : ENTRE DEUX PATHOLOGIES

- **l'éclatement, la confusion, les conflits**
- **la fuite dans un unanimité qui conduit au fiasco**

5. DES ORGANISATIONS EN LIMITE DE RUPTURE

- **en interne : carence, confusion, biais, paralysie, conflits**
- **entre organisations : le danger du repli sur soi**

6. LES GRANDS SYSTEMES : COMPLEXITE, ECLATEMENT

- **De grandes machineries très rigides**
- **une dynamique générale marquée par le risque et l'aléatoire**
- **Irruption de nouveaux acteurs**
- **La fragmentation des systèmes habituels**

7. L'EXPERTISE ET LES EXPERTS : PROBLEMES EN PLUS

- **une expertise trop tardive pour la décision**
- **une expertise peu fiable**
- **des querelles d'experts**
- **Utilité limitée des savoirs parcellaires**
- **La nécessité d'intégrer de multiples savoirs éclatés**
- **la tentation : faire de l'expert un décideur**

8. LES MEDIAS : LE PIEGE INFERNAL

- **Une série de chocs**
- **Le risque de l'anti-manuel, et du fiasco médiatique**

9. LES VICTIMES : LE RESPONSABLE DESTABILISE

- **Réflexe de fuite**
- **Message d'abandon et de mépris adressé aux victimes**

10. LE TOURBILLON DES ACTEURS

- 1°) **Syndicats et instances de dialogue : le risque du blocage**
- 2°) **Populations : le danger des mythes établis**
- 3°) **Goupes émergents : de nouveaux conflits**
- 4°) **Élus, autorités politiques : le risque d'interférences**
- 5°) **La possibilité de l'irruption d'une foule d'acteurs imprévus**
- 6°) **La justice : des contradictions supplémentaires**

6 – Le désarroi du responsable : quels leviers, quelles décisions ?

D'un seul coup ou par pans successifs mais de façon inexorable, les difficultés identifiées s'abattent sur le responsable. Tous les plans, tous les textes, tous les dires lui avaient assuré qu'en situation de crise il aurait des pouvoirs clairs et fermes... Il découvre que ce n'est pas le cas : les processus de décision sont très affectés; le système ne répond plus.

Pire : il ne voit pas quelle décision il pourrait bien prendre, ce qu'il pourrait bien faire... □

1. Des mécanismes de prise de décision très affectés et de toute manière insuffisants

Il faudrait pouvoir compter sur des capacités bien plus fortes qu'à l'ordinaire, ce qui n'est pas le cas : comme on l'a vu, individus et groupes sont très généralement moins performants en situation de crise ¹.

On pourrait naturellement penser que les cellules de crise spécialisées permettent aisément de pallier ces difficultés. Pour l'heure, il faut rester prudent : elles n'ont pas toujours les capacités qu'on leur prête spontanément, même lorsqu'il s'agit des instances les plus prestigieuses.

Gestion de crise au Conseil National de Sécurité

"De l'avis d'un très grand nombre de membres actuels et passés du National Safety Council, une large part de l'information disponible lors d'une crise est soit inutile soit erronée; les décideurs n'ont qu'une petite expérience – □u pas d'expérience du tout – □n matière de gestion de crise; la planification dans le domaine est inadéquate."

Dans le même article, Richard Beal – □alors directeur des systèmes de gestion de crise et de la planification à la Maison Blanche – était cité pour indiquer ainsi : "L'expression «crisis management» est une désignation bien flatteuse pour décrire la pratique américaine en la matière. Ce que nous avons en réalité, c'est tout au plus une adaptation aux situations de crise : on parvient seulement à «s'en tirer» " ².

2. Un système qui ne répond plus □

Déjà en temps normal, le concept d'ordre donné et appliqué est largement trompeur : tout n'est souvent que négociation. On fait cependant l'hypothèse qu'au moins au moment de l'épreuve un ordre plus "militaire" pourra être assuré. Rien n'est moins sûr, car c'est précisément en ces temps de hauts risques que chacun et que chaque organisation a le sentiment de jouer gros : les défenses et inerties risquent alors d'être considérablement renforcées.

¹ On trouvera en fin de chapitre une planche reprenant de façon synthétique les facteurs qui affectent négativement les processus de décision en situation de crise.

² "Crisis Management under Strain", Science, 31 August 1984, Vol. 225, n° 4665, p. 907–909 (p. 907).

Le responsable est d'abord aux prises avec son cercle le plus proche. Ce qu'exprime par exemple un président comme Roosevelt est sans doute une règle de base pour toute grande organisation.

Franklin D. Roosevelt

"La moitié des suggestions du président, qui, théoriquement ont valeur d'ordres, peuvent être oubliées sans problèmes par ses collaborateurs. Si le président s'enquiert de l'une de ces suggestions une seconde fois, on peut lui répondre que la question est à l'étude. S'il pose la question une troisième fois, un collaborateur avisé lui donnera au moins une partie de ce qu'il demande. Mais, sauf pour les sujets d'importance exceptionnelle, le président reviendra rarement une troisième fois sur le sujet ¹."

Faire bouger les grands services est une entreprise plus difficile encore. Le texte suivant montre que la tâche est rude, même pour quelqu'un qui a prétendument tout pouvoir; un préfet, un dirigeant d'entreprise rencontreront des difficultés analogues.

Franklin D. Roosevelt

"Le Trésor est une si grande administration, si enserrée dans ses habitudes que je trouve presque impossible d'en obtenir l'action et les résultats que je souhaite. Mais le Trésor n'est rien comparé au Département d'Etat. Tentez donc d'obtenir quelque changement dans l'approche, la politique, et l'action des diplomates de carrière, et alors vous saurez ce qu'est véritablement un problème. Mais le Trésor et le Département d'Etat ne sont rien ensemble comparés à la Na-a-vy. Les amiraux, ça c'est quelque chose... ¶changer quoi que ce soit dans la Na-a-vy, c'est comme frapper dans un édredon à plumes. Vous le boxez du droit, vous le boxez du gauche jusqu'à ce que vous soyez totalement épuisé; et alors vous retrouvez cet édredon de malheur exactement dans l'état où il était quand vous avez commencé à le boxer ²."

Face aux crises, la réponse classique est pourtant d'affirmer toujours le principe d'une autorité unique. La perspective est bien sûr attrayante, du moins sur le papier : "un objectif, un chef, une stratégie, des moyens". L'argument a la force du bon sens : "Pour faire face à la complexité, il faut mettre un peu d'ordre et de rigueur; mettre les récalcitrants au pas". Par derrière se profile le mythe militaire : une armée marchant au pas, capable de terrasser l'ennemi.

Certaines situations ne pourront que renforcer le dirigeant dans cette volonté d'en finir avec les résistances de tous bords : elles sont absolument intolérables en temps de crise – ¶non seulement au regard des textes bien sûr, mais d'abord et avant tout pour les nerfs du responsable. A ce sujet, le politologue Richard Neustadt (université de Harvard) souligne opportunément que l'on se réfère toujours à une "séparation des pouvoirs"; en réalité, il faut bien comprendre que le modèle est différent : on est en présence d'institutions séparées, qui se partagent les pouvoirs. D'où une suite sans fin de conflits et de résistances – ¶y compris (surtout ?) en situation de crise.

Exemples :

Au moment de la marée noire de l'*Amoco-Cadiz*, le responsable de la sécurité civile demanda des zodiacs au sud-Finistère; il se vit répondre qu'il était strictement impossible de les faire monter sur la côte nord de la Bretagne: "S'il y avait une seconde marée noire, cette fois dans le sud du département, il serait désastreux de s'en être privé".

Dans une autre affaire, qui devait être réglée avec la plus extrême rapidité, le gardien refusait obstinément d'ouvrir la porte d'un laboratoire indispensable pour une analyse post-accidentelle absolument critique. La demande venait pourtant du sommet de la hiérarchie. Le haut responsable de la conduite de la crise dut négocier un temps interminable et déployer des trésors de diplomatie avant d'obtenir une ouverture... Il avait sur une ligne ce gardien refusant de donner la clé, et sur l'autre de hauts responsables du pays se débattant, sur le site, dans une situation qui pouvait devenir gravissime.

¹ Cité in Richard E. Neustadt, 1980, p. 32. Dans cette ligne, on lira avec le plus grand intérêt, les deux ouvrages pleins d'humour et de sagacité écrits par deux anciens hauts fonctionnaires britanniques sur le pouvoir ministériel : Jonathan Lynn and Antony Jay : "*Yes Minister*" puis "*Yes Prime Minister*", BBC Books, 1989.

² Cité in Richard E. Neustadt, 1980, p. 33.

Certes, dans le cours de la crise, il sera nécessaire de faire preuve d'autorité au sens le plus étroit du terme –[et cela pourra parfois donner les résultats escomptés. Certes, il est indispensable de clarifier les responsabilités pour stabiliser un système qui partirait à la dérive s'il n'avait ni ossature bien définie, ni clé de voûte –[et cela pourra aider.

Mais il faut bien réaliser que, globalement, face aux crises complexes, mettant en scène de multiples organisations, le modèle de l'ordre mécanique n'est pas le plus pertinent. La crise va généralement mettre aux prises de très nombreux centres de pouvoir, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, qui seront jaloux de leur indépendance.

A l'extérieur de sa propre organisation, on peut rarement donner des ordres. Plus on cherchera à imposer un mode de fonctionnement fait d'obéissance stricte et de commandement unique, plus on lèvera de résistances. Chaque acteur répondra bientôt par une liste d'impossibilités techniques sur lesquelles le responsable n'aura aucune prise.

Un préfet interdira-t-il à un président de Conseil général de s'exprimer à la télévision ? Interdira-t-il à un grand groupe industriel, soucieux de son image, de détruire une production saine, au motif que cela risque de renforcer les rumeurs ? Un ministre interdira-t-il à un collègue étranger de s'exprimer ? Un colonel de sapeur-pompiers donnera-t-il des ordres au patron d'un SAMU, et réciproquement ? Une grande agence publique donnera-t-elle l'ordre à un laboratoire indépendant de ne pas publier des analyses d'échantillon ? Interdira-t-elle l'accès au pays à des équipes de scientifiques étrangers ?

L'image de référence ne peut être celle d'une mécanique bien huilée obéissant "au doigt et à l'oeil". Lorsqu'il faut mobiliser de très nombreuses organisations, surtout si elles n'ont entre elles aucune relation de dépendance hiérarchique, le seul mot clé est celui de coopération.

Il en va de même en interne : chaque organisation est aussi constituée d'une mosaïque d'organisations. Ce système fonctionne également sur la base d'équilibres constamment négociés. La coopération y est de loin la voie la plus efficace.

Le passage en force sera peut-être dans telle ou telle situation la seule manière d'agir, mais ce sera alors par impossibilité de faire autre chose de plus pertinent : il faut s'attendre à ce qu'il s'accompagne de pertes en ligne considérables –[avec application consciencieusement perverse des ordres les plus stupides, car mal éclairés. Le plus souvent d'ailleurs le service central a bien du mal à rédiger l'ordre : il n'a pas les informations, les connaissances lui permettant de dicter une conduite précise.

Face à pareille difficulté, la réaction est souvent de regretter que l'on n'applique pas –[enfin, et une fois pour toutes –[le modèle militaire : une hiérarchie stricte, des ordres stricts, des mises en œuvre ne souffrant pas de biais, des unités ne connaissant pas d'états d'âme. Bref, mettons les civils au pas, et la crise sera jugulée. Las! Comme le savent bien les militaires, qui s'essayaient régulièrement à le faire comprendre à leurs admirateurs, les choses sont moins paradisiaques au royaume des armées. Des études ont d'ailleurs montré que, dès que les systèmes deviennent complexes, comme sur un porte-avions moderne ¹, le système hiérarchique ancestral doit laisser place à des configurations organisationnelles beaucoup plus élaborées. Les ordres ne vont pas, directs et purs, de la passerelle de commandement aux étages opérationnels : à chaque strate, là aussi, il y a négociation et jeu subtil.

La gestion d'un système militaire complexe : les porte-avions modernes

¹ Entretien avec E. Quarantelli.

"Notre groupe d'étude a noté avec quelque surprise l'adaptabilité et la flexibilité de ce qui est, après tout, une organisation militaire [...]. Sur le papier, le bâtiment est organisé de façon formelle à travers une hiérarchie stricte, avec des chaînes de commandement et des moyens pour assurer l'autorité qui vont bien au-delà de ce qui existe dans une organisation civile. Nous supposons que tout cela fonctionnerait à la lettre, avec des séries constantes d'ordres formels, de saluts, de "oui-mon-commandant". Il en est souvent ainsi, mais les opérations de vol ne sont pas menées de cette façon. [...] Les événements sur le pont, par exemple, peuvent survenir trop rapidement pour permettre une remontée à travers une chaîne de commandement. Même le moins gradé des intervenants a non seulement l'autorité mais encore l'obligation de suspendre immédiatement les opérations de vol s'il le juge approprié et cela sans rechercher d'autorisation auprès de ses supérieurs. [...]

La planification coordonnée des opérations exige un ensemble de compromis entre les exigences liées à la mission à remplir et les impératifs de formation, de temps de vol, de maintenance, de manutention des appareils. Tout cela se fait largement à travers un processus continu de négociation-confrontation entre le personnel de nombreuses unités, qui n'est réglé par des ordres formels que dans le cas rare d'impasses exigeant intervention supérieure.

Le degré remarquable de flexibilité personnelle et organisationnelle est essentiel pour l'accomplissement des tâches qui continuent à se complexifier avec les progrès technologiques ¹."

Et pour achever de perturber le responsable, il lui faut encore compter, même lorsque les conflits ont pu être aplanis, avec des gaffes magistrales de l'un ou de l'autre. Rien n'est jamais acquis lorsque l'on tente de diriger, à haute vitesse, des mastodontes organisationnels. L'erreur, désespérante, va user le système, mais, plus grave encore, étant donné le contexte que l'on vient d'évoquer, elle risque de nourrir les craintes qui existent toujours, selon lesquelles certains ont des comportements machiavéliques, qu'il y a des manœuvres de l'ombre; cela produira en retour autant de processus pervers...

Henry Kissinger : Crise de Cienfuegos (Cuba, 1970), gaffe du ministère de la Défense

"Le 24 septembre, je convoquai une réunion du WSAG ² dans la salle opérationnelle. La discussion porta uniquement sur les informations qu'il conviendrait de fournir à la presse si l'opinion publique apprenait que les Russes construisaient une base sous-marine à Cienfuegos pendant que le président était en Europe. Il fut décidé que, si cela se produisait, la Défense publierait un compte rendu des faits bruts, sans commentaire. Les Affaires étrangères déclareraient que l'introduction d'armes offensives à Cuba constituait un important sujet de préoccupation et la Maison Blanche ferait savoir que le président, mis au courant, suivait avec attention le cours des événements. Les chargés de presse des ministères reçurent un état détaillé des faits à fournir à la presse, mais pour leur information personnelle, avec embargo sur la publication. Mais tout cela fut réduit à néant à la suite d'un cafouillage bureaucratique monumental. [...]

Lorsque je retournai à mon bureau, c'était le chaos. La matinée avait commencé par la publication dans le *New York Times* d'un article [...] dénonçant l'établissement possible d'une base soviétique de sous-marins à Cienfuegos. Contrairement à la tactique soigneusement élaborée au sujet de la presse, le porte-parole du ministère de la Défense avait fourni jusqu'au moindre détail tout ce qu'il avait exposé, lors de sa conférence de presse du matin. Le porte-parole du Pentagone avait bien vu les informations concernant les différentes éventualités mais n'avait pas compris qu'il ne devait en faire état qu'en dernière extrémité. Il dit donc spontanément tout ce qu'il savait, fournissant le compte rendu détaillé de l'avancement des travaux de construction de la base soviétique et des mouvements de bateaux russes observés au cours des derniers mois. Il était inconcevable que le président puisse quitter le pays deux jours après sans que la Maison Blanche ait fait la moindre déclaration sur la nouvelle «crise». Bien que [le ministre de la Défense ait appelé] pour s'excuser de la boulette commise par le porte-parole du Pentagone, le mal était fait ³."

¹ Gene I. Rochlin, Todd R. La Porte and Karlene H. Roberts, 1987, p. 83-84, 87.

² Groupe d'Action Spéciale, cellule interministérielle de gestion de crise créée, après l'affaire de l'avion américain abattu par la Corée du Nord en 1969, pour doter l'Exécutif d'un véritable groupe de crise.

³ Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 667-668.

Bref, en crise, les décideurs risquent souvent de se trouver confrontés à des machineries qui ne répondent plus. D'où ce sentiment d'impuissance et d'extrême danger ressenti par le responsable : toute intervention, fût-elle mineure, sur un système aussi sensible, où tout est interactif, peut avoir des effets aussi dramatiques qu'inattendus. Lorsque l'on agit, on ne sait plus bien quel levier on actionne.

Et sait-on encore ce que l'on veut faire ?

3. La plus difficile épreuve pour le dirigeant : le trou noir

3.1. Une attente forte

La question majeure qui est posée au dirigeant est celle de la décision. De la bonne option à prendre, alors qu'il ne dispose que d'informations très limitées, d'une vision peu claire sur les orientations possibles...□

Même si chacun est prêt à résister, chacun se retourne aussi vers le responsable : qu'il veuille bien donner un sens à tout cela, des directions, des instructions. A défaut, on n'entendra qu'une cacophonie générale qui ne mènera nulle part.

H.Kissinger : l'affaire du EC-121 (avion abattu par la Corée du Nord), échec du système de décision

" Ce n'est pas notre décision de ne pas réagir qui fut particulièrement remarquable. Ce qu'elle mit en lumière, avant tout, ce furent les grandes imperfections qui existaient dans notre système de prise de décision. Au lieu de procéder à une analyse stratégique de la situation, nous avons fait assaut d'expédients techniques. Aucune autorité puissante ne venait de la Maison Blanche. Pour résoudre efficacement une crise, il faut que les ministères et autres services connaissent les intentions du président. Par ailleurs, ils doivent être étroitement contrôlés pour que l'on soit sûr que les décisions forment un tout cohérent. En l'occurrence, c'étaient aussi bien les moyens que les idées qui nous avaient fait défaut. La coordination au sein du gouvernement laissait également à désirer. Quant au président, il n'avait jamais vraiment pris position ¹."

La complexité risque vite de conduire à une perte des repères opératoires. On souhaiterait alors, prendre du champ, attendre, faire savoir que le dirigeant n'est pas en mesure d'apporter les réponses qu'on le somme de fournir. Mais l'urgence est là, effective ou construite (par l'opinion, les médias, les partenaires, les intérêts de toute sorte).

De surcroît, la difficulté est exacerbée pour deux motifs : en raison de la performance des moyens de communication, il est possible au dirigeant, s'il le souhaite, d'être directement en relation avec le "front" (à la limite, pour prendre une image, la Maison Blanche est directement reliée au pilote de l'avion qui remplit une mission critique); en second lieu, il sait que les moyens techniques utilisés, en raison de leurs performances, risquent d'être porteurs, qu'il le veuille ou non, d'un message politique. Il se trouve ainsi de plus en plus en première ligne, sans la distance qui permet la réflexion.

2. Le désarroi face à l'inconnu

La difficulté fondamentale pour le dirigeant a été mise en évidence de façon lumineuse par Yehezkel Dror (professeur aux Etats-Unis et à Jerusalem). Nous sommes ici confrontés ce que l'on peut appeler des *décisions fatales* au sens étymologique du terme : des décisions qui vont entraîner une destinée.

¹ Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 333-334.

La problématique de ces décisions fatales, écrit Y. Dror, est illustrée par un mot de Sun-Tzu : " Chang Yu, pleurant à la croisée des chemins, dit : «N'est-ce pas ici que si on fait un demi-pas dans la mauvaise direction on se réveille à des milliers de kilomètres ? »¹"

La réflexion de Karl Jaspers, qui réfléchissait à partir du problème posé par la bombe atomique, est ici éclairante, même en dehors de son champ particulier. Aux situations limites, explique Jaspers, c'est la totalité qui est en jeu et non un élément marginal du système. De ce fait, la pensée cloisonnée n'est plus opératoire; le "bon sens", également, peut mener à la déroute dans la mesure où les grandes règles de référence ne peuvent plus s'appliquer. Les "réalistes", les "spécialistes", les "scrupuleux de jurisprudence" seront alors pris de court par l'événement. Les grandes organisations, soucieuses de régularités bien ordonnées, buteront le plus souvent sur la situation limite, par nature inédite. Aux situations limites, le politique ne saurait céder à l'illusion d'un nécessaire retour à l'équilibre : il y a des situations de réelles ruptures ².

Ces décisions directement productrices de destinées apparaissent, explique Dror, beaucoup mieux isolées que les décisions courantes (plus enserrées dans des chaînes complexes). On est donc de ce fait plus directement impliqué, personnellement.

Mais si la responsabilité est plus directe, la difficulté est également sans commune mesure avec ce qui est exigé par le quotidien.

On est confronté ici à l'inconnu. Et il faut prendre toute la mesure de cette affirmation : ce n'est pas, comme on le conçoit généralement, que "je ne sais pas"; je dois savoir surtout que "je ne peux pas savoir" ³. Le problème n'est pas une insuffisance des prévisions, que l'on pourrait améliorer par des approximations quantitatives affinées; le problème est que l'on bute sur la difficulté d'établir ne serait-ce que des esquisses qualitatives du futur que, dans une large mesure, on va enclencher. Le propre d'un vrai tournant est qu'on ne peut savoir ce qu'il cache.

Ce futur est fait de trois facteurs : la nécessité, la chance et le choix ⁴. Le mélange entre les trois sera fonction des circonstances.

Dror précise :

"A un niveau fondamental, la reconnaissance que les résultats des décisions fatales dépendent de façon significative, et souvent dans une large mesure, de facteurs de chance entame notre confiance dans l'aptitude des sociétés humaines à prendre en charge leur avenir. Il en résulte une sensation d'insécurité qui peut motiver les décideurs à rechercher des supports mystiques à leurs décisions, tels que l'astrologie —de qui peut miner la cosmologie naturelle sur laquelle reposent en partie la culture occidentale en général et la démocratie humaniste en particulier ⁵."

La tentation du dirigeant peut être alors la fuite en avant : pourquoi ne pas jouer à la roulette russe ? A l'inverse, ce peut être l'attentisme. Ou encore le seul traitement des symptômes, pour éviter tout risque de dérapage grave. On se cale alors sur un objectif minimum : en plein brouillard, sur sa route verglacée qui semble changer de configuration au fur et à mesure que l'on avance, surtout, ne pas

¹ Yehezkel Dror, 1990, p. 1).

² Karl Jaspers, 1963.

³ Yehezkel Dror, 1990, p. 5.

⁴ Y. Dror renvoie ici à Gerd Gigerenzer et al. , The Empire of Chance : How Probability Changes Science and Everyday Life, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

⁵ Yehezkel Dror, 1990, p. 7.

aggraver la situation. Ne toucher à rien. La tentation est forte d'abandonner toute gestion "rigoureuse", avec ses modèles savants, ses outils sophistiqués, ressentis comme désespérément inutiles. Pour donner le change, on risque de plonger dans la gesticulation symbolique.□

Tout le pari de cet ouvrage est qu'il est possible de fournir au moins quelques repères pour répondre aux problèmes du décideur pour conduire le moins mal possible la situation d'inconnu. Toutes les situations ne sont pas aussi extrêmes que celles que l'on vient d'évoquer – et il est alors utile de ne pas les aggraver par des réponses inappropriées. Et si l'on se trouve véritablement au bord du gouffre, la réflexion préalable peut au moins préparer à mieux tirer parti des quelques miettes de chance qui seraient laissées au décideur.

LE DÉSARROI DU DÉCIDEUR

1. DES PROCESSUS DE DÉCISION TRÈS AFFECTÉS

- Recherche d'informations pauvre et biaisée
- Perception fausse d'urgence et de contraintes absolues
- Enfermement dans les modèles du passé
- Étude incomplète des objectifs
- Recherche de variantes bloquée
- Recherche frénétique d'une "solution"
- Enfermement dans la justification de cette solution
- Pas d'examen des risques liés à l'option préférée
- Engagement dans une voie irréversible

2. UN SYSTÈME QUI NE RÉPOND PLUS

- Inertie, manque de coopération
- Négociations nécessaires à tout niveau, pour tout
- Affaires magistrales de ses propres services

3. QUELLE ORIENTATION ? LE TROU NOIR

- Face à l'inconnu
- Des décisions aux conséquences incalculables

DEUXIEME PARTIE

ACTION STRATÉGIQUE

Les chemins difficiles de l'action

Cette seconde partie vise à fournir au décideur un tableau de bord pour l'élaboration et la conduite de son action stratégique. Rappelons que nous visons à apporter des outils de réflexion, non des solutions clés en main. Les éléments fournis ne sont bien sûr ni exhaustifs, ni exactement adaptés à tout cas spécifique (il faut notamment distinguer entre crises à dynamique rapide et celles plus lentes à se développer).

Un travail d'équipe est ici encore nécessaire. Les multiples fonctions que nous allons suggérer de prendre en charge ne pourront l'être par un seul responsable; il convient donc de se préparer à la crise en réseau, et d'y répondre sur le même mode.

Il faut aussi noter que toute forme de présentation a ses limites, surtout lorsque l'objet dont on traite est le phénomène de crise. On trouvera ainsi dans les trois chapitres qui composent cette partie une succession de points organisés sur un mode séquentiel; il est évident que, dans la réalité, ce caractère sériel des événements est infiniment moins assuré : toutes les séquences peuvent être bouleversées, tout joue sur tout, etc. Davantage : si le premier temps que nous avons distingué est à l'évidence celui de l'entrée en crise, les deux autres sont, dans une large mesure, à mener en parallèle et en interaction.

Pour les besoins de la présentation, nous avons distingué :

– La phase réflexe, lors de l'entrée en crise, capitale car elle peut, sur-le-champ, disqualifier le responsable. C'est le temps classique de l'urgence, compliqué pourtant par le fait que l'on se situe en contexte de crise, infiniment plus confus et instable que si l'on était dans l'univers habituel de l'incident limité.

– La phase de construction et de mise en œuvre de la stratégie de réponse, qui se compose de deux volets : celui de la réflexion distanciée, souvent négligé par des dirigeants qui s'engouffrent et s'embourbent hâtivement dans l'action; celui de la conduite proprement dite, qui exige des choix précis et un accompagnement général du système dont on a la charge.

Ce dernier point est délicat : il ne s'agit pas seulement de séparer le temps de la réflexion préalable de celui de l'action. Certes, la réflexion doit précéder l'engagement des moyens, surtout lorsqu'il s'agit de crise, phénomène qui, tel un nuage, ne se laisse ni saisir, ni circonscrire, ni attaquer de façon simple. Mais, durant toute la conduite de la crise, il faudra développer cet effort de distanciation critique, d'ouverture des raisonnements et des réseaux, sans lequel on risque en permanence de perdre les repères stratégiques indispensables à une action cohérente.

7.3 Éviter la disqualification immédiate

Pour un responsable, le premier danger d'une gestion de crise est celui de la disqualification quasi instantanée. Ce sera souvent la conséquence d'une entrée en scène de piètre qualité. Pour éviter une figuration aussi éphémère, un certain nombre d'actes immédiats sont à poser. Ce chapitre a pour but d'en faire le repérage.

Le risque est grand, en situation de crise, de perdre sur-le-champ une large part – sinon la totalité – de ses capacités et marges de manœuvre. En quelques heures, en quelques jours, un faux pas, une absence, une incapacité, une lenteur ou une précipitation, une déclaration particulièrement inopportune... et l'on risque la disqualification, qu'aucun arsenal ne pourra ensuite compenser. On voit ainsi souvent le tableau d'ouverture des crises dominé par l'effondrement de bon nombre d'acteurs, par des dégradations d'image qui vont ensuite considérablement gêner pour le reste de la crise. Combien de responsables ont ainsi été très rapidement, et pour longtemps, ceux qui, de toute façon, "avaient menti dès le premier jour", "avaient été complètement dépassés", "avaient fait «n'importe quoi»"...

Pour échapper au scénario de disparition précoce, il convient de s'arrêter aux exigences minimales à respecter, aux grandes erreurs à éviter sur la ligne de départ. De façon générale d'ailleurs, dans le traitement des crises, la connaissance des ornières à éviter est souvent plus importante que le repérage des "bonnes méthodes".

Une vigilance particulière doit être portée à un ensemble de points que nous traiterons successivement, en oubliant pas qu'une solide préparation aura dû intervenir avant la crise.

Une planification préalable de qualité

En exergue à toutes nos réflexions, il faut inscrire la nécessité absolue d'une solide préparation des systèmes et des personnes : ce sera là d'ailleurs un leitmotiv des chapitres qui vont suivre. Lorsque la crise éclate, il est naturellement trop tard pour construire les capacités voulues.

A titre d'illustration, on citera ici deux cas de secteurs, parmi d'autres, qui ont développé ce type de préparation.

Claude Frantzen, Laurent du Boullay : Le cas de la sécurité aérienne

"La gestion d'une crise est fantastiquement liée à ce qu'on a fait avant la crise; pour étudier et autoriser le matériel, les procédures. Nous avons en permanence l'équivalent de 200 experts et techniciens qui s'occupent de sécurité aérienne en France, sans parler des contrôleurs; tout à fait en amont, on certifie les équipements, on étudie la maintenance, on examine ce que font les compagnies, on contrôle l'organisation des ateliers. Nous avons donc, préexistant à toute crise, un réseau d'information, certes imparfait, mais au moment où il y a une crise on va pouvoir s'appuyer sur lui pour raisonner et tenter d'ancrer la crise dans le canevas préexistant. Fort de cette base, on

pourra foncer sur tel ou tel secteur qui paraît plus particulièrement en cause dans la crise. Si on parlait de zéro, comme c'est apparemment le cas pour certains risques technologiques, ce serait une autre histoire! On voit alors un responsable créer des espèces de commissions au moment de la catastrophe : du vent. Il n'a rien sur quoi s'appuyer. Et notre système soutient la comparaison internationale : mêmes concepts intellectuels, mêmes approches. Notre système n'est pas isolé de l'extérieur. En outre, il faut bien mesurer que nous avons des "mini-crisis" en permanence : l'architecture est sollicitée tous les jours. Des actes réglementaires préconisant des inspections des machines, nous en prenons des centaines par an dans cette maison, plus d'un par jour ouvrable. On a donc des concepts vivants et une pratique sur lesquels on peut véritablement s'appuyer quand on passe en super-crise ¹."

Sécurité de l'alimentation en eau ²

En cas de pollution, il est évident que la réplique sera d'autant plus prompte que les grands centres de distribution d'eau potable ont déjà répertorié les types de produits stockés en amont de leurs prises d'eau; face à un événement soudain et grave, il est plus facile de réagir si l'on est en mesure de cerner immédiatement les causes les plus probables du problème et leur localisation. Si ces données ont été préalablement recueillies, informatisées, de nombreux événements pourront être réduits avant qu'ils ne deviennent de véritables crises.

Ce sont là des préparations dans le domaine technique et organisationnel. Les mêmes démarches préalables sont à faire en matière d'information, notamment vis-à-vis des publics prioritaires. Par exemple, ce qui se fait actuellement en France, dans le cadre de la directive Seveso, en matière d'information des populations autour des sites à risque est d'une importance capitale. Sous l'impulsion des DRIR (Directions régionales de l'industrie et de la recherche) le plus souvent, en association avec les industriels, les élus, les sapeurs-pompiers, les campagnes d'information déjà réalisées ou en cours (Bouches-du-Rhône, Isère, Rhône, etc.) constituent des appuis d'un intérêt incomparable en cas de crise ultérieure.

Ces points rappelés, reprenons la chronologie telle qu'elle se présente pour un acteur confronté à l'événement (ou au "non-événement"), qui peut générer une crise.

1. Capter. Alerter. Prendre en charge

La première exigence est simple à énoncer : ne pas être le dernier à connaître l'existence de l'événement perturbateur et à prendre en charge la crise. Bien sûr, quelque retard sera souvent tolérable; mais, au-delà de certaines limites et sur des sujets à haut potentiel d'inquiétude, un trop grand décalage risque fort d'amorcer ou de précipiter le processus de disqualification.

La question qui se pose est donc de savoir comment alerter et mobiliser de la façon la plus efficace.

Comme souvent sur le terrain des crises, il faut pouvoir compter ici sur trois genres d'aptitudes : des moyens techniques; des capacités organisationnelles; des aptitudes plus profondes que, pour faire bref, on peut qualifier de "culturelles". Cela est valable pour tout type de crise; cependant, la crise sans déclencheur clair va poser des problèmes supplémentaires : comme elle ne se laisse pas capter

¹. Claude Frantzen et Laurent du Boullay, 1988, p. 206-207.

² M. Dutang, P. Musquere, Y. Retkowsky, 1983. Voir aussi : P. Lagadec, 1986a.

aisément, c'est tout le système décrit ci-dessous qui risque de rester inactif : nous examinerons donc ce cas de la crise insidieuse sous un titre spécifique.

1.1. Trois types d'aptitudes : techniques, organisationnelles, culturelles

1.1.1. Des moyens techniques pour l'alerte

Des moyens modernes peuvent apporter ici un appui décisif. On peut brièvement évoquer les moyens suivants ¹.

Il s'agit notamment des *systèmes de liaison* du type "Eurosignal", "Opérateur TDF", "Radio-téléphone" (dont on attend souvent d'ailleurs une capacité, une fiabilité et une commodité d'utilisation renforcées). Certains exemples, comme celui du séisme de San Francisco (17 octobre 1989), ont montré que seul un système satellite permettrait de gagner de façon sensible ² (quoique non totale) en robustesse; cela est encore plus vrai pour toute organisation ayant à tisser des relations avec des zones ne possédant pas de liaisons aisées (ainsi de nombreux sites qui pourraient devoir être joints par une compagnie aérienne suite à une catastrophe).

Des dispositifs d'*alerte automatisée* peuvent aussi être d'un grand secours. Ainsi le système du "bouton-poussoir" couplé à un serveur informatique central ³.

Depuis n'importe quel lieu équipé, il suffit d'un simple coup de poing sur un bouton (il peut y en avoir plusieurs par usine, il peut y en avoir sur des véhicules) pour transmettre l'information d'urgence (ainsi pousser tel bouton signifie "alerte chlore") et déclencher instantanément, via un ordinateur central, une mobilisation bien ciblée : des dizaines d'appels téléphoniques sont simultanément lancés par l'ordinateur pour localiser et réunir les personnes clés (qui ont fait enregistrer auparavant tous leurs numéros d'appel – Bureau, voiture, domicile, localisation en cas de déplacement, etc). Très rapidement, près d'une dizaine de responsables peuvent être en conférence téléphonique. Ce système automatique permet un gain de temps et d'énergie considérable; en outre, comme l'ordinateur est situé très loin du site concerné, on s'expose d'autant moins à une saturation des réseaux téléphoniques locaux (ce qui ne garantit naturellement pas un risque nul ⁴(on doit naturellement être capable de reprendre la main en manuel en cas de défaillance informatique). Pareil dispositif est particulièrement utile pour des organisations aux implantations très dispersées – le cas le plus extrême étant celui des transports (qui pose toujours de redoutables problèmes d'alerte, régulièrement déplorés par les sapeurs-pompiers : il faut souvent des délais inacceptables pour joindre les responsables et experts voulus).

Autres outils : la "vitrine vocale", qui permet de passer des messages pré-enregistrés à une large population (notamment en interne); les "turbo-fax" et "turbo-phone" ⁵, qui permettent de travailler en parallèle à un moment où le mode séquentiel propre aux appareils classiques est source de délais là encore incompatibles avec la gestion d'une crise.

1.1.2. Des dispositifs organisationnels pour la mobilisation

¹ C'est là un secteur en évolution constante; un point de la panoplie des moyens d'urgence a été fait récemment par le Groupe Framcom : "Suivi des systèmes de communication pour les temps de crise", document en mise à jour constante.

² John C. Scott and Jerry Freibaum, 1990, p. 5.

³ Système de la société TIS adopté par exemple par ICI France ou EDF.

⁴ Le cas indiqué précédemment des systèmes d'urgence basés à Chicago pour intervention à San Francisco invite à la réflexion sur les modèles les plus séduisants de la modernité.

⁵ Marque déposée Framacom - Turbocommunication.

Ces dispositifs obéissent à trois principes de référence : simplicité, rapidité, fiabilité. Quant aux modalités précises, elles sont à mettre au point dans chaque cas; à titre d'illustration on peut citer les exemples suivants :

- La définition préalable de schémas d'alerte connus de tous, permettant de mobiliser immédiatement les acteurs indispensables. Par exemple, pour l'interne : les responsables techniques directement impliqués, les responsables de la fonction sécurité, les responsables de la communication; pour l'externe : les services de secours, les services de police; la Préfecture, etc. Ceci suppose l'établissement de dispositifs d'astreinte, en n'oubliant pas de faire participer les directions communication et les directions générales.
- L'installation d'une permanence centrale dotée d'un numéro de téléphone unique pour la réception des appels d'alerte. Les récepteurs de l'alerte enregistrent le message et déclenchent les mobilisations essentielles.
- Le "préformatage des messages" : l'expérience a montré que les tout premiers messages sont difficiles à mettre au point par celui qui est pris dans une urgence. Pour éviter oubli et confusion, un guide de base est fourni aux agents : il leur suffit de remplir les blancs pour transmettre un message de qualité. Ce dispositif peut aussi être intégré au système informatique de l'organisation (avec une sécurité particulière : si les cases correspondantes n'ont pas été correctement remplies, le message est refusé par l'ordinateur, qui le fait savoir). A titre d'illustration nous donnons en fin de chapitre le type de message préformaté arrêté par le groupe Rhône-Poulenc.

L'outil n'est pas à réserver aux entreprises, comme le montrent ces précisions apportées par un haut responsable administratif d'une grande ville française :

« Les services municipaux (voirie, eau et assainissement, propreté urbaine, chauffage, gaz, transport,...) ont une assez longue pratique de l'astreinte. Mais il faut savoir que cette "culture" était tout de même orientée sur l'incident ou l'accident et non l'événement majeur. Il ne suffit pas d'avoir des techniciens immédiatement opérationnels : encore faut-il, surtout pour les événements de grande ampleur, pouvoir compter sur une présence de l'encadrement de haut niveau. Depuis maintenant deux ans, les responsables sécurité ont obtenu qu'un ingénieur et deux cadres supérieurs (au niveau des secrétaires généraux adjoints) soient d'astreinte le week-end (en plus de la semaine). Le point fort est que ces gens de haut niveau se connaissent entre eux, et qu'ils connaissent, en raison de leur expérience passée dans des services d'urgence, le problème des situations de crise ¹. »

1.1.3. Des aptitudes plus profondes pour la prise en charge

Arsenal logistique et organisations d'urgence ne sont cependant que des ossatures permettant d'aider les responsables à mieux clarifier la situation et dompter la confusion. Outre le suivi de la fiabilité de ces systèmes (bonnes réponses techniques, articulations organisationnelles performantes), il reste un problème général de vérification de l'adhésion des personnels à ces schémas, d'interrogation en profondeur sur le fonctionnement effectif de l'ensemble en situation perturbée.

En appui, il faut donc avoir développé au préalable une forte responsabilisation à chaque niveau dans l'organisation, des habitudes de communication fluide, une flexibilité et un sens de l'initiative qui ne sont pas "donnés". La capacité des personnes concernées à "prendre en charge" les problèmes est en effet un impératif de base. Il se peut que le premier à connaître l'alerte ne soit en rien responsable

¹ Entretien avec le Secrétaire Général (qui n'a pas souhaité mention plus précise sur les avancées intéressantes de sa ville).

des mesures à prendre : il est néanmoins de son devoir de se considérer totalement en charge aussi longtemps qu'une autre personne ne s'est pas saisie du problème.

Cela suppose que l'on se porte spontanément en première ligne, que l'on sache exercer un suivi rigoureux des prises en charges indispensables. Il faut pour l'obtenir une culture d'organisation où l'on s'expose, où les dirigeants se mettent eux-mêmes en avant pour définir des conduites en situation difficile et incertaine, où la prise de risque est valorisée (non pas suspectée et réprimée), où la non-prise de risque est sanctionnée. Il faut des personnes et des systèmes ouverts à l'idée de crise potentielle, c'est-à-dire à des phénomènes pouvant sortir de cadres sectoriels, bien définis à l'avance.

Pour toute transmission d'information d'urgence, on devra notamment exercer un suivi précis de la circulation effective des messages, vérifier leur bon acheminement (jusqu'aux personnes elles-mêmes et pas seulement jusqu'au seuil de l'organisation ou des services), s'interroger sur la qualité des destinataires, veiller à ce que les mobilisations s'effectuent véritablement. On se rappellera que des messages importants se perdent malgré l'existence de solides dispositifs d'alerte : tel organisme essentiel est alerté selon les procédures prévues, mais le message ne parvient pas au destinataire – d'où l'importance d'une interrogation sur le thème : que veut dire : “avoir informé” ? On s'est aussi rendu compte de biais importants en interne : telle personne est supposée prévenir le siège en cas de problème; ne trouvant pas son "patron" immédiat, elle ne cherche pas à aller au-delà et attend...□

D'où le principe suivant qui doit animer la préparation préalable : partir non des plans types, mais de la question : “Comment les gens vont-ils travailler? Quels biais de nature plus culturelle que technique risquent d'influer sur la mobilisation de l'organisation ? ” Bref, une bonne capacité de mobilisation suppose davantage qu'une définition de procédures et des achats de matériels.

On mentionnera enfin l'accent à mettre sur la dimension individuelle. Il y a une exigence pour tous, à commencer par les dirigeants : traiter son stress pour ne pas être géré par lui. Comme cela a été dit sous forme de maxime : "Commencez par vous-même et retrouvez d'abord confiance en vous-même" ¹. Le support de personnes de confiance, extérieures ou non à l'organisation, est souvent ici extrêmement utile. Elles seront capitales en cas de crise longue, grave, fortement déstabilisatrice. Chaque dirigeant devrait se poser la question de savoir à quelles personnes précises il pourrait faire appel, en dehors de son organisation de référence, pour trouver appui et force en cas de situation gravissime. Il doit pouvoir évoquer avec eux angoisses et incertitudes, problèmes techniques et éthiques qui ne manqueront pas de se poser à lui. Là encore, le soutien en question ne sera pertinent que s'il n'est pas improvisé.

1.2. Des exigences supplémentaires pour les crises sans déclencheur clair

Les systèmes que l'on vient d'évoquer fonctionnent beaucoup plus laborieusement encore pour les situations floues, ambiguës, à cinétique lente qui ne sont pas annoncées par un coup de tonnerre inaugural. Le piège le plus classique est celui des épisodes qui tiennent leur potentiel de déstabilisa-

¹ Jane G. Bensahel, 1980, p. 24.

tion davantage des représentations qu'ils déclenchent que de leur réalité "objective". Le cas type est le "non-événement", considéré comme tel par les spécialistes – mais par eux seuls.

Pour ce type de crise, il faut davantage encore pouvoir compter sur une grande capacité d'attention, d'ouverture et d'initiative des personnes et des systèmes. Cette condition de base étant acquise (au moins à un certain degré, qu'il faut toujours améliorer) on peut avancer sur le terrain immédiatement opérationnel, en tentant de répondre à deux questions clés.

1.2.1. A quels signes une organisation peut-elle repérer une situation de crise potentielle ?

La vigilance mérite d'être renforcée dès lors que l'on commence à percevoir ou observer sur un dossier certains des éléments suivants :

- Un étrange flottement : une question posée ne semble décidément pas pouvoir être prise en compte à l'intérieur des cadres existants; il y a quelque chose qui "ne colle pas" et on reste incapable de dire pourquoi.
- Un niveau d'incertitude et d'ambiguïté qui engendre un malaise peu habituel.
- L'absence prolongée d'interlocuteurs que l'on s'attendrait à voir intervenir.
- Une inadéquation entre les événements et les valeurs explicites ou implicites qui semblent régir le traitement de l'affaire.
- Une résistance de la part de l'organisation à considérer un problème, plus forte que ne le laisseraient attendre les éléments apparents du dossier : c'est là une manière de prendre la crise par ses effets (les peurs diffuses qu'elle suscite avant même d'avoir été reconnue) plutôt que par ses causes, qui peuvent n'apparaître que plus tard.
- Des écarts qui se creusent inexorablement, et qui sont susceptibles de se combiner; des relations entre acteurs qui se dégradent de façon continue.
- Le risque d'un problème symbolique d'importance, même à partir d'un événement mineur (par exemple, une défaillance de vigilance non dramatique, mais survenant dans un secteur d'activité considéré comme devant être irréprochable en matière de sécurité).
- Une unanimité étrange, quelque peu forcée.
- Des expressions bizarres, en opposition avec les discours communs, affleurant à travers les canaux "protégés" que sont le rire, les plaisanteries, les caricatures, etc.

Henry Kissinger : Un échec, le cas du Watergate

"Avec le recul, il apparaît clairement que quelque chose aurait dû m'alerter dès le début de 1973. C'était le comportement de Nixon lui-même. Je trouvais difficile désormais de l'intéresser à la politique étrangère, à un point qui aurait dû m'inquiéter. Par le passé, même au cours des périodes de calme, il s'était plongé dans la politique étrangère pour agrémenter son travail à la tête du gouvernement, qui finalement l'ennuyait. Or, il était devenu difficile d'obtenir de lui qu'il se penchât sur mes notes de service. Elles me revenaient sans la débauche habituelle d'annotations marginales qui prouvait avec quel soin elles avaient été lues ¹".

Une perception subtile : un rapport du commandant américain à Berlin à la veille de la crise de 1948

"Ces dernières semaines, j'ai senti un subtil changement dans l'attitude soviétique; je ne peux pas le définir mais cela me donne l'impression que la guerre peut venir avec une extraordinaire soudaineté. Je ne suis pas en mesure d'étayer par quelque donnée ou preuve quelconque ce changement dans ma manière de voir les choses; tout au plus

¹ H. Kissinger, 1982, (tome 3), p. 101.

puis-je faire état d'une sensation de tension nouvelle chez chaque Soviétique avec qui nous avons des relations. Je suis incapable de soumettre aucun rapport officiel, en l'absence de données qui permettraient d'appuyer cette vue, mais ma sensation est bien réelle. Vous pouvez mettre au courant le chef d'état-major si vous le pensez opportun
1."

Une réussite : le cas du tylenol ²

Le 30 septembre 1982, le directeur des relations publiques du groupe Johnson & Johnson s'entretint avec un membre de son équipe qui venait de recevoir un appel téléphonique étrange d'un journaliste du *Chicago Tribune*. Le journaliste lui avait d'abord posé des questions de base sur le tylenol, J&J, les relations de J&J et sa filiale McNeil Consumer Products Company. La communication avait laissé une impression de malaise chez l'employé. Le directeur rappela le journaliste et demanda à savoir ce qui se passait. Réponse : le journaliste enquêtait sur la suspicion d'un médecin de Chicago – un lien entre le tylenol et une mort récente.

Le directeur des relations publiques appela son patron, le vice-président du groupe pour les relations publiques. Sans attendre, ce dernier alerta son propre supérieur, le président de J&J. La première idée du vice-président était qu'il y avait eu quelque problème dans une usine, et il espérait bien qu'il ne s'agissait que d'une erreur.

Le président réunit son état-major. L'affaire semblait grossir. Mais tout ce que savait ce groupe de dirigeants, c'était qu'une rumeur circulait à Chicago qui établissait un lien entre un produit de J&J et la mort.

La mort... Alors que tout l'univers de J&J est précisément la santé. Ce fut un ébranlement pour les responsables. Le président ne perdit pas de temps : il annonça au vice-président du comité exécutif et au directeur des relations publiques qu'un hélicoptère les attendait pour les emmener immédiatement au siège de McNeil en Pennsylvanie, non loin du siège de J&J dans le New Jersey.

Le président s'adressa sans détour à son vice président : "A vous de jouer" ("Take charge"). 90 minutes plus tard les deux hommes étaient à pied d'oeuvre.

Pareilles capacités d'écoute et de perception peuvent être appuyées par des dispositifs organisationnels structurés : on ne saurait compter seulement sur le flair comme dans l'affaire J&J, même si cette aptitude restera toujours indispensable.

1.2.2. Quels dispositifs peuvent permettre une meilleure réaction aux crises très incertaines ?

La question de fond est la capacité à détecter des signaux à faible intensité, sachant que toute organisation a naturellement des bruits de fond élevés. La réponse est de disposer de capteurs sensibles et de mécanismes de traitement flexibles capables de repérer et prendre en charge pour analyse et suivi les signaux incertains – mais sans déclencher de mobilisation générale intempestive.

Différents concepts, outils et dispositifs ont été introduits qui peuvent donner de bonnes pistes de travail ou de bons supports. Ils sont articulés aux idées générales de veille active, de mobilisation par palier. En d'autres termes, on n'attend pas l'explosion franche pour s'interroger; mais on ne se met pas dans un schéma de "tout ou rien" (calme/crise) qui risque de se révéler très vite inopérant ou paralysant.

- **Repérage préalable** : en univers flou et faiblement contrasté, on ne peut décrypter que ce que l'on a déjà quelque peu répertorié, ou tout au moins soupçonné de quelque manière. C'est notamment pourquoi un certain nombre d'entreprises ont mis en place des mécanismes de suivi des accidents bien sûr, mais aussi des "incidents invoqués" ("alleged incidents") et des risques d'opinion ("issues" pour les anglo-saxons). Certains groupes veillent ainsi en permanence sur plusieurs

¹ General Clay, 5 mars 1948 (la crise dura du 20 mars 1948 à mai 1949). Cité par J.E. Smith : *The Defense of Berlin*, Baltimore, Maryland, Johns Hopkins University Press, 1963, p. 101-102, et repris par Jonathan Roberts, 1988 (p. 51).

² D'après Steven Fink, 1986, p. 204-206.

dizaines de sujets pouvant donner lieu à crise d'opinion, les suivis se faisant parfois à l'échelle mondiale¹. Telle grande entreprise² organise des réunions bi-mensuelles au cours desquelles sont systématiquement examinés les cas de crises effectives ou potentielles qui se sont présentés.

- Des dispositifs de mémorisation : avoir accès à des cas déjà analysés peut grandement aider à trouver quelques points de repère initiaux. Tel grand groupe mondial s'est ainsi doté d'une "bibliothèque" de référence (sur ordinateur); mise en mémoire comme consultation peuvent s'effectuer depuis de très nombreux points dans le monde; la consultation est immédiate, la procédure de mise en mémoire ne demande pas vingt minutes pour être réalisée.
- Des groupes d'experts prêts à se muer en cellules de crise : les problèmes potentiels sont suivis par des comités d'experts, aptes à se mobiliser si un problème devient une crise effective.
- Le suivi de crises "étrangères" : une interrogation continue sur les crises et difficultés ne touchant pas directement l'organisme mais qui peuvent lui donner des motifs de réflexion est encore un bon moyen à mettre en place.
- La mobilisation possible de groupes "hétérogènes" : c'est là un moyen de suivre les problèmes de façon ouverte; la perspective de recourir à des observateurs extérieurs à l'entreprise est parfois retenue et pratiquée³.
- La mobilisation par palier : la définition de la notion de pré-alerte, par exemple, et son inscription dans les schémas de crise, est ici une avancée intéressante. Elle permet de mettre en veille active un certain nombre de responsables d'un niveau hiérarchique supérieur à ceux qui suffisent à l'instant considéré pour traiter d'un problème; d'enclencher ainsi une préparation, sans qu'il y ait pour autant de mobilisation sur-dimensionnée. Au fur et à mesure de l'analyse et de l'évolution des événements, on pourra lever cet état de pré-alerte (sans que l'épisode ait été trop perturbant), le maintenir ou au contraire passer à un stade plus élevé dans la mobilisation sans qu'aucun niveau ne soit brutalement plongé dans la difficulté⁴.

A titre d'illustration, on peut citer le schéma retenu en France par le secteur des produits alimentaires à grande consommation, qui prévoit une mobilisation à trois degrés :

– *la veille active*, en cas de problème potentiel perçu : elle se traduit par un intense échange d'informations dans le but d'une évaluation précise de la situation ;

– *l'alerte sérieuse*, si le risque se précise; elle déclenche une série de préparations : construction de l'historique du problème en question, rappel des règles déontologiques, construction d'un argumentaire, validation externe de l'argumentaire, renforcement des mesures de sécurité, sensibilisation des professions tant en amont qu'en aval;

– *le risque grave et imminent*, qui, sur décision "politique" (directeurs généraux et non plus seulement comité d'experts techniques), entraîne la réunion d'un comité de crise et engage à considérer des décisions stratégiques (comme le retrait ou la modification d'un produit par exemple).

Tout cet ensemble apporte à l'organisation une plus grande sensibilité à son environnement, une plus grande flexibilité dans ses modes de réponse. Il apporte aussi une meilleure sécurisation de l'organisme et des individus : on ne passe pas brutalement de la routine à la crise déjà bien avancée; les responsables savent que des mécanismes fonctionnent permettant une remontée maîtrisée des problèmes (ils risquent moins de s'interroger sur le thème "on m'a encore caché quelque chose!").

¹ Exemple : dans le domaine de l'agro-alimentaire.

² Groupe du secteur de la grande distribution.

³ Edf; Groupe Sandoz, etc.

⁴ EDF notamment a mis en place une telle approche pour ses centrales nucléaires.

Il est évident que les organisations dotées de ces dispositifs de monitoring pour leurs opérations quotidiennes, rompues à la surveillance des anomalies, seront les premières mobilisées. Claude Gilbert, dans son analyse de la crise de Nîmes, a ainsi mis en évidence le fait que les grands réseaux nationaux (Electricité, Télécommunications) étaient déjà mobilisés, y compris à l'échelle nationale, tandis que bon nombre d'autres acteurs n'avaient pas encore perçus que le problème de Nîmes, en ce lundi matin 3 octobre 1988, n'était pas des pluies un peu fortes, mais une véritable catastrophe ¹.

2. Déclencher interventions de sauvegarde et actions d'urgence pertinentes

A l'intérieur du phénomène crise, on trouve des zones où les règles classiques de l'urgence peuvent et doivent être appliquées : un certain nombre de mesures réflexes sont à prendre pour limiter les effets de l'événement initiateur. On lancera donc les mécanismes d'intervention d'urgence pertinents; nous songeons ici naturellement à des services de secours en cas de catastrophes, mais, le point est plus général : toute activité (commerciale, financière, informatique, etc.) a ses sécurités qu'il faut être en mesure d'activer. Sur un événement majeur, tout flottement des services d'urgence sera d'ailleurs vite dénoncé comme inacceptable, sur le mode : "Si les responsables étaient à ce point incapables de faire face, ils n'étaient pas légitimes dans leurs options; on ne peut les laisser poursuivre leur activité". On notera d'ailleurs que certaines crises peuvent n'avoir été créées que par l'incapacité de réaction ou le cafouillage des services d'urgence qui ne sont pas à l'abri, eux non plus, de défaillances ².

Dans certains cas, l'action immédiate permettra même de bloquer, de "tuer dans l'œuf" le processus de crise (ce qui peut d'ailleurs ne faire que générer des crises plus graves à long terme si on se limite à une victoire sur les symptômes en ignorant les problèmes de fond).

On tentera au moins, si on le peut, de circonscrire au plus vite l'événement, d'éviter son extension.

Par exemple : ne pas expédier davantage de produits dans les réseaux s'il y a contamination grave; ne pas laisser un libre accès à un immeuble suspecté d'être contaminé; ne pas continuer à acheminer des touristes par vagues entières dans des vallées alpines déjà saturées en raison d'une grève paralysante des chauffeurs routiers...□

Pour les événements porteurs de menaces à l'extérieur d'une installation, l'alerte des populations doit être donnée avec célérité et compétence. Quatre exigences peuvent être soulignées.

1°) Une alerte ne peut être perçue qu'à condition de spécifier très clairement ³ :

- quel est le problème,
- de qu'il faut faire,
- qui précisément est concerné;

2°) Le message d'alerte doit en outre être renouvelé.

¹ Claude Gilbert et Jean Paul Zuanon, 1990.

² On peut se rappeler ici des discussions autour de l'Amoco-Cadiz ou de l'Exxon-Valdez; de l'affaire Vincendon et Henry (secours en montagne), etc.

³ Nous devons cette mise en forme précise à Joseph Scanlon.

3°) L'alerte ne peut être suivie d'effet adapté que si elle s'inscrit dans un contexte favorable : crédibilité et information préalable (allant bien au-delà de la simple distribution de plaquettes) sont des impératifs. Cela suppose des travaux et des sensibilisations préparatoires extrêmement sérieux.

*Exemple*¹: En cas d'accident sur la centrale nucléaire située sur les rives de la baie de Fundy au Canada (Nouveau-Brunswick), le principal problème serait d'alerter... les pêcheurs; l'étude a permis de voir que l'information pourrait fort bien se faire par le canal des radios de marine qu'écoutent les intéressés. Il vaut mieux ne pas découvrir ce genre de difficulté au moment critique.

4°) En cas de mesures sévères de sécurité civile, comme par exemple un confinement, la voie de l'interdiction abrupte est sans doute à éviter dans la majorité des cas. Une "interdiction de sortir de la zone", par exemple, serait perçue comme une réduction des populations à une quarantaine inacceptable : sentiment d'être un pestiféré pris au piège, sacrifié pour sauver les personnes extérieures, etc. En ce domaine, emporter des convictions et des adhésions sera incomparablement meilleur que la voie de la coercition. On préférera donc la suggestion forte à l'interdiction pure et simple.

Mais, sur des crises complexes, l'urgence n'est pas le tout du problème à traiter. On soulignera donc les points suivants :

1°) L'activité d'urgence peut, elle aussi, être marquée par l'ambiguïté. Comme indiqué précédemment, il va falloir affronter un phénomène de haute complexité et on risque sur bien des points d'être pris à contre-pied par la crise – d'où la nécessité de bien peser les réactions avant d'agir. Même des services de secours doivent faire preuve de distance critique.

C'est toute la réflexion par exemple sur la médecine de catastrophe, qui peut elle-même être à revoir en certaines circonstances². On l'a vu dans le cas d'Edmonton (chapitre 2), les schémas classiques de la médecine de catastrophe supposent un bon contrôle du site, nécessaire pour une bonne régulation générale des flux de blessés sur les hôpitaux. Si le site ne peut être contrôlé et que les victimes affluent en grand nombre, par leurs propres moyens, et selon leurs propres choix dans les hôpitaux, le concept même de triage perd de sa pertinence.

2°) On peut aussi être déstabilisé par des situations où il n'y a apparemment rien à faire; où les services d'urgence classiques ne sont d'aucun secours, par exemple, si l'on est en face d'une grave menace qui nécessite avant tout de bonnes capacités d'intervention épidémiologique d'urgence. Et il sera d'ailleurs trop tard pour constituer des capacités nationales sur le problème.

*L'épisode de l'intoxication à l'huile frelatée à Madrid (mai-août 1981)*³

La question primordiale était d'identifier la cause de la maladie pulmonaire épidémique, et notamment de faire la distinction entre une origine infectieuse et une origine toxique. Les épidémiologistes espagnols sont assez vite arrivés à la conclusion d'une origine toxique alimentaire probable, mais il fallut l'intervention des épidémiologistes américains pour que ce résultat soit considéré comme crédible et donc pour que l'on mette en place des réponses adaptées – ce qui était bien le problème : on compta 12 000 personnes hospitalisées, plus de 300 décès.

3°) Le cas est fréquent où l'on constate que l'on a perdu les moyens prévus pour l'intervention. La tendance naturelle est alors d'attendre d'avoir à nouveau à sa disposition tous ses moyens logistiques, toutes ses forces – pour intervenir et appliquer les schémas prévus. Une autre logique doit

¹ D'où par exemple l'importance capitale des efforts d'information déployés dans le cadre de la directive Seveso autour des sites à risque. Voir à ce sujet, par exemple, les réalisations autour de l'étang de Berre. Anne Lalo, 1990.

² Entretien avec Joseph Scanlon, qui a notamment travaillé sur les limites des schémas classiques lors de manifestations de masse (course automobile, venue du Pape, etc.)

³ Entretien avec le Docteur William Dab.

prévaloir : il s'agit de reconstituer rapidement une capacité minimale d'action, sans écarter le mode du "bricolage" ¹.

Ces problèmes indiquent une exigence qui se fera régulièrement jour : faire preuve de grandes capacités d'initiatives, d'adaptabilité, de créativité...□ faudra bien souvent poser des actes "incroyables".

Le contre-exemple : l'observation prudente des normes réelles ou supposées

C'est le cas de ces collaborateurs d'une entreprise qui, devant intervenir de toute urgence, se rendirent sur les lieux en évitant les autoroutes : ils n'étaient pas certains de pouvoir se faire rembourser les péages.

L'acharnement : Péter-J. Hargitay et Bhopal

Venant d'apprendre qu'il va devoir prendre en charge la communication de Union Carbide Europe, ce qui suppose des moyens de liaison de grande efficacité entre ses bureaux de Zurich et les bureaux du groupe chimique à Genève, Péter Hargitay exige des télécommunications suisses une ligne directe entre les deux bureaux, et cela dans la demi-heure. Pour appuyer la demande, quelque peu ahurissante pour un opérationnel non habitué aux crises, il avertit qu'il réunira une conférence de presse immédiatement pour dénoncer le peu d'empressement mis à le satisfaire en une circonstance aussi exceptionnellement grave si la mise en place de ce moyen essentiel n'est pas effectivement réalisée sur-le-champ. "La crise oblige à faire des choses inouïes : il faut oser; et il y faut du courage ²".

La mobilisation totale : Henry Kissinger réveillé – Guerre au Moyen-Orient dans 90 minutes

"A 6h15 du matin, le samedi 6 octobre 1973, j'étais profondément endormi dans mon appartement à New York. Soudain mon énergique collaborateur se précipita dans ma chambre. Pendant que je m'efforçais de me réveiller, j'entendais la voix rauque de Sisco me crier qu'Israël et deux Etats arabes, l'Egypte et la Syrie, étaient sur le point d'entrer en guerre. Rien moins. Quand Sisco m'éveilla, il n'y en avait plus que pour quatre vingt-dix-minutes de paix au Moyen-Orient. Je plongeai alors dans une phase d'activité diplomatique intense pour éviter le choc [...]. A 6h40 du matin, j'appelai l'ambassadeur d'Union Soviétique, Anatoly Dobrynine, à son ambassade à Washington. Tiré du lit, il était mal réveillé et ahuri (ou faisait semblant de l'être). A 6h55, j'appelai Mordechai Shalev, le chargé d'affaires à l'ambassade d'Israël [...]. A 7 heures du matin, je téléphonai au ministre égyptien des Affaires étrangères qui assistait à l'Assemblée générale des Nations unies ³[...]."

Johnson & Johnson et l'affaire Tylenol ⁴ :

La plupart des responsables de J&J pensent que la reconquête n'aurait pas été possible si le groupe n'avait pas réagi rapidement et pris une série de mesures critiques pour le maintien de la confiance du public.

A l'époque, J&J ne disposait pas de plan de crise. Le groupe n'avait pas non plus envisagé ce type de crise dû à la malveillance. En une heure trente, J&J sut pourtant :

– décrypter la crise;

- alerter;
- mobiliser, en amenant la crise au niveau du président.

Ce dernier sut :

- nommer un haut responsable pour prendre la crise en charge;
- donner instruction au responsable de se rendre sur les lieux;
- donner instruction à un professionnel des relations publiques d'accompagner le gestionnaire de crise;
- demander d'être lui-même informé.

J&J prit une série de mesures immédiates :

- alerte du public via les médias;

¹ Voir Claude Gilbert, Patrick Lagadec, 1989; et aussi l'analyse de Claude Gilbert sur l'affaire de Nîmes où l'on a vu certains services travailler effectivement avec "trois bouts de ficelles" et se redonner très rapidement des capacités opérationnelles; tandis que d'autres, soucieux de retrouver leurs moyens plus habituels, ne parvenaient pas à se raccrocher à l'événement. Claude Gilbert et Jean Paul Zuanon, 1990; Claude Gilbert, 1991.

² Entretien avec Péter-J. Hargitay.

³ D'après : H. Kissinger , 1982, (tome 3), p. 526.

⁴ Johnson & Johnson, 1982; Dieudonnée ten Berge, 1990, p. 25-26; Steven Fink, 1986, p. 203-218.

- alerte de la communauté médicale;
- retrait du produit dans la région de Chicago;
- concertation avec l'administration;
- arrêt de toute publicité pour le produit;
- offre de récompense de 100 000 \$ pour tout renseignement sur les auteurs de la contamination;
- réunion d'une équipe de crise de 7 personnes travaillant sur la base de deux questions : "comment protégeons-nous les consommateurs? comment sauvons-nous le produit ?";
- inspection de millions de capsules dans les bureaux de J&J et dans les bureaux régionaux de l'administration;
- retrait général du produit après découverte de la vulnérabilité de la capsule (et de deux flacons contaminés supplémentaires dans des magasins de Chicago);
- publicité pour bien faire passer l'information et faire savoir que l'on peut échanger les capsules contre des tablettes, autre forme du même produit;
- destruction de tout le stock, pour ne prendre aucun risque;
- mise en place d'un numéro vert pour traiter les inquiétudes du public;
- formation d'employés pour recevoir les appels (il y en aura 30 000 dans le mois suivant).

3. Rechercher des informations

La crise est crise de l'information. On ne sait presque rien; on manque d'éléments pour comprendre; ou, inversement, mais le résultat est identique, on est submergé de données peu significatives, inintéressantes ou simplement non analysées.

Un acte à poser très rapidement est donc le recueil d'informations pertinentes, qui passera de préférence par le recours à des systèmes préétablis de recherche et d'analyse, ou, à défaut, la mise en place de telles capacités.

Très vite, cette recherche devra se structurer, en partant bien du principe selon lequel l'événement n'est pas la crise : le problème est de comprendre la dynamique générale qui se met en place, et non seulement telle ou telle de ses manifestations particulières. Nous retrouverons cette fonction de collecte systématique d'information aux stades ultérieurs de la gestion de la crise; pour le moment, il s'agit au moins de réunir quelques éléments sur l'événement en cours.

C'est la situation dans laquelle, on l'a vu, se trouve le président de Johnson & Johnson lorsqu'il apprend que des gens sont morts, sont peut-être en train de mourir, à Chicago ou ailleurs, à cause, dit-on, du tylenol... Première urgence : obtenir quelques informations. Il dépêche sur place une première équipe.

S'il n'est pas possible de cerner précisément les difficultés, on pourra suivre une approche par la négative : tenter de déterminer ce qui n'est pas touché par le phénomène. Si on signale un problème en tel point du réseau, on se posera la question : "Est-ce un fait isolé ou non ?", et on déclenchera rapidement des vérifications. Cela permet de mettre en place des mesures de protection capables de bloquer ou de retarder l'extension de la crise; de limiter les dérives de représentation (sources de confusion, de démoralisation et d'erreurs) consistant à voir la crise déjà maîtresse de tous les terrains potentiellement concernés.

4. Etablir un livre de bord

Les événements vont se précipiter. Il faut au plus vite coucher par écrit les éléments d'information que l'on obtient, les démarches que l'on entreprend, les mesures que l'on arrête déjà. Cela devra être fait très rapidement au niveau de l'organisation, mais doit constituer aussi un réflexe personnel : chacun doit écrire ce qu'il fait, où il en est.

Le point peut paraître annexe. Il ne l'est pas :

- Si ce livre de bord n'est pas tenu, au bout de quelques heures on ne sera plus en mesure de savoir ce qui se passe, comment se sont montés les processus, qui a dit quoi, qui a fait quoi, etc. Ecrire c'est se donner la possibilité de l'action cohérente sur longue période.

Philippe Vesseron

"Les événements qui prennent des tournures paroxystiques se développent souvent dans la durée. Si l'on ne s'astreint pas à écrire les faits, les informations, les décisions, on perd très vite le moyen de réévaluer les situations lorsqu'il apparaît que la crise se prolonge : il faut pourtant rester en mesure de retrouver les faits réels derrière l'interprétation qui a pu en être donnée à un certain moment. Mais personne ne s'attache spontanément à constituer dès le départ cette mémoire vérifiable des événements ¹. "

- Ecrire est en outre une très bonne discipline : cela oblige à clarifier le brouillard mental dans lequel on se débat ². Cela contraint aussi à introduire une distance entre soi et son action, et c'est dans cet écart que va pouvoir se développer une réflexion critique.
- On sait aussi que l'écrit est une forme d'intervention finalement stabilisante lors de situations de stress en raison du processus d'objectivation à laquelle elle oblige ³.
- Un livre de bord permet de se passer des informations entre personnes, entre équipes. Or une crise risque de durer longtemps, ce qui va nécessiter des relèves. Sans livre de bord, ce mécanisme indispensable de la relève sera bien plus difficile à assurer.

On notera ici un détail important : la mobilisation et l'ouverture du livre de bord s'effectuant nécessairement avec un certain retard, il faudra s'efforcer de reconstituer rapidement ce qui s'est passé et ce que l'on a fait jusqu'à ce moment de la crise où l'on commence à écrire.

Mais noter l'importance de cette mémoire écrite ne suffit pas : il faut reprendre la remarque précédente sur l'absence de motivation en matière de livre de bord et la prolonger en soulignant que l'on éprouvera en fait de fortes réticences à tenir ce registre.

- La tâche peut être ressentie comme secondaire : "La question est d'abord de sauver des vies, non de gratter du papier".
- Elle peut aussi être vécue comme subalterne (c'est encore une fois l'image du "gratte-papier").
- Chacun préfère sans doute "être dans l'action" qu'au porte-plume.
- Plus profondément, écrire revient à expliciter toutes les difficultés, ce qui, dans un tout premier temps, renforce d'une certaine façon le stress.
- Ecrire, clarifier, c'est aussi se mettre en position de pouvoir répondre à la crise, ce qui n'est pas forcément souhaité. Rester dans le flou, rester à distance intellectuelle des événements permet de se soustraire plus aisément au devoir de réponse : on se met dans l'impossibilité effective de gérer quoi que ce soit (cela est bien connu : qui ne prend pas de note au cours d'une réunion ne se verra pas demander d'en faire le compte rendu).

¹Philippe Vesseron, 1988, p. 146.

² Steven Fink, 1986, p. 146.

³Glennys Parry, 1990.

D'où ce refus *naturel* de l'écrit, contre lequel il faudra lutter, par exemple en explicitant à l'avance cette fonction d'"historien" dans un groupe de crise (dans l'armée prussienne, c'était là une tâche que l'on confiait à un officier de haut rang, jusqu'au grade de colonel ¹). On fera savoir aussi, pour motiver à cette fonction, que l'écrit peut être très utile lorsqu'il faudra, après la crise, replacer telle ou telle action dans son contexte, donner des éclaircissements, se justifier. Le document sera essentiel aussi pour retrouver (par exemple pour suivi d'information) tous ceux avec lesquels on a été en relation au cours de l'épisode; et aussi – surtout peut-être – comme outil d'une formation ultérieure : sans livre de bord, le *retour d'expérience* restera très approximatif.

5. Réunir une équipe, isoler le traitement de la crise

Il faut, le plus rapidement possible, réunir un premier noyau capable de faire front, de résister le temps que soient mises en œuvre toutes les structures prévues.

La réunion de cette équipe permettra de surcroît d'échapper à une ornière classique, à laquelle il faudra porter une attention spécifique. La tendance naturelle est en effet de voir chacun venir participer à une agitation générale autour du problème, non défini. Il faut absolument éviter que "tout le monde" vienne "gérer" la crise. Cela comporte en effet de graves inconvénients :

- Le surnombre rend impossible tout travail efficace en cellule de crise.
- Bien des personnes vont se sentir inutiles, ce qui ne fera que générer frustration et démoralisation.
- Présentes sur les lieux, ou au centre des opérations, les personnes sont absentes de leur poste et laissent sans ressources et sans direction tous les secteurs non touchés par la crise...□ qui trouvera là autant de terrains de choix pour s'étendre et décupler ses forces. Parfois même, une attention exclusive de chacun au secteur en crise conduit à des défaillances sur d'autres points, qui vont donner lieu à nouvelles crises, bien plus difficiles à conduire ("Vous nous aviez assuré que le reste était sous contrôle, et voilà un nouvel accident!") ².
- Sachant que l'organisation n'est pas livrée au chaos dans tous les secteurs, l'équipe de crise sera d'autant moins stressée. Celui qui intervient sur la crise doit ainsi savoir que sa fonction habituelle est bien assurée par quelqu'un d'autre et qu'il peut donc se consacrer sans trop de souci à la crise.

Chacun doit donc être bien informé de la composition de l'équipe de crise : on sait ainsi, par déduction, qui n'y participe pas. Bien sûr, pareil mécanisme opérera d'autant mieux qu'il sera connu à l'avance, aura été testé; que les intéressés auront été dans une large mesure pré-désignés, etc.

En bref, il est capital que chacun puisse bien mesurer que tout ne part pas à la dérive, happé peu à peu dans la traînée de la crise...□

¹ Entretien avec Rolf Kaiser.

² Péter-J Hargitay appuie ce point qu'il souligne comme capital par l'illustration de l'accident d'Institute (usine sœur de celle de Bhopal aux États-Unis), et qui connut, au mois d'août 1985, un accident avec échappée de gaz toxique à l'extérieur. Chacun ne pensait plus qu'à l'Inde...□

6. Se garder de toute gesticulation aggravante

Une mention spéciale doit être faite de ce problème de l'aggravation que l'on provoque soi-même et qui guette tout décideur en situation de crise. On devra tout d'abord, en permanence, faire le tri entre ce qui ne peut attendre et ce qui n'appelle aucune mesure d'urgence absolue : on se rappelle en effet que tout va contribuer à réduire l'horizon temporel des acteurs impliqués dans une crise, ce qui peut contribuer à une agitation infondée en matière d'urgence. Mais il y a bien plus préoccupant.

S'il n'y prend garde, le décideur sera *naturellement* amené à agir, à intervenir "en grand", en pensant davantage à l'urgence absolue qu'à la pertinence de ses interventions. Pour de multiples raisons :

- parce qu'arrêter le fonctionnement du système dans son ensemble apparaîtra souvent comme "la" bonne idée, dictée par le bon sens et l'évidence;
- parce que cela permet de balayer d'un coup l'ambiguïté, qui est bien le fardeau le plus lourd en crise;
- parce que cela permet d'apparaître comme "faisant quelque chose", ce qui soulage tout le monde, à commencer par le responsable lui-même;
- parce que l'action permettra, ce qui est toujours fort tentant, d'utiliser les ressources à disposition, même si elles ne sont pas très adéquates ("Je décide d'une grande évacuation parce que j'ai les moyens pour le faire");
- parce que l'action permet de souder les équipes, d'éviter ou de masquer les conflits;
- parce que cela apporte une popularité immédiate;
- parce que l'attrait éthique de cette stratégie n'est pas négligeable, notamment en matière de risque technologique : "Veut-on faire courir encore le moindre risque supplémentaire à des populations qui n'y sont pour rien ? Au profit de qui ? Et si ça coûte cher, les fauteurs de trouble seront peut-être plus attentifs à la prévention la prochaine fois..." □

Mais l'action à l'emporte-pièce pourra cependant être catastrophique dans bien des cas, grosse d'effets pervers qui vont se révéler peu à peu. On peut en donner quelques illustrations.

Evacuations sauvages :

Il est plus dangereux qu'indispensable d'évacuer en pleine nuit et dans l'extrême urgence une population risquant de subir pendant quelques minutes une exposition à un produit théoriquement cancérigène lorsqu'il est ingéré sur plusieurs mois (en matière de santé publique, la distinction entre affection aiguë et exposition chronique est essentielle).

"Tout le monde à l'hôpital!" :

Cette réaction conduit à submerger l'hôpital de personnes ne présentant aucun problème; on effectue des analyses qui ne peuvent de toute manière rien donner puisque les protocoles n'ont pas été définis; on va mettre en évidence une foule de problèmes préexistants, n'ayant aucun rapport avec la crise, mais qu'il va falloir traiter aussi dans l'urgence. Et les vrais problèmes urgents qui vont se manifester ne pourront plus être pris en charge – les capacités d'intervention étant saturées ¹.

Arrêt d'un grand système d'alimentation en eau sans diagnostic précis :

La décision apparaît courageuse – "enfin un décideur qui prend ses responsabilités!". Et puis les difficultés apparaissent... On a par exemple coupé un réseau d'alimentation en eau mais, en même temps, le système de lutte

¹ Entretien avec le Pr. Lucien Abenhaim et le Dr. William Dab.

contre l'incendie; on alimente les populations par un système de substitution qui, s'il faisait l'objet d'analyses, ferait frémir les hygiénistes; et lorsque le système est remis en route (sur quel critère ?) des analyses montreraient que l'eau offerte à la consommation n'est pas potable, peut-être d'ailleurs encore moins recommandable que l'eau coupée à l'origine...

Retrait général de produit :

Impressionnés par la dextérité de Johnson & Johnson qui, en 1982, avait retiré de la vente 31 millions de flacons de tylenol, certains se sont parfois livrés à des imitations dangereuses. Il faut savoir qu'un retrait suivi d'une remise sur le marché du produit à l'identique peut s'avérer catastrophique : J & J avait entièrement redéfini l'emballage de protection de ses flacons avant réintroduction sur le marché. Telle firme de bière au Canada conduisit la démarche avec plus d'approximation : le produit, après retrait, s'avéra ne poser finalement aucun problème majeur et fut réintroduit sans changement. La réaction du public fut la suivante : "S'ils ont retiré le produit, c'est qu'il y avait des risques; ils le remettent sur le marché sans changement : ils sont criminels". Et l'entreprise fit faillite ¹.

La fausse crise, dont la gestion aboutit à une vraie crise :

L'exemple suivant relève de la caricature et illustre bien une aberration dont il vaut mieux se garder. L'épisode eut lieu il y a quelques années au Canada ². Un individu (qui n'a jamais été retrouvé) a un jour adressé à un journaliste une lettre faisant état de menaces d'empoisonnement de pommes en provenance d'Afrique du Sud. L'adresse indiquée sur l'enveloppe étant inexacte, la lettre arriva fort tard à son destinataire – après la date indiquée comme fatidique par le signataire. Comme il ne s'était à l'évidence rien passé, le journaliste prit l'envoi pour ce qu'il était : une mauvaise plaisanterie. Il remit tout de même la lettre à la police en indiquant qu'il tenait la menace pour infondée : "Je n'y crois pas, mais je pense que vous devez être mis au courant". La police aussi vit dans la lettre une mauvaise plaisanterie. Pour information, elle montra la lettre au ministère de la Santé, toujours sur le même registre : "Nous n'y croyons pas, mais nous pensons que vous devez être tenu informé". Le département de la Santé prévint l'association des distributeurs : "Nous pensons que c'est une plaisanterie...". Les grossistes avertirent les supermarchés. C'est alors que l'un d'eux, au Québec, se dit qu'il serait bien avisé, "par précaution", de retirer de ses étalages toutes les pommes en provenance d'Afrique du Sud.

Ce simple geste fit office de catalyseur général : les médias accordèrent une très large place à l'affaire, qui devint effectivement une vraie affaire...³

Tous les cas ne sont malheureusement pas aussi simples. Notons seulement qu'une certaine réserve doit être observée pour éviter de tomber trop directement dans la décision non réfléchie.

Quoi qu'il en soit, le message d'accompagnement de la mesure est important. Arrêter "parce qu'il y a un risque", sans autre précision, a toute chance de conduire à la paralysie : le message initial laisse entendre en effet que la remise en marche interviendra "lorsqu'il n'y aura plus de risque". Or, s'il est aisé de ne pas exclure l'existence d'un risque, il est très difficile, sinon impossible (on songe ici aux débats sur les faibles doses), de prouver qu'il n'y a pas ou qu'il n'y a plus de risque. On ne saurait arrêter un système sans avoir précisé pourquoi on le fait (il est tout à fait différent de le faire pour des raisons psychologiques ou "parce que c'est dangereux") et selon quel critère on le remettra en marche.

Saint-Basile-le-Grand, 10 septembre 1988 ³

Une difficulté est apparue au moment du retour dans la zone évacuée, 18 jours après l'incendie. Le comité scientifique venait de préciser que l'on pouvait considérer la zone comme exempte de risques justifiant un maintien de l'évacuation. A ce moment précisément, le ministère de l'Agriculture faisait savoir que les récoltes locales seraient détruites en raison des risques de contamination...³ qui était en contradiction totale avec les affirmations des experts scientifiques et médicaux. Ces derniers risquaient même de perdre leur crédibilité dans l'épisode. Faisant valoir leur étonnement de la façon la plus directe au ministère de l'Agriculture, ils se virent répondre que la mesure était prise pour des motifs économique-psychologiques : l'Ontario risquait de refuser tous les produits d'une large

¹ Entretien avec Joseph Scanlon.

² Nous devons l'exemple à Joseph Scanlon et E. Quarantelli.

³ Entretien avec le Professeur Lucien Abenhaim (membre du comité scientifique international)

zone; en conséquence, il avait été décidé de "faire la part du feu". Mais, comme on avait omis d'expliquer ces raisons, le message entendu était qu'il restait des risques dans la zone, contrairement aux affirmations du comité scientifique...□

L'ambiguïté ne doit cependant pas être écartée par cet autre biais que serait le refus systématique de l'action d'urgence à grande échelle. Là aussi, le dilemme technique peut se compliquer d'un non-dit assez lourd : volonté de ne pas donner de visibilité à un problème délicat, crainte d'engager des frais, de susciter des conflits (surtout si on manque de preuves absolues) ¹, ou tout simplement conviction qu'il n'y a vraiment pas de problème "réel", etc. Mais le refus d'agir dans l'urgence, y compris à grande échelle et de façon draconienne, lorsqu'il y a effectivement menace imminente, peut conduire à des situations préoccupantes, éventuellement aussi à des sur-réactions.

L'affaire de la décharge de Montchanin (Saône-et-Loire) ²

Pendant longtemps, l'affirmation de l'absence de problèmes a créé une situation conflictuelle entre les discours officiels et la perception de la population – ce qui a finalement conduit le ministre de l'Intérieur à fermer totalement cette décharge industrielle (alors qu'on peut penser qu'au prix de quelques aménagements celle-ci aurait pu continuer à fonctionner sans danger). On sait d'ailleurs depuis, grâce à l'étude épidémiologique menée par l'équipe grenobloise du docteur Zmirou, que la situation sanitaire était loin d'être aussi satisfaisante que ne l'affirmaient les responsables.

Attentisme catastrophique, gesticulation aggravante... Plus une crise est complexe et plus la dimension réflexe de l'action doit intégrer la distance critique, se libérer des règles simples.

Comme on l'a indiqué dès le début de l'ouvrage tout sera généralement affaire de jugement : on peut aisément sur-réagir à un risque élevé touchant un petit nombre de personnes (envoyer deux hélicoptères pour sauver une vie humaine quand c'est la seule demande à satisfaire); cela devient plus que problématique lorsqu'il faut traiter un risque non certain pouvant éventuellement affecter un million de personnes.

Nous y reviendrons. Nous avons surtout voulu souligner ici qu'il ne fallait pas s'aligner systématiquement sur les mesures les plus radicales et les plus généralisées. Aucune décision n'est exempte de risques et peu d'interventions peuvent être décidées sans faire de balance de risques. C'est ce que l'on oublie souvent en gestion de crise – le fait de décider et d'agir étant spontanément perçu comme bénéfique. "Faire la part du feu", dans une crise, peut conduire précisément à passer d'un simple feu à une crise générale.

7. Prendre pied sur le terrain de la communication

Nous avons déjà mentionné les problèmes de l'alerte. Nous voulons évoquer un autre problème : la communication avec les publics prioritaires mais non exposés (tout au moins de façon imminente) suite à un accident. Nous traiterons ici surtout de communication publique, qui semble souvent poser le plus de difficultés. Mais nous n'oublierons pas qu'une communication interne rapide est essentielle,

¹ Songeons par exemple aux conflits que ne peut manquer de susciter la déclaration d'insalubrité d'une zone de production ostréicole à la veille de Noël.

² Entretien avec le Docteur Dab.

si l'on veut éviter une implosion de sa propre organisation. Il y a là un oubli fréquent, surtout à une époque où les médias semblent faire l'objet de toutes les attentions.

Bien sûr, la gestion de la crise va exiger que l'on déploie une activité importante de communication et tout ne peut être fait immédiatement. Nous relevons ci-dessous les quelques actes à poser au moment de l'entrée en crise.

7.1. Prévenir les familles des victimes

L'exigence élémentaire est naturellement que les familles soient prévenues avant les médias, ce qui n'est pas toujours aisé à assurer, notamment dans les cas où les journalistes sont les premiers détenteurs de l'information. Cette démarche recouvre en fait un impératif plus fondamental : il s'agit de reconnaître les victimes comme des personnes qui, plus encore que les autres, ont besoin d'information, de lien, de respect.

Une fois encore, cela ne s'improvise pas. Si des procédures n'ont pas été arrêtées, si aucune préparation n'existe dans l'organisation, on risque fort, en situation, de connaître des impossibilités techniques, organisationnelles et surtout culturelles. Ce sera la fuite, ressentie à l'intérieur de l'organisation comme dégradante et à l'extérieur comme insoutenable.

Parole ou silence, présence ou absence, geste ou ignorance exprimeront ici, quelles que soient les intentions, la différence qu'il y a entre décence et indécence, humanité et mépris.

Que l'on se reporte aux paroles des victimes transcrites en première partie : ce qu'elles expriment c'est le droit d'être informé, l'exigence élémentaire de respect, et l'attente d'une offre de lien matériel et humain dans une période où tout n'est pour elles que perte et abandon.

7.1.2. Communiquer avec tous ses publics, en commençant par l'interne

On veillera à ce que les informations essentielles soient bien répercutées au sein de la structure, et l'on commencera à s'interroger sur les initiatives à prendre pour assurer le fonctionnement des structures de concertation prévues.

Au-delà, les différents publics ont immédiatement un immense besoin d'information; ne pas répondre à ce besoin, c'est s'exposer à voir "exploser" le système.

Dieudonnée ten Berge introduit ici une distinction intéressante entre quatre grands types de publics : les publics exerçant un rôle de contrôle (administrations, actionnaires, conseil d'administration, autorités diverses); les publics fonctionnels (employés, syndicats, fournisseurs, clients); les publics ayant des liens généraux avec l'organisation concernée (syndicats professionnels, sociétés savantes, etc.); les publics diffus (médias, environnementalistes, résidents, minorités, etc.) ¹.

7.1.3. Exister sur la scène médiatique

On l'a vu, le réflexe premier est ici le silence. Il faut absolument s'en convaincre : communiquer sera le fruit d'une contre-réaction volontaire, indispensable mais difficile.

Tout pousse en effet à se taire :

- Le "bon sens" : "Les gens sérieux doivent avoir des données sûres, précises, vérifiées et indiscutables avant de s'exprimer"; "Plus c'est grave, plus il faut être sûr de soi avant de parler".

¹ Dieudonnée ten Berge, 1990, p. 50-52.

- Le sens de son devoir de responsable : "On ne risque pas à la légère l'image de son organisation : on parle lorsque l'on est dûment mandaté pour le faire, sur la base d'un texte approuvé par la direction générale, le service juridique, la direction de la communication,..."□
- Il n'est jamais plaisant d'aller faire état d'un problème grave ou potentiellement grave.
- Expliciter un problème potentiellement sérieux aiguise la sensation personnelle de déstabilisation : exprimer en public un risque lui donne pour soi-même une réalité plus immédiate et plus inquiétante.
- Faire savoir angoisse toujours l'émetteur, hanté par le mythe de la panique : "Attendons donc d'être sûr avant d'affoler tout le monde".
- Parler suppose une démarche mettant un individu en avant, alors que le silence ne sera que l'échec d'une structure.
- Et l'on peut toujours espérer que "rien ne transpirera à l'extérieur"...

On attend donc. On attend de "tout savoir avant de parler", on attend des autorisations avant de donner ne serait-ce que quelques données factuelles sur l'événement... Pour être sûr de ne pas avoir à prendre trop de risques, on peut même solliciter d'impossibles instructions : le "responsable modèle" pourra ainsi se soustraire avec le sentiment du devoir accompli à toutes les exigences de la situation.

Et pourtant, de façon générale, le fait de communiquer sans délai est capital. On l'a vu précédemment :

- Tout vide d'information sera comblé par un autre acteur; celui-ci n'est pas forcément le mieux placé pour donner de la bonne information, et peut surtout songer à promouvoir ses propres intérêts.
- Un "prisme" est immédiatement installé en matière de confiance dans la communication : une insuffisance initiale marquera l'ensemble de la crise; celui qui garde le silence sera perçu sur le champ comme coupable de tous les maux.

"Une certitude, souligne sans équivoque Edgar Fasel, directeur de la communication du groupe Sandoz : le décor est planté dès les premières heures, les premières 48 heures; c'est dans ce décor que se joueront les semaines et les mois qui suivront : il sera pratiquement impossible de le modifier ¹."

Ajoutons même, en contrepoint de ce qui a été énoncé ci-dessus dans la liste des remarques de "bon sens" : plus c'est grave et plus l'attente d'information sera forte; le silence sera comblé par n'importe quoi de disponible et prioritairement par les rumeurs les plus folles (on peut d'ailleurs songer à un fonctionnement assez subtil de la part de ceux qui sont exposés et privés d'information : "Emettons les pires rumeurs, cela finira bien par les arracher de leur silence; à force de concessions et de démentis, on obtiendra ainsi, peu à peu, une approximation de la situation").

Et puis, comme on l'a vu précédemment, la question du silence ou de l'annonce de la nouvelle est le plus souvent hors de propos : l'information est déjà dans les rédactions, déjà publique, alors que l'on en est encore à se demander s'il ne vaut pas mieux se taire...□

Posons donc avec force le principe suivant : l'initiative immédiate, en matière de communication, est une des clés de la survie de l'organisation en cas de crise ². "Tell it and tell it fast", dit la formule américaine.

¹ Edgar Fasel, 1988, p.132.

² Entretiens Péter-J Hargitay, Joseph Scanlon.

Ce principe glace d'effroi : mais que dire ? Avant tout, il faut avoir bien compris que le fait de ne pas savoir n'est pas un mal en soi, mais une condition normale en situation de crise. Ce qui ne sera pas accepté en revanche, c'est l'absence, le refus de parole, le désintéret apparent (perçu comme "manifeste"), l'incapacité de réaction, aussi bien technique que civique et humaine.

Trois messages peuvent structurer la communication initiale :

- 1°) Nous sommes avertis du problème et nous l'avons pris en charge, dans toutes ses dimensions, tant techniques qu'organisationnelles, humaines et sociales;
- 2°) De nombreuses inconnues subsistent mais tout est mis en œuvre pour réunir des informations complémentaires, et traiter la situation : "Les plans d'urgence ont été activés, et voici précisément comment ils fonctionnent".
- 3°) Des informations seront données dès que l'on en apprendra davantage.

Cela suppose naturellement quelque compétence, notamment sur le point précédemment étudié de l'alerte, de la mobilisation et de la prise en charge. Pour compter en matière de communication publique, il faut être l'une des meilleures sources d'informations. Ce qui veut dire, à l'amont : être en mesure de collecter ces informations de qualité. On ne fait pas ici de numéro d'illusionniste pour le public, qui s'empressera, comme les médias, de recouper les informations reçues pour juger du sérieux des différents acteurs. Les jugements sont ici rapides, à la mesure du choc ou de l'angoisse ressentis.

Cela suppose tout autant, et c'est souvent là que le bât blesse, une culture d'ouverture de l'organisation – y compris dans les moments difficiles.

On évitera bien sûr, ce qui est toujours tentant, la litanie des affirmations-réflexes en pareille circonstance :

- "Il ne se passe rien", "Tout est sous contrôle", alors que l'on est très mal renseigné, que l'événement est en pleine évolution.
- "Les systèmes ne pouvaient souffrir d'aucune défaillance", "Tout avait certainement été bien fait"... alors qu'aucun système n'est jamais parfait (on répète d'ailleurs à chaque instant que "le risque nul n'existe pas") et que, précisément, on vient de démontrer qu'ils étaient faillibles.
- "Nous avons le meilleur système au monde, il n'y a qu'à voir nos statistiques", alors qu'il y a plusieurs dizaines de morts.
- "Il n'y a que des blessés", phrase qui sera reçue comme une preuve définitive de monstruosité par les blessés en question dont toute la vie va être bouleversée par l'événement.
- "Ce sera réglé demain soir", alors que la durée se profile déjà comme une dimension de l'épisode.

De la même manière, on évitera les déclarations tonitruantes qui vont rapidement constituer des impasses.

Ainsi, dans une affaire comme celle des fûts de Seveso, le ministre français de l'Environnement prend bien garde à ne pas partir en guerre éclair contre "toute importation de déchet". Thème propre à calmer l'émoi, mais décision dont il importe au moins de peser les conséquences.

Dans cette ligne et de façon plus générale, soulignons que communiquer ne signifie pas "dire n'importe quoi". Il est important de le noter car, lorsque l'on abandonne ses références culturelles (ici le silence), on risque souvent, par dépit, de montrer, suicide à l'appui, que ces nouvelles normes sont nécessairement absurdes et dangereuses. Ce risque guette particulièrement ceux qui n'auraient aucune

préparation culturelle à l'ouverture et qui se verraient sommés de la pratiquer en situation de haute turbulence ¹.

Enfin, on insistera sur quelques aspects fondamentaux de la communication de crise souvent passés sous silence.

Dans ces situations, on pense surtout aux mots employés. Il faut pourtant se rappeler que la communication n'est pas uniquement verbale; elle se fait aussi par les gestes posés, les attitudes de fond, la présence physique. En pareilles circonstances, souvent dramatiques, la perturbation psychologique ressentie conduit le responsable à trouver refuge dans des cadres bien stricts : le jargon technique, le carcan juridique...² Il évacue de sa communication toute sensibilité personnelle aux événements, alors que (souvent ²) c'est bien cette sensibilité extrême qui est au cœur de son attitude de repli et de raidissement. La fermeture réflexe est ressentie comme une provocation à l'extérieur, et notamment de la part des victimes; cela va entraîner d'autant plus d'acrimonie, qui, en retour, produira davantage de malaise, et, de ce fait, plus encore de raideur chez le responsable.

Dans cette même ligne, on soulignera que les dirigeants ne devront laisser aucune prise à l'idée que les victimes sont avant tout des gêneurs à réduire. Mais bien sûr, pour que les apparences ne traduisent pas ces sentiments à l'extérieur, il est nécessaire qu'elles ne recouvrent pas la réalité...³ Ici d'ailleurs la vérité transparaît rapidement : on ne triche pas face à des victimes; et toute tricherie (par exemple un "bon petit discours" appris en training caméra) aura un effet dévastateur qui ôtera sur-le-champ toute dignité à celui qui le tient. La "guerre" risque alors rapidement de remplacer ce qui n'était que crise.

Pour éviter de sombrer dans la naïveté ou dans une dérive suspecte de la "communication pour la communication", nous ajouterons une réserve à tous ces plaidoyers pour l'ouverture : en cas de difficulté n'ayant causé aucun dégât et ne présentant aucun risque imminent, le plus urgent est sans équivoque de s'employer à remédier à la situation, et non d'en assurer une grande promotion médiatique...⁴ Il ne faut pas confondre communication post-accidentelle rapide et auto-flagellation publique systématique. Beaucoup de responsables notent avec raison l'importance de ce point : si rien ne se passe, on se prépare à communiquer au cas où...⁵ Mais on ne se précipite pas sur la place publique.

N'évacuons cependant pas trop rapidement l'ambiguïté : les mêmes soulignent aussi, avec juste raison, que l'on se porte souvent beaucoup mieux d'avoir soulevé à l'avance l'éventualité de tel problème; les mêmes regrettent parfois de n'avoir pas délibérément insisté sur une information déjà publique mais insuffisamment reprise par la presse : quelques mois après, le cas ressortait, sous le label "d'affaire honteusement dissimulée"...⁶ On ne saurait donc venir aisément mettre un ordre définitif dans ces complications : contradictions et ambiguïté qui marquent le terrain des crises résistent à tout – même au thème de la "naïveté". En crise, et quels que soient les volets, on ne peut se passer de la capacité d'appréciation et de jugement.

¹ Nous nous souvenons ici d'un exercice de simulation mené avec Philippe Dessaint dans lequel un premier responsable avait adopté la ligne classique de fermeture : "il n'y a aucun danger; ne cédon pas à la panique". Le fiasco auquel conduisait cette politique d'information ayant été observé, le responsable en charge du cas suivant adopta la ligne opposée : "La situation n'est contrôlée par personne; mais sachez bien qu'il n'y a pas que cela : en fait rien ne fonctionne et il faudrait tout arrêter, tous les grands systèmes, et pas seulement celui qui connaît une défaillance aujourd'hui...⁷ Je rajouterais même...⁸

² C'est du moins notre expérience; certains consultants n'ont pas une opinion aussi positive.

Enfin, on ne peut exclure que, dans certains cas de menaces (et non de risques imminents), notamment terroristes – la communication immédiate puisse avoir des conséquences négatives. Il faut aussi mentionner tous les cas de perturbation clairement analysés comme de fausses alertes destinées à désorganiser un système. Les points de repère suivants semblent se dégager pour traiter cette question difficile :

- Le silence est une stratégie de communication : la non-information doit découler d'une analyse précise des risques courus et des risques évités, et non du classique réflexe de dissimulation.
- La non-information doit être perçue comme dérogeant clairement à la règle de base et devant donc être justifiée par des raisons particulièrement fortes.
- Le fait que l'on n'ait pas communiqué doit être considéré comme susceptible de publicité à tout moment : il faut donc être en mesure de donner des explications convaincantes de cette option du silence, tant sur un plan technique que sur un plan éthique.

8. L'amorce d'une démarche intégratrice : commencer à réfléchir à un plan d'action

Tout au long d'une crise, les deux démarches – action précise, conduite globale – sont nécessaires.

En fin de cette première étape d'action minimale, un certain nombre de vérifications sont souhaitables. Chacun aura pu fabriquer des check-lists d'appui spécifique à ses situations de crises potentielles. On aura préparé un certain nombre de données clés : noms, numéros de téléphone, attributions, etc. Avec ces précisions, on vérifiera la prise en charge effective de chaque volet d'action immédiat :

- Alertes essentielles effectuées, schémas d'urgence mis en œuvre.
- Actions de sauvegarde déclenchées.
- Recherche active d'information lancée.
- Livre de bord ouvert.
- Crise isolée, au moins dans sa gestion.
- Pas de décision grandiose prise à l'emporte-pièce.
- Communication active déclenchée à destination des victimes, du personnel, des médias.

Mais, comme on vient de le dire, outre ces actions spécifiques, il faut aussi commencer à donner place, dès le début, à l'autre forme d'activité : la synthèse, la coordination générale des actions. Même s'il est trop tôt pour fixer un plan général d'intervention, on veillera, dès cette phase, à réfléchir à un premier schéma d'organisation.

On commencera à se demander qui devra faire quoi, avec qui, et selon quelle chronologie; comment on va utiliser ses ressources; à qui on va demander quoi, etc.

Philippe Legorjus : un plan d'action

Commandant du GIGN, il vient d'arriver sur le site d'une prise d'otages; il a repéré les lieux, noté l'agitation et la confusion générale; avant toute action, il passe à l'étape intellectuelle suivante : l'articulation globale de l'action.

" Tout en retournant à l'extérieur [de la prison], je commence à établir un plan d'organisation dans ma tête. Avant tout, il faut unifier le commandement : plusieurs officiels, de nombreux gradés sont sur place, les pompiers, les journalistes... il faut mettre un peu d'ordre dans tout cela ¹."

Péter-J. Hargitay, auprès de Union Carbide pour l'Europe lors de la catastrophe de Bhopal

"Les premières heures furent décisives : nomination des porte-parole ; choix du local de crise ; politique de communication ; information des médias ; information interne.

Une des décisions immédiates fut de nommer quatre porte-parole. Pourquoi quatre personnes? Il y avait un problème de langue, et un problème d'expertise. Il faut bien voir qu'il y a 20 nations en Europe, donc 20 langues... On nomma donc deux généralistes : un vice-président, qui parlait parfaitement l'anglais et le français, et moi-même pour les autres langues (j'en parle sept). Pour les questions techniques, il y avait deux experts chimistes de haut niveau, qui connaissaient le processus de production de MIC (le produit en cause dans la catastrophe).

Dès 8h le lendemain matin, nous avons choisi notre salle de crise, une pièce centrale de l'immeuble (pour faciliter les allées et venues). On y a placé un tableau, où j'ai commencé par écrire les règles que nous allions scrupuleusement observer dans les réponses à nos interlocuteurs :

1. Aucune contradiction entre les porte-parole.
2. Aucune question sans réponse; si on manque d'élément, on assure que l'on va rechercher l'information et qu'on rappellera la personne – et on le fait.
3. Les porte-parole généralistes ne répondent jamais à une question technique.
4. Politesse de rigueur avec tout interlocuteur.

La première mesure vers l'extérieur fut d'adresser un télex à quelque 800 médias européens afin de les informer que nous nous tenions à leur disposition, que les portes étaient ouvertes, que nous ne pourrions toutefois pas donner toujours de réponses à leurs questions, mais que nous espérons satisfaire leurs demandes d'informations. Cette première réaction fut accueillie de manière très positive.

Pour la communication interne, et bien que nous n'ayons à ce moment-là encore aucun détail sur l'accident, notre premier souci a été d'informer régulièrement les collaborateurs de Union Carbide : nous leur faisons parvenir deux fois par jour un "rapport interne d'information". On a fait afficher des informations sur le déroulement des événements dans les cantines. La leçon est capitale : la priorité ne doit pas être la presse mais les employés; sinon, on court tout simplement le risque d'implosion.

Pour accompagner l'information externe, nous avons établi, dès le premier télex, un "livre de bord" sur lequel nous avons enregistré chaque appel téléphonique, chaque demande et chaque interview, minute par minute. Nous avons nommé deux personnes – un chimiste et une secrétaire de direction – qui ne faisaient rien d'autre que de noter sur ce livre de bord des informations sur tous les appels reçus : moment de l'appel, coordonnées de la personne, contenu de la réponse, etc. A long terme, ce document de 300 pages allait se révéler d'un intérêt exceptionnel : nous y avons tous les noms des médias intéressés, critiques ou positifs; nous avons pu poursuivre notre effort d'information sans interruption, deux années durant – à la fin d'ailleurs, les journalistes nous demandaient même de stopper ce flux d'informations (il pourrait y avoir là une pratique de sur-information assez cynique mais telle n'était pas notre attitude). Pour l'immédiat, il nous permit d'analyser, au jour le jour, les erreurs que nous avons commises, la liste de ceux auxquels nous n'avions pas encore pu téléphoner, de ceux que nous n'avions pas pu rappeler et des points sur lesquels nous manquions d'informations. La constitution de ce livre de bord nous a poussés à aviser Danbury plusieurs fois par jour des sujets sur lesquels les informations nous faisaient défaut ²."

Henry Kissinger : guerre au Moyen-Orient dans 90 minutes – premières mesures d'organisation

"[...] Ma tâche suivante était de donner à Scowcroft des instructions pour la réunion du WSAG [cellule de crise]. De New York je lui demandai d'obtenir, avant midi, d'abord un plan pour le transfert de la VIème flotte américaine – alors dispersée dans divers ports espagnols et grecs – en Méditerranée orientale; ensuite, des plans pour le renforcement de notre présence navale en Méditerranée, si cela devenait nécessaire. Aucun mouvement de troupes ne devait avoir lieu, mais l'état de préparation des unités devait être avancé. Aucun ministère ne devait plus émettre de déclaration de son propre chef. S'il y avait quelque chose à dire, seuls Al Haig [conseiller à la présidence] et moi

¹ Philippe Legorjus, 1990, p. 87.

² Voir Péter-J. Hargitay, 1988, p. 116-117.

pourrions donner l'autorisation nécessaire. Le président ou Haig décideraient si la Maison Blanche ou un autre organisme procéderait à la divulgation ¹.

9. En résumé : ne pas laisser un terrain ingérable

La question de l'action initiale se pose souvent en ces termes : sachant qu'au début d'une crise on travaille sur un objet non défini (par manque d'informations), et dans une large mesure impossible à définir (la crise n'a pas encore "choisi" sa trajectoire), sachant aussi que les premiers intervenants ne peuvent pas avoir tous les moyens voulus à leur disposition, que faire, que ne pas faire ?

Réponse : au minimum, ne pas laisser un terrain ingérable pour la suite. Des hôpitaux saturés, un champ d'opération à ce point engorgé et confus qu'il faut un temps considérable ensuite pour agir, des crédibilités sérieusement compromises, etc.

Exemple : dans une affaire comme celle du pyralène à Reims, on ne saurait demander à chacun d'avoir une connaissance approfondie des risques ou des non-risques liés à ce type de situation. Mais les problèmes auraient été infiniment moins difficiles pour les spécialistes si, lorsqu'ils furent appelés, ils n'avaient eu à examiner qu'une dizaine de personnes...~~et~~ non près de 400. ²

Nous proposerons une autre illustration, sur un autre terrain. Philippe Legorjus fait en effet les mêmes réflexions en matière de traitement d'une prise d'otages.

Philippe Legorjus : se garder de générer folie et confusion générale

"Il est à peine dix-neuf heures trente lorsque nous arrivons à Saint-Maur [...]. Les voitures des journalistes, des radios et des télévisions sont garées n'importe où. Un barrage a été dressé sur la route près de la centrale, mais les photographes passent à travers champs. Une grande agitation règne aux abords de la prison, des voitures officielles encombrant le chemin, des uniformes s'agitent un peu partout [...].

La situation est complètement folle. La plus grande confusion règne dans ce coin de campagne bretonne et les quelques renseignements qu'on m'a fournis à mon arrivée ne sont pas pour me rassurer. Tous les voisins n'ont pas été évacués. Le périmètre n'est pas totalement contrôlé par les gendarmes mobiles qui, au lieu de se déployer en profondeur, sont allés au contact de la ferme. Enfin, pour tout arranger, j'apprends que mes hommes ne seront pas là avant une trentaine de minutes [...]. Il faut geler la situation avant leur arrivée. (Nous) décidons d'observer attentivement les lieux."

Ce qui m'a toujours frappé en arrivant sur les lieux [d'une prise d'otages], c'est la dilution de l'autorité, l'absence de prise en compte globale du problème, le replâtrage au gré des événements. Il existe pourtant des plans de crise prévus pour ces circonstances, mais leur linéarité, leur aspect procédural et la désorganisation orchestrée par l'adversaire les rendent caducs. Aussi, ma première attitude consiste à ne pas m'occuper directement de la prise d'otages, mais plutôt des conditions de son traitement. Il faut réunir les autorités dans un seul lieu, à l'abri des clameurs, y prévoir des moyens de communication et d'information, et surtout le hiérarchiser, afin que seuls les véritables décideurs y aient accès.

Ici, le GIGN avait été mis en action beaucoup trop tard, quand la situation avait déjà basculé dans une guerre de tranchée; il ne fallait pas attendre qu'il y ait deux civils et cinq gendarmes blessés pour nous appeler ! Depuis dix ans pourtant, chaque année nous réunissons les futurs commandants "en départementale" pour leur expliquer le rôle qu'ils doivent tenir avant chaque intervention du GIGN. Nous demandons tout d'abord qu'on instaure systématiquement le périmètre de sécurité, ce qui implique l'évacuation de toutes les habitations situées à proximité du Fort Chabrol. Ensuite, nous voulons que des mesures conservatoires soient prises pour empêcher toute montée de tension intempestive et qu'une observation permanente des lieux soit organisée. Enfin, les officiers doivent avoir la maîtrise totale de l'ouverture du feu ³. "

¹ D'après : H. Kissinger, 1982, (tome 3), p. 526.

² Voir Patrick Lagadec, 1988, p. 224-252.

³ Philippe Legorjus, 1990, p. 85-86, 155, 87, 160.

Face à une crise, la sagesse est préférable à la fougue. Il s'agit avant tout d'éviter de faire les lourdes erreurs que pousse naturellement à commettre toute situation de forte perturbation. Comme le dit Jane Bensahel : "N'engagez pas l'avenir; ne mettez en œuvre que les mesures de sauvegarde immédiatement nécessaires ¹".

Cela ne veut pas dire forcément réserve et abstention. Il y a parfois des absences d'actes qui mènent droit à l'impasse.

Kissinger et le début de la crise de Cienfuegos (Cuba, 1970)

"J'étais partisan de relever immédiatement le défi de crainte de voir les Russes se méprendre sur la mollesse de notre réaction et aller de l'avant jusqu'au moment où seule une crise majeure pourrait libérer la base. J'étais opposé à tout atermolement. Attendre un mois la conversation entre Gromyko et Rogers ? Les Russes savaient parfaitement que nous prenions tous les jours des photos de Cienfuegos; si nous ne faisons rien, ils concluraient que nous acceptions le fait accompli. Mais si nous tardions, ils n'auraient plus de marge de manœuvre et la crise serait d'autant plus grave qu'ils pourraient nous accuser d'avoir manigancé toute l'affaire dans le seul but de les humilier. Or nous attendions d'un jour à l'autre la réponse à notre proposition d'une rencontre au Sommet. Si la réponse était positive, nous nous trouverions en face d'un sujet de désaccord supplémentaire et à un niveau dangereux pour le prestige de chacun des deux leaders, ce qui rendrait encore plus difficile la maîtrise de la crise ²."

Toute cette première phase réflexe a permis au moins de placer un certain nombre de barrières et de retardants minimum. Il s'agit maintenant de passer à l'élaboration d'une véritable action stratégique — l'élaboration, et non immédiatement engagement opérationnel. Ce sera précisément l'objet principal de la seconde phase que de déployer tous les moyens possibles de la réflexion pour penser, préparer et accompagner ensuite cette action en profondeur.

¹Jane G. Bensahel, 1980, p. 25.

² Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 664.

ÉVITER LA DISQUALIFICATION IMMÉDIATE

- **PERCEVOIR L'EXISTENCE DU PROBLÈME**
- **ALERTER, MOBILISER L'ORGANISATION**
- **DÉCLENCHER SAUVEGARDES ET ACTIONS D'URGENCE**
- **RECHERCHER DES INFORMATIONS**
- **ETABLIR UN LIVRE DE BORD**
- **RÉUNIR UNE ÉQUIPE, ISOLER LA GESTION DE LA CRISE**
- **SE GARDER DE TOUTE GESTICULATION INTEMPESTIVE**
- **PRENDRE PIED SUR LE TERRAIN DE LA COMMUNICATION**
- **COMMENCER A SONGER A UN PLAN D'ACTION**

ne pas laisser un terrain ingérable

Illustration : le préformatage des messages chez Rhône-Poulenc¹

Cet outil s'inscrit dans un dispositif général d'urgence, mis en place en 1987, et qui s'applique à toutes les implantations du groupe dans le monde. Son principe de base est le suivant : tout événement pouvant mettre en cause directement ou indirectement Rhône-Poulenc (notamment un accident se produisant sur un site R.P. et pouvant avoir une retombée extérieure) où que ce soit dans le monde, doit faire l'objet d'une communication au siège et d'une information immédiate des autorités et des médias.

Deux guides ont été préparés. Ils fixent d'une part les grands points du message à transmettre au poste de garde du siège, d'autre part la forme du communiqué à transmettre aux médias par le représentant local de Rhône-Poulenc.

Message au poste de garde

Le mot clé : "information d'urgence" met en relation l'émetteur avec le service de sécurité. Le message doit être délivré dans l'ordre suivant :

- A. Heure de diffusion du message.
- B. Identification précise de la personne qui transmet l'information : nom, fonction,...
- C. Heure de l'événement.
- D. Description du type d'événement (accident de personnes, incendie, explosion, émission toxique ou pollution, menace d'attentat, catastrophe naturelle, accident de transport, etc.).
- E. Localisation de l'événement (lieu, numéro ou nom de l'installation, ...).
- F. Première évaluation des conséquences :
 - * personnes blessées : nombre et nature à priori des blessures,
 - * dégâts matériels,
 - * risques...
- G. Situation précise au moment de l'appel téléphonique :
 - * incendie maîtrisé, en cours,...
 - * blessés transportés à l'hôpital,...
- H Lancement ou non du plan d'urgence ou POI (Plan d'opération interne).
- I. Probabilité de déclenchement du PPI (Plan particulier d'intervention).
- J. Le cas échéant, préciser si les médias sont déjà intervenus.
- K. Terminer en indiquant (2 fois de suite) le numéro de téléphone auquel joindre le correspondant.

Dès le message terminé, le service de sécurité en accuse réception.

Message aux médias

"A l'initiative du directeur de l'établissement ou du représentant local de Rhône-Poulenc, et dans tous les cas lorsque le plan d'urgence ou POI est déclenché, il est prescrit d'envoyer immédiatement un communiqué aux médias locaux donnant une information précise, limitée aux faits.

Il est très important que l'information soit donnée très rapidement par ceux qui connaissent les faits afin de ne pas laisser se développer la rumeur. Cette information doit être réactualisée régulièrement jusqu'à la fin de la crise.

Le premier point du communiqué est l'identification de l'émetteur : "Rhône-Poulenc, établissement de... communique : "...

Le contenu du communiqué reprend les paragraphes B, C, D, E, du message interne (voir ci-dessus). "

Le communiqué conclut par la phrase suivante: «Nous vous communiquerons une information complémentaire dès qu'un fait nouveau interviendra. Pour tout renseignement complémentaire s'adresser à M. ...(tel : ...)»".

¹ Rhône-Poulenc, Direction de la Communication Groupe : *Consignes pour la permanence du plan d'information d'urgence*, 19. 08. 87. Pour une description plus complète, voir : P. Lagadec, 1990.

□

8 – Des attitudes et des capacités pour avoir prise sur l'événement

Le volet "urgence" de la crise a été pris en charge; la situation a été, autant que faire se peut, stabilisée et contenue. Peut-on passer à "l'offensive" ?

Il convient auparavant de se doter de moyens d'analyse et d'intervention en profondeur, de s'assurer une capacité de distance critique qu'il faudra d'ailleurs maintenir et développer en permanence tout au long de la crise.

Sans cette préparation et ce suivi critique permanent, l'intervention n'a aucune chance de "mordre" sur la crise, phénomène insaisissable qui ne laisse aucune prise aux traitements de surface.

On a pris soin de réagir à l'extrême urgence, tout en évitant d'aggraver la situation par des gesticulations intempestives. A nouveau revient la tentation de se jeter dans l'action. Tout va d'ailleurs conduire à pareille attitude : l'angoisse, l'insupportable inactivité, des ressources à disposition qu'il est bien tentant d'engager sur le terrain...□

Et pourtant, avant de plonger dans les mille et un méandres de la crise, il faut marquer un temps d'arrêt : pour prendre la mesure du problème auquel on est confronté. Il s'agit en effet de s'attaquer à la crise dans toute sa profondeur et non à ses manifestations les plus superficielles, de construire les conditions de la réplique et non d'engager ses moyens de façon désordonnée. Plus globalement d'ailleurs, cet effort de distanciation critique devra ponctuer la gestion de la crise, jusqu'à la fin de l'épisode.

Tenter de s'épargner ce temps de préparation et cet effort constant de réflexion distanciée, c'est courir le risque de ne jamais pouvoir se saisir du problème posé, par nature fuyant, effervescent; de connaître un décalage constant entre les faits et leur lecture, un retard systématique sur la dynamique de l'événement, un aveuglement sur les enjeux fondamentaux. Si l'on souffre trop d'impatience, on se rappellera ces mots de Sun Tzu à propos de la guerre, et qui s'appliquent aussi à la crise : "Ceux qui sont experts dans l'art de la guerre soumettent l'armée ennemie sans combat. Ils prennent les villes sans donner l'assaut ¹" Le piège de la crise peut être de ne proposer aucune bataille, ou de faux terrains d'affrontement. La mobilisation intellectuelle et le rassemblement de toutes ses capacités sont donc impératifs, si l'on veut s'attaquer au cœur véritable de la crise, ce que Sun Tzu appelait dans son domaine "la stratégie de l'ennemi ²".

Il s'agit moins ici de mettre en œuvre des réponses prêtes à l'emploi que de formuler des questionnements pertinents; moins de trouver "le" décideur unique, l'expert unique, que de tisser rapidement une série de "toiles" qui permettront de circonscrire les problèmes posés. Toute la difficulté en effet est de pouvoir envelopper ce nuage incertain qu'est la crise. Il ne servirait à rien de s'épuiser à contrecarrer l'une ou l'autre de ses manifestations locales, peu déterminante finalement sur la dynamique d'ensemble.

¹Sun Tzu, 1972, p. 114.

² *Ibidem*, p. 112.

Bien entendu, cette préparation en profondeur doit recevoir une attention en rapport avec la gravité de la crise : plus celle-ci est grave, complexe et profonde, plus ce temps "d'arrêt" devra gagner en importance – Qu'il s'agisse de durée, ou d'intensité.

1. Se doter d'une capacité autonome de recueil d'information

Face à l'inconnu, la première exigence est de se doter des moyens de collecte systématique des données. Comme le dit fort justement – Et avec une concision inégalable – Une formule américaine : "Knowledge is power".

Nous avons précédemment noté la nécessité de prêter une attention toute particulière au recueil d'informations dès les premiers instants, pour faire face au vide d'information. Il s'agit maintenant de structurer cet effort pour affronter non plus l'événement initiateur, mais la dynamique de crise. Comme l'avait écrit Yves Stourdzé, "la crise catastrophique se traduit par une fantastique augmentation de la masse d'informations produites, elle en démultiplie les vitesses d'émission et de propagation ¹". On conçoit qu'il faille des aptitudes très performantes pour se mesurer à pareil défi.

Plusieurs types d'informations sont à recueillir :

1°) Des données complémentaires sur l'événement initiateur : il importe notamment de savoir au plus vite s'il peut s'agir d'une menace générique ou si l'événement est limité au point qui pose immédiatement problème (on poursuit ici la tâche d'isolement de la crise).

2°) Des données sur les effets de l'événement et l'évolution de ces effets.

3°) Des données sur les capacités de réaction dont on dispose.

4°) Des données sur l'évolution de la dynamique générale de la crise : sa représentation, ce qu'elle déclenche comme réactions.

5°) Les rumeurs qui se forment (la gestion de la communication en particulier ne pouvant faire l'économie de ces informations).

6°) Des informations qui ne sont peut-être pas directement utiles pour l'action technique du décideur, mais qui permettront de répondre aux besoins des médias – Différents de ceux des opérationnels. Ce point vaut d'être fortement souligné ² : la tendance sera de négliger ces "détails inutiles", essentiels pourtant à la conduite de l'information. Il en découle que l'équipe de recueil d'informations ne doit pas être composée seulement de spécialistes opérationnels mais aussi de personnes connaissant les médias et leurs besoins.

On prendra la précaution de puiser ses renseignements à plusieurs sources, en ne négligeant pas les canaux non officiels, souvent plus rapides, plus prompts aussi à saisir des variables étrangères aux schémas classiques de référence. On pourra notamment considérer utile de solliciter les médias ou des groupes ou réseaux "indépendants" souvent très rapidement alimentés en informations et en rumeurs grâce à des témoins ou des correspondants très attentifs à toute anomalie (ces correspondants, en général mal branchés sur les systèmes officiels, sont plus portés à informer les médias (on appelle plus volontiers le téléphone rouge d'Europe 1 ou France-Info que la préfecture) ou les groupes connus

¹ Yves Stourdzé, 1979, p. 126-130.

² Entretien avec Joseph Scanlon.

pour leur action indépendante. Là encore, la démarche n'est en rien naturelle : pareille suggestion, en situation, pourra souvent être reçue comme une aberration, voire comme une véritable provocation ("Aller chercher ses renseignements chez l'ennemi !"). Mais tout est là encore affaire d'appréciation; il importe au moins de ne pas rester prisonnier, dans la conduite des organisations, du modèle de la "forteresse assiégée".

Soulignons ici un point de méthode : il est essentiel que cette capacité d'information soit très clairement distinguée de la fonction de décision proprement dite – Sinon, les informations sur lesquelles il semble trop difficile de réagir risquent d'être bientôt passées sous silence. En d'autres termes, le mandat de l'équipe "recueil d'informations" est de fournir les meilleures données, non de trouver des réponses à ces données. Son rôle n'est pas non plus d'évaluer ces informations : on ne lui demande pas de jugement de valeur, ni d'ailleurs d'appréciations particulières. Il lui faut éclairer le décideur sur ce qui se passe, ce qui se fait, ce qui se dit, et notamment sur les rumeurs.

On notera encore que, pour être efficace dans sa recherche, l'équipe de collecte d'informations doit bien connaître les problèmes qui se posent au décideur. Le lien entre réflexion de fond sur la crise et recherche d'éléments d'information doit donc être parfaitement assuré ¹.

Ouvrons enfin une question qu'il serait suspect de laisser dans l'ombre : la recherche d'informations dans les crises de type conflictuel pourra poser des problèmes éthiques. Jusqu'où aller dans les moyens à employer pour connaître, par exemple, les stratégies des autres acteurs ? On rencontre là un problème général : la question éthique porte sur bien des volets de la gestion de crise. A ce propos, on notera deux conceptions radicalement opposées de la conduite de crise : "La crise, ce n'est pas la guerre ²"; et l'opinion strictement inverse, exprimée ou non, de nombre d'intervenants. A chacun, au moins, de fixer ses valeurs, et d'être prêt à en rendre compte ³; "au moins", disons-nous, car on peut se demander si, au-delà de choix individuels, une entreprise, et, plus généralement une société démocratique, peut se dispenser d'une réflexion collective sur ce sujet.

2. Ouvrir la réflexion : questionnement et distanciation

Alors que tout porte à rechercher des solutions rapides, il est nécessaire d'ouvrir la réflexion – Sans doute faudrait-il même dire "forcer" la réflexion.

Philippe Legorjus : en pleine opération, les moyens de la réflexion

"Quant à moi, ma tâche principale est de ramener le calme dans les esprits, tout en jugeant qui, parmi les décisionnaires, est susceptible d'apporter ultérieurement une aide concrète, à la négociation par exemple. Et surtout de ne pas perdre de vue que gérer une crise, c'est avant tout se donner, même en cours d'action, les moyens de la réflexion ⁴. "

¹ Nous devons cette mise en garde particulière à Joseph Scanlon, qui a notamment travaillé ces questions avec Angela Prawzick au Canada.

² Position fortement défendue par Dominique Coujard (Secrétaire Général du Collège de la Prévention des Risques Majeurs), notamment au Séminaire organisé par Claude Gilbert avec le concours du CNRS : "Catastrophe et Gestion de crise – Rôle de l'Etat et des collectivités locales", 7-8 décembre 1989, Château de Sassenage, Grenoble.

³ A ce propos, le témoignage de Philippe Legorjus, présenté dans son livre *La Morale et l'action*, est d'un intérêt exceptionnel (1990).

⁴ Philippe Legorjus, 1990, p. 91, souligné par nous.

Henry Kissinger : l'échec du fait d'un questionnement insuffisant (guerre au Moyen-Orient, 6 octobre 1973)

"Le 5 octobre au plus tard, lorsque nous fûmes avertis du fait que l'Union soviétique évacuait ses ressortissants résidant au Moyen-Orient, nous aurions dû savoir que de grands événements étaient imminents. Nous avons accepté sans esprit critique les appréciations israéliennes selon lesquelles il s'agissait soit d'une « crise dans les relations entre l'Égypte et la Syrie », soit d'une « estimation des Soviétiques sur la possibilité de l'ouverture d'hostilités au Moyen-Orient ». Mais le seul danger d'hostilités prévu par nous résidait dans « le cycle des actions et des représailles », chacun craignant que l'adversaire ne soit sur le point de passer à l'attaque.

Certes, il y avait des questions qui ne demandaient qu'à être posées pour nous conduire au cœur du sujet. Mais personne ne les posa, pas même moi, et c'est ce qui semble rétrospectivement inexplicable. Quelle crise pouvait survenir dans les relations soviéto-arabes impliquant simultanément l'Égypte et la Syrie ? Pourquoi les Soviétiques évacuaient-ils les familles, mais non les conseillers, si la crise était politique ? Pourquoi avaient-ils organisé un pont aérien s'ils n'étaient pas limités par le temps ? Et cette limite pouvait-elle être autre chose que la date limite fixée pour le début des hostilités ? L'hypothèse des Israéliens, selon laquelle les Soviétiques redoutaient peut-être le déclenchement d'une guerre, aurait dû arrêter notre regard. Car, en y réfléchissant, il nous serait apparu clairement que les Soviétiques ne pourraient craindre une attaque israélienne. Si cela avait été le cas, ils auraient poussé des hauts cris à Washington pour obtenir que nous dissuadions Israël d'agir, et ils y auraient peut-être ajouté des menaces publiques. Si les Soviétiques évacuaient les familles parce qu'ils craignaient une guerre, ils devaient bien se douter que celle-ci serait déclenchée par les Arabes.

Les responsables politiques ne peuvent s'abriter derrière leurs analystes quand ils n'ont pas compris l'essentiel d'une affaire. Ils ne peuvent jamais avoir tous les faits en leur possession, mais ils ont le devoir de poser les questions adéquates. Tel fut notre véritable échec, en cette vieille guerre au Moyen-Orient. Nous en étions venus à trop de complaisance envers nos propres présomptions. Nous savions tout, mais nous ne comprenions pas suffisamment les faits. Et c'est aux plus hautes autorités — j'y compris moi-même — qu'incombe la responsabilité de cette erreur ¹."

Le questionnement est pourtant la dernière des exigences que le responsable pris dans l'action sera disposé à respecter. L'incertain, la complexité, le danger, l'urgence portent à la fermeture. Or, on ne pourra rien faire de pertinent en crise sans compréhension des ressorts profonds de la dynamique des événements. Il faut s'interroger sur sa véritable identité, sur ce qu'elle peut réserver comme surprises. Quelles sont les lames de fond successives qui risquent de venir se jeter sur nos défenses ? Quels phénomènes peuvent brutalement se cristalliser et accentuer cette dynamique de crise ? Quels pièges peuvent se refermer sur nous ? Dans quelles impasses risquons-nous de nous enfermer ?

Mais il y a quelque chose de tragique dans cette exigence de questionnement. Pourquoi ne pas en rester aux apparences ? Pourquoi ne pas accepter de se laisser rassurer ou emporter par les péripéties sans poser encore et toujours des questions éprouvantes ?

Henry Kissinger, abasourdi : l'affrontement tourne mal pour Israël (9 octobre 1973)

" Au soir du troisième jour de la guerre nous allâmes nous coucher en espérant une réédition de la guerre des Six Jours de 1967. Mais les dieux prennent ombrage de la suffisance des hommes. Ils s'estiment offensés quand on tient pour acquis de grands événements. Les changements historiques comme ceux que nous recherchons ne peuvent être le fait de la seule virtuosité. Ils doivent refléter une réalité sous-jacente. Et cette réalité nous atteint de plein fouet au milieu de la nuit.

Dinitz [ambassadeur d'Israël à Washington] m'appela par téléphone à 1h45 du matin, alors que je venais de m'endormir. Il me réveilla avec une question stupéfiante : que pouvions-nous faire en matière d'approvisionnement ? J'étais abasourdi. Selon le pronostic qu'il avait émis à peine quelques heures plus tôt, la bataille devait être en train de tourner à la victoire totale en ce moment même. Quel était donc le hic ? [...] Je dis à Dinitz que nous en parlerions dès le réveil le lendemain matin, et je me recouchai.

¹ H. Kissinger, 1982, p. 538.

A 3 heures du matin, Dinitz m'appela de nouveau pour me dire à peu près la même chose. A moins de vouloir prouver au cabinet israélien qu'il pouvait me faire sortir du lit à volonté, il devait y avoir quelque chose de cassé¹."

La crise, brèche fondamentale dans le système, ne se laissera résoudre par aucun artifice. L'action tactique de surface peut tout au plus la contourner; même si, pour des raisons impérieuses, on est amené à choisir cette forme de non-traitement par l'esquive, il faut au moins s'être interrogé au préalable.

L'idée directrice est la suivante : il ne s'agit pas de tout prévoir, mais d'être capable de disposer de capteurs et de grilles d'analyses d'une extrême adaptabilité à l'inattendu.

Plusieurs lignes de travail sont à considérer.

2.1. Cerner le contexte immédiat

Une première question porte sur les capacités de résistance à court et moyen terme dont on dispose face à l'épreuve. De quelle préparation disposent les organisations directement responsables, en matière d'urgence, et de crise? Quelle est la qualité des plans d'urgence existants ? Est-on fort d'une pratique inter-organisationnelle développée en cette matière ? Des relations de confiance ont-elles été nouées avec l'extérieur ? Journalistes, experts, leaders d'opinion, responsables politiques et administratifs, opposants, sont-ils pour les organisations impliquées des interlocuteurs connus, ou bien va-t-on découvrir la plupart des acteurs à l'occasion de cette crise?

Une seconde ligne de réflexion consiste à dresser une carte stratégique du contexte de la crise. En s'inspirant des modèles d'Allison, on se posera au moins les trois questions suivantes :

1°) Quels sont les objectifs essentiels des grands acteurs concernés ?

2°) Comment fonctionnent les grandes machineries qui vont être intéressées par la crise : leur procédures, leurs capacités, leurs limites, leurs inter-relations ?

3°) Quelles sont les coefficients personnels des leaders qui vont compter ? Responsables aux commandes, dans les différents organismes concernés par la crise; personnalités extérieures; experts; boucs émissaires potentiels; bouc émissaires auto-désignés; etc. ?

On se donnera aussi la possibilité de réfléchir en dehors de ces cadres : surgissement d'acteurs totalement étrangers au champ classique de référence (un expert surgi de l'autre bout du monde, une grande figure charismatique, par exemple); mouvement social sans leader; etc.

Il est clair que toute organisation devrait avoir largement développé à l'avance ce type d'interrogation.

2.2. Briser le carcan des représentations immédiates

En réponse à l'événement et au vide qu'il crée, des "bouffées" de réponses, de sens, d'explications sont immédiatement fournies aux responsables. Précisément pour combler à tout prix les vides, sources d'angoisses individuelles et de déstabilisation organisationnelle.

Les individus ont besoin d'alléger le fardeau psychologique que la crise fait peser sur eux. Le moyen le plus sûr est de parvenir à se convaincre que, finalement, "ce n'est pas si grave" : "Il y a eu plus de peur que de mal"; "On s'est affolé pour rien".

¹ H. Kissinger, 1982, tome 3, p. 567.

Les organisations ont peur du vide mais surtout ne peuvent tolérer une perte de consistance de leurs repères – frontières, attributions, pouvoirs, fonctions, objectifs. En portant atteinte à ces repères, la crise attaque les fondements de leur identité. Les organisations feront tout pour masquer ces menaces insoutenables.

Dès lors, individus et organisations vont faire remonter nombre d'informations et d'interprétations "optimistes"; elles peuvent traduire leur conviction profonde, ou avoir comme premier motif d'éviter une mise en cause des équilibres, des intérêts, des systèmes de pensée existants.

Le responsable devra faire ici preuve de vigilance tenace et de hardiesse. Il lui faut en effet refuser ces réflexions et ces "preuves" si tentantes, qui l'arrangeraient tant, lui et tous ses partenaires, et qui permettraient au système de se rassurer. Il lui faut faire comprendre qu'il refuse ces données dès lors qu'elles semblent trop arranger tout le monde.

Une phrase clé serait ici : "Tout ce qui arrange est suspect".

Si, dans un second temps, après nouvelle analyse, ces données favorables sont confirmées, alors le refus de principe pourra se muer en simple vigilance. C'est le message central du directeur des secours lors de la catastrophe de Mississauga.

Chief Burrows, Mississauga (10 novembre 1979)

"Une chose que l'on ne doit jamais faire, c'est de se fonder sur des hypothèses non vérifiées. Si, pour Mississauga, j'avais cru que comme on me le disait que le wagon de chlore n'était pas dans la partie déraillée, un véritable désastre aurait pu s'ensuivre. Quand vous arrivez sur les lieux d'un accident, ne faites jamais l'hypothèse que ce que l'on vous dit est exact. Vérifiez toujours les faits autant que possible, puis prenez vos propres décisions ¹."

Mais une précision de taille doit être ajoutée : s'il faut s'efforcer de traiter et faire traiter l'événement tel qu'il est (et non sa représentation "embellie"), il faut y parvenir sans "casser" son organisation. La remise en cause permanente peut en effet conduire à la limite du supportable. La distance critique systématique peut représenter une épreuve allant bien au-delà des forces de chacun et de tous. Péter-J. Hargitay le dit clairement :

"Il est impossible de mesurer avec quelle frénésie ceux qui sont noyés dans une crise et qui reçoivent en continu des vagues de mauvaises nouvelles vont se raccrocher à la moindre parcelle d'espoir... On va se jeter sur toute miette d'information rassurante, qui deviendra aliment de survie. On «mourrait» pour avoir de bonnes informations. D'un point de vue psychologique, on a besoin d'y croire. On est dans un océan de négativité. On a un besoin vital de bonne information. D'où le danger, c'est vrai, que cela rende aveugle ²."

Il faut donc savoir que, en cas de forte perturbation, le dirigeant va être soumis à des pressions considérables, par le truchement de données "indiscutables", pour que l'ensemble du système puisse retrouver à tout prix ses assurances. Il revient au responsable de traiter cette tendance naturelle comme l'un des avatars de la crise, et d'éviter le piège. Rien ne lui sera épargné :

- des données biaisées ou tout au moins insuffisamment vérifiées en provenance du site;
- des modèles d'interprétation fondés sur des expériences passées qui "arrangent" à bon compte.

"La situation de crise, souligne Th. Milburn, tend à favoriser la construction d'ensembles de croyances et représentations qui vont diminuer la possibilité d'aboutir à des solutions adaptatives; une trop grande part faite à l'expérience passée conduit précisément à ce type d'enfermement. Il faut donc se montrer sceptique à propos des "solutions" transférées à partir de situations autres, pour la seule raison que ces solutions auraient donné satisfaction

¹ Douglas K. Burrows, 1988, p. 108.

² Entretien avec Péter-J Hargitay.

dans ces autres cas. On observera donc la plus grande prudence envers les "faits" qui semblent suggérer que la situation passée était exactement semblable à la présente ¹."

- des mots de "bon sens" difficiles à mettre en question;
- l'idée pernicieuse, comme on l'a vu avec Janis, que toute personne qui mettrait en cause ce "bon sens" ne serait plus digne d'appartenir à une équipe qui doit faire preuve d'un esprit positif, et de la volonté de vaincre...□

Un questionnement capital ne doit pas être oublié dans l'urgence : c'est celui qui porte sur le temps dans la crise, les délais qu'elle impose –~~ré~~ellement, ou seulement en apparence. L'interrogation devra souvent commencer par une remise en cause de la perception des délais minimaux dont on dispose : on l'a vu précédemment, tout va concourir en effet à réduire le temps perçu. On examinera donc de façon très précise si l'on doit intervenir dans l'heure, dans la journée, dans la semaine, dans le mois, etc. Très souvent, il s'agira de montrer que l'on a une journée pour prendre une décision et non deux heures, une semaine et non une journée...□

Pour assurer ce travail de questionnement, le dirigeant doit faire preuve de grande capacité personnelle de leadership ². Ce que le groupe ne peut pas laisser expliciter, il devra au moins l'intégrer pour lui-même, et agir en conséquence. Par exemple, tout en exigeant des recoupements d'informations pour accroître la fiabilité de ces dernières, il dynamisera ses équipes en montrant le chemin parcouru, en fixant des étapes et en pointant peu à peu les "victoires" partielles remportées sur la crise ³.

En outre, comme nous le verrons au dernier point de ce chapitre, il peut s'appuyer sur un groupe d'analyse ("intelligence") ayant précisément pour seule mission d'ouvrir constamment des interrogations difficiles – trop éprouvantes pour ceux qui sont directement aux prises avec l'événement.

2. 3. S'interroger sur l'héritage et le contexte général

Surtout dans les crises très complexes, il faut s'interroger : qu'est-ce qui risque de "remonter à la surface" à l'occasion de cet épisode ? que peut-il soudain cristalliser ?

En ce qui concerne le secteur lui-même et notamment son passé, les questions sont multiples, et le responsable ne doit pas être le dernier à les identifier.

1°) Quelle est la légitimité des choix opérés dans le secteur concerné ? Quelles sont les grandes références et images qui s'y rattachent ?

2°) Quels sont les précédents, les discours prononcés antérieurement sur le sujet, les assurances qui ont pu être données quant à la sécurité du domaine ? Toute affirmation sur une absence de risque sera une mine à retardement qu'il faut s'attendre à voir sauter assez rapidement, conduisant à une perte brutale de crédibilité des responsables.

3°) De quelles aptitudes a-t-on fait preuve par le passé, en positif ou en négatif, sur des épisodes de ce type ?

Pour ce qui a trait au contexte général, il convient de s'interroger sur toutes les lignes de faille proches ou éloignées : toute crise, comme on l'a dit, aura tendance à s'en nourrir. Il faut donc les identifier.

¹ Thomas Milburn 1972, p. 262.

² Entretien avec Péter-J Hargitay.

³ Voir R. L. Dilenschneider, 1988, p. 281.

En d'autres termes, il s'agit d'introduire sans retard un questionnement dépassant les simples aspects techniques et logistiques de l'intervention pour prendre en compte l'univers global de la crise.

2.4. Anticiper

Le dirigeant devra se poser en permanence la question : que peut-il se passer d'autre ? que peut-il se passer demain, après-demain, la semaine prochaine, le mois prochain ?

Mais cela est peu naturel. Comme le rappelle Thomas Milburn : "Plus une crise est grave, plus le décideur tend à restreindre son champ temporel de perception. Il faut donc tout faire pour voir au-delà de la crise; anticiper les conséquences à long terme; éviter la contraction du temps, et la surévaluation de ce qui devrait survenir dans le futur immédiat ¹."

Plusieurs motifs concourent, on l'a vu, à bloquer cet élargissement du temps de référence :

- Les problèmes urgents saturent les capacités de réflexion.
- S'interroger sur des développements possibles est peu apprécié par le groupe ou les groupes à l'œuvre car l'heure est plutôt à tenter de se rassurer, non à compliquer davantage et à jouer les Cassandre (on retrouve les mêmes motifs que ceux évoqués plus haut concernant la transmission de données "optimistes").
- Chacun est habitué à traiter des accidents plutôt que des crises; ce sont davantage ici les trajectoires qui importent, non les difficultés immédiatement visibles.

Anticiper la nature et le cadre des engagements qui devront être menés est l'une des fonctions stratégiques essentielles. A défaut, on risque de ne jamais traiter que l'ombre de la crise, ses effets; chaque jour, comme on l'observe souvent en crise, on ne fait que s'attaquer aux problèmes de la veille, dont la trace est visible aujourd'hui.

On peut donner quelques illustrations de cette difficulté à anticiper, et des questions à se poser – malgré tout :

Naufrage du Mont-Louis (25 août 1985) ²

Le navire coule au large d'Ostende, transportant des fûts d'hexafluorure d'uranium. Question anticipatrice : "Ne serait-il pas judicieux de se rapprocher des Belges au plus vite ?" Réponse réflexe du groupe de crise : "Nous avons déjà suffisamment de problèmes avec les organisations françaises...". Résultat : quelques heures plus tard, le ministre belge chargé de l'Environnement déclare en substance sur RTL : "C'est du nucléaire, les Français ne me disent rien, comme d'habitude; mais je peux vous rassurer, ce n'est pas dangereux". On retrouve là d'ailleurs l'un des réflexes identifiés précédemment : "Je ne sais rien, mais rassurez-vous, ce n'est pas grave".

L'affaire des fûts de Seveso (1982-1983) ³

Que fera-t-on lorsque nous aurons retrouvé les fûts de Seveso, où qu'ils soient? Au moment où les fûts sont introuvables et qu'on les recherche avec frénésie, la question peut sembler incongrue : elle est pourtant essentielle, et il est capital de ne pas tarder à se la poser... Car certains, sans trop y penser vraisemblablement, songent semble-t-il à les récupérer en secret pour les acheminer en un lieu discret. Réflexion : ce mode de traitement est très exactement celui qu'il convient d'écarter à tout prix – On n'a vraiment pas besoin de secret dans cette affaire dont le seul moteur est précisément le secret, alimentant rumeurs et fantasmes. Ce dont on a besoin, à l'inverse, ce sont de procédures parfaitement transparentes, permettant de dégonfler les fantasmes et de restabiliser un système mis à mal – Les déchets sont à prendre en charge par l'industriel producteur, sous le contrôle de l'Etat.

Le problème du fût de Lindane, perdu en Manche le 13 mars 1989 suite au naufrage du Pérentis

¹ Thomas Milburn, 1972, p. 274.

² Patrick Lagadec, 1988, p. 52-54.

³ D'après Philippe Vesseron, 1988, p. 152.

Question, alors que l'on s'acharne à rechercher le fût : "Et si on ne le retrouvait pas, quelle politique ?".

2. 5. Construire un point zéro du système

Afin de disposer de bases d'évaluation pour la suite – notamment l'évaluation des écarts – il est souvent judicieux de faire un repérage immédiat de l'état du système avant que tout se mette à évoluer. On se souvient par exemple que, dans le cas de la marée noire de l'*Amoco Cadiz*, les scientifiques regrettèrent amèrement de ne pas avoir eu à leur disposition de données suffisantes permettant d'établir des diagnostics. Bien sûr, il est fort tard, au moment de la crise, pour établir ces "points zéros"; si cela n'a pas été fait auparavant, il reste au moins à rechercher les données immédiatement disponibles et, si la crise n'est pas trop rapide, à lancer les investigations compatibles avec les délais dont on dispose.

Joseph Scanlon ¹ souligne notamment combien il est important de disposer de "points zéros" de l'état de l'opinion, et d'études rapides au moment de la crise. La réflexion est la suivante : il est capital pour un responsable de ne pas dépendre uniquement de la représentation de l'opinion qu'en donnent les médias; le décideur doit avoir ses propres instruments de mesure. Si des études ont déjà été réalisées avant l'événement, les gros écarts – ceux qui importent – peuvent être repérés en vingt-quatre heures et sur la base d'un tout petit échantillon; en quarante-huit heures, on peut avoir une vue plus précise de l'évolution des perceptions. C'est là un outil indispensable pour rejeter, si c'est le cas, une exagération dans les commentaires sur le traumatisme qu'aurait causé l'événement (cela suppose un travail préalable avec un institut spécialisé, des échantillons préparés, des questionnaires déjà utilisés, etc.)

Johnson & Johnson, l'affaire du tylenol

"Les responsables de J&J ne se fièrent pas uniquement à leur instinct pour leurs décisions. Dès le premier jour, ils commandèrent des études pour obtenir un feed-back concret et utile sur les actions menées par le groupe, et un suivi en profondeur des attitudes du public vis-à-vis du produit. J&J utilisa les services d'organisations de recherche indépendantes pour conduire des sondages quotidiens, tout particulièrement orientés vers la connaissance de ce que pensaient les consommateurs. [Cela] servit tout d'abord à évaluer l'ampleur du problème; plus tard, ce fut pour estimer dans quelle mesure le public voudrait bien utiliser à nouveau des capsules de tylenol dans un emballage plus sûr. Ces données sur l'opinion du public étaient analysées tous les jours. Rapidement, il apparut que la plupart des gens faisait confiance à la compagnie et au produit ²."

3. Ouvrir les réseaux, tisser une toile de fond

Face au choc, le réflexe naturel, on l'a vu, est le repli de chacun sur lui-même. La voie à suivre est très exactement inverse. Il faut construire des capacités de réaction élargies. Et le faire avant que cela ne devienne une urgence absolue, à laquelle on ne peut plus échapper. Ouvrir *très à l'avance* des canaux d'échange doit être une préoccupation forte dans la conduite de la crise.

Exemple : crash d'un Airbus A-320 à Habsheim (dimanche 26 juin 1988)

¹ Entretien.

² Robert V. Andrews, cité par Dieudonné ten Berge, 1990, p. 25-26.

Nous avons pu observer de près les réactions d'un responsable de la direction générale de l'aviation civile membre de la cellule de crise de la DGAC. Avant de quitter son domicile, il avait déjà mobilisé les personnels d'urgence devant intervenir au sein du système aéronautique. Dès son arrivée à la DGAC, en parallèle aux autres tâches de la gestion de la crise, il commence à ouvrir ses canaux d'échanges : appel des autres responsables des services aéronautiques européens et américains (c'est alors qu'une excellente connaissance des réseaux est précieuse : on peut joindre chez lui, un dimanche, un homologue américain), appel aussi des syndicats de pilotes. Thème de l'échange : "Nous n'avons pas encore beaucoup d'informations, voici ce que nous savons; nous ne venons bien évidemment pas peser sur vos réactions, nous voulons seulement être en mesure de pouvoir vous parler rapidement si nécessaire; nous vous tiendrons au courant dès qu'il y aura du nouveau, mais comment pouvons-nous rester en contact dans les heures et les jours à venir (aujourd'hui nous avons un accident, demain nous aurons peut-être une crise) ? Voici toutes mes coordonnées en cas de besoin". La démarche ayant été renouvelée à destination de plusieurs interlocuteurs, le responsable put bientôt compter sur un point : "J'ai maintenant ma toile, sur laquelle je vais pouvoir travailler si la situation l'exige"¹.

Il faut bien mesurer qu'une telle attitude d'ouverture de réseau n'est pas "naturelle" : sur l'instant, il est plus confortable d'attendre d'avoir des certitudes, des informations "rassurantes" avant d'avertir, de s'exposer. Et pourtant, agir comme on vient de l'illustrer, est l'attitude positive.

Il y a des pièges classiques en ce domaine :

- On hésite à mobiliser de hauts responsables : le réflexe d'abstention est ici souvent très fort, sur le mode : "un lieutenant ne réveille pas un général". Le cas échéant, surtout lorsque l'on traite avec une organisation que l'on ne connaît pas, il ne faut pas hésiter à vérifier la place de son interlocuteur, savoir en changer, et passer au niveau supérieur si nécessaire.

Philippe Vesseron : erreurs dans la conduite de l'affaire des fûts de Seveso

"La première erreur a été de conserver chez Hoffmann-La Roche l'interlocuteur de départ, sans s'interroger sur sa position dans l'entreprise. Les grandes entreprises, comme les grandes bureaucraties, sont nécessairement des systèmes complexes, avec leurs problèmes internes. Les événements auraient certainement évolué différemment si nous avions veillé à ce que le président d'Hoffmann-La Roche s'y implique dès décembre 1982²."

- A l'inverse, on tient souvent pour acquis qu'une structure est mobilisée parce que l'on s'est entretenu avec ses responsables ou que l'on "arrangera cela après". Il faut se rappeler le "modèle organisationnel" d'Allison : les organisations ont leur vie propre et complexe; ce genre d'assurance risque de se révéler non fondée. Pire : vouloir "passer par le haut" peut engendrer des crises immédiates, dont on sort difficilement.

De façon générale, il s'agit d'ouvrir les réseaux de tous les acteurs essentiels au traitement de la situation et de ses développements possibles. Sans oublier victimes, syndicats, journalistes, etc. Avec cette obsession : ouvrir ces canaux d'échange avant d'être condamné à devoir le faire.

Cela, naturellement, peut poser de redoutables problèmes de tri. La leçon est claire : il faut avoir repéré à l'avance tous ceux qui ont de grandes chances de peser en pareille situation, et avoir tissé des relations préalables avec eux. En situation, il ne restera plus qu'à faire un effort d'imagination pour déterminer les acteurs supplémentaires, éventuellement "aberrants", qu'il importe d'intégrer dans sa toile.

¹ Ce cas, et la façon dont il a évolué depuis, montre bien l'extraordinaire difficulté de la maîtrise d'une crise : on risque à tout moment d'oublier un élément qui va se révéler ensuite critique – alors qu'au départ il y en avait des dizaines d'autres tout aussi importants. Il suffit que vienne à manquer un acteur dans la toile (ici la Justice); il suffit d'oublier un point dans le dispositif (faire rentrer les boîtes noires par le premier avion disponible sans les faire accompagner par des représentants de la Justice) pour connaître des difficultés. Sur ces points d'ancrage viendront ensuite se greffer tout un ensemble de problèmes (réels ou supposés, actuels ou accumulés) qui viendront faire boule de neige. [Il n'est évidemment pas dans notre intention de donner un diagnostic général sur l'affaire, ici évoquée pour certains aspects utiles à la réflexion sur la conduite des crises].

² Philippe Vesseron 1988, p. 147.

Comme on l'a vu dans l'exemple proposé ci-dessus, l'esprit de la démarche n'est pas de "mettre la main" sur ces réseaux. Il s'agit, fondamentalement, de se reconnaître comme partenaire dans la situation – base qui, seule, permet ensuite d'ouvrir des espaces de négociation, des dispositifs de concertation et d'échange d'information.

L'initiative, si elle est entreprise sans délai, sera de nature à renforcer considérablement la qualité des relations entre acteurs, la confiance, la volonté de collaboration – ou, dans le pire des cas, à sauvegarder un minimum de possibilité d'échange. Alors que la tendance naturelle est de réagir à la crise et ses menaces par une suspicion à l'endroit des autres, des rapprochements précoces sont à établir pour éviter cette dérive qui risque de miner toute action ultérieure.

Enfin, il ne faut pas oublier le problème diamétralement opposé qui surgit toujours en situation de crise : l'arrivée massive de gens qui veulent participer; l'avalanche de propositions en matière de conseils, de suggestions, de "bonnes idées", etc. Pour ce dernier point, il faut disposer d'une capacité de triage : on ne peut pas simplement tout rejeter, car il peut y avoir effectivement des propositions judicieuses ¹; et ce tri doit se faire avec délicatesse pour ne pas engendrer d'inutiles rancœurs. Pour ce qui concerne l'intégration de personnes et de réseaux aux cellules et dispositifs de conduite, il est nécessaire de faire preuve, une fois encore, de capacité de jugement. La règle de base est d'éviter à tout prix de transformer des structures de décision et d'expertise, qui doivent rester efficaces (ce qui suppose un nombre restreint de participants), en forums inutiles (au moins pour le traitement de la crise). D. K Burrows est ici d'une fermeté absolue :

Chief Burrows : une ouverture maîtrisée

"Si une seule leçon était à retenir de toute l'affaire, c'est que, pour une opération aussi importante, il faut faire le tri entre ceux qui ont responsabilité et expérience, et ceux qui n'ont ni l'une ni l'autre. Tout le monde veut participer aux réunions de cellule de crise, mais c'est strictement impossible. (...) Ce dont il faut se garder à tout prix, ce sont des gens qui accourent avec pour seule préoccupation de voir leur nom mentionné le lendemain dans la presse.

Cela étant posé, il faut pouvoir répondre aux attentes de ceux qui ne sont pas dans la cellule de crise. Il faut donc, notamment, désigner des gens pour s'occuper des journalistes. Il faut leur avoir réservé un lieu spécifique – distinct de celui de la cellule de crise – où vous pouvez les tenir informés. De même pour les hommes politiques qui ne sont pas directement en charge. Il faut bien comprendre que les élus se trouvent dans une position délicate, puisque les médias se précipitent toujours sur eux en essayant de les faire parler. Un responsable doit les prendre en charge pour les tenir informés, tout comme les médias, mais sans leur permettre d'avoir accès aux réunions de crise – sauf s'il est établi qu'ils ont quelque responsabilité précise à exercer ou quelque expertise du problème. Dans la plupart des grandes catastrophes, un très grand nombre de gens vont ainsi arriver, que vous ne pouvez pas recevoir : vous n'avez pas le loisir d'être dérangé par des gens qui sont seulement là pour voir ou être vu. Vous ne pouvez vous permettre d'avoir des gens qui vont et viennent dans les réunions de crise, et s'entretiennent au petit bonheur avec les journalistes. Les informations parvenant aux médias peuvent alors être inexactes et par là être une source de confusion ²."

Cependant, là encore, il faut être prêt à quelque adaptation pertinente. Il peut être capital d'ouvrir les réseaux de décision à des figures ou organismes extérieurs : victimes, opposants, ... Notamment si le principal problème rencontré est celui de la crédibilité des diagnostics et l'acceptabilité des mesures arrêtées. Mais bien sûr, comme il vient d'être mentionné, ce type d'ouverture doit être maîtrisé. On peut aussi imaginer que ces intégrations spéciales se fassent au sein d'un groupe conseil tel que nous le suggérons à la section 5 de ce chapitre.

¹Entretien avec Péter-J Hargitay.

² Douglas K. Burrows, 1988, p. 102-103.

4. Préparer les conditions d'une capacité de décision-animation

Il y a ici deux exigences. Une première bien connue : un cadre d'autorité, si toutefois il peut être défini. Une seconde plus délicate : un système fonctionnant sur base d'adhésion, de coopération.

4. 1. Un cadre d'autorité pour endiguer la confusion

Il sera souvent utile de resserrer certains dispositifs, en clarifiant les responsabilités et les lignes d'autorité qui pourront donner une ossature à un large système d'intervention.

Marc Becam, Amoco-Cadiz, 24 mars 1978

Pour vaincre une inertie certaine, Marc Bécam, Secrétaire d'Etat aux collectivités locales, chargé de la Sécurité Civile, adresse à tous les intervenants (20 organisations) le télex suivant qui constitua une première en France: "Chargé par le Premier ministre de diriger l'ensemble des opérations de secours du plan Polmar, je confie la direction opérationnelle du dispositif à la direction nationale de la Sécurité civile. Stop. En mon absence, tous les ordres du directeur de la Sécurité civile Monsieur Gerondeau et de son adjoint Monsieur di Chiara seront considérés comme des ordres personnels et exécutés immédiatement. Signé : Marc Becam ¹."

4. 2. Bâtir un système de coopération, une dynamique d'adhésion

Hiérarchies et lignes d'autorités strictes risquent souvent de ne pas assurer une réelle capacité d'action; dans bien des cas on ne peut rien imposer lorsque la résistance des services est trop forte ou que l'on travaille avec des acteurs totalement en dehors des systèmes de pouvoirs habituels (groupes indépendants, étrangers, etc.). La perspective stratégique est de bâtir au plus vite un système de coopération, de tisser des liens étroits entre les divers centres de décision concernés. Il faut passer de la perspective de l'ordre à celle de la mobilisation pour une cause commune.

Le changement est substantiel. Les états-majors doivent pouvoir partager plus que leurs assurances : leurs doutes; conduire des questionnements sur la crise; examiner en commun les anticipations à développer, les initiatives à prendre, les erreurs à éviter, etc.

La confiance et la volonté de coopération entre pôles de décision sont les atouts essentiels à réunir : pour lancer la conduite de la crise, pour la développer tout au long de l'épisode.

Cette perspective de collaboration est sans doute plus aisée à faire prévaloir si l'on s'écarte des conceptions simples de l'exercice de l'autorité : "donner des ordres". En situation de crise, la fonction de décision s'ancre sur la capacité à réunir et à redistribuer :

- information,
- intelligence,
- pouvoir,
- moyens.

C'est la capacité à redistribuer ces bien essentiels qui permet d'exercer effectivement une autorité reconnue; car ces aptitudes et ces partages sont de nature à déclencher ce qu'il y a de plus nécessaire en crise : des adhésions.

¹ Télégramme de Marc Becam, le 24/3/1978, depuis le PC Avancé Polmar de Ploudalmézeau.

Mais, là encore, une préparation (intellectuelle et culturelle) des intéressés est un préalable indispensable : on ne se glisse pas aisément dans un univers multi-polaire, qui suppose des responsabilités à géométrie variable véritablement exercées. En l'absence d'entraînement, les intéressés risquent vite de "décrocher" sous prétexte que le système "manque de clarté" et que les "bons modèles de référence", faits de hiérarchie rigoureuse et d'obéissance stricte, seraient les seuls aptes à traiter la situation.

Il faut aussi une forte préparation des responsables, qui ne pourront plus se contenter de rappeler chacun à leur devoir d'obéissance et de constater qu'il y a manquement à cet égard, leurs "ordres-papier" n'ayant pas été appliqués.

5. En appui général : un groupe d'intelligence critique

Peu à peu se dégage une contradiction. La conduite de la crise exige du décideur esprit de décision, confiance dans ses analyses, assurance dans ses chances de succès; et, dans le même temps, l'application au doute, à la sagesse critique.

Dans les cas les plus difficiles, la mission est impossible et la perspective dangereuse : on risque de transformer les décideurs en analystes pointilleux, eux qui doivent être aussi des hommes d'action. Il semble alors judicieux de distinguer les deux fonctions.

Cela conduit à ajouter au système de réplique un dispositif d'analyse critique, qui vienne en appui à la fonction centrale de pilotage. Il ne s'agit naturellement pas de substituer une "commission" au décideur. Ce dernier conserve sa fonction pleine et entière. Personne ne peut le remplacer : c'est à lui de trancher, d'assumer l'ambiguïté; et c'est d'ailleurs lui, l'acteur principal, qui a toute chance d'avoir la vision synthétique la moins fautive de la situation. Mais on peut l'aider singulièrement en confiant à un groupe particulier le soin d'assumer la plus grande part de la fonction d'intelligence critique.

Tout au long de la crise, il faudra ainsi disposer de capacités "d'intelligence", aptes à caractériser la situation et ses risques, à développer un questionnement permanent sur l'événement et son traitement. Il convient notamment de s'interroger sur :

- les diagnostics posés ;
- les "solutions" mises en avant ;
- les grands positionnements adoptés face à la défaillance (lecture du risque, affichage de responsabilités, garanties données,...);
- les développements possibles des processus déclenchés (en raison de la dynamique actuelle de l'événement mais aussi des souvenirs d'expériences passées qu'il réveille) ;
- les initiatives prises et à prendre ;
- les erreurs commises ou risquant d'être commises ;
- les acteurs et réseaux qui vont intervenir dans l'immédiat ou en différé;
- les issues possibles de la crise ;
- les effets de "précédent" que le traitement de la crise peut induire;

- les scénarios du pire que l'on pourrait connaître : ils ne surgiront probablement pas mais l'exercice constituera une bonne préparation pour les scénarios moins graves qui s'imposeront et une assurance en cas de malheur.

Il s'agit, en bref, de développer en permanence une distance critique (vis-à-vis de l'information reçue et donnée, des décisions arrêtées, des interventions effectives) permettant de n'être pris au piège ni d'une lecture étriquée et trop statique du problème posé, ni des actions lancées pour le traiter.

Outre cet apport dans l'analyse, une telle capacité (équipe localisée ou réseau aisément mobilisable) peut apporter de la sécurisation, essentielle aux intervenants directs. Ils savent qu'un groupe de gens compétents, à très large spectre, les "couvrent" intellectuellement en quelque sorte, lorsqu'ils osent s'avancer en terrain incertain.

Nous avons souligné dès l'abord qu'il ne s'agissait pas de retirer ses prérogatives au décideur. Réciproquement, on veillera à ce que cette capacité d'intelligence soit très clairement distinguée de la fonction de décision proprement dite : elle n'a pas en charge les arbitrages; son rôle est très clairement l'aide à la décision, non la décision elle-même. Sinon elle connaîtra vite, elle aussi (nous avons déjà vu le cas pour les équipes d'information), deux handicaps : les données sur lesquelles il semble trop difficile de réagir risquent d'être bientôt refoulées; la fonction critique risque fort de ne plus s'exercer avec une grande rigueur. En d'autres termes, le mandat de l'équipe d'intelligence critique est de fournir les meilleurs questionnements, non de trouver les réassurances et réponses les plus reconfortantes.

Comment constituer un tel groupe (ou un tel réseau) ?

Une première possibilité est de prendre quelques personnes dans le groupe de crise qui a été constitué et de leur assigner ce rôle de réflexion critique. Une autre méthode, plus ambitieuse, est de mettre en place une véritable équipe. Elle sera de composition variée en ce qui concerne les compétences, les expériences, les cultures; ainsi, non pas les directeurs de chaque division ou de chaque bureau (dans un souci d'équilibre entre susceptibilités et préséances) mais les personnalités les plus riches pour ce type de situation : le président, un brillant responsable des relations publiques qui connaît bien l'environnement social, un juriste acculturé aux problèmes de crise, tel agent qui "connaît tout" du sujet (par exemple l'informaticien de génie, s'il s'agit d'une crise informatique – c'est ici le double aspect "bibliothèque" et "astuce" qui compte), etc. Un vivier naturel dans lequel puiser est sans doute, s'il existe, un groupe tel celui en charge de la planification stratégique : ses membres ont une habitude de la réflexion en univers incertain et multidimensionnel; ils sont aussi connus de la structure, ce qui devrait faciliter les échanges d'informations entre le groupe d'intelligence critique et le reste de l'organisation.

Deux autres critères à intégrer (et auxquels répond un groupe de planification de qualité) sont ceux de la légitimité et de la familiarité : le groupe doit en effet pouvoir être bien en prise avec l'événement, et être un correspondant habituel pour la structure. S'il n'est pas reconnu, si personne n'a l'habitude de lui fournir de l'information, il restera isolé en temps de crise et constituera rapidement une structure alourdissant seulement davantage encore l'ensemble du système, en pure perte.

A partir de ce noyau, on pourra développer le groupe d'intelligence proposé. On sera attentif à ouvrir ce groupe d'analyse. C'est précisément là que l'on pourra intégrer des acteurs clés n'appartenant pas directement au système : ce seront de préférence des intervenants extérieurs connaissant déjà

l'institution en question, mais suffisamment indépendants d'elle pour garder un esprit totalement libre et critique.

En certains cas (pour les crises où il n'y a pas de volonté délibérée d'opposition radicale de la part de ces personnes), on pourra y intégrer victimes, opposants. Cette initiative n'est naturellement pas sans danger aucun (rien ne l'est jamais en conduite de crise) : les acteurs extérieurs peuvent s'acharner à bloquer le système, tout en dénonçant éventuellement le cynisme qu'il peut y avoir dans la proposition ("vous nous intégrez pour nous interdire toute critique ultérieure"). Mais, à l'inverse, les situations ne sont pas toujours aussi bloquées, toute ouverture n'est pas obligatoirement mue par le cynisme (on connaît déjà la question en matière d'information : donner plus d'information que n'en peuvent traiter les journalistes et absorber les populations peut aussi constituer une stratégie, et être dénoncé comme cynique, ce n'est pas pour autant que l'information est à rejeter...). Tout est affaire de jugement et de sens civique de la part de chaque acteur.

Dans une démocratie, et si une crise "ce n'est pas la guerre" ("Tout l'art de la guerre est basé sur la duperie", dit Sun Tzu¹), on peut sans doute considérer positivement cette perspective d'ouverture à l'extérieur des organes de réflexion.

Quoi qu'il en soit, un certain degré d'extériorité est indispensable si l'on veut échapper à l'esprit "maison", très vif en situation de crise (nous renvoyons à nouveau aux thèses de Janis dont nous avons fait état). Y. Stourdzé a d'ailleurs bien identifié la difficulté de s'en remettre aux seuls analystes "maison" :

"Les systèmes classiques d'interprétation qui subsistent – quand ils n'ont pas été balayés par l'onde de choc informationnelle – essaient d'agglomérer l'information pour justifier le bien-fondé de leurs stratégies antérieures. Le champ d'information a une configuration tout à fait inhabituelle : énorme masse, confuse, éclatée... Et les instruments classiques de traitement continuent à traiter «mécaniquement» l'information, selon les lignes d'interprétation qu'ils estiment les plus favorables à leur propre défense²".

Péter-J. Hargitay rappelle à ce propos ce que fit Union Carbide après Bhopal : "Ils réunirent au siège à Danbury une équipe de leurs meilleurs éléments à travers le monde. J'ai rarement vu rassemblée une telle capacité intellectuelle³".

Pareil groupe aura immédiatement pour tâche de réfléchir aux grands repères que l'on peut se fixer pour encadrer l'action stratégique. Un travail préalable de ces personnes en groupe, en séminaires de simulation, est important.

On réintroduira ici la réflexion de Y. Dror sur les principes devant guider le fonctionnement des groupes d'analyse politique de haut niveau et les groupes d'experts. Pareilles instances doivent bénéficier d'une grande liberté de pensée pour reformuler les problèmes, mettre en question les paradigmes conventionnels, se distancier des dogmes et rituels admis, concevoir et évaluer des options novatrices – tout en ayant un accès direct au décideur⁴.

¹ Sun Tzu, 1972, p. 99.

² Yves Stourdzé, 1979, p. 128.

³ Entretien avec Péter-J. Hargitay. Nous noterons bien sûr que, même d'excellentes capacités peuvent buter sur des crises très difficiles. On peut seulement espérer que de bons dispositifs permettent au moins de conduire de meilleure façon ce qui peut encore l'être. Il n'existe naturellement pas ici d'outils miraculeux.

⁴ Yehezkel Dror, 1988, p. 282, 285.

6. S'efforcer de dégager des logiques d'action

Une difficulté des situations de crise est l'accumulation des attaques et rebondissements qui, tels des coups de bélier, peuvent bientôt avoir raison des capacités de résistance et de clairvoyance des responsables. Le risque est grand de connaître une mise en résonance généralisée du système de réponse : on tente au mieux de "suivre" l'événement, en ayant perdu tout repère de fond (exemple classique : on n'agit plus qu'en fonction de ce qu'a dit et dira la presse). On ne fait qu'ajouter à la confusion, et la crise triomphe.

Pour répondre à ce risque, il est indispensable de fixer un certain nombre de points de repère essentiels qui permettront de garder un cap défini dans la tempête. Un enseignement de l'expérience est bien "l'importance d'avoir des «logiques», des lignes directrices, ouvertes mais assez solides pour résister aux péripéties" ¹. Il s'agit de règles fondamentales devant guider la prise de décision, surtout dans les situations d'extrême incertitude, de changements constants, de désarroi.

Maurice Grimaud, préfet de police de Paris en mai 1968

"Voyant la tournure que prenaient les événements, et sachant dès lors que tout pouvait arriver, j'adoptai par-devers moi une règle de conduite qui m'aida grandement à traverser les semaines suivantes.

Je savais qu'il fallait sortir de ce chaos sans perdre pied. Je n'avais pas souhaité être préfet de police, mais puisque j'étais à ce poste, il n'était pas question que j'abandonne les affaires de l'Etat à la rue, c'est-à-dire à l'émeute. J'étais là sur une ligne ferme et solide dont me rassura la simple évidence dès que je l'eus formulée.

L'autre terme de mon problème, c'était d'éviter que les désordres ne débouchent sur quelque drame sanglant. Autant que le sentiment, c'était la raison qui me dictait ce langage, car je savais que si un soir nous avions à relever, sur le sol jonché de débris de cageots brûlés et d'arbres tronçonnés, les dizaines de morts d'une fusillade, cela risquait fort d'être le signal d'une aventure dont nul ne pouvait prévoir l'issue.

Je tenais solidement les deux bouts de la chaîne, et ma conduite fut tout inspirée par cette double conviction. Si elle ne me préserva jamais totalement de l'angoisse, elle me donna, vis-à-vis des péripéties mineures de cette traversée, une précieuse sérénité ²."

Philippe Vesseron : L'affaire des fûts de Seveso (1982-83)

Une des logiques directrices fut notamment "de rappeler qu'un industriel est au premier chef responsable d'évaluer les décisions qu'il prend, d'en contrôler la réalisation et de réagir en cas d'anomalie ³."

Les responsables devront, au cas par cas, construire ces logiques d'action. Le groupe d'intelligence critique que nous venons de proposer peut jouer ici un rôle d'appui essentiel, surtout si ce travail de repérage a été entamé bien avant la crise. Il devra très rapidement se mettre au travail, non pour fixer prématurément des options fondamentales, mais pour dégager des variantes, dégager déjà des repérages sur lesquels pourra travailler le décideur.

¹ Philippe Vesseron, 1988, p. 152.

² Maurice Grimaud, 1977, p. 135-136.

³ Philippe Vesseron, 1988, p. 153.

Les logiques fondamentales en question concernent les différents types de règles pour gérer une crise : règles politiques, règles de fonctionnement inter-acteurs, règles de conduite institutionnelle, règles de traitement de la crise, règles de prise de décision.

6.1. Des règles "politiques" : valeurs et références

La question posée par une gestion de crise dépasse de très loin le classique problème de la prise de décision. Il ne s'agit plus de faire marcher un système au mieux, sur base d'optimisation dans le cadre de politiques données. Nous ne sommes pas dans du classique "problem solving" qui peut s'appuyer sur des règles, des normes, des objectifs "donnés".

Il ne s'agit pas non plus, comme on le dit généralement pour distinguer les fonctions de gestion et celles de décision, de fixer seulement des buts, des objectifs ou des fins. En crise, il s'agit de réinjecter du sens, de définir des valeurs et des références, de formuler des normes et des cadres d'appréciation. Ce sont les tâches qui attendent le dirigeant. La gestion de crise se fait *politique* de crise ¹. C'est au travers de cette activité essentielle de formulation des facteurs de régulation que le système pourra se maintenir dans la durée, en gardant direction, cohérence et continuité.

Ce travail est naturellement directement lié à l'analyse que l'on a faite de la situation et de ses enjeux fondamentaux. Il est très difficile, dans la mesure où il demande une créativité sur le terrain délicat des valeurs : il s'agit de cerner, dans le fouillis obscur des valeurs naissantes, celles à partir desquelles il est judicieux de se déterminer.

Là encore il y aura difficulté : les mêmes valeurs ne naissent jamais dans la clarté. Il y aura ambiguïté et contradiction : même si les valeurs aussi sont mortelles, on ne saurait passer allègrement sur des valeurs tenues pour fondamentales. Il y aura conflit : les mêmes valeurs ne sont pas reconnues par tous au même moment.

Il y faudra du discernement et de la décision. On peut préférer "échouer" sur cette crise-ci plutôt que de suivre des valeurs jugées inacceptables. On peut juger qu'il n'est surtout pas opportun d'ouvrir ce type de discussions et qu'il est urgent d'attendre sur ces points fondamentaux. On peut choisir de tout mettre en œuvre pour faire éclore de nouvelles valeurs. On peut au contraire vouloir tenir pour indiscutables les valeurs qui, jusqu'à ce moment, ont été tenues pour bonnes.

Pour toute option novatrice, il faudra juger si le pari est fondé, s'il peut être tenu, à quels signes on reconnaîtrait que l'option prise n'est pas ou n'est plus opportune, judicieuse ou acceptable.

S'il y a tournant radical, il ne sera guère possible de définir clairement ces nouvelles valeurs de référence. Au moins peut-on alors tenter de dégager quelques commandements négatifs du type : "ne pas jouer le sort de l'humanité pour sauver son pays"; "ne pas jouer le sort de son pays pour sauver son entreprise ou son organisation". Pour les décisions les plus graves, cela pourrait s'exprimer sous forme d'impératif catégorique, sur le mode : "Ne fais rien qui pourrait diminuer la capacité de survie de l'humanité". D'autres impératifs pourraient s'appliquer à des niveaux moins globaux. C'est d'ailleurs ce à quoi se sont essayées certaines entreprises dans ce qu'elles ont baptisé leur charte fondamentale. Les

¹ Nous nous référons ici aux travaux de G. Vickers, 1965.

plus sceptiques émettront des doutes sur le sérieux de ces références; d'autres y verront au contraire de réelles tentatives de fondement éthique de l'action.

Ces tentatives sont au moins intéressantes si elles sont le fruit de recherches et confrontations collectives. Car personne n'est dépositaire de ces valeurs. Et leur "invention" ne peut être qu'un processus social exigeant du temps : elles ne sont stockées nulle part, dans un coffre ou un livre d'où il suffirait de les extraire.

Il y a naturellement une contradiction entre ce processus nécessairement social de la production des valeurs et l'action relativement solitaire et rapide du décideur en situation de crise. La réponse la moins mauvaise est sans doute dans un travail préalable et dans la réunion, en situation d'urgence, de groupes multi-agents (préparés à ce type de tâche) permettant de dépasser la seule sensibilité et les seuls désirs d'un individu particulier – fût-il le responsable le plus élevé.

Quoi qu'il en soit, un groupe tel que celui suggéré précédemment pour affiner l'intelligence de la situation aura pour tâche, dès l'entrée en crise, de formuler des hypothèses de travail sur ce volet du traitement de la crise. Il lui revient de formuler les analyses les plus ouvertes, qui permettront les décisions les mieux éclairées.

6.2. Des règles de fonctionnement inter-acteurs

De nombreux acteurs vont intervenir lors de la crise. Même dans les situations qui ne sont pas de nature purement conflictuelle, il faudra traiter des oppositions, gérer des rapports entre groupes. D'où la nécessité de clarifier, ici également, des logiques de comportement.

6.2.1. Dans les conflits : modération, clarté, communication

Les grands principes suivants sont les leçons communes tirées des crises internationales; elles ont sans doute valeur générale.¹

1. Un engagement très gradué dans le conflit : une des leçons de l'expérience est bien la facilité avec laquelle on peut être pris dans l'escalade. Tout ce qui peut augmenter flexibilité et délais est à rechercher. Il s'agit en particulier de prendre garde aux engagements irréversibles. Cela suppose un contrôle très serré de l'appareil d'intervention à disposition.
2. Un soin extrême à éviter toute humiliation de la partie adverse : la notion de porte de sortie est essentielle (pour les crises à caractère conflictuel, la modération dans la recherche des gains est un principe reconnu).
3. Le maintien de la communication avec la partie adverse : en situation de crise, les communications avec l'adversaire (plus généralement, les partenaires) doivent être maintenues et même accrues à mesure que la crise s'intensifie. Une règle générale est que la communication entre parties doit être aussi peu ambiguë que possible (même s'il y a des cas où une ambiguïté construite peut se révéler utile); ce qui suppose notamment que cette communication s'exerce avec une grande retenue dans l'expression. L'expérience montre la difficulté que l'on rencontre pour maintenir ces communications, alors que la charge d'informations internes à traiter est de plus en plus lourde. D'où la

¹ Coral M. Bell, 1978, p. 53-55; Hanspeter Neuhold, 1978, p.4-18; Thomas Milburn 1972, p. 259-277.

nécessité pour les partenaires d'envisager des moyens de communication supplémentaires, et spécifiques. Il faut encore tenir compte de problèmes de compréhension mutuelle, en raison de bases culturelles différentes.

4. La recherche d'une base d'appui aussi large que possible : l'appui opérationnel –~~et~~ moral –d'autres acteurs est indispensable. Ce principe peut cependant venir en opposition avec la nécessité d'une action rapide. Le jeu avec la presse et l'opinion est également délicat en raison des calendriers des uns et des autres, du jeu de la partie adverse sur cette même opinion intérieure ou internationale.

6.2.2. Décloisonner, valoriser les partenaires

Contre la tentation de la simplification excessive, de la concentration illusoire des pouvoirs sur soi seul, on développera une action impliquant tous les acteurs souhaitables "alors qu'en période de crise la pente la plus naturelle est de parer au plus pressé ¹". On veillera notamment à faire intervenir, en leur distribuant des rôles, des intervenants apparemment périphériques mais dont l'implication est de nature à consolider l'ensemble de la conduite de la crise.

Un acteur souvent oublié, dans les premiers temps d'une crise, est la justice.

Philippe Vesseron : L'affaire des fûts de Seveso

"C'est après la parution d'articles tumultueux que la justice sera placée en première ligne : elle gardera quelque amertume d'avoir été mal informée dès le départ. Rien n'est plus difficile que de rétablir la confiance lorsque la coopération n'a pas été établie avant la crise ²."

A l'opposé, tel décideur, dans telle circonstance, peut estimer que si des ouvertures sont à assurer à destination de nombre d'acteurs, une fermeté-fermeture totale est à affirmer face à tel autre groupe, jugé extrémiste. Cela se rencontre notamment dans les cas où des acteurs d'une "mauvaise foi" absolue et à la recherche de buts n'ayant que peu à voir avec l'objet de la crise ne sont en fait des partenaires que dans la perspective du pire. Une ouverture peut alors être jugée totalement déraisonnable.

6.3. Des règles de conduite institutionnelle

Un ajustement est à étudier, dans chaque cas, entre deux lignes de conduite opposées.

6.3.1. Faire fonctionner les systèmes habituels

Il ne s'agit pas, en situation de crise, de faire table rase de tous les dispositifs prévus, de contourner tous les services habituels. Bien au contraire, il faut activer ou réactiver les institutions existantes, en évitant de créer des échafaudages de dispositifs et comités ad hoc sur ajoutés au dernier moment (pour exister, ils devront commencer par livrer des guerres intestines et médiatiques de reconnaissance –~~de~~ qui n'arrangera en rien la robustesse de l'ensemble).

Dans cette ligne, on doit veiller à maintenir le niveau de décision et de gestion à son plus bas niveau hiérarchique. La tendance naturelle d'un système en crise est de connaître une centralisation immédiate, qui fait disparaître les niveaux intermédiaires...~~de~~ qui expose brutalement les plus hauts

¹ Philippe Vesseron, 1988, p. 153.

² *Ibidem*, p. 143.

responsables, fait perdre bien des compétences, donne un retentissement immédiat à toute affaire qui ne le mérite pas obligatoirement ¹. Autre inconvénient d'une centralisation immédiate : une démobilisation et une acrimonie certaine au niveau de ceux qui sont en principe chargés d'assurer la gestion des systèmes concernés.

Hélène Denis : l'incendie de Saint-Basile-le-Grand, 23 août 1988

"Très vite, et bien que la municipalité n'ait pas demandé le décret d'état d'urgence, elle est en quelque sorte dépossédée de ses pouvoirs de décision par l'intervention de responsables politiques et de fonctionnaires de tous niveaux (ces derniers appelés parfois le "gang des sauveurs"). [...] Les intervenants locaux, s'ils réalisent qu'ils avaient besoin de l'aide du niveau provincial, n'en demeurent pas moins quelque peu désabusés, tout au moins pour certains d'entre eux : « Toi, tu t'es fendu le cœur pour faire un ouvrage, puis quand c'est fini, eux autres ils viennent ramasser les médailles en vous disant : "Tassez-vous" » ²."

6.3.2. Ne pas hésiter à prendre des initiatives fortes en matière institutionnelle

L'option opposée est défendue avec la même énergie : les crises sont souvent dramatisées par le fait que les intervenants habituels se révèlent incapables de faire face; les dirigeants ont alors à reprendre les dossiers en catastrophe, à un stade de la crise qui correspond déjà davantage à celui de la déroute. On ne peut faire fonctionner des structures qui ont pendant longtemps fait preuve d'un manque d'esprit d'initiative, d'imagination, de souplesse; qui sont déjà discréditées avant même le début de l'épisode, en raison par exemple d'un traitement de la crise précédente désastreux ou perçu comme tel par le plus grand nombre.

Il faut donc, là encore, faire preuve d'initiative et d'imagination : activation d'institutions ad hoc prévues pour ce type de situation; construction d'entités nouvelles; responsabilité donnée à telle organisation extérieure de prendre en charge la crise pour les cas désespérés.

Deux illustrations peuvent être apportées ici, par rapport auxquelles on gardera naturellement la distance critique souhaitable : il ne s'agit pas de modèles à suivre, mais d'expériences qui recèlent des enseignements.

Three Mile Island : Création d'une commission d'enquête présidentielle ³

L'idée qui présida à la constitution de cette commission fut que le groupe puisse refléter la société civile américaine dans son ensemble; d'où, la présence, par exemple, d'une "mère de famille".

L'incendie de Saint-Basile-le-Grand, 23 août 1988 : création d'un comité scientifique international ⁴

L'incertitude face aux risques liés à l'exposition subie, la méfiance de la population envers le gouvernement, conduisirent les autorités à mettre sur pied un comité international d'experts qui constitua sans doute une première mondiale, d'abord en tant que mécanisme de définition de normes, puis en tant que mécanisme démocratique, puisqu'il inclut des experts choisis par les citoyens. Il a de fait permis à ces derniers d'avoir confiance dans la décision de réintégrer leur domicile, confiance qui avait été largement entamée lors de la crise, notamment par les informations souvent contradictoires qu'ils recevaient. Il remit toutefois en cause le pouvoir des experts «internes». Si le comité d'experts a constitué une force, c'est par le consensus qui s'est dégagé de ses délibérations. On doit néanmoins être prudent avant de renouveler l'expérience, dans la mesure où un tel mécanisme exige [notamment] une décision par consensus, ce qui est difficile entre experts, particulièrement lorsque ceux-ci sont mandatés par des

¹ Joseph Scanlon tient ce principe pour capital dans les actes terroristes et prises d'otages : "faire parler le commissaire local, surtout pas le ministre". (Entretien).

² Hélène Denis, 1989, p. 23.

³ J. Kemeny, 1979, p. 157-163.

⁴ Hélène Denis, 1989, p. 18-19.

groupes différents (dans le cas présent, les experts mandatés par les citoyens étaient connus et respectés par les autres membres du comité).

Boycott du lait infantile (affaire Nestlé, 1973-1984) : création d'un groupe indépendant de haut niveau

C'est le cas bien connu du boycott des produits Nestlé à la suite d'une vaste campagne sur la nocivité du lait en poudre dans les pays pauvres : "Le lait qui tue les bébés". Nestlé mit du temps avant de se départir des réactions classiques en la matière : prudence et repli défensif sur sa réputation. La crise ne fit que s'aggraver... Un dépit de victoires judiciaires.

Enfin le groupe innova : il créa à Washington une cellule extérieure, très libre de ses mouvements (le Nestlé Coordination Center for Nutrition –NCCN); conduisit une large politique d'ouverture, de reconnaissance des détracteurs, de dialogue, d'initiatives. Un groupe d'expertise indépendant fut mis sur pied : il comptait des opposants et fut mis sous la présidence d'une personnalité prestigieuse –Edmund Muskie, ancien secrétaire d'Etat des Etats-Unis.

Sur cette base de reconnaissance de légitimité et de dignité aux partenaires extérieurs (au moins pour les groupes modérés), Nestlé fut en mesure de venir à bout du processus de boycott (au moins dans une large mesure).

On peut revenir sur quelques traits de cette innovation institutionnelle en suivant le témoignage d'Edmund Muskie, puis celui de Raphael Pagan, président du NCCN. ¹

Edmund Muskie ² :

1. Face à la controverse, le vide

Les entreprises savent comment traiter les controverses se situant dans l'arène judiciaire, mais elles sont largement démunies sur le terrain politique et social. Leur crédibilité et leurs motivations peuvent être mises en cause, sans qu'il y ait de forum offrant des procédures et des garanties quant aux mécanismes d'examen pour parvenir à une vérité objective ou conclure la controverse de façon équitable. L'affaire du lait en poudre se développa précisément en dehors du domaine légal : il n'y avait pas de juge pour interpréter la loi, pas de police pour la faire appliquer, pas de législateur pour l'amender. Nestlé appliqua unilatéralement le code de l'OMS (Organisation mondiale de la Santé) et demanda à un groupe d'éminentes personnalités de former une commission pour juger de la conformité des pratiques du groupe suisse à ses assertions publiques.

2. La création d'une commission indépendante

La commission fut créée après d'intenses négociations entre Nestlé et les membres pressentis pour y appartenir. L'élément central de ces négociations fut d'établir et de sauvegarder l'indépendance de la commission. Cela fut acquis en confirmant cette indépendance par écrit, en créant certaines procédures (telles que l'accès à tous les dossiers de l'entreprise et à son personnel, le droit d'engager des experts, le droit de conduire des investigations sur le terrain, le droit de publier des rapports), en assurant des ressources adéquates à la commission sans contraintes de la part de Nestlé, en nommant des membres respectés et indépendants. Les nominations initiales, négociées avec Nestlé, portèrent sur des personnalités en vue (dans les domaines médicaux, religieux, éthiques) qui avaient quelque expérience en matière de controverses publiques. Des membres supplémentaires furent adjoints plus tard sous la seule responsabilité de la commission, mais avec les conseils de Nestlé.

La commission fut initialement refusée par les groupes soutenant le boycott, qui refusèrent de lui soumettre leurs plaintes. La commission utilisa ses trois premiers mois d'activité pour établir ses règles de fonctionnement; étudier le code de l'OMS ainsi que les questions médicales, sociales, légales liées à sa mission; nouer des liens constructifs avec l'OMS, l'UNICEF et d'autres groupes; ouvrir des lignes de communication avec les groupes soutenant le boycott; négocier avec Nestlé pour faire modifier les instructions données par le groupe en matière de marketing, cela de façon à assurer une meilleure conformité au code de l'OMS.

Les premiers contacts entre la commission et certains des groupes militants et la presse furent conflictuels, en raison de l'hypothèse souvent faite selon laquelle une commission financée par Nestlé ne pouvait être indépendante. Cependant, la commission resta ouverte à ces groupes et veilla à ne rien faire qui puisse être interprété comme un manque d'objectivité. Peu à peu, elle gagna en compréhension, acceptation et respect.

3. Les rôles assumés par la commission

- Un rôle d'audit public, utile pour Nestlé qui n'aurait pu convaincre l'extérieur que le groupe se conformait aux règles de l'OMS.
- Un rôle d'expertise, utile pour traiter les incertitudes scientifiques comme les ambiguïtés du code de référence de l'OMS.
- Un rôle de quasi-juridiction, car il fallait interpréter le code, et juger de la conduite de Nestlé.

¹ Pour une description plus complète du cas, on pourra se reporter à John Dobbins, 1988.

² Repris de : Edmund S. Muskie and Daniel J. Geenwald, 1986, p. 19-23.

- Un rôle de pouvoir de pression sur le personnel de Nestlé, décentralisé dans 140 pays, et peu spontanément enclin à abandonner des pratiques de marketing qui avaient fait leurs preuves et continuaient d'être utilisées par les concurrents.

Cette activité donna lieu à publication de rapports trimestriels, soulignant pour chaque plainte dans quelle mesure Nestlé avait respecté ou non les codes de l'OMS – qu'il fallait souvent interpréter en raison de ses ambiguïtés et manques de pertinence.

La commission enquêta aussi largement dans les pays du Tiers-Monde. En juin 1983, elle organisa une grande conférence largement ouverte au public, au cours de laquelle des experts des deux bords purent être entendus.

Ce travail permit à la commission d'établir sa propre crédibilité, de renforcer la position de Nestlé sur la plupart des points, d'éclairer la complexité des problèmes par opposition aux simples clichés et arguments simplistes, de créer une atmosphère permettant une discussion entre Nestlé et ses détracteurs. La commission veilla à rester dans son rôle d'expert, en demeurant au-dessus des polémiques. Elle put satisfaire les inquiétudes des personnes bien intentionnées, certainement moins celles des critiques radicaux.

4. Les facteurs de succès de la commission

- L'indépendance : ce fut le facteur principal de son succès. La commission ne pouvait nier que Nestlé était à l'origine de sa mise en place ni que son financement était provenait de Nestlé. Mais elle avait la volonté et les moyens de son autonomie. Et elle sut imposer qu'on la juge par ses résultats, non par ses origines.
- L'engagement de l'entreprise : l'équipe de direction de Nestlé s'engagea dans le processus, ce qui permit de donner sens aux efforts de la commission.
- Le choix des membres de la commission : l'équilibre des compétences et des personnalités, toutes marquées par le souci d'indépendance, d'intégrité, d'objectivité et d'implication vis-à-vis de ces questions fut aussi un facteur de succès.
- Leadership : il fut demandé à la commission d'aller de l'avant, ce qui lui permit de ne pas rester à une position de défensive qui l'aurait conduite à se mettre à la remorque des acteurs en présence, dont certains d'ailleurs auraient pu vouloir son échec. De la même manière, elle devait faire preuve d'initiative vis-à-vis de Nestlé pour obtenir de l'industriel les changements qu'elle jugeait nécessaires.
- La référence à un texte: quelles que soient les critiques que l'on pouvait lui adresser, le code de l'OMS fut retenu comme référence internationale de base.

5. Quelques enseignements

- L'entreprise doit prendre l'initiative, et ce de manière précoce. Ce ne doit pas être nécessairement une initiative spectaculaire, mais il importe d'anticiper des controverses de grande échelle et de s'y préparer.
- L'entreprise ne doit pas seulement contrecarrer ses opposants, mais examiner la légitimité de leurs préoccupations. L'attention précoce aux problèmes fondés peut éliminer les histoires horribles utilisées par les critiques pour exagérer le problème et rallier les gens raisonnables.
- L'entreprise doit essayer de comprendre toutes les dimensions du problème et d'apporter des éléments d'information au public avant que l'affaire devienne aiguë et que l'entreprise soit perçue de façon particulièrement négative par le public.
- Il faut adapter la réponse à chaque cas, sans suivre ce cas particulier de Nestlé et de la commission.

6. Les risques

Le recours à une commission indépendante pose un risque potentiellement sérieux. La commission peut être en désaccord avec l'entreprise; ou l'adoption des recommandations de la commission peut placer l'entreprise dans une position difficile vis-à-vis de ses concurrents. La commission peut manquer d'autorité pour en imposer au public et aux services officiels. L'entreprise ne saurait désavouer la commission, mais les opposants présenteront les critiques de la commission comme celles de la "commission de l'entreprise".

7. Conclusion

Une entreprise doit être sûre de sa décision d'entrer dans la formule de la commission indépendante. Elle doit être sûre que sa position dans la controverse est appropriée ou qu'elle est préparée à se conformer aux vues de la commission. Elle doit être sûre de l'objectivité de ce corps indépendant, tout comme le public souhaite un jugement indépendant. L'entreprise doit donc être impliquée dans la création de la commission indépendante, qui ne peut lui être imposée par des groupes extérieurs, particulièrement par des groupes critiques.

*Raphael Pagan*¹ :

Quatre facteurs apparaissent couramment qui risquent de conduire à l'échec dans ces situations de crises d'opinion :

- Le plus puissant, c'est la conviction des juristes que l'ouverture fait courir des risques.
- Le second, c'est la conviction des responsables du marketing que l'ouverture risque de révéler des informations confidentielles aux concurrents.
- Le troisième, c'est la conviction des responsables financiers que l'ouverture expose à des risques de dépenses inutiles.

¹ D'après Raphael D. Pagan Jr., 1986, p. 18.

- Le quatrième, c'est la conviction selon laquelle les hommes de l'entreprise sont si naïfs et innocents qu'ils risquent d'être trahis ou abusés.

6.3.3. Pousser les formes institutionnelles émergentes

Nous sommes ici dans le cas où les responsables ne suffisent plus dans la conduite de la crise mais où d'autres forces se manifestent. Il peut être sage de ne pas se couper d'elles. Mais là encore l'examen est à opérer au cas par cas.

Hélène Denis : l'incendie de Saint-Basile-le-Grand, 23 août 1988

"Les citoyens ont développé un mécanisme ad hoc de démocratie directe, le comité de citoyen. Il faut voir qu'une telle action remet en cause le pouvoir municipal délégué au maire par les citoyens. Les maires ont toutefois compris que la confiance dans tous les niveaux du gouvernement était à ce point érodée que le comité de citoyen devenait le seul moyen de rassurer la population quant aux décisions de réintégrer les domiciles. Aussi ont-ils accepté, pour la majorité d'entre eux, d'entrer dans le jeu, se faisant la courroie de transmission entre le niveau gouvernemental et ces citoyens sinistrés. Le député provincial jouera lui aussi un rôle auprès de ces comités, étant d'ailleurs lui-même évacué. Il définira son rôle comme un lien entre les citoyens et le gouvernement, se dissociant relativement de ce dernier, pour redonner confiance aux citoyens dans la machine gouvernementale ¹."

6.4. Des règles de traitement de la crise

Un certain nombre de modalités d'intervention sont généralement prônées pour l'action particulière. Ici encore, les responsables, le groupe d'intelligence critique, devront préparer une série de repères adaptés, différents scénarios possibles.

6.4.1. Questionner, anticiper, prendre des initiatives y compris sur le plan symbolique

Il s'agit de sortir du cadre établi en questionnant les "données", en anticipant les développements de la crise, en prenant des initiatives qui permettront d'influer sur la dynamique en cours.

En situation mouvante, d'effondrement de sens, les perceptions subjectives sont des facteurs objectifs très importants. On veillera donc particulièrement à tous les aspects symboliques de la crise et de sa conduite. Par contre, il peut être dangereux de dissoudre peu à peu toute référence "objective" : la gestion des psychodrames collectifs est une science bien hasardeuse...

En matière d'initiatives, il faut s'arrêter à une question classique : le déplacement ou non sur le site de la crise ².

Warren Anderson, le président de Union Carbide, fut souvent critiqué pour être allé en Inde après Bhopal, ou, plus précisément, pour avoir fait le déplacement dans les conditions où il fut organisé. Le président d'Exxon fut tout autant critiqué pour ne pas être allé en Alaska (ou tout au moins ne pas y être allé de façon visible) lors de l'affaire de l'Exxon-Valdez. Dans chaque cas, des contre-critiques se sont fait entendre : "le simple fait que Warren Anderson ait eu le courage d'aller en Inde fut d'une portée inestimable pour la conduite de la crise publique"; "le président d'Exxon devait

¹ Hélène Denis, 1989, p. 23-24.

² Remarquons toutefois que, dans un certain nombre de crise, il peut ne pas y avoir de site spécifique; ou bien le lieu de l'accident n'est pas le lieu de la crise (très souvent, en séminaire de simulation, les participants n'affichent qu'un principe : "je me rends immédiatement sur les lieux". Il ne leur vient pas à l'idée qu'il pourrait ne pas y avoir de lieu précisément, ou en avoir un nombre très élevé. C'est là le genre de surprise intellectuelle qu'il vaut mieux avoir découvert avant la crise...)

rester conduire son état-major au siège; le président d'Exxon-USA était allé sur place –[et cela était jugé suffisant". Tout est affaire de jugement...[et aussi sans doute de pari. Après coup, les appréciations sont plus aisées, mais peut-être toujours aussi incertaines...[Elles sont utiles à la réflexion, elles ne disent pas ce qui, à coup sûr, aurait dû être fait.

Ainsi ces appréciations quelque peu abruptes à propos du voyage de W. Anderson ¹ :

- Il n'avait pas suffisamment d'informations pour justifier le voyage.
- Il ne savait pas s'il serait autorisé à visiter le site.
- Il n'avait aucune assurance sur le fait qu'il serait en mesure de faire quoi que ce soit s'il se rendait sur le site.
- Les communications avec Bhopal étaient si mauvaises que, depuis le site, il n'aurait pas pu donner d'instructions au siège.
- Il ne tint pas compte du risque d'être arrêté, comme il le fut d'ailleurs, alors que des responsables d'Union Carbide India l'avaient déjà été. Il fut arrêté, pour négligence et responsabilité, ce qui diminua encore sa capacité à jouer un rôle dans la gestion de la crise : pendant plusieurs jours il fut injoignable.
- Enfin, s'il n'était déjà pas en mesure de prendre de saines décisions dans son environnement confortable et protégé de Danbury, comment pouvait-il espérer mieux faire face en se plaçant au front, où il recevrait de plein fouet l'image du désastre causé par son entreprise ?

Retenons sur ce point quelques enseignements :

- Si le fait de ne pas se déplacer est perçu comme de l'indifférence ou du mépris, cela a toute chance de rester à jamais un sceau qui marquera toute l'affaire (même des milliards de \$ n'y suffisent plus : tout est lu à travers ce prisme négatif).
- Il faut faire ici encore des balances de risques et d'avantages : l'absence de déplacement sur place peut, tout au moins dans certains cas, ne pas être reçu comme du mépris, si on prend d'autres initiatives, comme par exemple recevoir les intéressés; le déplacement, peut être un moyen de créer l'événement qui arrêtera la crise (on montre qu'on ne laisse pas pourrir les affaires); mais ce peut être l'occasion de manifestations hostiles, d'engagements inconsidérés propres à compliquer davantage encore la situation. Il peut y avoir panachage dans le temps.

Dans l'affaire de la décharge de Roumazières (1983), par exemple, madame Bouchardeau, alors ministre de l'Environnement, reçut d'abord les intéressés à Paris, avant d'aller sur place au moment où il devenait possible de prendre acte et de sceller un consensus. ²

Précisons que s'il y a départ rapide pour un site qui pose problème, il faut prendre soin de laisser derrière soi une organisation en état de fonctionner; il faut avoir défini des critères qui exigeraient un retour immédiat. Bref, il ne faut pas confondre initiative et impulsivité brute.

A titre d'illustration, on peut dresser le tableau suivant (construit à partir d'expériences de simulation).

Alerte majeure sur un site industriel. Le haut responsable quitte immédiatement ses bureaux. Pourquoi ? Parce que c'est dans le plan. Il le fait sans laisser de directives à ses adjoints...[qui se retrouvent seuls en première ligne, et pour longtemps. Il est dans sa voiture, parti pour un long trajet (on ne se posera la question de l'hélicoptère qu'une fois constatée la longueur du trajet). Arrivé sur place, il constate de regrettables absences –[En particulier, c'est un comble, celle des sapeurs-pompiers, et il s'en émeut. Ces mêmes sapeurs-pompiers arrivent quelques heures plus tard...[Irrieux de n'avoir pas été prévenus, et de faire, de surcroît, l'objet de récriminations. L'évidence finit par s'imposer à tous : on ne peut gérer la crise depuis un PC avancé aussi mal équipé et aussi loin des bases de chacun. On se résout à s'écarter du plan et on se replie sur un PC mieux pourvu. La gestion de la crise peut alors reprendre. On a perdu une douzaine d'heures. Les plus perfides mesurent en outre que la suite de la manœuvre est en fait parfaitement gratuite : dans la précipitation, on a omis de prendre en considération le fait que le PC avancé utilisé en matinée avait été directement affecté par le nuage : les joueurs devraient tous être en réanimation.

¹ Steven Fink, 1986, p. 170.

² Entretien avec Philippe Vesseron; voir aussi : Ph. Vesseron, 1988, p. 149.

Enseignement : non pas "ne faisons rien" (les crises sont souvent faites de l'absence totale de réaction : on attend...¹) mais construisons à chaque instant une logique critique de ce que l'on fait, pour ne jamais être prisonnier, ni de nos initiatives, ni de nos absences d'initiatives.

Dans cette ligne d'ailleurs, on doit veiller à ne pas s'enfermer dans une doctrine figée en matière de localisation des PC. Dans le cas ci-dessus, il était peu judicieux de choisir un emplacement trop près de la source du risque. Par contre, dans un cas comme celui de l'*Amoco-Cadiz*, c'est avec juste raison que le PC avancé fut établi sur la côte très près l'endroit de l'échouage à Ploudalmézeau (et non à la préfecture de Quimper). Pareille proximité au site est indispensable dans bien des cas (comme le disait déjà Sun Tzu : "Il n'est pire calamité que des ordres émanant du souverain qui siège à la cour ¹").

6.4.2. Eviter les réponses maximalistes, se garder de la prestidigitation

On peut être tenté de régler la crise, surtout la crise d'opinion, par quelque coup spectaculaire : nationalisation de toutes les entreprises à risque –² ou l'inverse; coupes énormes dans les systèmes existants; dispositions administratives à grande échelle mais que l'on sait inefficaces et de toute manière inapplicables...³

Pareilles réponses sont souvent irresponsables; elles préparent un terrain terriblement dangereux pour l'avenir...⁴ but en n'étant d'ailleurs pas sans risques pour la crise immédiate : si "ça ne marche pas", on risque fort d'avoir épuisé un peu plus son crédit.

Philippe Vesseron

" Les réponses maximalistes, qu'elles promettent la transparence absolue ou le risque nul, peuvent certes apporter des bénéfices et éviter des tensions. Après tout, couper immédiatement les ailes aux angoisses a en soi un intérêt. Certes, il faut savoir réagir aux événements et en tirer toutes les conséquences. Mais nos concitoyens ne sont pas stupides (...). Je crois que la règle de fond doit être de pouvoir expliquer et justifier les décisions que l'on prend. L'exorcisme est une réponse bien pauvre, assez méprisante pour l'opinion qu'on chercherait à apaiser. Se placer soi-même sur le terrain de l'irrationalité est un calcul très risqué, qui a toute chance de provoquer des déstabilisations supplémentaires. Quand on est déjà dans une crise, jouer avec le feu n'est pas nécessairement la stratégie la plus intelligente ². "

La perspective est plutôt d'éviter la surenchère, de ne pas promettre l'impossible, ce qui d'ailleurs, n'est pas réellement demandé :

Philippe Vesseron

"Curieusement, alors que le pays est somme toute bien conscient que le risque nul n'existe pas, alors que le modèle de l'Etat arrogant et envahissant n'est plus accepté par personne, les administrations se croient souvent obligées d'affirmer que leur tâche est de garantir une sécurité absolue. A trop vouloir prouver, elles s'assignent une mission impossible et contribuent en définitive à créer de l'impossibilité. Alors que l'enjeu pour les administrations comme pour les entreprises est de créer une capacité de pilotage, de montrer qu'elles sont crédibles, de s'assurer qu'elles ne seront pas balayées si un incident se produit effectivement ³. "

Cela dit, il n'est pas rare d'entendre des responsables prétendre que seule un bon tour de passe-passe leur a permis de se sortir d'un mauvais pas –⁵ et même sans mettre en péril l'avenir. A l'appui aussi, ces raisonnements : "Je fais évacuer, alors que ce ne serait pas absolument nécessaire : même si cela cause 5 victimes, personne ne m'accusera : j'ai été «prudent». Si, au contraire, je ne fais pas évacuer et qu'il y a 5 victimes : je suis un «criminel»...⁶ Je coupe l'eau : je suis réélu; je ne coupe pas l'eau : «peut-on avoir confiance ?». "

¹ Sun Tzu, 1972, p.117.

²Philippe Vesseron, 1988, p. 159.

³ *Ibidem*, p. 156-157.

De façon plus construite, et dans la même ligne, certains posent un principe de base : "En situation de crise, il n'est plus question de lésiner : je ne prends plus le moindre risque; et c'est d'ailleurs la seule voie possible aujourd'hui vu l'état de la confiance prêtée aux responsables."

On remarquera toutefois ici que les positions ne sont pas véritablement irréconciliables. Si l'on affine suffisamment les raisonnements, chacun se retrouve sur la nécessité, ici encore, de sérieuses balances de risques (intégrant les risques tant "objectifs" que symboliques). C'est sur cette base que l'on décide finalement. Pour éviter tout simplisme initial, chacun devra au moins s'être aperçu qu'il n'y avait pas de précepte évident : il faut tout à la fois rejeter le refus d'agir qui ne serait provoqué que par le souci de ne faire ni dépenses ni mauvaise publicité; et ne pas croire que les dépenses sont sans conséquences : faire chanceler une entreprise, une économie (thème d'un exercice aux Etats-Unis au mois de décembre 1990), a des implications assez directes, y compris sur la vie de nombreuses personnes.

6.4.3. Dans la gestion de la crise, ne jamais oublier l'après-crise

La crise doit être traitée sans oublier qu'il faudra assumer par la suite les décisions prises pour résoudre cette crise... On ne peut arrêter n'importe quelle décision, utile à court terme, mais impossible à assumer à plus long terme. De même, il n'est pas possible d'ignorer que cette crise ne sera sans doute pas la dernière : les modes de traitement retenus pour cette crise-ci ne doivent pas rendre impossible le traitement d'une crise ultérieure. C'est "l'effet de précédent". En d'autres termes, on ne peut traiter la crise de façon isolée : il faut en permanence songer à l'après-crise et à ce que cet après-crise impose comme mode de traitement et de résolution de la crise présente.

Philippe Vesseron

"Il faut simplement se souvenir que l'histoire ne se résume pas à un seul épisode : c'est très bien de gérer l'affaire des déchets de Seveso, mais il serait illusoire de penser que c'est le dernier problème de déchets industriels. C'est très bien de gérer les conséquences d'un incendie sur un transformateur au pyralène, mais on ne doit pas oublier qu'il y en aura d'autres. Si pour se débarrasser d'une difficulté on recourt à un discours magique, un nouvel élément peut venir très vite contredire le panorama fabriqué. Redoutable enchaînement qui rend les problèmes successifs de moins en moins solubles. Tout au contraire, je crois qu'il est indispensable de chercher à tirer de chaque événement tous les éléments d'apprentissage qui permettent d'améliorer l'efficacité et l'anticipation. (...) Ce qui me paraît indispensable, c'est de ne pas répondre à des crises comme l'affaire des fûts avec la seule préoccupation du court terme, comme s'il n'y avait là qu'un divertissement médiatique à jouer avec plus ou moins de bonheur. Chaque épisode de ce type engendre des images fortes qui vont marquer progressivement notre culture en matière de risque : même les fausses crises sont importantes à cet égard — porteuses de progrès ou de régression, selon ce que nous aurons fait et dit ¹."

Introduisons ici encore le contrepoint nécessaire à la réflexion : l'interrogation systématique sur le long terme peut aussi brider les énergies, freiner les impulsions... Qui sont importantes lorsqu'il faut naviguer dans les rapides de la crise.

Cependant, au moins pour les cas les plus graves, un impératif est certainement à respecter : qu'il reste "quelque chose de possible" après cette crise-ci. Le recours à certains moyens signifient d'emblée l'impossibilité de toute relation après la crise, non seulement avec ses adversaires immédiats (s'il s'agit de conflit), mais encore avec nombre de ses alliés du moment. Il y a des succès partiels obtenus par des moyens qui signent des déroutés générales.

¹ *Ibidem*, p. 154-155, 155-156.

6.4.4. Tirer parti des opportunités ouvertes par la crise

L'essentiel est naturellement de maîtriser une situation grave. Mais, souvent, une crise ouvre aussi des potentialités nouvelles. Pour en tirer parti, il est nécessaire d'être attentif à ces ouvertures. Autre exigence : il faut avoir préparé, bien avant la crise, des modes d'action permettant précisément d'agir positivement en cas de turbulence majeure; avoir songé aux résultats positifs que l'on pourrait tout de même tirer de telle ou telle crise (ce n'est pas dans la tempête que l'on trouvera facilement des voies de sortie positives). On mesure d'ailleurs ici la proximité qui existe entre gestion de crise et gestion de l'innovation.

6.5. Des règles de prise de décision

Dans une crise, on risque de devoir prendre un grand nombre de décisions à haute vitesse. Le danger est grand de perdre très rapidement cohérence et rigueur. Pour éviter que le système de prise de décision se mette lui-même en crise, un certain nombre d'exigences peuvent être identifiées – puis respectées. Le "groupe d'intelligence critique" peut ici encore apporter un appui très précieux.

6.5.1. Un processus de décision rigoureux

La séquence proposée par I. Janis ¹ pour contrer le risque de groupthink est précieuse pour bien d'autres motifs; on la retiendra avec intérêt :

- 1) Examiner à fond une large palette de variantes.
- 2) Etudier les objectifs et les valeurs en jeu.
- 3) Soupeser avec soin les coûts, les inconvénients, et les risques plus subtils de conséquences négatives, tout autant que les conséquences positives, qui peuvent découler de ce qui est apparu dès l'abord comme le mode d'action le plus avantageux.
- 4) Rechercher continuellement des informations pertinentes pour évaluer les variantes.
- 5) Prendre soigneusement en considération les avis d'experts à qui sont présentés ces variantes, même lorsque les nouvelles informations ou les jugements recueillis ne confortent pas la ligne d'action initialement préférée.
- 6) Avant d'établir un choix ultime, réexaminer les conséquences positives et négatives des principales variantes, y compris celles qui ont été considérées à l'origine comme mauvaises.
- 7) Préparer dans le détail la mise en oeuvre de l'option retenue, en portant une attention spéciale aux plans d'urgence qui pourraient être nécessaires si différents risques liés à cette option devaient se matérialiser.

Dans telle ou telle circonstance (crise relativement simple, moment où l'urgence se précipite), le décideur peut juger ce type de garde-fou trop lourd. Il lui faut au moins être bien conscient des risques importants que court alors son propre pilotage.

En complément, on peut aussi édicter des "règles" d'orientation générales. Les suivantes sont le plus souvent tenues pour importantes (mais il n'est pas exclu que, dans certains cas, il faille s'en écarter).

¹ Irving L. Janis, 1982, p. 136.

6.5.2. Garder le maximum d'options ouvertes (en général)

En situation de crise, on risque fort d'aiguiser les difficultés en refermant rapidement ses marges de manœuvre. Cela peut survenir de façon spontanée, par erreur, ou de façon moins innocente : être acculé sans alternative est d'une certaine manière plus supportable, car moins marqué par l'incertitude et l'ambiguïté.

On donnera donc la préférence à toute décision laissant la plus grande marge de liberté pour les séquences suivantes. De façon plus positive, il faudra entreprendre des efforts délibérés pour élargir le champ des variantes examinées. Comme le souligne Henry Kissinger : "Le bord du précipice exprime un impératif : obtenir de la marge de manoeuvre ¹". En particulier, on observera la plus grande circonspection face aux options gravissimes.

Cela dit, on pourra juger cette approche mal adaptée aux situations de conflits extrêmes dans lesquelles la seule manière de résoudre la crise serait de bien montrer à l'adversaire que l'on ne dispose plus d'aucune marge de manœuvre – et qu'il lui faut donc ou se soumettre ou aller aux extrêmes. C'est notamment la thèse qu'a développée T. Schelling dans son ouvrage célèbre, *The Strategy of Conflict* :

"Le pouvoir de contraindre un adversaire peut dépendre de la possibilité que l'on a de se lier soi-même; dans le marchandage, la faiblesse est souvent une force, la liberté peut n'être que liberté de capituler, et le fait de brûler ses vaisseaux peut suffire à défaire un opposant ²."

C'est par pareil coup de force que Pierre Mendès France se saisit de la crise indochinoise dès son entrée en fonction.

Pierre Mendès France, le discours du 17 juin 1954

Dès son entrée en fonction, le nouveau président du conseil signale à l'adversaire qu'il n'est là que pour un mois; si la paix n'est pas faite, un autre gouvernement prendra les rênes et ce sera l'arrivée d'une autre équipe qui augmentera massivement le potentiel militaire, et lancera une association stratégique avec les Etats-Unis, ouvrant la voie à l'internationalisation de la guerre ³. Comment convaincre l'adversaire ? Précisément en appliquant le modèle de Schelling. C'est le premier discours de PMF devant le Parlement.

"Il faut donc que le «cessez-le-feu» intervienne rapidement. Le gouvernement que je constituerai se fixera – et il fixera à nos adversaires – un délai de quatre semaines pour y parvenir. Nous sommes aujourd'hui le 17 juin. Je me présenterai devant vous avant le 20 juillet et je vous rendrai compte des résultats obtenus. Si aucune solution satisfaisante n'a pu aboutir à cette date, vous serez libéré du contrat qui nous aura liés et mon gouvernement remettra sa démission à M. le président de la République ⁴."

6.5.3. Ecarter toute décision impossible à faire appliquer et respecter

Malgré le soulagement passager que peut apporter telle prescription spectaculaire en apparence des plus tentantes, on se gardera des décisions dont le résultat est de montrer bientôt l'incapacité des responsables, la vanité de leurs projets, la faiblesse de leur résolution. Une décision doit pouvoir être appliquée, et avoir l'appui de ceux qui devront en assurer l'application.

6.5.4. Travailler sur scénarios multiples et contrastés

¹ H. Kissinger, 1982, tome 3, p. 159.

² Thomas Schelling, 1963, p. 22 (cité par Claude Henry : "Flexibilité et Dissuasion : incompatibilité ou association, Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, n°345, octobre 1990, p.1).

³ Jean Lacouture, 1981, p. 13.

⁴ Ibidem, p. 13 (Journal officiel du 18 juin 1954).

Contre la tendance, là encore, à la simplification des hypothèses de référence, on posera la nécessité de réflexion en continu sur scénarios multiples, et même contradictoires. Cette approche très large donnera plus de chance de pouvoir conduire une situation qui sera fortement évolutive, avec des tournants particulièrement surprenants. On n'omettra pas l'étude des scénarios les plus pessimistes.

Henry Kissinger : conflit au Moyen-Orient (1973)

"Je demandai que l'on établît deux plans d'urgence : le premier pour le cas où l'on ne pourrait plus maîtriser les événements du Liban; le second pour se prémunir contre le genre de choses que les Egyptiens pourraient faire, les différentes réactions possibles d'Israël et les problèmes diplomatiques qui pourraient s'ensuivre. Il est difficile d'envisager une action directe des Etats-Unis, sauf si les Soviétiques interviennent directement. Mais nous devons voir de quelle façon nous pouvons tenir les Soviétiques à l'écart, et comment nous pourrions profiter de la crise pour mettre la diplomatie en mouvement si c'est ce que nous voulons, ou pour revenir au statu quo si nous estimons que cela est souhaitable ¹."

Henry Kissinger : crise jordanienne (1970)

"La position d'un conseiller à la Sécurité est extrêmement délicate lorsqu'il n'est pas d'accord avec son président. Celui-ci doit être certain que son conseiller agira comme son fidèle représentant et veillera à ce que ses souhaits soient exécutés par les ministères. D'autre part, le président doit pouvoir escompter une mise en garde si ses projets sont dangereux. Et ceci était primordial pour Nixon, étant donné sa propension à faire des déclarations impétueuses qu'il ne s'attendait pas à voir jamais mises en pratique. Pour la crise jordanienne, je résolus le problème en préparant deux plans d'intervention en même temps : l'un répondant aux désirs du président d'une action américaine unilatérale, l'autre suivant l'avis du WSAG, à savoir le rôle de prévention des Etats-Unis contre une intervention extérieure. Le président choisirait le moment venu de prendre une décision ²."

A l'inverse, un décideur dans une mauvaise passe peut estimer qu'il ne peut se permettre de disperser ses énergies en explorations "gratuites" et de risquer de porter atteinte au moral de son organisation.

6.5.5. Le "timing" de l'intervention : rapidité ou attente

On voit ici deux pôles opposés, qui ne se présenteront jamais de façon pure dans la réalité.

Le premier est celui de l'action rapide et résolue : elle a l'avantage de dompter la crise rapidement, avant qu'elle ait gangrené l'ensemble du système, obligeant alors à recourir à des moyens colossaux d'intervention.

Le second est celui de l'attente patiente qui laisse la situation se décanter suffisamment ("pourrir", diraient les tenants de la première voie) pour que l'on intervienne à coup sûr... Et si c'est encore utile; l'ensemble des fils étant dénoués, il est possible qu'alors on puisse jouer sur davantage de claviers, ce qui permet des stratégies plus souples et moins coûteuses.

Henry Kissinger apparaît comme un partisan farouche de la première voie :

"J'ai la conviction que, dans une crise, ce qui semble «équilibré» et «sûr» est souvent ce qui est le plus risqué. Un témoignage de modération a toutes chances de passer pour une marque d'irrésolution. [...]

La passivité, face à une crise, mène à une impuissance croissante; on est obligé de réagir aux problèmes dans des contextes où l'on se trouve à son désavantage maximum. Au contraire, la partie qui est en position d'initiative peut occuper l'énergie de son adversaire à des analyses. Pour obtenir le maximum d'efficacité, les actions doivent être soutenues, elles doivent apparaître comme incessantes, inexorables. Les hésitations, ou même une avance trop graduelle, ne sont qu'incitation à répondre avec le même degré d'intensité pour tester la détermination de l'adversaire ³."

¹ Henry Kissinger, 1982, tome 3, p. 532.

² Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 629.

³*Ibidem*, p. 644, 627.

L'affaire du pyralène de Reims ¹:

Le fait d'avoir attendu avant de prendre des précautions (contrôle des accès à l'immeuble contaminé) a conduit à une situation difficile à gérer sur le plan de la santé. Suivre quelques personnes n'est en rien comparable avec l'obligation d'en surveiller bientôt plusieurs dizaines ou centaines. De même sur le plan de la discussion publique : intervenir lorsque l'on a perdu une bonne part de sa crédibilité est très pénalisant...Et renforce d'autant les problèmes de suivi sanitaire : tout devient suspect et contribue à renforcer le stress, et bientôt l'état médical "objectif" (la différence entre objectif et subjectif étant toujours assez délicate à établir dans le domaine médical).

6.5.6. Une grande circonspection face aux options gravissimes

Il est possible que, dans le cours des événements, on en vienne peu à peu à des scénarios extrêmement graves. Il importe alors de marquer un temps de réflexion avant de franchir un pas décisif.

Henry Kissinger : crise jordanienne (1970)

" Nixon rappela. Il avait décidé d'approuver une intervention israélienne au sol : «Ma décision est prise. Ne demandez plus l'avis de personne et dites à Rabin de foncer.» Néanmoins, je n'avais pas envie de laisser le président courir le risque d'un affrontement d'une telle gravité avec l'Union soviétique sans avoir consulté ses principaux conseillers. L'opération au sol des Israéliens pouvait déclencher une guerre au Moyen-Orient et mon devoir envers Nixon était d'en référer à Rogers [secrétaire d'Etat] et à Laird [ministre de la Défense] ².

L'ensemble de cette démarche de questionnement et d'ouverture, de mise en place des moyens intellectuels, organisationnels et humains permet tout à la fois de préparer et d'appuyer en permanence la conduite de la lutte contre la crise. Ce premier volet étant exploré, nous pouvons passer au second, plus "opérationnel".

¹ Voir l'entretien avec le Pr. Sylvain Dally, in Patrick Lagadec, 1986b.

² Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 647.

POUR AVOIR PRISE SUR L'ÉVÉNEMENT

1. SE DOTER D'UNE CAPACITÉ AUTONOME D'INFORMATION

- des données pour cerner la dynamique en cours
- des données pour nourrir l'activité médiatique

2. OUVRIR LA RÉFLEXION

- cerner le contexte
- traquer et mettre en pièces les consensus hâtifs
- cerner l'héritage
- anticiper
- construire un point zéro du système

3. OUVRIR LES RESEAUX

- tisser sa toile
- ne pas hésiter à mobiliser les hauts responsables
- se reconnaître comme partenaires
- développer des interrogations communes

4. CONSTITUER UNE CAPACITE DE "DECISION-ANIMATION"

- établir un cadre minimum d'autorité
- tisser des liens entre centres de décision
- construire de la confiance
- redistribuer : information-intelligence-moyens-pouvoir

5. ETABLIR UN GROUPE D'INTELLIGENCE CRITIQUE

- [a]utonome; riche de cultures différentes**
- [p]our mener des questionnements et faire du guet stratégique**

6. S'EFFORCER DE DEGAGER DES LOGIQUES D'ACTION

- [d]es règles politiques : valeurs et références**
- [d]es règles de fonctionnement inter-acteurs**
- [d]es règles de conduite institutionnelle**
- [d]es règles de traitement**
- [d]es règles de prise de décision**

9 – Conduire la crise : choix et accompagnement

La disqualification immédiate a pu être évitée. Un travail a été engagé pour acquérir une intelligence de la dynamique en cours et des options ont été préparées; tout en poursuivant cet effort d'analyse critique, il s'agit d'engager véritablement la conduite de la crise.

Ce chapitre ne vise pas à en donner une check-list qu'il suffirait d'appliquer. L'objectif est de présenter un tableau de bord général, avec, pour chaque cadran, un ensemble de repérages de base.

Il restera, en situation, à opérer les ajustements, les combinaisons, les choix que le jugement suggérera comme étant les plus appropriés.

1. L'acte fondateur : le positionnement

C'est là le cœur véritable de l'action stratégique. L'espace de la décision a été éclairé et déployé dans ses multiples dimensions, notamment par le groupe d'intelligence critique – que l'on veillera à solliciter tout au long du pilotage de la crise. Le responsable va devoir trancher (ce qui peut inclure naturellement la non-décision, le renvoi à un moment ultérieur ou le maintien d'une certaine indétermination laissant du "jeu" à la crise).

Comme le souligne Henry Kissinger : "Le rôle le plus important d'un dirigeant consiste à prendre sur ses propres épaules le poids de l'ambiguïté qui préside aux choix difficiles. Cela fait, ses subordonnés disposent de critères pour se guider et peuvent passer à l'exécution de leurs tâches ¹".

Nous nous fixerons ici sur les cas les plus difficiles. Fort heureusement, les crises ne supposent pas toujours pareilles reconstructions (il ne s'agit pas tous les jours de réinventer des équilibres géostratégiques). Dans les cas intermédiaires, on peut en rester à l'idée qu'il faut au moins se battre pour la survie de son organisation, ce qui apporte déjà bien des points de repère – mais n'épuise pas les ambiguïtés. Les réflexions qui suivent, qu'il n'est malheureusement pas possible de simplifier, restent donc pertinentes pour tous.

Trois actes sont attendus du dirigeant.

1.1. Face à l'indétermination : nommer la crise; ou tout au moins dégager un champ opératoire

On pourrait recommander, comme on le fait souvent en ce domaine, "l'action résolue, franche, déterminée, conduite par un chef sans états d'âme, sûr de ses troupes et animé d'un esprit de gagnant propre à réduire la crise en un tournemain". La perspective est intéressante, mais n'épuise pas le sujet – tout au moins dans les cas difficiles, qui sont peut-être les plus nombreux... Le vaillant héros se retrouve vite en habit de Don Quichotte, épuisé à force de courir après l'ombre de la crise, et bientôt

¹ Henry Kissinger , 1982, p.614-615.

délaissé par ses troupes démoralisées et défaites sans combat véritable, tandis que la crise continue de ricaner dans l'ombre.

La crise se joue des chefs simplistes. Elle suit à la lettre les principes de Sun Tzu qu'elle a retraduits à son usage : l'art suprême de la crise est de soumettre l'ennemi sans combat; la crise l'emporte d'abord sur le plan intellectuel, les questions techniques ne sont que secondaires; "Le fin du fin, lorsqu'on dispose ses troupes, c'est de ne pas présenter de forme susceptible d'être définie clairement ¹".

Le premier problème du dirigeant, une fois les escarmouches initiales contenues, une fois ses systèmes d'intelligence déployés, est donc d'en venir à la question centrale : "Quel est le problème véritable ?". En d'autres termes, "quelle est la réalité de cette crise qui m'affronte ?".

Il y a une infinité de lectures possibles de la crise, phénomène insaisissable qui peut être à la fois nulle part et partout, éclair aveuglant sous tel aspect et ténèbres sous tel autre. N'ayant aucun contour, elle peut les avoir tous. Porteuse de toutes les virtualités, elle ne se laisse saisir par aucune action particulière. Arrêtée sur un front, elle en crée immédiatement dix autres, sur des terrains encore plus difficiles... Toute victoire partielle peut ainsi être un affaiblissement au niveau du théâtre général des opérations qui va se découvrir peu à peu.

Pour pouvoir agir de façon appropriée, engager une intervention pertinente, il faut "nommer" la crise. Nommer permet en effet de fixer l'indétermination; de réduire une forme barbare à une réalité connaissable – donc gérable au moins dans une certaine mesure, même embryonnaire. Dès qu'il peut y avoir échange, il peut y avoir traitement, compromis.

C'est là une première nécessité, mais un premier risque. Cet acte inaugural est un véritable coup de force. Il faudra que ce pari soit suffisamment bien ajusté pour que la forme barbare se laisse ainsi saisir. On mesure la difficulté de l'entreprise : il s'agit en quelque sorte de fixer ce qui advient, qui est inédit et qui n'est pas encore.

Il faudra peut-être attendre pour pouvoir nommer. Mais il y a là, à tout le moins, un objectif fondamental à rechercher.

Dans le pire des cas, nommer constitue au moins une tentative pour mettre sa marque, faire intervenir encore l'intelligence sur un phénomène qui nous dépasse.

Le cas extrême : Hiroshima ² :

Le docteur Hachiya, directeur d'un des hôpitaux de la zone, montre bien dans son journal comment opère ce mécanisme d'appropriation humaine par la nomination : "Il me fallait réviser ma conception du mot "destruction", ou en choisir un autre pour désigner ce spectacle. Annihilation aurait peut-être été plus exact, mais en vérité, je ne connais aucun terme susceptible de décrire le paysage lunaire qui se déployait sous mes yeux".

"Dans le langage courant, le jour du bombardement devint le point de repère d'après lequel les gens situèrent les événements ultérieurs. "Ce jour-là", voulait dire le 6 août. "Le lendemain", le 7 août. "Le surlendemain", le 8 août. "Trois jours après", le 9 août, et ainsi de suite.

Le mot *pikadon* fit désormais partie de notre vocabulaire. Pourtant quelques blessés qui s'étaient trouvés au centre de la ville au moment de l'explosion, persistaient à dire simplement *pika*. Ceux qui se trouvaient en dehors de la ville parlaient plutôt de *pikadon*. Ce fut, en définitive, ce dernier terme qui l'emporta. Sans doute parce que la plupart de ceux qui auraient pu dire *pika* étaient morts. *Pika* signifie étincelle, éclat brusque de lumière, comme la fulguration de l'éclair. *Don* signifie "boum !" ou "déflagration". Accolés l'un à l'autre, ces deux vocables en vinrent à

¹ Sun Tzu, 1972 (Avant-propos de Liddel Hart, p. 7; préface de Samuel Griffith, p. 11; Sun Tzu, p. 140)

² Michihiko Hachiya, 1957, p. 37, 242, 56-58.

signifier, pour les habitants d'Hiroshima, une déflagration caractérisée par un éclair et une explosion. Ceux qui se souvenaient de l'éclair parlaient de *pika*; ceux qui s'étaient trouvés assez loin de l'hypocentre de la déflagration pour enregistrer à la fois l'éclair et l'explosion parlaient de *pikadon*."

Bien sûr, le décideur risque toujours de se "payer de mots". Le danger existe de nommer trop hâtivement, avant d'avoir fait le travail d'analyse (suggéré au chapitre précédent), avant d'être véritablement en mesure de discerner le cœur du problème posé.

Bien sûr, on peut sombrer dans l'illusion et prendre le nom pour la chose. Il faut que le nom recouvre très exactement la chose nommée.

Et d'ailleurs, la vérité se rappelle vite aux illusionnistes en situation de crise.

Il faudra donc souvent consentir à la patience et restreindre ses ambitions : si on ne peut nommer la forme en question, c'est-à-dire désigner le cœur de la crise en répondant à la question centrale que l'on a énoncée – "Quel est le problème ?" – au moins peut-on tenter, comme démarche intermédiaire, de définir les horizons de la crise, de dégager un champ opératoire à l'intérieur duquel on choisira de travailler. Deux types de précisions permettent de fixer ce champ opératoire :

- Alors que les actions possibles semblent innombrables puisque appliquées à un phénomène sans consistance déterminée, il s'agit de fixer un terrain de référence : choisir les enjeux que l'on veut relever, identifier les intervenants que l'on va considérer en priorité, isoler les problèmes que l'on estime devoir être traités.
- De la même manière, il faut définir les temps de référence à retenir pour penser les problèmes et les réponses : équilibres immédiats, à moyen terme, à long terme, à très long terme. A chaque terme ses contraintes, ses questions, ses réponses, ses contradictions; entre chaque terme des recouvrements, et encore des contradictions.

De ces cadrages du problème dépendra très largement la stratégie de réponse.

Ainsi à Bhopal : le problème est-il l'aide aux victimes, la compréhension de l'accident, le risque chimique, le transfert de technologies, le modèle de développement, etc.? Il est clair que, selon les choix opérés en matière de point d'observation, les réponses seront assez différentes.

En bref, il s'agit de préciser la question : "Quel est le problème que je choisis de traiter ?" en y apportant une réponse suffisamment respectueuse de la réalité, mais suffisamment réductrice pour que le traitement de cette réalité soit possible.

Si la réponse voulue ne peut pas être apportée immédiatement, au moins convient-il de l'ouvrir et d'y attacher la plus grande importance tout au long de la crise.

1.2. Face aux multiples options possibles : prendre position sur des orientations de fond

Une fois en selle sur ce cheval fou, il s'agit de définir une ligne d'action cohérente (au moins provisoire et dans ses principes généraux si la "reconnaissance" de la crise n'a pu être menée aussi loin qu'on le souhaiterait).

Une exigence première est alors de définir l'état d'équilibre nouveau que l'on vise en sortie de crise. Cela suppose de définir une vision du monde, des objectifs cadres.

Ce travail, comme le précédent, relève de la créativité historique, de la bonne appréciation des contraintes. Il suppose des paris, des cheminements, des calendriers. Il suppose aussi, bien évidemment, des choix de valeurs.

On entre dans la construction de politiques impliquant des arbitrages fondamentaux.

Une contradiction devra être assumée tout au long de la crise : il faudra tout à la fois savoir conserver les orientations définies, sous peine de devenir le jouet de la crise; il faudra cependant être en mesure de réexaminer ses lectures et ses arbitrages si, manifestement, la crise l'impose.

Choix de valeurs : Le cas de J&J et de l'affaire du tylenol ¹

J&J put compter sur une charte interne très solide qui constitua une sorte d'ancrage dans le cyclone. C'était le "credo" défini 40 ans auparavant par le fils du fondateur, président de 1938 à 1963. Ce texte était particulièrement en avance sur son temps :

«Les institutions tant publiques que privées n'existent que parce que les gens les veulent, croient en elles, ou tout au moins sont désireux de les tolérer. Le temps est révolu, s'il a jamais existé, où l'activité économique était une affaire privée. Dans une société économique, tout acte en affaire a des conséquences sociales et peut attirer l'attention du public. A chaque fois que, dans les affaires, on loue, construit, vend, ou achète, on agit pour le public comme pour soi-même, et l'on doit être prêt à en assumer la totale responsabilité... »

Le groupe avait toujours fait des efforts importants pour donner vie à ce credo. Des réunions avaient été organisées sur le thème, qui rassemblèrent plus de 4 000 employés : elles avaient toutes été présidées par le président lui-même. En 1975, des discussions au plus haut niveau avaient été lancées pour réexaminer la formulation du credo, qui fut quelque peu modifiée.

C'est en référence à ce credo que furent arrêtées les actions immédiates lors de la crise : la sécurité et le bien-être des consommateurs devaient passer au premier rang, les autres aspects devenant secondaires. La réponse apportée était inscrite en première ligne de la charte : "Nous croyons que notre première responsabilité est de satisfaire les médecins, les infirmières, les patients, les mères, et tous ceux qui utilisent nos produits et services...☐"

J&J le souligna avec force : cet ancrage fut pour chacun d'une aide considérable lorsqu'il fallut prendre des décisions importantes en plein inconnu. Il y avait là un début d'éclairage, une référence extrêmement précieuse en terme de légitimité.

1.3. Face à l'urgence : définir une stratégie de réponse; et passer à l'acte

Les questions sur lesquelles il faut se prononcer sont notamment : quelles actions globales entreprendre, où faire porter l'intervention, à quel moment intervenir, qui impliquer, comment traiter les problèmes symboliques, etc.

Il faudra ici se déterminer sur l'ensemble des logiques élucidées précédemment et pour lesquelles des options auront été préparées.

Une difficulté classique est celle du sur-dimensionnement, ou du sous-dimensionnement de la réplique. Répondre par excès risque de créer une crise secondaire plus importante que la crise première. Répondre par défaut risque de compliquer la situation, notamment en matière de crédibilité, et d'amoindrir en pure perte les capacités d'action.

De la même manière, la gestion du temps est capitale. Elle suppose des arbitrages difficiles, en pleine contradiction. Ainsi : veut-on par exemple privilégier l'efficacité opérationnelle en agissant sans délai ? ou au contraire la légitimité et l'acceptabilité de son intervention en n'agissant qu'après décision juridique définitive et action générale de communication ? Dans le premier cas, on risque le rejet; dans le second, on risque d'arriver trop tard.

On soulignera à nouveau que, dans l'urgence, il est extrêmement difficile de dégager rapidement toute cette capacité d'analyse, d'équilibre et d'arbitrage. Certes, l'équipe d'intelligence critique suggérée peut être d'une aide capitale. Mais on allégera d'autant le fardeau si on a réfléchi à l'avance à un certain nombre de circonstances délicates sur lesquelles on a déjà des embryons de réponses, quelques

¹ Johnson & Johnson, 1982.

"boîtes à outils" pour la réflexion et l'action. Si les difficultés sont trop profondes, une possibilité est de dégager au moins des principes négatifs : "Voici ce que, dans telle ou telle situation, nous nous interdrons de faire, car ce serait source d'aggravation de la crise"; en termes plus opérationnels, on se demandera sur chaque scénario : "Quelles sont les trois erreurs à éviter, les trois initiatives à prendre dans l'heure ?"

Pour la suite, on aura davantage de temps pour réfléchir et, ce qui importe le plus, c'est de ne pas choisir immédiatement l'impasse assurée, mais si tentante... Exemple : que fait-on, que dit-on, en cas de kidnapping d'un dirigeant, d'une pollution grave sur un réseau, d'une catastrophe sur un avion qui a peu d'heures de vol surtout lorsque les causes de la défaillance restent difficiles à cerner, de rumeur d'atteinte grave à la santé publique du fait de toute une gamme de produits, etc.

Pour amorcer la réflexion on peut proposer les points suivants, donnés ici à titre d'outils d'interrogation, non de réponses à appliquer ¹:

– **Défaut de produit** : admettre immédiatement que l'on est concerné, et agir le plus vite possible; en allant même jusqu'à aider le consommateur à s'approvisionner ailleurs le temps de revenir sur le marché; et accompagner ce retour d'une action forte, faisant notamment valoir son sens de responsabilité durant la crise. Pour les rappels de produits, s'être au moins interrogé sur le fait de savoir si des changements seront ou non possibles sur les produits en question.

– **Kidnapping** : faire savoir immédiatement que le dirigeant kidnappé ne représente plus rien; mettre en place dans l'heure son remplaçant, prévu de longue date.

– **Rise d'opinion** : si elle est jugée fondée, s'apprêter à des changements fondamentaux (exemple : extermination d'une race comme les baleines); si elle est jugée infondée et inacceptable (exemple : suppression totale de toute expérimentation animale pour la mise au point de médicaments essentiels à l'homme), s'apprêter au contraire à des mobilisations fortes; si elle est jugée acceptable dans une certaine mesure, s'apprêter à des compromis.

– **Intervention sur une défaillance dont on n'est pas responsable** : action rapide, accompagnée d'un affichage clair de la responsabilité sociale exercée en dépit du fait que l'on n'est pas directement en cause.

– **Pollution avec risque pour la santé**: prévenir sans délai les personnes susceptibles d'être affectées, supprimer ensuite les causes et traiter les effets.

– **Rumeur de problème de santé publique**

- * "Ne pas nier la possibilité d'un danger quand on n'a pas des arguments «en béton», quelle que soit sa propre conviction. En attendant des arguments scientifiques, il faut chercher un consensus social sur les mesures intérimaires à prendre, et avoir une politique d'autant plus explicite que l'incertitude sur les risques est grande.
- * Répondre immédiatement aux inquiétudes par la mise sur pied d'études rapides capables de répondre effectivement aux questions posées.
- * Ne pas faire croire que la science sera capable de répondre à toutes les questions.
- * Se méfier des statistiques hâtives ²."

J&J face à la crise du tylenol (1982) : une action résolue, sur de nombreux volets ³

Nous avons déjà noté les actions immédiates du groupe pour isoler la crise dès les premières heures. J&J fit preuve des mêmes capacités d'initiative dans la suite de la crise.

La dimension marketing

- Les flacons de tylenol furent réintroduits au mois de novembre avec un conditionnement présentant une triple sécurité. L'entreprise était ainsi la première à se conformer aux nouvelles normes prescrites en la matière par la FDA (organisme fédéral de contrôle des médicaments).
- Des coupons de réduction de \$2.50 furent mis en circulation à travers la presse et à partir d'une ligne à appel gratuit où toute personne pouvait déposer une demande pour de tels coupons.

¹ Entretien avec Joseph Scanlon.

² Lucien Abenheim, 1988, p. 262-263.

³ Johnson & Johnson, 1982.

- Des réductions allant jusqu'à 25% furent accordées aux vendeurs pour reconquérir les rayonnages.
- Un nouveau programme de publicité fut préparé pour lancement en 1983.
- Plus de 2250 personnes de la force de vente du réseau général (les affiliés de J&J) furent mobilisées pour faire des exposés aux médecins et autres personnes de la communauté médicale, en appui à la réintroduction du produit (70% des utilisateurs ont en effet eu recours au tylenol suite à une recommandation médicale). Un million d'exposés purent ainsi être réalisés avant la fin de l'année 1982.

Cette action de relance était motivée par le fait que la qualité intrinsèque du produit était solidement reconnue.

Les facteurs positifs étaient en effet les suivants :

- Le tylenol est un meilleur produit que ses concurrents; en particulier, il est aussi bon que l'aspirine sans en avoir les inconvénients.
- Le tylenol continue de jouir du support de la communauté médicale : 50% des médecins continuèrent à prescrire le produit pendant la crise d'octobre 1982.
- Les consommateurs comprennent que l'affaire de Chicago n'est pas de la responsabilité de J&J. 80% des personnes interrogées dans un sondage comprenaient que le tylenol avait été empoisonné après sa sortie d'usine.
- Le nouveau conditionnement est particulièrement bien perçu par le public (77% des personnes interrogées rachèteront "sans hésitation" ou "probablement" le produit).

Un programme de communication de grande échelle

Il s'est agi d'un monstre : 80 000 coupures de presse, 2 000 appels téléphoniques, des centaines d'heures de reportages radio et télévisés. Selon un éditorial, ce fut l'affaire la plus couverte depuis la guerre du Vietnam. L'entreprise réagit avec vigueur pour tenir sa place sur ce terrain. Parmi les initiatives prises, on peut relever :

- Etablissement d'une ligne directe gratuite pour les consommateurs, dans la première semaine de la crise : 136 000 appels dans les 11 jours qui ont suivi l'annonce de la mise en place de ce service (le 11 novembre au cours d'une conférence de presse du président). Des firmes spécialisées furent sollicitées pour traiter ces appels, ce qui soulagea J&J, permettant à l'entreprise de poursuivre ses affaires.
- Une page entière de publicité dans les principaux journaux du pays, le 12 octobre, offrant la possibilité d'échanger les flacons pour des tablettes.
- Par deux fois, en octobre, envoi de lettres aux employés et aux retraités du groupe, pour leur donner les informations importantes et les remercier de leur appui. En particulier, les lettres demandaient instamment aux destinataires de plaider pour le retour des tablettes aux étalages d'où elles avaient été ôtées.
- Spot publicitaire de 60 secondes, en octobre et novembre, montrant le directeur médical annonçant le retour imminent des flacons sous un autre conditionnement.
- Visite auprès de plus de 160 parlementaires à Washington, pour plaider la mise en place de nouvelles dispositions, notamment l'inscription de la malveillance sur les produits de consommation comme un délit criminel ; appui à la FDA pour une action publique en faveur des conditionnements de sécurité.
- Les plus hauts responsables se sont exprimés dans les journaux et sur les chaînes les plus importantes; d'autres ont été formés pour répondre à des interviews.
- Quatre films vidéo (trois heures) ont été réalisés sur la crise et le retour du tylenol, et distribués ou présentés aux employés et aux retraités du groupe.
- Le rapport trimestriel d'octobre a informé les actionnaires de l'impact du retrait des flacons.
- Un film vidéo de 4 minutes, à destination des télévisions, a été préparé montrant la fabrication de conditionnements de sécurité.
- Toutes les lettres adressées à J&J ont fait l'objet d'une réponse. 3 000 demandes avaient ainsi été traitées pour la fin du mois de novembre.

L'action doit donc être menée avec détermination. Des axes sont décidés; on s'y tient. Mais on n'oubliera pas —une fois encore —de garder à l'esprit le possible retournement des faits ou de leurs analyses qui obligera à changer totalement de stratégie.

Henry Kissinger : un conflit au Moyen-Orient qui oblige à un réexamen fondamental de stratégie (1973)

"Ils m'expliquèrent que les pertes subies par Israël jusque-là avaient été atterrantes et tout à fait inattendues. [...] Ce que Dinitz [ambassadeur à Washington] nous apprenait exigeait un réexamen des fondements de notre stratégie.

Toute notre manœuvre diplomatique et notre politique de réapprovisionnement étaient fondées sur l'hypothèse d'une victoire israélienne rapide. Ces présomptions étaient désormais dépassées ¹."

2. La conduite globale de l'ensemble de la réplique

Plaçons-nous ici résolument aux côtés de l'homme à la barre – qu'il s'agisse du dirigeant lui-même ou du directeur de crise, à qui il a confié la conduite du système dans la bourrasque. Ce peut être aussi l'un des acteurs, soucieux, même s'il n'en a pas reçu le mandat explicite, d'aider au mieux le système à affronter l'épreuve.

Ici encore, des principes tactiques sont généralement mis en avant : "N'hésitez pas, nommez un responsable de crise, réunissez une cellule, agissez". Tout est utile, mais doit être intégré dans une stratégie plus large. La crise suppose davantage que des règles tactiques, fussent-elles de qualité.

L'obsession du dirigeant doit être de veiller à la cohérence et à la tenue d'ensemble de son système. Pour l'éclairer dans sa tâche, il dispose des grands positionnements arrêtés comme on l'a vu; d'une connaissance des logiques d'action adaptées aux temps de crise, comme nous avons tenté de les cerner précédemment; du travail d'investigation très large de son groupe d'intelligence critique – qui ne doit pas relâcher ses efforts.

La difficulté est de tout "tenir" pendant la crise. Cela suppose un accompagnement global, une attention à la réaction d'ensemble du système.

Ce travail de vigilance et de contrôle au plus haut niveau consiste notamment à :

- Veiller à ce que la crise soit prise en charge, alors que la tendance naturelle des grands systèmes sera l'immobilisme face à ce défi nouveau qui n'entre dans aucun cadre connu. Mais, à l'inverse, on sera attentif à toutes les attitudes de type "Rambo de crise" qui peuvent aussi se développer.
- Encourager à chaque instant l'effort d'anticipation, alors que la plupart des intervenants vont tendre à s'intéresser à la dernière difficulté en date (au moment d'ailleurs où celle-ci a déjà fait sentir son effet principal et n'est donc plus le problème essentiel). Il importe donc d'ouvrir à chaque instant l'horizon de travail et de répéter la question : "Dans quelle situation le système sera-t-il demain, la semaine prochaine, le mois prochain...?" Sans cette ouverture au-delà de l'immédiat ("what next?"), accompagnée d'une réflexion par scénarios sur les possibilités d'évolution du système ("what if?"), la crise continuera à dicter sa loi.
- Identifier en continu les grandes initiatives que devrait prendre le système, sachant que la tendance de fond, on l'a vu, est de se contenter de réagir aux difficultés. Il faut combattre cette ligne de plus grande pente, en sachant aussi que les moments où l'on peut effectivement intervenir, les actions utiles que l'on peut lancer sont rares; il importe donc de ne pas laisser passer ces ouvertures fugitives.
- Identifier rapidement des vides qui apparaissent dans les rôles, les responsabilités, en dépit des plans d'urgence préparés. Il est impératif de ne pas laisser des problèmes sans réponse, des interlocuteurs face au vide. En particulier, il convient de repérer *tous* les publics avec lesquels

¹ Henry Kissinger, 1982, tome 3, p. 569.

travailler et échanger, alors que l'on pourrait commettre l'erreur aujourd'hui de s'en tenir au public indifférencié des plus grands médias.

- Traquer constamment et repérer sans délai les erreurs commises par l'organisation ou le réseau d'organisations impliquées, pour apporter des correctifs immédiats. Si cela n'est pas fait, de petites failles se transforment rapidement en gouffres impossibles à refermer.
- Replacer chacun dans la perspective de la durée, en rappelant aux uns et aux autres qu'une crise dure toujours plus longtemps que prévu au départ. Pareil rappel est à réitérer périodiquement et avec insistance, tant est forte, sous le choc de l'événement, la tendance à oublier cette dimension du temps (cela est capital pour la vision générale de la crise, comme pour sa gestion technique : savoir gérer la fatigue, les relèves,...).□
- Apporter un soutien intellectuel au réseau concerné par la gestion du problème : il s'agit de fournir des points de repère sur ce qu'est une situation d'urgence, une dynamique de crise. Les mêmes préjugés (l'idée qu'il va y avoir de la panique, qu'il faut se taire sur les risques, qu'il faut d'abord se méfier de la presse) et comportements (fermeture, conflits, fuite dans l'imaginaire...) tendent toujours à envahir la scène et structurer les réactions. Une certaine maîtrise des problèmes de crise, aux échelons les plus élevés, permet de replacer ces tendances classiques dans leur contexte, et de réduire ainsi quelque peu la perturbation.
- Identifier en permanence les points faibles du système, à l'intérieur et dans ses rapports avec son environnement : quels sont les personnes et les services les plus exposés ? quels sont les effets de l'aggravation constante de la situation ? quels sont les conflits qui menacent ? quelles sont les rumeurs qui se développent ? quelles sont les manœuvres de l'ombre qui pourraient tout faire capoter, qu'elles soient réelles ou parfaitement imaginaires ? quels sont les risques d'implosion du système de réplique, de ruptures vis-à-vis de l'extérieur ?
- Restabiliser le système de temps à autre : Le développement de la crise va déverser sur le système et ses acteurs un flot ininterrompu de nouvelles déstabilisantes; des faits imprévus vont sembler porter atteinte aux grands principes définis. La durée émuera les solidarités, les adhésions. La dimension symbolique appellera aussi une présence forte des grandes figures de légitimité. Le dirigeant aura donc la responsabilité d'apporter sa marque et sa présence tout au long de la crise, d'insuffler au système conviction et courage. Comme le souligne Philippe Vesseron, "lorsqu'une crise se prolonge, il est impératif de remettre périodiquement la machine sur ses rails ¹".
- Afficher et rappeler les principes et valeurs de référence : une crise risque le plus souvent de se gagner ou de se perdre sur les grands positionnements adoptés et les motifs qui les ont faits retenir. La perception tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur de ces choix essentiels est cruciale; ils peuvent être mal connus, mal compris, ou mal interprétés. Le danger est constant que le traitement de la crise, dont les aspects techniques sont souvent les plus visibles, masque bientôt l'existence des choix fondamentaux –□qui justifient efforts et inconvénients de toute nature. Il est fréquent aussi que les valeurs implicites véhiculées par la gestion de la crise soient en décalage avec les valeurs considérées comme importantes par la collectivité. Ces décalages ou risques de décalage doivent être analysés en permanence et tout écart prévisible ou constaté doit donner lieu à

¹Philippe Vesseron, 1988, p. 151.

intervention. On se rappellera notamment que, dans l'épreuve, le réflexe naturel ne sera pas très judicieux, le plus souvent : attaquée implicitement sur des valeurs, une entité aura tendance à se justifier en présentant de nouvelles références techniques, empaquetées dans un jargon considéré comme preuve de sérieux (et vécu aussi comme protection). Cela ne fera qu'aiguiser davantage les acrimonies : car la demande est plus fondamentale; elle s'articule autour du "pourquoi ?", du "au nom de quoi, de qui ?" et non du "comment ?" En bref, une information sur l'événementiel ne suffira pas.

Soulignons un point clé : il ne faut pas être le dernier à afficher ces lectures fondamentales. Qui lance ces repérages de fond a toute chance de se rendre maître du terrain de représentation de la crise ¹. On retrouve une remarque antérieure : le pouvoir est à celui qui est en mesure de redistribuer, notamment, de l'intelligence et du repérage de fond sur l'événement. Ceci est valable tant pour l'externe que pour l'interne : si sa propre organisation ne comprend plus au nom de quoi ses dirigeants agissent, on risque fort une dislocation progressive.

- Gérer les contradictions qui se présentent, avant qu'elles ne conduisent à l'éclatement : en particulier, il est difficile de définir de grandes orientations, tout en laissant à ses collaborateurs un degré d'initiative compatible avec, d'une part, l'exigence de cohérence d'ensemble et, d'autre part, la nécessité qu'ils se sentent à l'aise dans la ligne retenue, faute de quoi leurs messages risquent fort de n'apparaître que très peu crédibles ("langage officiel").

C'est notamment la difficulté que peut rencontrer un groupe multinational : la politique du siège peut heurter tel responsable de zone. Cela nécessite un travail de réflexion et d'écriture à froid : quelles sont les valeurs et orientations fondamentales qui seront observées en cas de crise ? Par exemple, arrête-t-on les activités industrielles et commerciales dans (ou avec) tel pays, si son régime est jugé inacceptable par l'opinion ?

- Gérer les susceptibilités, notamment en matière d'affichage médiatique

Même si les différents services sont parfois peu enclins à communiquer et qu'il faut les inciter à aller de l'avant, une autre préoccupation doit être à l'esprit du responsable. Il lui faut prendre garde à éviter les conflits qu'engendreraient de trop grandes disparités de vedettariat médiatique entre services (par exemple oppositions pompiers/police dans le cas de Mississauga), entre niveaux de responsabilité (par exemple municipal/provincial dans le cas de Saint-Basile-Le Grand)

Joseph Scanlon, Mississauga (10 novembre 1979) ²

Les médias mettaient surtout en valeur la police, qui dirigeait les secours (selon la norme au Canada); les pompiers en éprouvèrent quelque ressentiment. En réponse, la police fit en sorte que les médias soient escortés jusque sur le front et puissent interviewer le commandant des pompiers. Ce dernier fut aussi invité à participer à toutes les conférences de presse importantes.

□

3. Le pilotage direct : dispositifs généraux, cellules de crise et outils spécifiques

3.1. Des capacités organisationnelles

¹ Ainsi dans la crise du Golfe, laisser à l'autre le soin de lancer, le premier, la question des équilibres régionaux revient à lui accorder un précieux atout et effet d'annonce. On lui laisse en quelque sorte le choix du théâtre des représentations.

² Joseph Scanlon , 1989a, p. 315.

Pour conduire une action cohérente, des principes organisationnels spécifiques du temps de crise sont à définir.

3.1.1. Le concept de séparation

Le but est de réduire la confusion.

- Séparation entre ce qui est concerné par la crise et ce qui ne l'est pas.
- Séparation de la gestion technique et de la communication (pour protéger quelque peu les responsables en charge de la résolution technique des problèmes, même s'ils ont à intervenir à des moments bien spécifiques, notamment lors des conférences de presse).
- Séparation entre la cellule de crise et la direction générale, cette dernière ayant un rôle spécifique, qui ne se confond pas avec la conduite immédiate de l'accident confiée à un directeur de crise¹.
- Séparation entre les diverses sous-fonctions de la cellule communication : cellule d'élaboration des messages; cellule de diffusion des messages; cellule de suivi de l'information diffusée par les médias ².

3.1.2. La maîtrise des processus d'information interne

Deux impératifs sont identifiés pour traiter le défi de la complexité :

- réduire le volume des échanges nécessaires, sous peine de saturer les réseaux de communication;
- réduire la pression sur les intervenants au front (cela est d'autant plus aigu lorsqu'il s'agit de faire fonctionner ensemble une multiplicité de centres de décision et que "le front" subit de trop fortes demandes d'information).

Des réponses peuvent être apportées en termes de modalités de fonctionnement et d'outils :

- Fonctionnement de type "agence de presse" entre siège et site : les communications non directement opérationnelles passent par des unités de filtrage, des interlocuteurs prédésignés, ce système permettant d'éviter les avalanches de demandes ³.
- Conférences téléphoniques et vidéo-transmissions permettent aussi de renforcer les capacités du système à entrer dans des processus de communications rapides tout en limitant la sollicitation explosive des moyens de liaison ⁴.

3.1.3. Le concept d'appui aux unités les plus exposées

L'idée est de disposer d'équipes d'urgence nationales prêtes à aller se porter sur un site ou une zone en difficulté ⁵. Cela suppose des préparations techniques (préparation, astreinte, acheminement, accueil, autonomie, etc.) mais aussi "culturelles" car l'acceptation par les unités exposées de l'aide extérieure est souvent un problème. Une bonne préparation aura pu montrer que l'équipe extérieure ne vient pas se substituer aux responsables en charge, mais seulement se placer à son service. On mentionnera le principe de l'intégration de la dimension "communication" à ces équipes d'appui ⁶. Un

¹ Des réflexions ont notamment été menées sur ce point à EDF.

² Ce point a été particulièrement étudié par EDF également.

³ Exemple : chez Dow Chemical; cela fut introduit aussi chez Orkem, autre firme chimique aujourd'hui disparue.

⁴ En fonctionnement chez EDF.

⁵ Comme par exemple chez Esso-Saf, EDF, France-Télécom, etc.

⁶ Comme par exemple chez Esso-Saf ou EDF.

responsable de communication du siège peut ainsi se joindre si besoin est au groupe d'appui dépêché sur site. Il faut naturellement avoir pensé à des "détails" du type : acheminement sur place et laissez-passer.

3.2. Les cellules de crise et leur conduite

L'échelon intermédiaire, celui des petits groupes et notamment des cellules de crise sur lesquelles va reposer dans une large mesure la conduite des opérations, requiert une attention spéciale. En effet, le terme de "cellule de crise" fonctionne souvent comme un mythe (la simple déclaration : "Une cellule de crise a été mise en place", devant à elle seule résoudre les problèmes). Il importe d'en faire un véritable outil, que l'on sache bien utiliser.

3.2.1. Au-delà du gadget : une véritable capacité d'action

Steven Fink a bien clarifié un certain nombre de dispositions à prendre, de questions à se poser¹:

On constituera d'abord une cellule de base qui aura la charge de dresser une liste de noms de spécialistes devant venir la renforcer selon le type de crise. Avec ces derniers, une liste de crises potentielles sera établie et on commencera à construire des plans de crise, sans se perdre dans les détails – mais en sachant se poser les bonnes questions; par exemple : Comment joindre les personnes clés (internes et externes) en dehors des heures de travail ? Qui est chargé d'avertir les employés, les médias, l'administration ? Qui peut doubler ces personnes en cas de défection ? Comment le standard – première ligne de défense – est-il pourvu ? Quelles instructions a-t-il reçu en cas d'appels de journalistes ? Doit-on y prévoir des personnes parlant plusieurs langues ? a-t-il des instructions s'il reçoit de nombreux appels typés (par exemple en cas de rumeurs sur un produit)? Dispose-t-on d'un numéro vert spécifique ? Si oui, pourra-t-on l'armer d'un nombre suffisant d'opérateurs, et ces derniers seront-ils constamment tenus au courant de l'évolution de la situation? Quelqu'un est-il clairement en charge de tenir à jour les listes de numéros de téléphone ?

Rolf Kaiser ² souligne dans le même sens qu'il ne faut surtout pas entendre le centre de crise comme un local "sacré", situé en sous-sol, disposant d'un matériel jamais utilisé (et cependant coûteux), servi par un personnel absent en dehors des crises. Au contraire, une cellule de crise doit se brancher sur une réalité – technique, organisationnelle et humaine – fonctionnant en permanence et capable de "monter en puissance" le jour de la crise. Une condition essentielle est de valoriser ce noyau de base, souvent peu considéré dans les grandes bureaucraties. Ce noyau du centre de crise pourra notamment être chargé en temps normal d'une fonction de permanence.

Dans les grandes organisations, on veillera aussi à appliquer aux cellules de crise le principe de mobilisation par palier, identifié précédemment : on mobilise d'abord la cellule de crise implantée au plus bas niveau, avec en sécurité une cellule de veille au niveau supérieur, qui peut devenir cellule de crise en cas de besoin.

La composition de ces cellules sera étudiée avec soin. La place des grandes fonctions sera prédéfinie et l'on n'oubliera pas certaines assistances importantes du type médecin, assistante sociale, psychologue, etc. – qui peuvent rester à l'extérieur mais doivent être en relation étroite avec la cellule.

¹ D'après Steven Fink , 1986, p. 57-66.

² Entretien avec Rolf Kaiser.

On notera l'innovation consistant à intégrer des "observateurs", gardiens de valeur clés qui pourraient être oubliées dans le feu de l'action ¹. Dans le même registre, on mentionnera l'idée de disposer d'observateurs extérieurs pouvant apporter des avis distanciés au long de la crise ².

3.2.2. Une conception physique adéquate : centralité, séparations et interface

Il faut disposer d'un espace prédéterminé pour héberger la cellule de crise. Cet espace sera de préférence situé de façon centrale, proche des bureaux de direction; si possible aussi des organes de régulation opérant quotidiennement (type "quart opérations" lorsqu'il en existe ³) ainsi que du centre de presse (mais on séparera très nettement le centre de crise de la salle de presse).

L'expérience a aussi enseigné que ce centre de crise ne devait pas regrouper toutes ses fonctions en un seul local. Le modèle implicite est généralement qu'une salle de crise est un lieu dans lequel tout le monde se rassemble, autour d'une quantité impressionnante de moyens de communication. Les exercices montrent la pauvreté de ce modèle : on aboutit presque instantanément à une cacophonie générale (par certains aspects dangereusement réconfortante : chacun croit voir fonctionner le modèle idéal de centre de crise). L'idée de séparation ⁴ doit au contraire dominer l'architecture de ces centres de crise : séparation entre le lieu de réception et le lieu de traitement de l'information; séparation entre le lieu de décision et le(s) lieu(x) d'expertise. Avec naturellement, en contrepoint à l'idée de séparation, celle d'interface : on doit prévoir, à côté de la salle de décision, de petites salles permettant le fonctionnement d'"équipes de liaison" (reliant les responsables à leurs services, par lignes directes et télécopie); un lieu central où sont affichées des synthèses en continu de l'ensemble du déroulement de la crise,...

Les modalités peuvent être très variables selon les cas et notamment l'importance des crises (on pourra seulement prévoir de libérer des pièces (prééquipées) en cas de besoin, ou au contraire se doter d'un véritable centre de crise). L'essentiel est la référence à ces concepts de centralité, de séparation et d'interface.

3.2.3. Des outils spécifiques

On se penchera notamment sur les points suivants : moyens de communication spécifiques; assignation préalable de fonctions (en n'oubliant pas la dimension "communication"); tableaux, cartes, paper-board pour visualiser l'état de la situation; livre de bord visible, éventuellement plusieurs livres pour distinguer événements et décisions prises; moyens pour suivre les médias; magnétoscopes; télécopies pour envois en parallèle; moyens multiples pour faire fonctionner tous les modules sur la même base d'information (par exemple possibilités d'écoute directe de salle à salle, permettant de suivre ce qui se passe dans d'autres cellules sans recourir à des demandes d'informations); moyens divers pour faire fonctionner des groupes dans la durée; etc.

On soulignera aussi l'importance de l'affichage des données – sur des cartes, des tableaux, le ou les livres de bord. Non seulement pour la raison de suivi déjà mentionnée mais aussi pour le motif

¹ C'est le cas d'observateurs "environnement" comme le groupe Sandoz en prévoit pour sa cellule de crise.

² De même chez Sandoz.

³ Cas de telle compagnie aérienne.

⁴ Que l'on doit au Dr. Rolf Kaiser qui a introduit ce concept dans une étude de l'OCDE consacrée à la gestion des crises liées au risque technologique.

suivant : le risque est grand que chacun fonctionne avec à l'esprit la carte mentale de la situation qui prévalait avant la crise. Il faut tout faire pour éviter ce retour constant à la référence habituelle, qui va être source de confusion et de conflit.

Autre avantage de ces affichages : ils permettent aux "visiteurs" (de type hauts responsables ou journalistes), derrière une glace, de "voir" ce qui se passe sans déranger qui que ce soit.

3.2.4. Des capacités de pilotage : le fonctionnement des groupes de crise

C'est là un point beaucoup moins perçu et pourtant essentiel. On a vu précédemment à quel point les groupes pouvaient connaître des difficultés lorsqu'ils sont confrontés à des situations de haute turbulence. Une question doit retenir toute l'attention, du commencement à la fin de la crise :

"Comment va-t-on fonctionner, comment fonctionne-t-on ?"

Le travers général, en effet, est de se précipiter dans l'action et de se noyer bientôt dans l'agitation et la gesticulation. On perd alors de vue la conduite stratégique de la crise, on se laisse prendre par des phénomènes de groupe en devenant de moins en moins capable d'anticiper, de hiérarchiser les problèmes, de sortir des simples réactions tactiques aux derniers avatars de la crise. En revanche, en se posant constamment la question : "que se passe-t-il, comment réagit-on ?" on introduit une distanciation indispensable qui permet de ne se laisser enfermer ni dans la crise, ni dans les montages complexes mis en place pour la conduire.

Cette fonction de distanciation critique est à assurer par chacun mais il est bon de l'attribuer explicitement à une personne, sans doute à quelqu'un qui n'est pas trop directement impliqué dans l'affaire (dans un groupe industriel, ce peut être un haut responsable d'une division qui n'est pas celle affectée directement par la crise traitée).

Ce point est essentiel : on voit en effet des groupes composés de personnalités de premier plan incapables de faire face à la pression continue et multiforme d'une crise par défaut de distanciation. Dans le même esprit, la fonction de chroniqueur (ou "d'historien") est aussi à valoriser, la tâche de cette personne étant de veiller à la tenue du livre de bord. On ne soulignera jamais assez l'importance de cette capacité d'analyse de "ce qui se passe dans le groupe de crise". Une expérience récente, en situation de simulation, a ainsi montré qu'un groupe composé de personnes compétentes pouvait perdre toute capacité d'action en une *dizaine de minutes* pour ne s'être pas posé de questions sur son mode de fonctionnement et n'avoir fait que "réagir" aux multiples avatars de la crise ¹.

Cette distance critique étant acquise, on peut plus aisément répondre aux sollicitations extérieures selon des stratégies précisément construites; et assumer une fonction centrale : faire d'une infinité d'actions et d'interventions un tissu cohérent, dans lequel chaque fil est noué avec d'autres ("closing the loops ²").

Il faut aussi traiter bien sûr les problèmes liés aux phénomènes de groupe.

Pour échapper à l'ornière de la cacophonie, un leadership ferme et sobre sera utile. Le point est ici de clarifier notamment qui peut faire quoi, avec qui, dans quel délai. On veillera aussi à recommander à chacun une grande retenue dans la prise de parole, le temps étant une denrée

¹ Simulation menée en collaboration avec Philippe Dessaint dans une grande organisation.

² Entretien avec Joseph Scanlon.

particulièrement rare. On soulignera au besoin que chacun est réuni pour résoudre la crise et n'est donc pas le porte-parole des intérêts de sa propre organisation.

Pour combattre les problèmes de groupthink (examinés au chapitre 5, section 4), des règles de conduite de groupe ont été préconisées par I. Janis ¹. On veillera notamment à ce que :

- le responsable assigne le rôle d'évaluateur critique à chaque membre du groupe, et encourage le groupe à accorder une forte priorité à l'expression des objections et des doutes ;
- le responsable reste lui-même impartial au lieu de poser dès l'abord ses préférences et attentes; cela permet d'explorer de façon ouverte une large palette de variantes ;
- les procédures prévoient la mise en place de plusieurs groupes d'analyse et d'évaluation indépendants; ou l'éclatement du groupe de temps à autre, pour étude séparée des variantes et confrontation ultérieure ;
- chaque membre du groupe stratégique puisse discuter périodiquement les délibérations de la cellule de crise avec des collaborateurs de confiance, et rapporter (sans biais) les réactions de ceux-ci au sein du groupe ;
- des experts (internes ou extérieurs) soient invités à chaque réunion et encouragés à mettre en question les vues des membres du groupe ;
- lors de toute réunion consacrée à l'évaluation des options stratégiques possibles, au moins l'un des membres du groupe se voie assigner le rôle d'avocat du diable ;
- un temps suffisant soit consacré à étudier les signaux en provenance des partenaires-adversaires ;
- après avoir atteint un consensus préliminaire sur ce qui semble constituer la meilleure alternative politique, le groupe tienne une réunion de la "dernière chance" au cours de laquelle il sera demandé à chacun d'exprimer de façon directe tous ses doutes résiduels, et de repenser l'ensemble de la question avant qu'il y ait choix définitif.

Comme sur tous les aspects de la conduite de crise, il faut ici du discernement. Janis le reconnaît lui-même : l'attention portée à ces phénomènes de dynamique de groupe ne doit s'exercer qu'à bon escient. Ils peuvent ne pas se poser; les coûts induits par ces mesures de précaution peuvent être exorbitants : délais, risques de fuite, perte de contrôle par le leader, renforcement extrême de ces mêmes difficultés si les remèdes sont apportés avec trop peu de compétence ou trop tard...² L'essentiel est d'être averti de ces possibles ornières, de la vigilance qu'elles requièrent, des moyens à disposition pour y remédier ².

4. Maîtriser la question de l'expertise

¹ Irving L. Janis, 1982, p. 262-309.

² Une étude approfondie de ce problème du *Groupthink* sortirait du cadre du présent ouvrage; on ne peut que recommander la lecture de l'ouvrage de Janis, de sa présentation théorique comme des études de cas particulièrement éclairantes sur la façon dont des processus de groupe peuvent contribuer à conduire à des fiascos de grande envergure, ou au contraire consolider les processus de décision. On prendra aussi connaissance de travaux ultérieurs sur ce thème, comme la thèse de Paul 't Hart, 1990.

Comme sur tous les autres points, il faudra avoir rassemblé des capacités avant la crise ¹. Notamment : avoir déjà repéré les experts à solliciter; avoir analysé leurs compétences, leur crédibilité; les avoir constitués en réseau; avoir suggéré l'établissement de règles de travail portant notamment sur la vérification des hypothèses, les méthodes d'analyse, l'interprétation des résultats; avoir simulé ce travail d'expertise en situation d'urgence; avoir opéré les rapprochements culturels nécessaires entre experts et décideurs, etc.

Cela doit constituer un acquis au moment de la crise. Pour le temps de la crise, un certain nombre de points de repère peuvent être dégagés.

- Ne recourir qu'à un seul expert permettra d'avoir un avis plus rapidement. Mais, pour une situation plus confuse et complexe, on sera immédiatement contraint de faire intervenir des réseaux d'experts, qui offriront une plus large gamme de connaissances, et une crédibilité vraisemblablement plus robuste. De façon plus positive, il est incontestablement judicieux d'ouvrir ici aussi son réseau pour ne pas dépendre d'une seule source. Une mise en garde s'impose d'ailleurs : il faut éviter de n'écouter que ceux qui sont dans son propre système de pensée, qu'il s'agisse d'experts "maison" ou d'experts "domestiqués". Les problèmes de groupthink peuvent ici être redoutables. Mais le décideur doit savoir que, dès qu'il est fait appel à un réseau, les délais de formulation des avis sont singulièrement allongés.
- Poser immédiatement les questions suivantes aux experts sollicités : "Dans quel délai et avec quelle fiabilité pourrez-vous m'apporter quels types d'éclairage ?". On en déduira sans attendre, les décisions qu'il faudra prendre *sans* le concours de l'expertise. Cela est capital : l'idée implicite est en effet que l'on agira sur la base des rapports d'expertise, ce qui peut être un contresens dangereux; en situation, on sera très déstabilisé si l'on découvre effectivement que l'on ne peut attendre les experts pour décider, ou que l'on a perdu un temps précieux en tentant de se tenir à tout prix à cette stratégie inadaptée.
- Anticiper les résultats possibles et étudier les diverses options que l'on pourra prendre selon ces divers scénarios.
- Veiller à conforter la crédibilité de son réseau d'experts.
- Réfléchir à la question de l'expression publique des experts. Des règles de fonctionnement claires seront les bienvenues; les suivantes par exemple : "Nous attendons de vous des analyses honnêtes que vous pourrez faire connaître au public; notre seule exigence est que vous soyez prêts à nous donner une évaluation de qualité."
- On veillera naturellement à ne pas tomber dans les ornières identifiées précédemment : pression de tous les instants sur les experts pour qu'ils livrent leurs résultats dans les délais les plus courts; pressions directes ou indirectes pour que les experts "décident".

5. Conduire la communication

¹ Entretiens avec le Docteur William Dab, Philippe Vesseron, Joseph Scanlon, le Professeur Lucien Abenheim, Université McGill, Montréal.

5.1. La communication médiatique

On a déjà pris pied sur le terrain de la communication, comme indiqué précédemment. Il reste à maintenir cette présence tout au long de la crise.

5.1.1. Maintenir ouverture et compétence

La vigilance ne doit pas faiblir, même après le choc immédiat de l'annonce de l'événement. En effet, si les organisations ont le plus grand mal à réagir à la vague médiatique initiale, ce qui est normal, c'est en réalité la seconde qui est la plus dangereuse. Elle déferle juste après le premier pic, lorsque chacun croit à un certain répit. Les médias reviennent en force avec, cette fois, de véritables questions, plus précises, plus incisives, mieux documentées, alors qu'on ne s'y attend plus et, surtout, que chacun se détend après l'épreuve inaugurale. Comme le souligne Péter-J. Hargitay : "C'est cette réplique qui tue les organisations, pas le premier choc ¹".

Il s'agit alors de ne pas sombrer dans l'anti-manuel identifié précédemment. A cette fin, un certain nombre de repères sont souvent énoncés comme références pour la communication de crise; sur ce terrain au moins, il semble ainsi qu'un certain nombre de règles sont à observer –sauf très rare exception :

- Nommer un porte-parole de haut rang, à la fois technicien et décideur, préparé à la communication médiatique (et non un "communiquant" que l'on aurait rapidement mis au courant des questions techniques).
- Etre le premier à fournir des informations.
- Donner des informations exactes, complètes, fréquentes (il s'agit en effet de "coller" à la crise, et non de faire quelques communiqués, de temps à autre).
- Emettre ces informations depuis des centres de presse bien identifiés, ceci tout particulièrement pour "fixer" au mieux la demande médiatique.
- Tenir compte des contraintes horaires des médias; traiter différemment les médias différents, qui ont chacun des besoins spécifiques.
- Disposer de matériels de communication préparés à l'avance : pour soi, des listes de correspondants, des argumentaires déjà prêts pour un certain nombre de scénarios éventuels; pour la presse, des schémas, des données de référence (sur le secteur concerné, l'organisation, les accidents ou problèmes déjà connus, etc.).

Tout ceci ne concourt qu'à un objectif : être la meilleure source d'information, ou, tout au moins, compter parmi les sources les plus sérieuses, donc rapidement les plus crédibles, les plus écoutées. C'est à ce prix que l'on peut "exister" sur ce terrain –concurrentiel –de la communication.

A ces règles positives s'ajoutent des principes négatifs :

- Ne jamais mentir : à la première constatation de mensonge, on sera discrédité pour toujours.
- Proscrire le "no comment" : si l'on ne souhaite pas répondre parce que l'on juge que l'information ne peut être rendue publique, il faut en donner les raisons ("pour des raisons évidentes de sécurité, il serait irresponsable de ma part de vous donner la stratégie que vont suivre les forces d'intervention dans cette prise d'otages; il s'agit là d'un secret de fabrication et nous ne pouvons

¹ Entretien avec P. Hargitay : "The accident after the accident is what kills the company, not the first accident".

rentrer dans de plus amples détails; la justice enquête et nous ne pouvons émettre ici d'appréciations plus précises; les familles n'ayant pas encore été prévenues, vous comprendrez que, pour des raisons de décence, je ne vous donne pas les noms des victimes,..."

- Il ne s'agit cependant pas de se répandre en déclarations envisageant de façon débridée tous les développements les plus sinistres.

Les organisations ont souvent repris ces règles, que l'on pourrait qualifier de "code de bonne conduite", dans leurs documents de référence. C'est tout particulièrement le cas pour les crises post-accidentelles. Ainsi ces prescriptions, déjà anciennes, chez Dow Chemical Canada :

1. Dès le début, le public doit être informé de façon complète, fréquente et exacte, à travers les médias. Ce travail doit être assuré par un ou deux porte-parole de haut rang dont la crédibilité est essentielle. Ils doivent comprendre la situation et être en mesure de l'expliquer calmement et clairement en langage courant. Les premières 24 heures d'une crise sont capitales.
2. Si cela n'est pas fait, il se produira rapidement un vide en matière d'information publique qui sera comblé par des rumeurs ou des faux bruits bien pires que la réalité.
3. En pleine crise, garder le silence est, à tort ou à raison, un signe de culpabilité.
4. Il ne suffit pas de se contenter d'affirmer au public que tout est sous contrôle et qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter. Pour être crédible, il faut fournir des détails précisant comment on parvient à pareille conclusion.
5. Il est vital de comprendre que les journalistes ont, heure par heure, des délais à respecter. Les informations doivent toujours être exactes, conséquentes et à jour, même si on ne peut répondre immédiatement à toutes les questions¹."

5.1.2. Pour mieux assurer cette communication, des aptitudes plus fondamentales

On pourrait détailler davantage (comment organiser une salle de presse, rédiger un communiqué, se préparer à l'interview, structurer la fonction "communication", etc.). Mais l'important n'est pas tellement dans des compléments logistiques, que l'on peut toujours apporter. L'essentiel est dans les conceptions plus fondamentales qui régissent tout ce champ de la communication de crise et structurent les réactions en situation de choc.

A la base, la demande et le besoin d'informations de *tous* les publics doivent être vécus comme véritablement légitimes. Une organisation vit aussi par ses relations avec son environnement, par la richesse de la communication interne, et non seulement par ses activités et résultats techniques. La réponse doit obéir à des critères de sérieux, tout autant que lorsqu'il s'agit des autres activités de l'organisation.

Alors on pourra plus aisément sortir de l'arrogance réflexe qui saisit un responsable doublement agressé par la crise et tous ses publics, à commencer par les médias.

Péter Hargitay

"C'est un simple problème de respect pour autrui. Le principe clé : "Il n'y a pas de questions stupides, il n'y a que des réponses stupides". De façon plus générale, il faut bien comprendre que c'est l'absence d'information qui engendre la peur. Le premier but est donc d'essayer d'informer. Je précise : *non pas d'apaiser, mais d'informer* ²."

Alors, on pourra obtenir qu'en interne la fonction information-communication soit véritablement reconnue. Ce qui veut dire : accès des responsables "communication" aux échelons stratégiques y compris lors des situations de crise; prise en considération de la dimension "communication" dans les grandes options arrêtées lors de la crise.

¹D. Stephenson, 1984, p.3.

² Voir Péter-J. Hargitay, "La catastrophe de Bhopal", in P. L. : *Etats d'urgence*, p. 113-125 (p. 115-116, souligné par nous).

Edgar Fasel

"Il s'agit de développer "une perception cybernétique des relations publiques" : non seulement de faire passer les messages de l'entreprise vers le public, mais encore de faire prendre en compte les attentes de l'extérieur par l'organisation. De même qu'un financier ne laissera pas prendre n'importe quelle décision, les relations publiques ont la responsabilité de faire savoir ce qui ne serait pas acceptable par l'extérieur. Cela ne peut aller de pair qu'avec un statut adéquat des relations extérieures au sein de l'entreprise. Pour y parvenir, les entreprises ont le devoir de réfléchir "en temps de paix" à leur culture, à leur éthique de communication, au choix de leurs communicateurs ¹."

Et aussi : acceptation de la fonction communication dans l'ensemble de l'organisation. On remarque en effet que les responsables "communication" ont souvent autant de difficultés en interne à obtenir de l'information de la part des services techniques que les journalistes à en avoir de l'organisation. Il faudrait d'ailleurs davantage qu'une simple "acceptation" : "adhésion" serait une attitude plus appropriée.

On pourra ainsi planter un décor plus ouvert pour la communication :

Edgar Fasel

"L'entreprise doit dire ce qu'elle sait le plus rapidement possible. Ne pas attendre pour livrer les mauvaises nouvelles : à la limite d'ailleurs, plus vite on est au creux de la vague, moins pénible est le processus; car on peut alors redistribuer de l'espoir, au lieu de toujours devoir noircir le tableau, ce qui tue peu à peu les capacités de réaction. Autres règles : dire tout ce que l'on sait, ne dire que ce que l'on sait, mais bien spécifier : "Nous ne savons pas tout; préparez-vous à recevoir d'autres informations" ²."

Il faut encore se garder d'approches trop pointillistes de la communication. L'enjeu n'est pas de jongler avec une avalanche de détails et d'anecdotes que l'on reverserait tous azimuts. Si la course à l'insignifiant tend souvent à s'imposer, c'est en bonne partie en compensation d'un déficit d'apports plus essentiels. Ce que l'on attend, en matière d'information, c'est moins le suivi de tous les avatars de la crise que l'explicitation des logiques suivies, des arbitrages posés, des attitudes générales qui viennent donner sens et direction aux réponses des responsables. Cela acquis, les pressions subies seront singulièrement allégées, laissant davantage de disponibilité pour améliorer la pertinence des messages, renforcer les marques de considération vraie à l'endroit des publics intéressés.

Philippe Vesseron

"Pour montrer de manière crédible qu'il y a bien un pilotage, il faut éviter les simplismes : ne pas chercher à masquer décisions, arbitrages, stratégies; tout au contraire, les mettre en lumière, privilégier les images les moins réductrices. C'est dans cette direction qu'il faudrait construire une transparence qui dépasse les impératifs du court terme, qui ne se limite pas aux aspects forcément anecdotiques de chaque péripétie ³."

Dans cette même ligne, l'idée est de gagner en liberté dans l'exercice de communication. Cela est plus aisé si on abandonne la double conviction selon laquelle 1°) la crise serait un échec irrémédiable et coupable pour des responsables de droit divin désormais voués à la déchéance; 2°) seul un processus obscur permettrait de traiter la crise.

De même que la sécurité se traite parce que le risque ne saurait être nul, de même la gestion de crise est une activité à mener pour éviter que la situation n'empire. Le responsable n'a pas d'abord à cacher et à se cacher, mais à assumer et à conduire. Pareil renouvellement d'approche – de la culpabilité/démission à la responsabilité – permet des réponses tout à la fois plus riches et plus respectueuses des faits comme des acteurs concernés.

¹ Edgar Fasel, 1988, p.133.

² *Ibidem*, p.131-132.

³Philippe Vesseron, 1988, p. 157.

Sur de telles bases, il devient possible d'aller au-devant des problèmes et de quitter la simple défensive. Cela est important, car on peut encore échouer dans sa communication non pas par dissimulation ou incapacité à répondre mais par simple "absence d'initiative en matière d'information"¹. Ainsi par exemple, donner une liste de produits impliqués dans un sinistre sans clairement spécifier qu'il ne saurait s'agir d'une liste exhaustive, c'est s'exposer au risque d'une sévère mise en cause dans un futur proche : "Vous ne nous aviez pas tout dit!".

La logique d'initiative conduit ainsi à ouvrir le champ d'interrogation, sans y avoir été contraint.

Philippe Vesseron

"Pour construire de la crédibilité, il me semble essentiel de savoir prendre des risques. En particulier, prendre l'initiative de parler d'un problème qui n'est pas encore soulevé. Se méfier de la peur de faire peur. Lorsque l'opinion ou la presse ne s'intéressent qu'à un aspect étroit d'un risque, secondaire le cas échéant, mon expérience est qu'il faut rapidement rétablir la hiérarchie des problèmes. A défaut, vous risquez fort, après avoir apporté une réponse plus ou moins facile à la première question posée, de vous entendre reprocher d'avoir dissimulé des incertitudes plus inquiétantes. L'important à mes yeux est la marge de liberté que l'on reconstruit en permanence : capacité à piloter le déroulement des événements, capacité d'anticiper les questions qui ne sont pas encore posées. Communiquer de manière ouverte ne veut pas dire se mettre à la remorque des journalistes"².

Enfin, on soulignera que rien ne sera possible en temps de crise sans préparation approfondie, notamment en termes de structures. On suivra ici Edgar Fasel, responsable des communications chez Sandoz, qui réfléchit sur l'expérience vécue par son groupe au moment de la pollution du Rhin en 1986.

"Nulle entreprise ne pourra jamais se doter, de façon permanente, de services d'information suffisamment bien pourvus en professionnels pour faire face à une crise de grande envergure. Il faut donc prévoir un dispositif de crise. Celui-ci doit comprendre des listes de tâches à accomplir et fixer des priorités. Au niveau quantitatif, cette organisation de crise doit prévoir l'élargissement rapide des effectifs par des collaborateurs "empruntés" à d'autres services. Ces auxiliaires doivent être préalablement désignés, informés de leur tâches et soumis à des entraînements périodiques"³.

5.1.3. Pour les situations-limites, et au-delà des principes de base, des questions sans réponses

Ce qui a été proposé comme règles de base à observer pour maintenir ouverture et compétence forme le corps de doctrine aujourd'hui admis par l'ensemble des spécialistes. Nous voudrions cependant ouvrir une petite brèche dans l'édifice qui, une fois bien intégré –mais alors seulement –peut donner lieu à quelque interrogation. Et il serait dangereux que le décideur découvre, en situation limite, ces difficultés que les "manuels" de communication de crise laissent régulièrement de côté. On compliquera donc ici le discours en reprenant les points fixes des règles proposées.

- "Ne jamais mentir" : certes, mais où classe-t-on le "mensonge par omission" qui va opportunément induire des interprétations fausses? Que fait-on des conduites de crise qui laissent se perpétuer des interprétations fausses parce qu'elles arrangent, et ceci bien sûr sans qu'il y ait eu "mensonge" au sens le plus étroit ? Le simple fait de ne pas mentir, même si l'on utilise tous les subterfuges permettant d'aboutir au même résultat, est-il un précepte suffisant ?
- "Toujours donner les raisons d'une non-information pour éviter le *no comment*" : certes, mais ces raisons sont-elles toujours aussi acceptables que le laissent penser les préceptes de bonne conduite

¹Edgar Fasel, 1988, p.128.

² Philippe Vesseron , 1988, p. 157-158.

³ Edgar Fasel, 1988, p.131.

? Par exemple, un procédé de fabrication a beau être "secret", s'il comporte des risques colossaux quand le procédé concurrent n'en comporte pas, la non-réponse peut ne pas être totalement fondée; l'argument du risque de "sécurité" (malveillance, terrorisme) n'est-il pas parfois utilisé de façon suspecte ?

Notre propos n'est pas de nous enfoncer dans une discussion de moralistes. Nous voulons seulement montrer les limites, y compris opérationnelles – puisqu'il y aura mise en cause des "bons" arguments présentés – des principes qui ont cours dans tous les manuels. Dès que l'on approfondit un peu les règles de base fournies ici et là, on soulève des questions délicates : l'accès à une information sérieuse n'est pas garantie par les seuls principes généralement mis en avant. Ce sont d'abord des méthodes permettant d'éviter les catastrophes médiatiques les plus fréquentes, non des points ultimes de la réflexion à mener.

Il en va de même d'ailleurs, à l'inverse, pour ce qui concerne le principe de transparence. Après des années de secret maladif, qui a conduit à une érosion assez générale de la crédibilité des organismes officiels, le mot d'ordre ne peut plus être que celui de la transparence – l'efficacité opérationnelle rejoignant opportunément les principes éthiques du droit à l'information. Il n'en reste pas moins que cet affichage fait l'impasse sur des contradictions qui peuvent exister sur certains dossiers sensibles (notamment ceux exposés ou liés au terrorisme) et sur certaines contraintes inséparables du fonctionnement de toute société.

Si l'on ne veut pas tomber dans l'ornière soulignée par Pascal – « qui veut faire l'ange fait la bête » – nous faut oser évoquer quelques difficultés.

Il y a d'abord, naturellement, c'est le cas le plus évident, tout ce qui relève du terrorisme. Certes, le danger est de tout taire pour ce motif, utilisé comme paravent commode, et le décideur recevra maints avis lui suggérant à tout propos d'utiliser l'argument de la sécurité publique pour pouvoir gagner le droit au secret. Il n'en reste pas moins qu'il peut y avoir des cas où la transparence absolue n'est pas forcément très responsable.

Imaginons le cas suivant, ce qui n'est pas très difficile s'agissant d'un cas réel : une émission de grande écoute où il est question de risques majeurs. Il est connu que tout pays est vulnérable à telle action terroriste; il n'est pas connu que, en réalité, on a trouvé une parade à cette action. La question est soulevée. Va-t-on démentir que l'on soit toujours vulnérable ? Non. Tout simplement pour éviter que l'agression se porte sur d'autres points, sur lesquels on est effectivement très vulnérable.

De la même façon sur certaines affaires récentes, toujours en matière de terrorisme, les victimes déplorent que des informations soient régulièrement publiées dans la presse et viennent aider certains à se soustraire plus facilement à la justice.

Il y a ensuite les cas comme celui que nous avons cité précédemment (le barrage américain et l'action du chef de la police qui, ne pouvant rien faire pour 80 000 personnes en 3 minutes, décide toutefois de sauver ses dix hommes, ce qui pouvait lui valoir un lynchage journalistique instantané¹) dans lesquels le système de filtrage médiatique va inévitablement produire des effets pervers généralisés.

On ne peut non plus oublier que, dans la plupart des crises, il y a une dimension de négociation; et que, dans une négociation, il ne peut y avoir transparence en temps réel de tous faits, gestes et compromis. On objectera qu'en crise il ne s'agit plus de laisser la moindre part d'ombre et que tout le

¹ Voir en première partie le chapitre 5 section 8 (la question des médias, point 4).

monde doit être au courant de tout. L'argument inverse peut aussi être proposé : il est d'autant plus important, en crise, de ne pas confondre tintamarre et traitement véritable des problèmes — tant ils sont sérieux.

Michel Rocard

"J'ai vu échouer bien des négociations, commerciales, financières, industrielles ou agricoles. La cause dominante en était souvent l'obligation de « négocier sur la place publique », ce qui est une contradiction dans les termes.

D'innombrables occasions sont ainsi manquées d'améliorer les affaires de la planète par des conventions imaginatives et audacieuses ¹."

Enfin, mais la discussion mériterait sans doute un livre à elle seule, il existe des raisons plus fondamentales encore de ne pas sombrer dans le dogme de la transparence (certes à la mode et qui parfois d'ailleurs frise le terrorisme intellectuel et moralisateur). L'analyse de Philippe Roqueplo doit ici retenir toute l'attention :

Philippe Roqueplo

"Il n'existe pas de sujet collectif qui puisse être totalement traversé par la transparence. Chaque acteur a droit à sa sphère de secret. Interdire tout secret, c'est priver tout groupe social de la possibilité même d'asseoir son identité. Un groupe ne peut exister s'il est constamment traqué dans son identité, ses délibérations, ses incertitudes ou simplement ses soupçons. Tout regroupement suppose la possibilité de paroles privées, non destinées à publicité générale. Le dogme de la transparence absolue condamne une société à un atomisme généralisé. Le vote démocratique lui-même est d'ailleurs considéré comme nul s'il ne respecte pas des garanties de secret. Il faut donc faire une distinction entre d'une part l'exigence de publicité sur les décisions prises et leurs attendus, et d'autre part l'ensemble des considérations — éventuellement non dicibles — qui ont contribué à forger la décision.

En matière de transparence, il faut distinguer selon les situations : si ce qui est caché est un élément dont tout individu doit avoir connaissance pour exercer sa propre responsabilité, ne pas fournir l'information est intolérable; mais si ce qui est caché est une information soit qui ne touche en rien l'exercice de sa responsabilité, soit qui perturberait cet exercice, alors l'affaire n'est pas si claire ²."

Comme le dit encore Philippe Roqueplo : "Il n'y a pas de société sans une certaine opacité".

Les journalistes de télévision eux-mêmes présentent un journal, c'est-à-dire un objet construit : non les discussions qui ont présidé au choix des sujets, les points qu'ils ont préféré laisser dans l'ombre, les conflits auxquels ont donné lieu les options retenues, etc. Brandir le drapeau de la transparence est nécessaire en raison des errements du passé et des nouvelles exigences d'information; il ne permet pas, cependant, d'envelopper d'un coup, pour les faire disparaître comme dans le mouchoir d'un prestidigitateur, tous les problèmes liés à l'information dans les sociétés humaines — que le temps de la crise vient plutôt exacerber et compliquer que simplifier.

En l'occurrence, si le mot de transparence était dépourvu de toute contradiction, ce serait bien la seule dimension aussi "coopérative" de la gestion de crise... Nous renvoyons donc le décideur, comme tous les acteurs d'ailleurs, à ces réflexions de Jean Lacouture que l'on citera à nouveau :

"Nul n'a le droit de tracer à son usage personnel les frontières entre les vérités publiables et les indicibles. Ces frontières existent pourtant, s'agissant de la survie de telle personne, de telle collectivité. Mais où les situer ? C'est là une des énigmes que le Sphinx pose au journaliste³."

¹ Michel Rocard, 1987, p. 133, 134.

² Entretien avec Philippe Roqueplo, Directeur de Recherche au CNRS.

³ Jean Lacouture, 1989, p. 213.

Mais attention, que l'on ne s'engouffre pas trop aisément dans cette brèche! L'interrogation n'est valable que pour les aspects les plus sensibles des cas les plus exceptionnels. Toute autre lecture serait ici fallacieuse, et porteuse de cuisants échecs.

Qu'on ne se méprenne donc pas sur nos réflexions. Nous ne voulons naturellement pas contre-carrer ici une évolution indispensable vers plus de transparence, combat qui est encore loin d'être gagné. Cela désespère d'ailleurs bien des responsables de l'industrie qui déplorent le temps effroyablement long qu'il faut pour ouvrir des structures habituées depuis toujours au secret maléfique : il leur est difficile de montrer que le silence est aussi une stratégie de communication, ce que n'ont jamais perçu leurs collaborateurs.

S'il fallait énoncer un principe pédagogique simple pour qui éprouverait de la difficulté à traiter ce point aussi tabou que complexe, il serait d'ailleurs du type : la crédibilité des officiels étant aujourd'hui ce qu'elle est, c'est-à-dire faible et toujours suspectée, le risque étant tel aujourd'hui de voir une information confidentielle rapidement médiatisée, et dans les pires conditions, le décideur a dans la quasi-totalité des cas avantage à pratiquer la transparence, et même une transparence "conquérante". Toute autre stratégie – y compris celle de la demi-mesure – présente des risques considérables.

Le message de François Ailleret ¹ est ici sans doute le plus approprié. Il rejoint fort bien ceux de Jean Lacouture et Philippe Roqueplo en ce sens, précisément, qu'à partir de principes de base forts, mais non dogmatiques, il renvoie chacun à l'exercice de sa responsabilité.

François Ailleret

"Si nous disons ce que nous savons avec une éthique à la fois de transparence et, je dirais, de bonne foi intégrale, il me semble que nous captions la véritable légitimité à s'exprimer. Si celui qui sait ne parle pas, son attitude donne aussitôt une légitimité de fait aux autres sources, avec les risques d'erreur [que cela comporte]. Naturellement, il peut y avoir des circonstances extraordinairement difficiles. C'est la responsabilité de ceux qui sont directement en charge de l'affaire de veiller à garder cette ligne directrice tout en ayant un degré d'intelligence des situations – qui peut les amener à parler un peu plus tôt en prenant un risque ou un peu plus tard pour avoir une fiabilité plus grande; à laisser s'exprimer telle autre source dans la mesure où on pense qu'elle ne va pas à l'encontre de la stratégie de transparence que l'on a, ou, au contraire, à occuper d'entrée de jeu le terrain, même avec une certaine fermeté et directivité, si on a l'impression qu'il y a un risque énorme de voir s'exprimer des sources non légitimes. Mon expérience est limitée, mais, chaque fois que des mauvaises informations sont parties, c'est parce qu'on avait trop attendu pour dire des choses qu'on aurait pu dire plus tôt. [...]

Et puis, si on arrive vraiment à une situation très confuse et difficile, je dirai que c'est à chacun, en son âme et conscience, d'apprécier sa responsabilité ²."

5.2. La communication non médiatique

Employés, clients, fournisseurs, administrations, élus, victimes et familles de victimes, publics essentiels (comme les médecins pour une firme pharmaceutique) doivent faire l'objet d'une attention soutenue. Pour une bonne conduite de la communication, il faut avoir identifié ses multiples publics, ses publics prioritaires.

5.2.1. Le public interne

¹ François Ailleret est directeur général adjoint d'Electricité de France.

² François Ailleret, 1988, p. 291, 293.

C'est l'un des plus importants, ce que l'on peut oublier sous le choc médiatique. On aura prévu des réseaux et des moyens spécifiques pour joindre très rapidement et régulièrement ses publics internes; on aura préparé des relais capables de faire des points de la situation avant ou tout de suite après une conférence de presse; on sera attentif à faire fonctionner les structures de dialogue (comme on en a noté l'importance au chapitre 5, section 1).

Edgar Fasel : l'affaire de Bâle (novembre 1986)

"A Schweizerhalle, les pressions physiques et psychologiques exercées par des cohortes de journalistes sur nos services leur ont fait un peu oublier tous les autres groupes cibles pourtant essentiels en pareille circonstance : le personnel, les filiales, les actionnaires, nos collègues, les autorités non directement impliquées, certaines catégories de consommateurs et de prescripteurs, etc. Le plus grave est sans doute que nous ayons complètement négligé nos employés : ils devaient regarder la télévision, lire les journaux pour savoir ce qui se passait chez eux, "chez nous, à la maison" comme ils disent. Il est donc impératif que l'organisation de crise assure un service irréprochable à tous ces publics cibles qui puisse fonctionner de façon indépendante du service de presse proprement dit, encore qu'en parfaite coordination avec lui ¹."

Péter-J Hargitay : Bhopal

"Pour la communication interne, et bien que nous n'eussions à ce moment-là encore aucun détail sur l'accident, notre premier souci a été d'informer régulièrement les collaborateurs de Union Carbide : nous leur faisons parvenir deux fois par jour un "rapport interne d'information". On a fait afficher des informations sur le déroulement des événements dans les cantines. La leçon est capitale : la priorité ne doit pas être la presse mais les employés; sinon, on court tout simplement le risque d'implosion ²."

Johnson & Johnson, l'affaire tylenol

" Notre public le plus précieux, c'est notre personnel. Nous l'avons compris dès le premier jour. En tout, nous avons produit quatre cassettes vidéo différentes, support de rapports spécial sur la crise. Nous avons un réseau vidéo avec nos 165 filiales et divisions, et nous leur avons adressé les cassettes. Les bandes, d'une durée de plus de 3 heures, couvraient tous les aspects importants de l'affaire en développement et reprenaient longuement les téléconférences et la prestation du président à [l'une des grandes émissions de télévision américaine]. Le président et le directeur général co-signèrent une lettre qui fut adressée à chaque employé aux Etats-Unis, expliquant la crise, ce que l'entreprise faisait, et les mesures que nous allions prendre. La réponse du personnel fut extraordinaire.

La crise fit se rapprocher les employés, et les réunit comme ils ne l'avaient jamais été auparavant dans l'histoire de la compagnie. Bien sûr, nous aurions préféré ne pas avoir cette crise. Mais, parce que la compagnie répondit comme elle le fit, les employés furent très fiers de leur organisation ³."

5.2.2. Les victimes

On se souviendra ici tout particulièrement de ce qui a été dit précédemment des erreurs multiples commises dans la communication avec les victimes et leurs familles. Les règles d'or sont ici : l'information rapide, une présence marquée par le tact et l'attention à ne pas laisser la personne ou sa famille à l'abandon, l'offre de moyens de recours pour vaincre les multiples difficultés qui vont se présenter aux victimes (y compris les coordonnées d'associations bien connues pour leur compétence dans le domaine précis qui pose difficulté).

On peut notamment reprendre ici le point de la communication avec des victimes sur un plateau de télévision évoqué avec Philippe Dessaint en première partie (Chapitre 5, section 8). On se souvient de la pauvre préparation à l'épreuve et de l'essentiel du message reçu par le "volontaire" envoyé au front: "Attention, ça va être dangereux!".

¹ Edgar Fasel, 1988, p.132.

² Voir Péter-J. Hargitay, 1988, p. 116.

³ Robert V. Andrews, cité par Dieudonné ten Berge, 1990, p. 25.

Philippe Dessaint

"On ne peut affronter pareille épreuve sans préparation profonde de l'organisation. Il faudrait en quelque sorte que le collaborateur envoyé à l'émission pour représenter l'entreprise et dialoguer avec les victimes reçoive le message suivant, de son président comme de l'ensemble de l'organisation : « Je sais, nous savons que vous allez faire quelque chose de très difficile. Et tout d'abord, merci ! Sachez au moins que, si l'entreprise court un risque, au moins, vous, vous n'en courez pas. On estime que sur cette affaire vous serez notre meilleur avocat. On ne va pas vous "descendre" s'il y a un problème [aussi longtemps naturellement qu'il n'y a pas attaque délibérée et gratuite contre l'entreprise]. Soyez vous-même. Soyez une personne. Oubliez les notes techniques, au moins dans un premier temps. Ce qui importe c'est le fait de communiquer, non de balancer des kilogrammes de rapports ».

Naturellement, le tout serait plus naturel, s'il y avait eu contact avec les victimes avant ce type de rencontre. Or, ces contacts se limitent le plus souvent à des discussions entre juristes. Les victimes devraient être reconnues comme personnes, et non seulement comme problème juridique coûteux.

C'est finalement le fait de se rencontrer la première fois sur le plateau de télévision qui est le mauvais point du système –[at non pas tant la question de l'expression, des mots, des postures devant une caméra.

S'il y avait une préparation possible –[mais elle risque de faire sauter les psychologies –[de serait de suggérer à ceux qui se préparent à pareil dialogue de laisser remonter à leur conscience les crises qu'ils ont vécues –[personnellement, et non plus cette fois sur le seul plan professionnel, comme on le fait lors des séminaires de simulation. Alors l'individu pourrait reconnaître le décalage entre un discours de défense pure et un discours s'adressant à des personnes qui souffrent. Un décalage sera perçu comme de l'indécence lors de l'émission ¹."

Il n'est pas interdit non plus d'aller au-delà du bon sens dans cette question du rapport aux victimes. On peut réfléchir à ce que font maintenant les autorités norvégiennes en la matière, notamment pour les catastrophes survenant à longue distance et pour lesquelles se pose un problème difficile d'information.

Dr. Lars Weisaeth : la prise en charge des victimes, une approche norvégienne ²

Pour le traitement de la catastrophe aérienne qui eut lieu le 5 septembre 1989 au large des côtes danoises, les autorités mirent sur pied un "centre d'information et d'accueil" pour recevoir les parents et les proches des victimes. Le principe était de réunir de façon intégrée toutes les capacités voulues pour répondre aux besoins de ces personnes. Elles pouvaient y recevoir des informations, toutes les organisations concernées étant représentées dans le centre (transporteurs, autorités, médecins, hommes d'église); elles pouvaient aussi recevoir l'aide psychologique nécessaire; le fait de se retrouver en groupe où chacun vivait la même situation fut encore jugé positif. On s'aperçut à cette occasion que, pour chaque personne décédée ou disparue, une quinzaine de personnes constituaient l'entourage de chaque victime : la mise en place d'un centre d'information et d'aide permettait de mieux répondre à ce besoin très large. En outre, les autorités s'attachèrent à développer la communication la plus adaptée possible aux différents groupes composant les familles des victimes; elles partirent de l'idée que les petits enfants ne pouvaient comprendre qu'ils venaient de perdre leur papa ou leur maman s'il n'y avait pas de démarche de communication très physique avec l'accident; les enfants de 8 à 12 ans pouvaient entendre un message verbalisé; les enfants de 12 à 14 ans pouvaient comprendre des explications techniques; les adolescents étaient en mesure d'entrer dans des démarches plus symboliques (des offices religieux, par exemple), etc. La prise en charge des familles s'organisa autour de ces approches qui ouvrent sur de nouveaux horizons. Ce modèle fut repris lors d'une catastrophe maritime, survenue le 7 avril 1990.

5.2.3. Des publics multiples, des besoins différents

De façon générale, il faut bien comprendre que chaque public a ses besoins propres d'information –[différents, éventuellement contradictoires. Ainsi, en cas de mortalité d'animaux

¹ Entretien avec Philippe Dessaint.

² D'après une intervention du Dr. Weisaeth, OECD - Workshop on the Provision of Information to the Public and the Role of Workers in Accident Prevention and Response, Stockholm, 11th-14th September 1989. Second Session : Alert and Information of the public after an accident. Complété par un entretien avec l'auteur, attaché à la division de psychiatrie des catastrophes, institut de Psychiatrie, faculté de Médecine, Université d'Oslo (à paraître dans : "European Handbook of Psychiatry and Mental Health" en préparation).

d'élevage suite à distribution d'un produit défectueux, les éleveurs veulent d'abord être remboursés et débarrassés des carcasses; au contraire, la Société protectrice des animaux s'inquiète de savoir si les bêtes ont souffert; les consommateurs veulent savoir s'ils risquent quelque chose; etc. ¹

Des techniques sont naturellement à disposition pour atteindre ces publics sans passer par le seul canal des médias (qui a ses propres critères, et donc ne peut répondre à tous les besoins) : publicité, discours publics, lettres, réunions, numéros verts, affiches, communications par téléphone pour certaines cibles, etc. On peut notamment avoir recours à ces moyens dans une contre-attaque suite à une rumeur infondée. Dans le sens inverse, certaines de ces techniques peuvent être utilisées pour mieux cerner les craintes, les besoins d'information du public, sans passer par les médias qui ne sont pas obligatoirement les meilleurs canaux pour faire remonter l'information.

Mais l'essentiel est de souligner le principe guide de cette communication non médiatique. Il est indispensable de faire preuve de rigueur, d'initiative et d'ouverture.

Comme il a été dit précédemment, on aura pris soin de lancer ses propres études d'opinion pour mesurer exactement les perceptions du public – et non de tout apprécier à travers les dires des médias.

On ira jusqu'à vérifier que les messages émis ont bien été reçus, et répercutés (cela aurait pu éviter bien des déboires en France lors d'une affaire comme celle de Tchernobyl).

On n'hésitera pas à se montrer humain, alors que les attitudes héritées du passé sont artificiellement pétries de l'idée selon laquelle un responsable ne saurait être autre chose qu'un gestionnaire de contraintes économiques déshumanisées.

Péter Hargitay et Bhopal

" M. Zutty et moi-même faisons un tour d'Europe toutes les 2 à 3 semaines : nous visitons les grandes capitales en apportant les dernières informations disponibles. C'était de sa part ce que j'appelle du courage civique. Lui, chimiste, PDG, ne connaissait pas l'Europe; il avait deux options : ou il me croyait, ou il ne me croyait pas. Il a choisi de me croire. Je l'ai accompagné partout, pour discuter avec des journalistes de gauche comme de droite, sans présélection. Selon moi ce fut là le plus positif dans la stratégie d'information : le PDG lui-même prenait de son temps pour parler à tout le monde. Il était là, physiquement, non pas pour se défendre ou s'excuser, mais pour expliquer ce qui s'était passé, et assurer aussi que l'entreprise avait décidé d'assumer une responsabilité morale dans cette catastrophe. [...]

Ma conviction est que nous devons aussi, en pareil cas, développer nos relations avec nos soi-disant adversaires, qui manifestent de graves inquiétudes sur l'avenir du monde occidental. Même s'il y a divergence d'opinion, nous devons les prendre au sérieux. Et, surtout, nous devons comprendre que la communication n'est pas d'abord une affaire de technique et de professionnalisme, mais plutôt une question de culture ²."

5.3. Le traitement des rumeurs

Des indications ont déjà été données sur les dangers de stratégies trop simplistes face à ce phénomène souvent profondément enraciné dans la réalité sociale où il prend naissance et se développe. On peut naturellement retenir quelques repères du type :

¹ Entretien avec Patrick Magd, à l'époque directeur de la communication de Rhône-Poulenc Santé.

² Voir Péter-J. Hargitay, 1988, p. 120, 124.

- Le silence est possible (et parfois approprié) si la rumeur ne touche que des publics peu importants pour l'organisation concernée (il faut éviter que l'intervention ne vienne transformer un phénomène très limité en une affaire de grande envergure).
- Le démenti peut suffire dans les cas où une vérification de la véracité des assurances que l'on donne est simple et incontestable.
- La contre-attaque forte et bien ciblée est fructueuse, à condition là encore de disposer d'un dossier extrêmement robuste.

Le plus souvent cependant, la crise mettra en jeu des réalités incertaines; il sera toujours possible de "ne pas exclure un risque" mais impossible de garantir un risque nul; et les rumeurs seront alimentées par un substrat (défiance générale, héritage très négatif) plus important que les faits immédiats (qui ne servent que d'objets de projection facilement interchangeables). Dans ces conditions, le traitement des rumeurs ne peut être qu'une clinique profonde, soigneusement prise en charge par une équipe interdisciplinaire développant des analyses très fines et des scénarios d'intervention multiples. Jean-Noël Kapferer donne un certain nombre de pistes intéressantes capables de nourrir la réflexion d'une telle équipe : conférer une identité inacceptable à la rumeur, ce qui dévalorise le fait de la colporter, faire l'exégèse des rumeurs en circulation, etc. ¹

Le message final de ce spécialiste rejoint le leitmotiv de notre réflexion : la qualité de la communication prive la rumeur du terrain dont elle a besoin pour vivre et se développer.

5.4. Une mise en garde : ne pas s'enfermer dans la communication

Trois garde-fous méritent d'être énoncés aujourd'hui si l'on veut éviter à moyen terme de graves désillusions:

- La communication, lors de la crise, dépend dans une très large mesure de la communication préalable : il ne s'agit donc pas de sortir brutalement un arsenal de "guerre médiatique" totalement artificiel.
- Si la communication est un volet important de la conduite de la crise, elle n'en est cependant pas l'unique levier, certainement pas non plus le plus important. On veillera donc à ne pas se laisser enfermer dans une mode naissante qui tendrait à faire de la communication l'alpha et l'omega de la gestion de crise.
- Dans la même veine, on se rappellera que la gestion de crise n'est possible que si elle s'inscrit dans un effort général de prévention des risques et de maîtrise des vulnérabilités. A défaut d'ailleurs, la communication deviendra quasiment impossible le jour de la crise.

6. Conduire la crise dans la durée...jusqu'à son terme

¹ Jean-Noël Kapferer , 1987, p. 287-302.

La crise est une dynamique qui, le plus souvent, commence par un pic, se prolonge par une phase de plateau (qui comporte de nombreux rebondissements) et se termine de façon brusque ou au contraire (c'est le cas le plus fréquent) avec de forts effets de traîne.

La phase du choc est celle des faibles moyens de réplique; la phase plateau, celle des équipes pléthoriques qui empêchent un travail efficace; la phase terminale, celle de la lassitude et à nouveau de la faiblesse des moyens. Il est nécessaire de réagir de façon plus construite et d'éviter quelques erreurs classiques.

6.1. Ne pas s'arrêter avant la résolution finale

La tentation forte, quel que soit le type de crise, est de se laisser aller à la décompensation avant la fin de la crise, dès qu'une lueur apparaît annonçant une fin possible de l'épisode. Il importe au contraire de tenir le défi de la durée jusqu'au bout, et de rester en mesure de traiter les violentes répliques terminales de la crise. C'est par exemple le problème des feux de forêts ou de tourbe qui peuvent renaître alors que l'on croyait tout éteint et que l'on avait démobilisé ses moyens. Cela est vrai aussi des crises à dimension conflictuelle forte.

Henry Kissinger, fin de crise en Jordanie (1970)

"Pour clore une crise, le problème consiste à bien choisir la pression que l'on applique pour inciter au maximum l'adversaire à rechercher un règlement sans lui donner l'impression qu'il n'a aucun moyen d'éviter l'affrontement. Paradoxalement, le moment le plus critique est celui où l'autre camp semble prêt à négocier. Car on est alors tenté de baisser sa garde, voire de faire un geste de bonne volonté pour hâter les choses. Et c'est là l'erreur. Le seul moment pour faire des concessions c'est *après* que la crise a été surmontée et qu'on a abouti à un règlement ou à un *modus vivendi*. Alors, et alors seulement, la modération devient un geste de générosité et de bonne volonté. Mais, si elle se manifeste trop tôt, elle risque de tout faire échouer en créant des doutes de dernière minute, l'adversaire se demandant s'il est vraiment nécessaire de payer le prix du règlement ¹."

6.2. Ne pas confondre fin de la gestion technique et fin de la crise

La tendance est en effet de lever les mécanismes de gestion de crise au premier signe encourageant, ou tout au moins dès que, techniquement, la défaillance apparaît jugulée. C'est oublier que bien d'autres aspects que les aspects techniques sont en jeu. La levée des dispositifs constitue une décision importante qui ne doit être prise qu'au niveau approprié et après examen approfondi.

François Ailleret, l'enseignement des épisodes de coupure d'électricité

"Je pense qu'on a tendance à arrêter trop tôt les cellules de crise et les procédures spécifiques aux situations exceptionnelles. Les responsables ont tendance à "décrocher" quand un problème apparaît réglé à 95% ; la réaction est de se dire : «Bon, demain, il sera réglé à 100%». Il se produit alors une décompression brutale qui fait suite à la tension nerveuse de la phase précédente. Et on oublie ceux qui sont concernés par les 5% des problèmes en suspens... Pour eux, le problème n'est pas résolu : ils doivent avoir un interlocuteur. En particulier pour ce qui concerne la communication.

Je l'ai bien vu au moment de coupures d'alimentation électrique, par exemple en janvier 1987 à la suite de grèves. On a mis en place une cellule de crise. Quand la grève s'est terminée, que la gestion du réseau est redevenue normale – le lundi 12 au matin –, on a supprimé notre cellule de crise (on constatait d'ailleurs qu'elle ne recevait quasiment plus aucun appel téléphonique). Mais on s'est rendu compte, à l'examen, que le dispositif avait été levé trop tôt. Un certain nombre de directions régionales avaient encore des problèmes locaux à gérer – souvent d'une autre nature – et ont été gênées par la disparition de la cellule de crise : il aurait fallu vérifier auprès d'elles qu'on pouvait fermer la cellule de crise. En cas d'incident généralisé sur le réseau, lorsque 95 % des clients sont rétablis, la situation est ressentie comme encore plus pénible pour les 5 % qui restent sans électricité. Si, alors que les exigences de ces

¹Henry Kissinger, 1979, tome 1, p. 651-652.

gens-là deviennent légitimement plus fortes, on les prive en plus d'interlocuteurs, on ne peut qu'aiguïser les problèmes, inutilement. On ne devrait lever la cellule de crise que lorsque ceux qui en sont les interlocuteurs, et pour qui elle a été montée en large partie, estiment qu'elle ne peut plus rien leur apporter ¹."

*Mississauga : le pire problème, non l'évacuation, mais le retour...*²□

La phase la moins bien maîtrisée de l'évacuation des 216 000 personnes fut...□elle du retour, à laquelle on ne prêta pas toute l'attention voulue. Chacun était alors rassuré, on connaissait une certaine décompression fort naturelle. C'est alors que se produisirent de gigantesques embouteillages sur fond de confusion, les divers secteurs n'étant pas réouverts tous en même temps, ce que ne voulaient guère entendre les populations intéressées.

6.3. Ne pas maintenir les dispositifs au-delà du nécessaire

C'est le travers inverse : le prolongement artificiel de la crise en raison d'une certaine résistance à quitter l'exceptionnel et tout ce qu'il apporte : caractère de défi, liberté d'action plus grande,...□

Claude Frantzen : mises en garde

"Le fait de tirer des fils un peu dans tous les sens, de mettre en oeuvre tout un réseau, de mobiliser un grand nombre d'ambassades de France au petit matin... c'est grisant ³. "

6.4. Ne pas confondre la fin de la crise médiatique avec la fin des problèmes à résoudre

Les phares de l'actualité se sont tournés vers d'autres affaires. Les problèmes sont pourtant loin d'être résolus. C'est alors que commence le temps du travail obscur...□en attendant le retour des médias, pour le premier, le second, le troisième anniversaire,...□

7. Conduire aussi l'après-crise

Il y a tout d'abord l'immédiat après-crise, qui peut donner lieu à des soubresauts fort déstabilisants. La vigilance doit être maintenue pour pouvoir absorber cette réplique.

Philippe Legorjus

"Je l'ai dit à mes sous-officiers avant l'assaut : «Méfiez-vous. Au début, nous allons être portés en triomphe parce que les médias sont conditionnés à magnifier la libération des otages. Mais ensuite, ils vont se mettre à décortiquer la manière dont nous sommes parvenus à ce résultat, et oublier le résultat lui-même. N'oubliez pas que, quoi qu'il se passe, nous serons critiqués». C'est pour cela que j'aurais aimé qu'une équipe de journalistes soit autorisée à suivre les opérations, non pas pour les contrôler, mais pour témoigner. J'ai beaucoup regretté par la suite que cela n'ait pas été possible en lisant dans la presse des comptes rendus inexacts ou en écoutant certains commentaires désinvoltes sur le déroulement de l'assaut et la détermination des Kanaks⁴."

Mais il y a aussi le plus long terme. Toute crise est un moment difficile pour les personnes, les organisations. Il importe de se réapproprier l'épreuve, d'opérer les meilleures cicatrisations, de corriger les inconvénients inévitables liés aux choix qui ont été faits dans la contradiction, d'en tirer des enseignements, de rectifier en particulier les enseignements trompeurs qui risquent d'être hâtivement tirés du mode de gestion retenu lors de cette crise particulière. Plusieurs pistes de réflexion peuvent être considérées sur ce point.

¹ François Ailleret, 1988, p. 294.

²Patrick Lagadec, 1983.

³ Claude Frantzen et Laurent du Boullay, 1988, p. 206.

⁴Philippe Legorjus, 1990, p. 277.

7.1. Non pas l'oubli forcené mais des débriefings bien maîtrisés

La tentation est grande de se "rassurer" alerte après alerte (ainsi avons-nous vu des responsables rependre bien hâtivement la réalité après Tchernobyl : "Non, ils n'avaient jamais été ébranlés...") L'oubli est si naturel... Il importe au contraire de s'astreindre à revenir minutieusement sur ce qui a été fait.

Philippe Legorjus, débriefing au GIGN

"Ce terme barbare n'a pas de traduction exacte en français. Il s'agit, pour chaque participant à une opération, de décortiquer très précisément et de façon minutée, ses gestes, ses pensées et les raisons de son comportement. Au GIGN, les «débriefings» sont collectifs et constituent l'un des fondements de notre métier. Après chaque intervention, on réalise un premier commentaire à chaud, sur les lieux mêmes. Chacun revisualise ses positionnements, ses déplacements. Il nous arrive même de «rejouer» certaines phases de l'action. Chacun note alors ses bons points et ses erreurs. La critique est ouverte à tous et sur tous. Le but est de décaper chaque acte, chaque initiative, de les mettre à nu avant de les analyser sans concession. C'est souvent direct, voire brutal, mais jamais pervers.

Peu d'observateurs ont été admis à cette séance, mais ceux qui y ont eu accès ont été stupéfaits de la vigueur et de la liberté d'expression qui y règnent. Le patron dirige le débat, mais n'est pas à l'abri des critiques. Le mode opératoire qu'il a choisi est également passé au crible et confronté aux avis des sous-officiers.

De retour à notre base un second «débriefing» est organisé le lendemain ou le surlendemain. Il est élargi à ceux qui n'ont pas participé directement à l'opération, à peu près les deux tiers des effectifs. Il s'agit alors de tirer les leçons avec l'aide fournie par le recul, sans pour autant omettre les critiques collectives. L'opération est définitivement analysée, décortiquée et remontée au bénéfice de tous ¹."

7.2. Conforter ses équipes

Toute crise laisse des traces. Individus et organisations ont besoin d'un temps d'arrêt après ce type d'épreuve. Parler est souvent une nécessité. Ici encore, l'oubli sur fond de lassitude et surtout de culpabilité est la ligne de plus grande pente. On laisse alors de profondes cicatrices qui resteront actives et constitueront autant de sources d'effets pervers pour l'avenir.

Philippe Legorjus, le souci de l'après-épreuve

"Je suis furieux que rien n'ait été prévu pour l'après-assaut. Après une épreuve pareille, les hommes ont besoin d'être «cocoonnés», rassurés, et qu'on les aide à mettre un peu d'ordre dans leurs idées. L'armée française n'a pas résolu, à ma connaissance, ce problème qui concerne toutes les armées modernes : gérer les suites d'une opération et les inévitables traumatismes qu'elles procurent ²."

7.3. Faire un réexamen dépassant le seul aspect psychologique

Avec E. Quarantelli ³, on peut ouvrir les présupposés qui ferment souvent les réflexions en matière d'intervention post-crise (l'approche est souvent marquée par un modèle psychanalytique, donc centré sur l'individu et le traumatisme qu'il a pu éprouver) :

- Il n'est pas certain que le seul mode d'intervention post-crise soit la verbalisation.
- Il n'est pas certain non plus que l'hypothèse selon laquelle les gens souffrent de profonds traumatismes après les crises soit toujours valide (il peut cependant y avoir des chocs profonds pour des sauveteurs, surtout pour ceux qui ont été confrontés à la situation de corps démantelés, et notamment de bébés ou d'enfants disloqués).

¹Ibidem, p. 277; 132-133.

²Ibidem, pp 278-279.

³ Entretien avec E. Quarantelli.

- Il n'est pas certain non plus que tout ait été négatif dans l'épreuve : des intervenants peuvent avoir le sentiment d'avoir participé à quelque chose de grand, qu'ils se sont révélés dans la crise : pour eux au moins, il ne faut pas envisager les interventions post-catastrophe comme cure post-traumatique.
- Il n'est pas certain non plus que l'approche individuelle soit toujours la meilleure : l'unité d'analyse doit parfois être le groupe (comme on le voit d'ailleurs dans le cas du GIGN rapporté par Philippe Legorjus), son mode de fonctionnement, ses normes, etc.
- Il y a parfois des décisions de gestion à prendre qui ne relèvent en rien de la gestion des problèmes individuels : cela peut toucher aux méthodes du groupe, à la composition des équipes, aux structures de l'organisation, etc.

7.4. Se garder des contre-réactions de triomphalisme

Une crise est une épreuve douloureuse. Il n'est pas possible de tout avoir maîtrisé au mieux. Bien des problèmes restent en suspens. Un peu de modestie et d'humilité sont les bienvenues, même si le soulagement peut incliner à des réactions de débordement... Sur fond de refoulements suspects.

Maurice Grimaud et Mai 1968

"Dans le feu de l'action, nous n'avions pas vraiment redouté, mes collaborateurs et moi, de voir les insurgés prendre le pouvoir. Je fus plus troublé, passé le péril, de constater combien le pouvoir, lui, paraissait pressé d'effacer jusqu'au souvenir de ces événements qui avaient tant effrayé, tout un long mois, gouvernants et gouvernés. Ne fallait-il pas rappeler à ces hommes oublieux que l'on n'a pas toujours la chance de recevoir les avertissements du destin ?

Et puis, je voyais avec peine, comme mai s'éloignait, s'installer le mépris et l'arrogance sur les débris de la peur.[...] J'aurais aimé un triomphe plus modeste, une foule aussi nombreuse mais silencieuse et méditant sur ce moment étrange où le destin de la France était, comme plus d'une fois dans son histoire, en suspens entre des espérances contradictoires. L'ordre, certes, allait revenir, et c'était bien, mais il ne fallait pas que soient étouffées les voix qui avaient pendant trente jours appelé la naissance d'un monde plus juste, moins oppressif. La France de l'ordre ne devait pas fermer ses oreilles aux cris de sa jeunesse, sinon tout recommencerait un jour...¹"

Henry Kissinger : fin de la guerre au Moyen-Orient (1973)

"Suivirent les habituelles séquelles d'une crise : mélange de soulagement, de déception et d'appréhension que quelque autre défi, bien que moins grave, vînt prendre la place. Je téléphonai à Jim Schlesinger, mon partenaire lors de la séance qui nous avait retenus toute la nuit dans la salle du Point [Maison Blanche], pour le remercier, lui, Tom Moorer et Bill Clements, de tout ce qu'ils avaient fait. Je m'acquittais de cette tâche avec conviction, car leur dévouement et leur énergie nous avaient permis de surmonter la crise d'autorité et d'agir avec une décision et une unité rares. Des appels téléphoniques se mirent à pleuvoir de journalistes importants réclamant que des renseignements plus nombreux fussent rendus publics pour convaincre une presse sceptique que la crise avait bel et bien été réelle. Mes réponses furent plus charitables que mes sentiments. Ajouter pour lors à l'humiliation de l'Union soviétique eût été une imprudence caractérisée.

Nous nous efforcions désormais de désamorcer la crise en évitant toute atteinte à l'amour-propre soviétique. Ce n'était pas le moment de triompher bruyamment, de peur que Moscou s'emparât du premier prétexte venu (il pourrait toujours en trouver un) pour annuler le résultat de la nuit précédente ²."

7.5. Corriger les perceptions dangereuses que pourrait laisser le traitement de la crise

C'est ici que l'on mesure l'intérêt de débriefings sérieux. Il est possible que, dans telle affaire, il ait été préférable de suivre telle ligne de conduite (ou même que l'on se soit trompé). Il serait

¹ Maurice Grimaud, 1977, p. 11, 322-323).

² Henry Kissinger, 1982, tome 3, p. 689-690; 692.

dangereux de laisser se développer l'idée que la voie suivie était nécessairement la meilleure et la seule possible, à appliquer dans tous les cas. Sans condamner les hommes – ils avaient sans doute leurs raisons et leurs contraintes pour agir comme ils l'ont fait – on peut apporter des corrections de lecture pour l'avenir.

A cet égard, il est important de libérer les responsables de la crainte des critiques. Ils doivent savoir que, de toute façon, suite à une crise, il y aura des critiques. Et qu'une analyse sérieuse peut avoir l'avantage de faire un tri salutaire, y compris pour le dirigeant lui-même.

*E. Quarantelli : une analyse fort réconfortante pour la Croix-Rouge américaine*¹

Visitant la Croix-Rouge américaine, le directeur du Disaster Research Center se vit ainsi un jour interrogé par ses hôtes, désespérés, sur les raisons des critiques qui leur étaient systématiquement adressées lors des catastrophes sur lesquelles ils intervenaient. Le directeur du Disaster Research Center put les rassurer : les études montraient que les critiques n'avaient pas pour origine ce qu'ils auraient fait ou n'auraient pas fait; elles étaient tout simplement liées au fait que la Croix-Rouge était le dernier acteur bien visible intervenant sur les sites après un désastre. De ce fait, la Croix-Rouge restait le seul interlocuteur à qui pouvaient être adressées toutes les récriminations. Quelques années plus tard, par suite d'une réorganisation de la planification des secours, la FEMA (la Sécurité Civile américaine) devint la dernière agence présente sur les lieux... et la Croix-Rouge cessa d'être attaquée (la FEMA prenant ce relais peu envié).

Bien sûr, un débriefing aura d'autant plus de chance d'être un moyen de changement qu'il sera mené dans un esprit positif. Dans un souci pédagogique, on pourra mettre moins l'accent sur "ce qui n'a pas marché" que sur les améliorations à apporter pour l'action future. Ici, comme toujours, ce qui pourra être fait dépend très largement du climat général avant la crise. Un organisme ouvert, peu défensif, aura d'autant plus de facilité pour mener à bien un débriefing de qualité.

7.6. Après la crise, des initiatives fortes

Souvent, l'épisode aura laissé un goût amer. Bien des responsables se demandent comment traiter les multiples difficultés qui subsistent. Parfois, le problème majeur est en termes d'image, l'impact de l'événement n'étant pas si dommageable qu'on avait pu le craindre au départ; parfois au contraire, la situation est gravissime et il n'y a pas de solution immédiate : comment pourrait-on effacer toute trace d'une pollution ou de contamination majeure comme en Alaska ou en Ukraine ?

Certains responsables se demandent alors : donner de l'argent ? faire une plaquette de relations publiques ? Le critère est ici double : le sérieux technique de ce qui sera proposé; le respect qui l'inspire et qu'il inspire.

On peut songer ici aux initiatives prises par le groupe Sandoz, à la suite de l'accident de Schweizerhalle (novembre 1986), dans la bataille générale contre la pollution permanente du Rhin : constitution d'un fonds de 40 millions de FF pour aider la recherche sur l'assainissement écologique du Rhin, appel à soumettre des projets et sponsorship de 34 équipes – le choix des projets étant effectué par une commission d'experts indépendants².

C'est là une tout autre sortie de crise que celle de la société Amoco. Pour un désastre majeur (type *Exxon-Valdez*, ou *Amoco-Cadiz* précisément) on pourrait songer, non seulement bien sûr à une prise en charge responsable des effets du drame³, mais encore à des initiatives fortes sur d'autres

¹ Entretien avec E. Quarantelli.

² Entretien avec Edgar Fasel; on pourra consulter : "Sandoz s'engage pour un Rhin propre", Sandoz, brochure, été 1988.

³ On se reportera à l'épilogue du livre de Dieudonné ten Berge pour une analyse de la pauvre réaction du groupe Exxon à l'affaire de l'Exxon-Valdez. Dieudonné ten Berge, 1990, p. 182-187.

terrains, pour ne pas obligatoirement lier l'image de l'entreprise concernée à celle de l'abomination. Ce pourrait être, par exemple, une intervention massive pour aider à traiter, en contrepartie, un grand problème de la planète.

CONDUIRE LA CRISE

1. L'ACTE FONDATEUR : LE POSITIONNEMENT

- dégager un champ opératoire
- arrêter des orientations de fond
- définir une stratégie de réponse

2. CONDUIRE L'ENSEMBLE DE LA REPLIQUE

- prendre en charge la crise
- afficher options et valeurs essentielles
- anticiper et prendre des initiatives
- traquer vides, erreurs et point faibles
- aider le système à épouser la durée
- réstabiliser le système périodiquement : analyses, valeurs, buts
- gérer contradictions et susceptibilités
- garder une vue sur l'après-crise

3. PILOTER LE SYSTÈME

- appliquer les concepts clés :
 - * séparation des fonctions, pour combattre la confusion
 - * maîtrise de l'information interne
 - * appui aux unités exposées
- savoir faire fonctionner les cellules de crise
 - * préparation
 - * centralité, séparations, interfaces
 - * vigilance critique sur le mode de fonctionnement

4. MAITRISER LA QUESTION DE L'EXPERTISE

- mobiliser le réseau d'experts pré-constitué
- clarifier immédiatement les limites de l'expertise
- anticiper résultats et options possibles
- assurer la quiétude des experts
- consolider la crédibilité de ce réseau
- éviter les confusions de rôle (experts/décideurs)

5. CONDUIRE LA COMMUNICATION

- conduire l'information médiatique
 - * informations complètes, fréquentes, exactes
 - * non pas "rassurer", mais "informer"
 - * être la meilleure source
 - * garder la cohérence des messages dans la durée
 - * ne pas se placer à la remorque des médias : initiatives
- assurer l'information non médiatique
 - * définir tous ses publics cibles : interne, victimes, autres.
 - * définir des traitements spécifiques
- traiter les rumeurs
- ne pas s'enfermer dans la communication

6. CONDUIRE LA CRISE JUSQU'À SON TERME

- levée prématurée
- maintien artificiel en mode de crise

7. CONDUIRE L'APRÈS-CRISE

- organiser des débriefings rigoureux
- conforter les équipes
- conforter le système général
- corriger les perceptions dangereuses sur le traitement de la crise

-prendre des initiatives finales très fortes

TROISIEME PARTIE

APPRENTISSAGE

L'apprentissage de la gestion de crise est à l'évidence aujourd'hui un grand chantier. Sa prise en charge requiert quelque hardiesse : un remodelage du socle culturel des entités concernées, la mise au point de nouvelles formes d'organisation, le développement de nouveaux outils. Tout cela ne peut s'opérer sans un sérieux effort, qui concerne tous les membres d'une organisation, à commencer par ses plus hauts dirigeants.

Cette dernière partie est précisément consacrée à une exploration des voies et moyens d'une avancée en ce domaine. Nous nous appuyons ici sur une série d'enquêtes que nous avons menées auprès de grands groupes industriels, en France comme à l'étranger ¹, et sur une série d'interventions dans certaines de ces organisations qui souhaitaient précisément ajuster leurs capacités en matière de prévention et de traitement des situations de crise.

Mais il ne faut pas se le cacher : il reste encore à vaincre de sérieuses réserves pour s'engager résolument dans les efforts nécessaires. Seules de douloureuses expériences ont généralement permis de percer ce mur du refus, laissant advenir le temps des questions. Et c'est bien par ce constat que nous devons entamer ce troisième volet de notre réflexion : l'apprentissage n'est possible que s'il est ardemment souhaité.

¹ P. Lagadec, 1990. Cette étude permet de recueillir de nombreuses propositions opérationnelles, de tester des idées théoriques, de mettre en œuvre des stratégies d'apprentissage. Que tous ceux qui acceptèrent d'apporter leur contribution à cette investigation de base soient ici remerciés : Gérard Brugères (directeur de la Communication) et Claude Nicaud (coordinateur Sécurité-Hygiène-Environnement) du GIE d'ICI-France; Jean-Pierre Chaussade (conseiller technique "crise-environnement-nucléaire à la direction de la Communication d'Electricité de France) ; Jean Desse (responsable de sécurité au groupe chimique Orkem); André de Marco (directeur de la Communication), Gérard Vuillard (directeur de la Qualité et de la Sécurité), Gilles Nobécourt (responsable des Affaires Publiques) chez Rhône-Poulenc; Edgar Fasel (directeur des Relations extérieures et de la Communication du groupe Sandoz SA); Jean-Pierre Jacobs ('public affairs manager' chez Dow Chemical); Patrick Magd (délégué à la communication) et Elisabeth Duchêne (chef de la division Presse) à Gaz de France; Maurice Gauchrand (adjoint du directeur de la Production) et Gentiane Weil (conseillère du directeur général pour la communication) à France-Télécom; Bertrand Robert (groupe Francom); Jean Verré (président), Jean Taillardat (secrétaire général, directeur de la Communication et des Ressources Humaines), Jean-Pierre Hugué (chef du service de la Communication) et Alain Le Broussois (chef du Département Développement et Communication) à Esso-Saf; Jean Barrier (Président de Esso-Rep).

10 – Un socle de refus... et le temps des questions

L'apprentissage de la gestion des crises se heurte souvent à de très fortes résistances. Il s'ensuit un fréquent refus de s'engager dans la réflexion, ou des interventions trop superficielles pour pouvoir être vraiment pertinentes.

L'objet de ce chapitre est de prendre la mesure de ces résistances, étape nécessaire si l'on veut réussir dans sa stratégie d'innovation.

Crise ? Gestion de crise ? L'interrogation reste le plus souvent sans écho. De tradition, elle n'appartient pas à l'univers du management qui se préoccupe davantage de la recherche de l'excellence, d'optimisation, de changement graduel, etc. L'introduction de termes tels le "chaos¹", les "signaux faibles²" est bien récente.

Il ne faut donc pas s'étonner du diagnostic établi lors de la première conférence internationale sur les crises industrielles et leur gestion (New York, 1986), et qui n'a en rien perdu de sa pertinence³: "Même si elles admettent que des crises majeures surviendront inévitablement, la plupart des entreprises et des administrations sont mal préparées à y faire face". On doit déplorer :

- Un manque aigu de bonnes études de cas, qui pourraient mettre en lumière des pratiques efficaces de gestion de crise.
- Peu de recherches rigoureuses ou de travaux théoriques sur ce sujet capital.
- Une grave insuffisance d'outils de gestion et de techniques permettant d'améliorer la capacité des organisations pour prévenir et traiter les crises.
- L'absence de publication apportant aux gestionnaires, aux responsables publics et aux collectivités une information tout à la fois bien ciblée et suffisamment approfondie sur les crises industrielles et leur gestion.

Force-t-on la réflexion ? Les réticences se font vives. Les responsables invoquent le "bon sens" : "Les crises sont encore rares, et peu d'organisations sont réellement concernées". Ils jugent de ce fait plus opportun de consacrer du temps et des moyens à d'autres priorités. On observe donc, très généralement, deux types d'organisations : celles, de très loin les plus nombreuses, qui n'ont pas ouvert le dossier; celles qui ont déjà de sérieuses longueurs d'avance.

Quelques témoignages recueillis récemment auprès de hauts dirigeants du secteur public comme du secteur privé, en France et à l'étranger, illustrent bien l'état de la question dans le groupe des plus réticents. Ils disent aussi bien des vérités, qu'il faut savoir prendre en compte dans toute démarche d'apprentissage. Laissons la parole à ces dirigeants :

¹ Tom Peters, 1989.

² Igor Ansoff, Edward McDonnell, 1990.

³ P. Shrivastava, 1987, p. 3.

« On ne peut pas se lancer dans de telles investigations : elles mettraient trop vite le doigt sur des aberrations organisationnelles et individuelles sur lesquelles "on" ne souhaite pas revenir. »

« S'il y avait quelque chose d'une gravité autre qu'un simple accident, nous ne serions plus concernés; ce serait aux pouvoirs publics de traiter le dossier, et non plus à nous, entreprise privée –voyez le ministre. »

« Vous ne pouvez pas savoir le mal que j'ai eu, en interne, à faire valoir l'idée qu'il fallait se préoccuper de crises, notamment des risques d'opinion. »

« Je ne peux pas m'imaginer que nos présidents actuels se soumettent sérieusement et de façon convaincue à un entraînement en matière de crise.

Ils ont à l'évidence un rôle essentiel à jouer en situation de crise, notamment pour ce qui est du positionnement général; mais ils sont sans doute encore peu préparés à le jouer. D'où peut-être une certaine ambiguïté des cellules de crise : il serait dangereux qu'elles induisent chez les responsables suprêmes un sentiment excessif de protection. Leur réticence vis-à-vis des exercices a plusieurs sources : ils peuvent penser que, le moment venu, ils sauraient prendre la bonne décision; ils peuvent penser que ceux qui les soumettent aux exercices leur posent de mauvaises questions.

La leçon pour les collaborateurs est que leur président n'aura guère préparé la situation, n'aura sans doute pas les meilleurs réflexes –raison de plus pour les collaborateurs de réfléchir au dossier, si possible d'en parler avec lui, et d'avoir la capacité de bien positionner leur président en cas de problème. Il sera ravi que quelqu'un n'ait pas perdu les pédales. »

« Je n'ai pas d'avancées particulières à vous rapporter. Au contraire, je dirais même que, depuis ces dernières années, on a fait des progrès en marche arrière. Nous avons eu des accidents, même des crises, mais ce furent des situations trop faciles, dont je ne tire pas d'enseignements. On s'en est à chaque fois bien tiré, non pas parce nous étions bien préparés, mais parce que la crise était facile. Nous avons des atouts, comme par exemple des qualités techniques indéniables, ou un excellent réseau de relations à l'échelle internationale. Mais ce sont là des forces liées à des nécessités générales de fonctionnement du domaine, et non à une volonté de gérer les crises.

Bien des raisons expliquent les réticences à entrer dans l'apprentissage sur ce terrain des crises. Dans les grandes maisons, chacun a tendance à se crispier sur des équilibres internes fragiles : jouer une crise, penser à la crise ne peut être que perturbant. On se heurte aussi au niveau politique, qui vit sur deux assurances dangereuses. La première: " Il n'y aura sans doute pas de crise pendant que je suis au pouvoir..." La seconde : " S'il y a une crise, compte tenu de ma grande expérience –car je connais la presse –, je saurai faire! "

On aboutit ainsi à une non-préparation, en premier lieu psychologique, qui gênera lors du déroulement d'une crise : débiter une crise sur des idées fausses, c'est beaucoup plus grave que l'insuffisance des plans. L'urgence est donc de se débarrasser de ces idées fausses : "il n'y aura pas de crise", "s'il y en a, je sais faire, je me débrouillerai".

Fondamentalement, il faudrait donc une sensibilisation des hauts responsables, pour qu'ils arrêtent de faire l'autruche.»

«L'incapacité des hauts responsables à maîtriser ce genre de problème est la cause de l'amplification de bien des crises. Généralement, la plupart des gens essayent de trouver de quelle façon ils vont pouvoir se cacher. Ils ne veulent pas être blâmés. Les gens forts dans une crise sont ceux qui osent se manifester et dire clairement : "Je prends en charge la situation". Il n'y a pas beaucoup de gens à le faire. La plupart vont essayer de se soustraire à toute responsabilité : ils savent que leur carrière pourrait être compromise et leur réputation mise en jeu. Les impératifs de performance financière pèsent tellement sur les entreprises qu'elles sont souvent peu désireuses d'investir le temps et l'énergie intellectuelle nécessaires à la préparation de crise ¹. »

«Les grands groupes privés fonctionnent comme les gouvernements. En situation de crise, les leaders prévus par l'organigramme ne sont jamais les leaders. Un grand manager, qui excelle par temps calme, sera souvent perdu lorsque tout son univers basculera dans l'inimaginable – pour lui. Davantage : il faut alors des individus qui acceptent de s'exposer. Ceux qui sont prêts à le faire ne sont pas légion. On les comprend : pour parvenir au sommet

¹ R. L. Dilenschneider, 1988, p.282-283.

de la hiérarchie, il leur a fallu mener une carrière, avec ce que cela comporte de batailles politiques internes, qu'il n'est pas évident de risquer en un instant. Ce facteur humain est essentiel à connaître. Dès lors, généralement, il faudra qu'un cadre de second ou, plus souvent, de troisième rang monte en ligne, s'expose, traite l'affaire... Pour disparaître à l'issue de la crise. Souvent en effet, ceux qui ont traité les crises se voient écartés : même s'ils ont bien agi, une sorte d'ombre restera attachée à leur personne, et la structure préférera les oublier. Ce qui justifie d'ailleurs les réserves que l'on peut éprouver à s'exposer, lorsque l'on a déjà tant investi dans la carrière. D'ailleurs, ce qui compte vraiment, est-ce véritablement de résoudre la crise ? Non. La seule chose qui compte, c'est la survie financière de la compagnie. Les dirigeants sont alors comme des généraux à la guerre : ils sacrifient leurs soldats. Comme sur un jeu d'échec, rien ne compte vraiment que la reine. *Le crisis management*, c'est le *power management*. On fera n'importe quoi pour conserver sa position de pouvoir, qu'il s'agisse d'individu ou d'organisation. En cas de problème, on change de marque et on en achète une nouvelle, on donne de l'argent à une association (ça ne coûte pas cher). Dans cette perspective, les gens qui résolvent la crise sont en quelque sorte de la "chair à canon". Ils seront utilisés puis écartés (sur quelque poste honorifique s'ils ont réussi).

En outre, est-ce vraiment sûr que l'on puisse apprendre sur le sujet ? C'est d'abord un terrain où il faut faire preuve de qualités de leadership assez exceptionnelles, doublées de réels dons de communication (il faut aimer cela).

Ensuite, la gestion de crise, c'est aussi, dans une large mesure, du "guts feeling". On n'est pas sûr à plus de 50% que l'on a raison lorsque l'on prend une décision. Et pourtant il faut prendre une décision. Enfin, pour être bon en gestion de crise, il faut ne faire que cela... □

Je concéderai seulement que la formation peut aider les gens à se libérer des idées fausses que leur environnement a pu leur inculquer : elle peut leur redonner la liberté nécessaire d'action et de réflexion.»

« Demander à une grande organisation de prendre en charge une crise relève de la gageure. Cela suppose en effet que des individus, de fortes personnalités s'avancent, sortent des sentiers battus, prennent des risques, ne pensent plus en fonction de leur seul territoire. C'est le contraire de tout ce qui a cours dans une pyramide organisationnelle. Une grande entreprise éjecte en permanence les fortes personnalités (on leur offre au mieux des voies de traverse), écarte constamment les innovations trop franches. Elle fonctionne à partir du concept bien connu de "rouage". Un rouage, c'est une roue qui reçoit une impulsion et qui la transmet. Il n'apporte rien par lui-même. Comment donc attendre que, tout à coup, on trouve un vivier de hauts responsables prêts à tout risquer, à s'aventurer hors des voies tracées ?

Il faut aussi connaître les conflits sévères qui règnent dans les étages élevés de la pyramide, de plus en plus étroits au fur et à mesure que l'on s'élève. Comment attendre que, par enchantement, chacun se serre les coudes, oublie les rivalités, oublie l'après-crise qui verra se poursuivre une âpre compétition ?

Il s'agit de rouages — mais de rouages au dents longues... □

Voici donc des réticences et des motifs de résistances.

Mais des accidents sont survenus; des alertes ont inquiété; des exemples d'avancées, dans d'autres organisations, ont donné à réfléchir... Les entreprises ont découvert, ces dernières années, que leurs capacités en matière d'urgence nécessitaient parfois un sérieux réexamen, notamment quand elles travaillent déjà "en limite" pour les incidents courants (problèmes des circuits d'information, des matériels, des astreintes, des répertoires téléphoniques, etc.). Elles ont bien dû se rendre à l'évidence : leur aptitude face aux crises représente fréquemment une "boîte noire" inexplorée et dont on a tout lieu de craindre l'inefficacité.

Plus grave, il est apparu que la gestion des crises pouvait devenir aussi un autre terrain d'affrontement entre firmes, la crise étant en quelque sorte la continuation de la concurrence sur un autre terrain et avec d'autres moyens. Ce qui ne pouvait être obtenu après de longues années de compétition, pouvait être arraché en quelques semaines si le concurrent se faisait piéger dans sa gestion de la crise.

On peut dresser quelques constats, valables pour une majorité d'organisations :

– La réticence est vive ne serait-ce qu'à évoquer des scénarios de situations perturbées.

- Les crises réellement subies ne font guère l'objet d'examens approfondis systématiques (seuls des rapports exclusivement techniques sont établis). Chaque épreuve, qui pourrait être source d'apprentissage, est ainsi plus ou moins explicitement versée dans l'oubli...
- Régulièrement, on observe un déclenchement incertain de l'alerte et une arrivée tardive des premières informations... Alors que les premières heures d'une crise sont capitales.
- Ensuite, les informations restent difficiles à obtenir de façon continue, structurée, et précise alors qu'il faut absolument "coller" à la crise, pour y répondre sur le plan technique comme pour assurer une bonne communication.
- Et c'est très vite la confusion en matière de communication interne. On ne sait pas bien qui est responsable de quoi... On constate une arborescence paralysante : tout le monde téléphone à tout le monde ; et dans le même temps l'absence (étrange et semble-t-il obstinée) de responsables clés, qui déclenchent même des conflits internes particulièrement inopportuns si l'on tente malgré eux de solliciter directement leur département...
- Les carences sont encore plus fortes en matière de centre de crise. Premier point : aucun local n'est défini à l'avance, aucun groupe de crise n'est préconstitué. "On" se retrouve par exemple chez le président ou le directeur général... Qui ne peut plus disposer de son bureau. De la même manière, on manque de salle de presse.
- Dans la confusion générale, on s'aperçoit alors que l'on ne dispose pas de données élémentaires permettant d'analyser la situation, de la traiter et d'alimenter les premières communications. C'est alors une chasse au trésor, qui consomme un temps précieux et pèse sur les nerfs de chacun. Avec ce désespoir de constater que c'est la énième fois que l'on subit le même problème.

Bref, ces quelques constatations suscitent, au moins pendant un temps, une interrogation sur une possible amélioration des capacités dont on dispose pour faire face aux situations de crise.

Sous l'impulsion des services de communication – ils sont souvent en première ligne pour recevoir les critiques de l'extérieur, et ceux qui y travaillent, de par leur formation et leur fonction, sont marqués par des cultures multiples –, l'idée prend corps qu'il y a sans doute lieu de "faire quelque chose" en matière d'apprentissage et de préparation. Après plusieurs épisodes difficiles, la direction générale accepte d'ouvrir le dossier et plus encore de veiller à son traitement.

Que faire ? On peut tenter de dégager ici quelques pistes d'action à partir d'expériences réelles.

11 – Engager et conduire l'apprentissage

Bien des organisations souhaitent aujourd'hui renforcer leurs capacités en matière de gestion des crises. La question qui se pose immédiatement à elles est de savoir comment engager et mener à bien cet effort d'apprentissage. Ce dernier chapitre propose des stratégies d'intervention qui ont déjà fait leurs preuves.

Un nombre croissant d'organisations, tant publiques que privées, s'ouvrent aujourd'hui à cette question des situations de crise et de leur conduite. Après le temps du refus, voici celui de l'apprentissage.

Généralement, le souci d'améliorer la capacité à communiquer en situation perturbée est le déclencheur de la demande. Le déficit en ce domaine est en effet le mieux perçu, pour la raison simple que c'est bien là que s'opère de la façon la plus franche le contact entre l'organisation et son environnement. C'est dans ce domaine qu'apparaissent souvent les multiples insuffisances d'un organisme en matière de gestion de crise.

"Comment mieux communiquer en situation de crise ?" telle est donc régulièrement la demande exprimée. Il est bien évident que la réponse doit s'efforcer de replacer cette interrogation dans un contexte plus large. Il ne s'agit pas seulement de savoir "bien communiquer". Encore faut-il avoir quelque chose à communiquer, et quelque chose de fondé, recevable par les destinataires. Encore faut-il aussi être en mesure de maîtriser les autres aspects de la crise, à commencer par le traitement de fond des difficultés qui ont conduit à la crise.

La démarche d'ouverture doit se doubler de hardiesse. Ce qui frappe en effet tous ceux qui poursuivent ce travail, c'est le nombre élevé de registres sur lesquels il faut jouer pour mieux prévenir, anticiper, traiter ces situations de forte turbulence. On retrouve les trois niveaux de réflexion déjà identifiés : outils techniques, dispositifs organisationnels, socle culturel.

Il s'agit aussi bien de mettre en place des salles de crise que de revoir les objectifs et modalités des formations proposées aux responsables; d'installer de nouveaux modes de communication, que de mettre en place des rencontres régulières consacrées à l'anticipation des crises potentielles; de former des hommes à tous les niveaux, que de constituer des équipes capables de jeter des ponts entre les services et les départements (souvent séparés par des habitudes et des cultures différentes), ou même d'intégrer des personnes extérieures à l'organisation; de se doter de nouveaux outils d'urgence, que de développer la capacité de "jugement" à de nombreux échelons. On pourrait multiplier les indications de pistes de travail.

Le plus difficile est de très loin l'apprentissage "culturel" à l'univers de la crise. Il ne sera pas possible en effet de traiter le dossier par le seul recours à des achats de matériel, ni même à coups de réorganisations. Le point prioritaire est de transformer les habitudes, les références de fond qui déterminent les attitudes et les actions des intervenants.

La situation de crise va contraindre en effet, comme on l'a vu précédemment, à travailler dans des univers marqués par la haute complexité, l'incertitude, le nombre extraordinairement élevé des acteurs impliqués, les remises en cause fortement déstabilisatrices.

Il faut donc privilégier le travail à ce niveau "culturel". Ensuite, les adaptations logistiques ou de structure pourront être greffées avec quelque chance de succès.

Plusieurs pistes ont déjà été testées et donnent satisfaction. Avant de les indiquer, il faut en souligner l'esprit général : sont ici systématiquement recherchées la valorisation du capital de savoir-faire existant, l'appropriation de l'effort de changement par tous les acteurs concernés. L'intervention ne vise pas à fournir des diagnostics ou des solutions "clés en main", mais à aider à engager une démarche d'apprentissage, respectueuse des richesses spécifiques de l'organisation – notamment de sa culture.

1. Un changement culturel des organisations

1.1. Ruptures sur les valeurs : citoyenneté et ouverture

Quelques exemples suffisent à éclairer l'objectif. Tel grand groupe nord-américain, réputé dans le passé pour être particulièrement fermé sur lui-même, prompt à se lancer dans des "croisades" (avec ce qu'une croisade peut comporter de pratiques discutables) contre ses détracteurs (notamment des défenseurs de l'environnement), s'est défini des règles d'ouverture et de citoyenneté représentant pour lui une véritable révolution culturelle.

C'est là une évolution assez générale chez tous ceux qui se sont saisis du problème, même si elle se module de façon différenciée dans les différentes institutions. Parfois, la fermeture observée dans le passé était telle que l'évidence d'un changement s'est imposée; parfois c'est une catastrophe ou une alerte sérieuse qui déclenchent le processus de changement; parfois, lorsque les comportements antérieurs n'étaient pas à ce point tranchés, on assiste à des évolutions plus douces. Mais, globalement, on voit s'opérer une prise de conscience commune : "Il est impossible d'en rester à la fermeture et à l'arrogance d'antan".

Davantage : ce qui est affiché en termes d'ouverture sur l'environnement social ne saurait constituer une simple "couverture" de bonne conscience; il est impératif aujourd'hui que le discours corresponde à une pratique réelle (la crise étant un "moment de vérité", de simples traitements de surface seraient sans doute contre-performants).

Pareille évolution se traduit ensuite dans tous les domaines, qu'il s'agisse des règles internes de fonctionnement, de communication externe, de choix stratégiques, etc. Certains, parfois à la suite d'accidents ou d'alertes, ont voulu affirmer de façon plus solennelle leur attachement à de nouvelles références : c'est le cas par exemple de la "charte sécurité-environnement" qui fut signée par le président du groupe chimique Orkem en 1989 et qui soulignait de nouvelles exigences en termes d'éthique et de responsabilité, d'ouverture, de sécurité (cette dimension devenant explicitement un critère fort dans l'évaluation des cadres), de responsabilité (les règles s'appliquant aussi aux sous-traitants), de formation, de concertation et d'audits.

Pour le temps de crise, précisément, la nécessité d'une référence très précoce (dans les vingt-quatre heures après une défaillance) à l'éthique propre de l'entreprise concernée, est apparue aussi comme une préoccupation importante ¹. Ici encore, on voit apparaître le souci d'affirmer des valeurs là où, quelques années plus tôt, on se serait contenté de certitudes techniques et de paroles d'autorité présupposant une légitimité naturelle et sans faille.

1.2. Des réorientations et des initiatives fortes en interne

Les principes et les orientations de fond étant redéfinis, des actions peuvent entraîner des changements significatifs dans la culture des organisations.

1.2.1. Engagement des hauts dirigeants

Cela signifie, par exemple, que si un exercice de simulation est organisé, le réflexe obligé des concepteurs de l'exercice n'est plus du type : "Le président est naturellement trop occupé pour y participer lui-même". Les responsables les plus élevés participent à l'opération, et non comme observateurs-juges, mais en tant que membres à part entière du jeu, prenant les mêmes risques que les autres intervenants. De même, si un séminaire est organisé sur le thème des crises, ils tiendront à y apporter la marque de leur présence, non pour y délivrer une "bonne parole" mais pour souligner le prix qu'ils attachent à la réflexion en ce domaine. Pareils gestes ont immédiatement un impact fort en interne ².

1.2.2. Responsabilité globale

On assiste à une accentuation de la délégation de pouvoir, qui va de pair avec l'obligation d'assumer pleinement ses responsabilités ("accountability") et de veiller à une prise en charge, sans solution de continuité, des difficultés qui se présentent. Notamment dans les situations marquées par le flou et l'ambiguïté, ce qui suppose des passages de "témoins" parfaitement maîtrisés (d'où la règle par exemple que l'on ne se décharge pas d'un problème, fût-il en dehors de son champ de compétence, tant que l'on n'a pas obtenu l'assurance qu'il était totalement pris en charge par quelqu'un d'autre). Il s'agit, en cas de situation inhabituelle, d'abandonner totalement le réflexe conduisant à considérer que "quelqu'un d'autre" est certainement en charge du problème, et d'ailleurs que ce "quelqu'un d'autre" est certainement déjà en train de le résoudre...

1.2.3. Devoir d'information extérieure

Une règle classique était, jusqu'à présent, qu'en cas d'accident les employés devaient s'abstenir de toute information vers l'extérieur, même purement factuelle – Seul le porte-parole officiel avait la possibilité de s'exprimer. Depuis peu, il est affirmé au contraire que la première personne de l'entreprise sur place a un *devoir d'information* : donner les éléments factuels, tout commentaire

¹ Entretien avec Patrick Magd, Directeur de la Communication à Gaz de France.

² Nous songeons ici tout particulièrement à des simulations réalisées dans le groupe Esso-Saf ou Sandoz France.

restant naturellement de la responsabilité des porte-parole habilités¹. On mesure les formidables besoins de formation qui se font jour à tous niveaux; car le "premier arrivé" n'est pas forcément le cadre d'astreinte.

1.2.4. Prise en compte de la dimension "sécurité-crise" dans les évolutions de carrière

Comme indiqué précédemment, les performances en termes de sécurité deviennent des critères d'évaluation. Tel grand groupe, conscient du fait qu'en situation de crise l'essentiel est de disposer d'un personnel ayant de fortes capacités de jugement, prête un très grand soin à la définition des carrières de ses responsables, une attention particulière étant portée à la variété des situations affrontées par ses futurs dirigeants². Dans tel autre secteur³, les dirigeants sont régulièrement choisis parmi ceux qui ont opté pour la filière de leur secteur la plus sujette aux crises. □

Ces perspectives nouvelles exposent davantage l'individu. Tout membre d'une organisation a pour mission la résolution des problèmes qui se présentent, et non, en premier lieu, la protection de son champ de compétence. Pareille approche est essentielle en cas de travail en cellules de crise, qui doivent avant tout être des équipes et non, comme c'est souvent le cas, la juxtaposition de zones d'influence bureaucratiques avant tout soucieuses de ne pas s'exposer "inconsidérément".

1.3. Une nouvelle insertion dans l'environnement

Le principe selon lequel on ne gère pas une situation de crise si on n'a pas assuré auparavant sa crédibilité et sa légitimité a été reconnu de façon explicite. Cela signifie tout d'abord que ces deux éléments ne sont plus considérés comme allant de soi, ou comme secondaires. Cette reconnaissance conduit à développer des efforts considérables en matière d'ouverture, à travers un ensemble d'initiatives :

- Travail général d'information : plaquettes, journées portes-ouvertes, rencontres multiples,...
- Rapprochement général avec les journalistes.
- Ouverture des exercices (notamment les exercices POI⁴) aux pompiers, aux autorités préfectorales (DRIR), aux maires, aux journalistes⁵; on notera qu'il s'agit là d'initiatives autrement plus fortes que de classiques "déjeuners de presse".
- Accords interprofessionnels (allant au-delà de simples comportements de bon voisinage) en matière de prévention, de veille, de gestion de crise, de règles déontologiques, etc.
- Mise en place de réseaux plus informels, pour l'avant-crise comme pour le temps de crise, traduisant une volonté profonde de décloisonnement.

La démarche se prolonge en cas de crise. Le principe est arrêté par exemple que, lors d'un accident, le directeur d'usine a pour fonction principale la communication avec son personnel, les autorités, les médias – Les questions techniques étant prises en charge par ses collaborateurs¹.

¹ Exemple : Esso-Saf.

² Nous songeons ici à Dow Chemical.

³ Secteur de l'agro-alimentaire

⁴ POI : Plan d'Opérations Interne, soit les plans d'urgence pour les accidents ne sortant pas de l'enceinte industrielle.

⁵ Esso-Saf.

Dans telle autre entreprise du secteur aéronautique, les personnes directement en liaison avec la clientèle sont immédiatement mobilisées (elles sont formées à cette tâche difficile) pour répondre aux demandes d'information (c'est d'ailleurs ce que fit le groupe Johnson & Johnson lorsqu'il s'appuya sur sa force commerciale pour faire face à la crise du tylenol).

Ces considérations amènent à des prises de responsabilités que l'on n'avait pas coutume de voir se manifester spontanément : intervention en cas d'accident de transport ne concernant pourtant pas directement l'entreprise, et ceci malgré les risques médiatiques encourus (le logo de la société venant apporter son appui pouvant, notamment en cas de reportage télévisé, la désigner à tort comme "responsable"); montage d'un système d'aide aux PME, généralement moins bien pourvues face aux crises que les grands groupes ; extension des pratiques de sécurité en aval et en amont de l'entreprise (fournisseurs et clients), etc.□

2. Des stratégies de changement

2.1. Séminaires de simulation de crise

Il s'agit de plonger les principaux intéressés dans des situations (qui leur sont fournies, ou, de préférence, qu'ils construisent eux-mêmes) présentant de très sérieuses difficultés. L'objectif est de former les individus et, surtout, de former des équipes soudées, flexibles, créatives. Nous avons constaté que les responsables concernés, après la tenue de pareils séminaires, se trouvaient infiniment mieux préparés et disponibles pour tout travail complémentaire. C'est donc par ces simulations qu'il faut ouvrir la démarche générale d'apprentissage.

Ces mises en situation sont des pratiques bien plus exigeantes que les classiques exposés généralement prévus par les programmes de formation. Elles permettent de vivre –¹ en équipe – des situations d'inconfort. Au cours de ces formations, des cas réels ² sont également repris.

On peut également offrir une activité de média training. Un journaliste fait réagir les joueurs en situation proche de la réalité. L'exercice a d'indéniables avantages : l'épreuve de la caméra peut ainsi être testée; les difficultés de la situation de crise sont bien mieux perçues lorsqu'il faut en rendre compte pour un public extérieur. Mais il ne faut pas se laisser prendre par l'outil : comme nous l'avons souligné précédemment, la communication télévisuelle n'est pas le «tout» de la gestion de crise. Comme le note aussi Philippe Dessaint :

" S'il y a eu cette attention sur les problèmes de communication, c'est sans doute parce que c'était là le terrain de formation le plus facile. Pour les intervenants extérieurs : il est relativement aisé à un professionnel de la télévision de proposer un média training (il aura toujours des critiques, des suggestions à faire). Pour l'organisation et les personnes concernées : ne faire que du média training peut apporter le grand confort de ne pas s'interroger sur le reste –³ qui est bien le fond du problème ³."

Comme on vient de le mentionner, ces efforts visent non seulement à développer des capacités personnelles, mais encore à renforcer les capacités des équipes (souvent inexistantes face aux crises) et à faire évoluer la culture interne de l'organisation.

¹ Ceci est notamment un principe défini dans le groupe Rhône-Poulenc.

² Comme cela a pu être fait à plusieurs reprises dans le groupe Orkem.

³ Entretien avec Philippe Dessaint.

Et l'on voit que ces perspectives, qui pouvaient effrayer avant d'avoir été réalisées, sont particulièrement prisées par les participants : ils y trouvent une réponse à des attentes fondamentales dont la simple expression était tabou dans un passé tout récent. Les tendances au rejet se muent bientôt en volonté d'initiatives dans les domaines de la formation ¹, de l'innovation, du comportement.

On mesure alors d'ailleurs que la préparation à la crise conduit à travailler sur d'autres dimensions : la capacité à faire vivre une organisation de façon moins figée, plus ouverte sur son environnement, mieux préparée aussi à saisir les opportunités qui se présentent à elles. La confrontation avec l'inconnu, le travail sur les ressorts profonds de l'individu comme des équipes, sur les ressorts de l'institution tout entière, apparaissent comme porteurs d'aptitudes dépassant de bien loin la seule prévention et gestion des crises.

On notera que ces ruptures ou inflexions ne sont pas seulement à dynamique descendante. Bientôt se font jour de fortes demandes en retour, comme cela a été observé en matière de formation – notamment pour la communication avec l'extérieur, le point le plus nouveau et le plus surprenant pour ceux qui étaient habitués au silence. C'est alors que la culture interne se met à évoluer véritablement ².

Ces formations tendent aussi à s'ouvrir sur l'extérieur par le truchement de participations d'acteurs n'appartenant pas à l'entreprise ³.

Il faut s'arrêter sur ce point. L'ouverture des séminaires à des personnes extérieures est capitale pour renforcer les réseaux potentiellement concernés. Avoir vécu ensemble une expérience difficile, avoir partagé des doutes est sans doute le facteur clé de la réussite d'une gestion de crise ultérieure.

Des questions se posent cependant :

- Opérée trop tôt, l'ouverture à l'extérieur risque de renforcer considérablement les angoisses, donc les mécanismes de défense, peu favorables à un apprentissage.
- Opérée trop tard, elle risque de figer les attitudes en interne, et de ne plus laisser de marge de liberté pour des ajustements avec les autres partenaires; plus profondément, on aura ainsi renforcé l'idée que l'on pourrait fabriquer des réponses uniquement en interne, en comptant ensuite sur une "bonne communication" pour régler les problèmes d'interface; c'est là un contresens dangereux : en crise, les réponses sont à construire sur un mode inter-organisationnel et c'est cela aussi qu'il faut apprendre à savoir faire.

On ajoutera que le séminaire en lui-même n'est peut-être pas le plus important. Souvent, la phase préalable est porteuse d'enseignements et de possibilités d'apprentissage d'une grande richesse : au travers des indispensables travaux préparatoires (les scénarios que l'on privilégie, ceux que l'on écarte, etc.), bien des angoisses et résistances vont déjà s'exprimer; au travers des choix portant sur les organisations que l'on invite, ou non, à participer va apparaître une cartographie intéressante du réseau dans lequel est insérée l'organisation. De même, le débriefing – souvent "oublié" ou bâclé – l'issue de ces séminaires est capital. Il permet à chacun et au groupe de se réapproprier l'expérience, de s'exprimer sur les difficultés rencontrées, sur les souhaits pour l'avenir, etc. De façon générale, un temps égal devrait être consacré au jeu proprement dit et à ce temps de débriefing.

¹ Orkem, Esso-Saf...□

² Nous songeons ici particulièrement à ce qui a pu être ressenti chez Esso-Saf ou chez Orkem.

³ Orkem, EDF, Esso-Saf, Sandoz, etc.

Nous sommes ainsi aux antipodes de l'exercice classique, dont l'objectif plus ou moins explicite est souvent de rassurer chacun sur le fait que "tout est en ordre".

Un dernier point fait cependant obstacle à ces séminaires, et surtout à leur ouverture à l'extérieur – médias, journalistes, associations, observateurs étrangers, etc. Il s'agit du facteur "révélation" des dangers liés à telle ou telle situation. D'une part, impliquer un grand nombre de personnes pourra être ressenti comme une marque de confiance... Mais les personnes "non informées" ne sont généralement pas dupes du fait qu'il existe des risques importants. D'autre part, on ne saurait écarter la possibilité que la révélation brutale de risques de grande ampleur engendre de fortes réactions (les scénarios de crise sont par définition graves et supposent toujours la conjonction de malheurs propres à émuover les techniciens calculant les probabilités de pareille aventure). Une fois encore, la question renvoie au jugement des responsables. Mais il est clair au moins qu'un refus de séminaire ouvert, pour cause de risques trop graves, est déjà un indicateur intéressant de ce qui se passerait s'il y avait effectivement crise.

Là où la situation devient franchement préoccupante, c'est lorsque le séminaire ne peut même pas être monté au sein d'un état-major fermé, pour cause d'inquiétude ou de tensions trop fortes entre ses membres : la crise aurait ici un effet dévastateur immédiat.

2.2. Retours d'expérience

Il s'agit d'opérer en matière de crise ce qui se fait déjà pour l'examen technique des accidents. Ces études critiques sont à faire très rapidement après l'événement pour que l'oubli n'ait pas déjà fait son œuvre. En complément, on peut aussi revenir sur des dossiers plus anciens qui hantent la mémoire de l'organisation. Pour la qualité de la critique, il est souhaitable d'intégrer ici des analystes extérieurs. Comme le note en effet E. Quarantelli : "Trop souvent, les rapports établis après les événements tendent à n'être que des défenses ou des justifications de ce qui a été fait, plutôt qu'un examen critique franc et direct des problèmes rencontrés ou des erreurs commises ¹". Les retours d'expérience n'ont de véritable intérêt pour l'apprentissage que s'ils sont menés avec toute la rigueur voulue, et dans un esprit d'interrogation, non de fermeture (ou bien sûr, à l'opposé, de critique négative).

L'exercice sera d'autant plus profitable qu'il sera ouvert à l'extérieur. Nous avons vu ainsi un groupe de journalistes, envoyés spéciaux sur un accident, invités par une grande entreprise pour venir donner leur sentiment sur la gestion de l'événement ².

Il faut être clair sur un point : si cette préoccupation n'a pas été clairement décidée, s'il n'existe pas de personne ou d'équipe prédésignées pour mener immédiatement ces investigations (ce qui suppose un accès direct, même pendant la crise, pour observer ce qui se passe), il n'y aura pas de retour d'expérience de qualité. Le cas classique est celui de l'organisation qui, à chaque incident, se fait la réflexion qu'il serait bon de mettre sur pied un groupe d'analyse, mais ne prend jamais la décision de le faire véritablement.

2.3. Audits de vulnérabilité

¹ E. L. Quarantelli , 1982, p.7.

² Cas de l'accident de gaz de Chémery; initiative de la Délégation à la Communication de Gaz de France.

A partir d'une analyse systématique des risques et des vulnérabilités menée avec les acteurs concernés – ce qui suppose notamment une écoute attentive des expériences des uns et des autres – il est possible de déterminer des risques prioritaires, de formuler des procédures de réactions, de tester ces procédures.

Il est ainsi devenu possible, au moins dans quelques organisations ¹, de se poser la question des crises, dans toute sa globalité. Des vulnérabilités non évidentes peuvent alors apparaître, comme la rupture de stock sur un médicament clé, une pollution ancienne qui ressurgit, un problème chez un concurrent.

Seule une attention forte à ces questions permet de sortir des évidences premières, et donc de s'armer véritablement face aux crises. L'audit est en effet suivi par la mise en place de différentes batteries d'outils, notamment en matière de prévention et de communication.

Mais le plus important, là encore, tient sans doute à la démarche elle-même. En entrant dans un travail de réflexion sur les vulnérabilités potentielles, les acteurs concernés prennent conscience de situations méritant action immédiate, réflexion attentive, mobilisation d'équipes, ouverture de réseaux avec l'extérieur, etc. En ce sens bien sûr, un audit mené entièrement par un intervenant extérieur et sans implication forte de la structure (tant des individus que des groupes et des organisations) n'aurait pas grande signification.

2.4. Fertilisations croisées

La pratique de la fertilisation croisée sur les problèmes de crise n'est pas encore bien développée. Nous pouvons cependant faire au moins état d'une expérience menée en 1990 avec de hauts responsables d'une douzaine de grands groupes européens de secteurs très divers (agro-alimentaire, énergie, transport aérien, pétrole, chimie, pharmacie, télécommunication, etc.). Cette expérimentation a montré à quel point il pouvait être fructueux de monter des rencontres hybrides pour échanges d'expérience.

Il y a là cependant une exigence absolue : que chacun participe à l'exercice avec toute l'humilité requise. Personne n'est à l'abri de crises, personne ne possède toutes les bonnes solutions. La réunion, telle que nous avons pu la monter ², avait surtout passionné les participants pour le motif qu'ils sortaient chacun de leurs cercles habituels (pétroliers avec pétroliers, transporteurs avec transporteurs, etc.). En effet, si les réponses à apporter sont spécifiques, les questions qui se posent à chacun sont souvent voisines. Le plus grand étonnement et la plus grande satisfaction furent ressentis à la découverte que l'on pouvait ainsi, de façon non défensive, parler entre soi de problèmes qui sont souvent tabous en interne, ou dans les classiques réunions interprofessionnelles.

2.5. Etudes techniques concernant la logistique et l'organisation

Une fois les réflexions de fond engagées et les adhésions des acteurs concernés acquises, on peut lancer des études sur les améliorations à apporter en matière d'outils (moyens de liaison, salles de crise, documentation de base, fiches d'urgence, etc.), de schémas d'organisation (veille, alerte, mobilisation, mémorisation, etc.) et de préparations spécifiques (les argumentaires, notamment).

¹ Plusieurs études de ce type ont récemment été réalisées par le Groupe Francom.

² Avec le concours notamment du Président de Esso-Saf, dans le cadre de l'étude citée précédemment (P. Lagadec, 1990).

L'ornière à éviter est de commencer par ces aspects logistiques et de ne jamais dépasser ce niveau de réflexion, qui n'engage pas autant les affects de chacun. Il y a un gouffre entre le fait d'acheter du matériel et la démarche personnelle et collective dans des exercices plus impliquants.

2.6. Un travail général de planification de crise

Tout au long de notre exploration nous avons dégagé un même message : préparer les conditions du traitement de la crise avant l'épreuve. Il s'agit de reprendre ces multiples exigences et de les intégrer dans un effort cohérent d'anticipation de crise : repérage des vulnérabilités; mise en place de capteurs d'anomalies; développement de mécanismes d'alerte et de mobilisation; organisation de la communication interne et externe pour les temps de crise; travail sur les valeurs de l'organisation; identification des publics importants selon divers scénarios de crise; traduction écrite de cette planification, sous forme de plans et de check-lists spécifiques; tests particuliers et exercices généraux; etc.

2.7. Nomination d'un responsable de haut niveau pour soutenir la démarche

Pour assurer la continuité et le dynamisme de ces avancées, il sera souvent nécessaire de nommer un responsable de haut niveau comme chef de mission ¹. Il devra s'agir d'une personne connaissant bien la "maison", ayant un profil de direction générale (il ne s'agit pas de mettre en avant tel ou tel département au détriment des autres), et, facteur important, une bonne ouverture sur l'extérieur (pour œuvrer sur le terrain des crises, il est toujours précieux d'être inséré dans plusieurs cultures).

2.8. Un retour sur la prévention des risques

On ajoutera une constatation qui permet de faire le lien avec une préoccupation que nous avons exprimée dès le début de ce travail : après avoir suivi le type de cheminement indiqué, plusieurs grandes organisations disent aujourd'hui avoir adopté un autre point de vue, beaucoup plus ouvert et innovateur, sur la prévention générale des risques. Elles soulignent que les réserves qu'elles pouvaient exprimer dans le passé concernant telle ou telle exigence en la matière leur apparaissent désormais comme totalement oubliées. L'heure est, pour elles, à une prise en charge bien plus hardie de la prévention des risques.

2.9. A un niveau plus général : une capacité d'examen des politiques publiques

Ce qui est valable pour une organisation l'est tout autant pour les collectivités et l'action publique en général. Un travail d'analyse continu est à engager sur les difficultés rencontrées, les grandes évolutions qui peuvent poser problème, les cas de crise connus à ce niveau plus global, etc. Ici encore les investigations doivent être menées dans un souci d'apprentissage, non de critique négative. L'hypothèse de base de tout l'exercice doit être que les crises sont des réalités d'une extrême complexité et qu'une meilleure compréhension, ouvrant sur de meilleures préparations des uns et des autres – Responsables, observateurs... –, est l'impératif premier.

¹ Nous venons de voir cette innovation introduite dans deux grandes entreprises françaises.

Il est possible, par exemple, qu'à un moment donné il ait été préférable de faire des dépenses énormes sur un problème qui n'en valait pas forcément la peine. Parce que l'expertise dont on disposait était faible, parce que la crédibilité dont on disposait était à ce point fragile qu'on ne pouvait pas limiter les dépenses et avoir l'air de "lésiner". Cela ne veut pas dire que seule une attitude de dépense maximum en une telle situation soit toujours la bonne et la seule à retenir – surtout si, par la suite, de nouvelles connaissances sont acquises qui permettent de mieux cerner les risques en question.

De même : évacuer de larges populations. Il est possible qu'à Nantes, il ait été bon de le faire, par exemple pour montrer que les autorités peuvent aussi prendre des mesures de grande envergure, et que le confinement n'a pas pour objet de réduire des dépenses, ou de masquer l'existence de risques graves et réels. Mais, une fois la démonstration faite, il peut être utile de se dégager d'une course qui consisterait à mesurer la vaillance d'un préfet au nombre de personnes qu'il a fait évacuer.

On pourrait aussi revenir sur l'affaire de Tours¹. Il est possible que l'arrêt de la distribution de l'eau ait été en l'occurrence la moins mauvaise solution (ce dont semblent douter maints responsables et spécialistes – qui préfèrent cependant garder un pudique silence). Il serait en tout cas utile de revenir là aussi sur l'expérience pour ne pas laisser l'idée dans l'opinion – et chez les décideurs – qu'un grand responsable est celui qui prend nécessairement ce type de mesure.

Jean-François David : les effets pervers d'une absence d'évaluation des gestions de crise

"Face aux accidents de toute nature qui peuvent survenir [...] le risque le plus important réside au moins autant dans [...] la désorganisation du tissu social qui peut résulter de situations mal analysées et de décisions irréfléchies, que dans les conséquences directes des atteintes à l'environnement. [...] Une succession d'accidents ou d'actes de malveillance qui mettraient en cause l'approvisionnement en eau d'une ou plusieurs agglomérations françaises conduirait vite à des situations techniquement ingérables, alors même qu'il n'y aurait pas de conséquence sanitaire à prévoir. Les réactions observées dans certains pays en matière de comportement face à la radioactivité après l'accident de Tchernobyl ont bien montré quelles fragilités pouvaient ainsi s'exprimer. Les comportements collectifs après les "accidents" de Nantes et Tours témoignent de la création en France du même type de "vulnérabilité gratuite". Ce qui semble redoutable, c'est que l'origine de cette vulnérabilité se trouve dans le comportement des pouvoirs publics, des préfets et de leurs conseillers – plus que dans l'action de groupes de pression irresponsables ou indésirables. [...]

Le renouvellement d'attitudes et de décisions peu adaptées conduit à rendre nécessaire une formation améliorée des décideurs – préfets et leurs conseillers immédiats, élus et responsables des services publics – et à permettre, outre la réévaluation des circuits de commandement, la mise en place de dispositions – réseaux d'experts – permettant une amélioration des décisions et l'évaluation de ces décisions²."

L'évaluation des politiques publiques, en matière de gestion des crises, est une ligne de travail qu'il faudra développer dans l'avenir³. Cela est plus sage que de laisser se développer une implicite course aux records en la matière (à qui la "médaille d'or" de l'évacuation ?). Et surtout, il faut éviter les mouvements de balancier. Pendant une période, on est un "mauvais décideur" si on évacue; la période suivante, on est un héros et on n'a de chance de survie que si "on en fait plus"; et ainsi de suite. Introduire ici quelque rigueur est nécessaire. Cela ne peut se faire si la norme post-crise est le recours sacré au voile pudique pour éviter tout examen.

¹ Voir notamment : Pierre Vidal-Naquet, 1990, p. 268-281.

² Jean François David (Ingénieur du Génie Rural des Eaux et des Forêts, ancien fonctionnaire au ministère de l'Environnement), 1990, p. 108, 109, 110.

³ On se reportera tout particulièrement au rapport de Patrick Viveret, 1989.

Il se pose bien sûr un problème de contradiction entre les nécessités de l'apprentissage (qui exigent l'accès et le partage de données) et les procédures judiciaires engagées (qui reposent sur le secret). On ne saurait sous-estimer la difficulté.

C'est là un point constamment redouté, et qui apparaît parfois.

Après Mississauga par exemple, il était intéressant de réfléchir sur la question de la conduite des opérations d'évacuation, les plus importantes qui aient jamais eu lieu en Amérique du Nord en temps de paix.

Joseph Scanlon, Mississauga (10 novembre 1979)

"Pourquoi l'évacuation ne cessa de s'étendre ? Était-ce parce que la menace commençait à être mieux comprise ? Parce que la menace s'aggravait ? En raison de précautions de plus en plus fortes prises par les décideurs du fait de leur perte graduelle de confiance dans les experts ? Juste du simple fait d'une excitation à l'intérieur du groupe de décision ?

Certaines décisions furent prises en regard du risque immédiat, d'autres en raison de risques à venir. Il semble aussi que certaines décisions furent prises parce que, tout se passant si facilement, il ne paraissait pas difficile de continuer. De plus, avec l'arrivée de moyens toujours plus considérables, on pouvait prendre de grandes décisions sans autant d'inquiétude qu'au début : faire évacuer comportait de moins en moins de risques. Evacuer 217 000 personnes serait apparu au début comme une énorme affaire; peu à peu cela apparut assez simple.

Davantage : toutes ces décisions étaient perçues à l'extérieur comme pertinentes et remarquablement appliquées. D'où le piège qui se referma sur les décideurs bientôt au centre d'une attention hyper-positive. Ils étaient décrits comme imaginatifs, compréhensifs et, par-dessus tout, compétents. Comme la menace n'était pas claire, et comme les évacuations apparaissaient relativement aisées, on préféra la solution sûre –faire sortir tout le monde –à la solution risquée –faire confiance aux experts indiquant que la menace avait disparu. Evacuer davantage de gens assurerait encore davantage d'éloges, et entraînerait moins de risques. Comme il y avait peu de plaintes du côté du public, jouer la sécurité, tout spécialement quand cela donnait lieu à des applaudissements de la part des médias, apparut la réponse appropriée ¹."

Mais les autorités publiques furent attaquées en justice par tel intervenant pour le motif qu'elles auraient trop évacué (on découvrit, en fin d'épisode, que le wagon de chlore avait en effet perdu une bonne part de son chargement dans les tout premiers moments du sinistre, le gaz toxique ayant brûlé dans une large proportion lors de l'incendie initial des wagons de propane). Dans cette affaire, pareille contre-attaque surprit : les décisions d'évacuation avaient été prises à l'unanimité au sein de la cellule de crise. Arguer ensuite, sur la base de ce que l'on découvre en fin de crise, que les autorités –aux décisions desquelles on a été associé –ont mal agi et doivent être condamnées, relève d'un sens de la loyauté assez discutable. L'action en justice tourna court.

Il semble que l'on ait connu récemment en France une telle dérive dans l'affaire de Nantes. L'exploitant dont l'entrepôt fut à l'origine du sinistre tenta au procès de faire état d'insuffisances dans la gestion publique de l'événement pour diminuer ses responsabilités. Cela apparaît quelque peu hardi de la part d'une entreprise qui a tant contribué à la gravité du sinistre : piètre qualité de la prévention, et absence remarquée tout au long de la crise.

Il serait souhaitable de faire valoir ici un principe de fond : qui est en infraction sur les règlements de prévention, qui fait preuve d'une carence claire au moment de l'événement, n'est pas en droit d'exploiter abusivement des difficultés qui, nécessairement, marqueront toute gestion de crise.

Mais la contradiction est réelle. Ce n'est qu'une contradiction supplémentaire marquant ce champ des situations de crise et de leur gestion. Ou bien on ne voudra prendre aucun risque, et on refusera

¹ Joseph Scanlon, 1989a, p. 321-322.

toute étude (sérieuse) – Mais cela veut dire que l'on n'apprendra quasiment rien, et que le domaine restera marqué par l'ignorance, avec toutes les conséquences que cela peut avoir à moyen terme. Ou bien on prendra quelque risque et l'on se dotera peu à peu de connaissances ne transformant pas toute gestion de crise en exercice de roulette russe. Une fois encore tout est ici affaire de jugement particulier, sur base d'orientation générale.

2.10. Des capacités d'intervention d'urgence : possibilités et limites

Enfin, dans un souci directement opérationnel en temps de crise, on pourrait songer à se doter de nouveaux moyens d'intervention pour la conduite des crises. L'idée serait de constituer, au niveau d'un pays comme la France, avec des articulations à l'étranger, des réseaux de gens qualifiés aisément mobilisables.

Il ne s'agirait pas de groupes composés de "Rambos" des crises, croyant pouvoir venir tout à coup, dans l'ignorance du terrain, remplacer les responsables en place. Sur le même modèle que ce qui a pu être fait dans certains groupes industriels ¹, il s'agirait de disposer d'équipes d'appui pouvant soit agir à distance, soit être dépêchées dans une région pour venir se mettre au service des responsables en charge – s'ils le souhaitent. Comme il pourrait s'agir de situations bien plus diverses que dans le cadre d'une entreprise aux activités définies, le principe serait de constituer des réseaux d'experts aux compétences très variées, et de puiser au cas par cas, selon les besoins spécifiques, dans ce vivier préconstitué.

Pour qu'ils n'apportent pas davantage de confusion, ces intervenants devraient naturellement former une équipe d'un grand professionnalisme : être chacun rompu aux problèmes de crise; se connaître autant que possible entre eux, alors qu'ils viendraient d'institutions différentes; entretenir des liens avec des réseaux similaires à l'étranger, pour éviter toute vision étriquée et obsolète des problèmes potentiels; approfondir en permanence leur réflexion sur le sujet.

Bref, les difficultés ne sont pas minces. Mais il y a sans doute là un projet à étudier. L'objectif est de se donner aujourd'hui les moyens d'éviter absolument le déficit d'intelligence et de compétence lorsqu'il faut se mesurer à des crises d'envergure.

Nous laisserons à un grand professionnel de l'urgence, confronté précisément à une insuffisance d'intelligence publique lors de plusieurs crises, le soin de donner force à ce message qui vaut pour de nombreux secteurs d'activité :

"Je ressentais cruellement le décalage entre l'extrême professionnalisme dont nous étions capables et l'amateurisme dans lequel on nous faisait patauger. Aujourd'hui, sept ans plus tard, je le ressens toujours. Une cellule digne de ce nom doit être capable, avec les méthodes de recherche et d'analyse modernes, d'analyser l'information et de la traiter afin de fournir aux responsables politiques un réel instrument d'aide à la décision dans ces situations graves. A l'échelle gouvernementale, il

¹ EDF, Esso-Saf, etc.

n'existe rien de tel aujourd'hui. Et tant qu'il en sera ainsi, les mêmes causes risqueront de produire les mêmes effets ¹."

¹Philippe Legorjus, 1990, p. 76.

Conclusion : Face à des crises inédites, des tournants à opérer

A "l'ère damocléenne", selon la formule d'Edgar Morin¹, les crises – et leur spectre – semblent de plus en plus marquer l'univers quotidien du décideur. On pourrait multiplier les exemples de saut qualitatif dans l'ordre de nos vulnérabilités. Un convoi ferroviaire de matières dangereuses occasionne l'évacuation de 220 000 personnes pour une durée de trois à six jours (Canada), un gazoduc la mort de 800 personnes (Oural, 4 juin 1989); une centrale nucléaire frôle dangereusement le drame (Three Mile Island), une autre fait désormais planer la mort sur l'Ukraine et ses environs pour un temps indéfini (Tchernobyl). Tel accident chimique déclenche l'angoisse (Seveso), tel autre provoque le pire (Bhopal). Ici, on déplore la panne de quelques jours d'un réseau de distribution électrique; là on mesure l'extraordinaire dépendance des grands systèmes face aux grands réseaux vitaux d'information (Hindsale-Chicago, mai 1988). Tel jour, on arrête la consommation d'eau dans une commune; le lendemain, la mesure s'applique à une région tout entière. Ici, on étudie gravement un cas de contamination alimentaire difficile; là, on découvre la vulnérabilité extrême des systèmes généraux pour l'alimentation des grands pays. Telle semaine, c'est le désarroi face aux problèmes des banlieues; le mois suivant, une interrogation plane sur la perspective d'une arrivée massive de réfugiés en provenance de l'Est.

Dans le domaine militaire, une image a souvent été citée : celle du B-52 capable d'emporter dans ses soutes douze fois et demie plus d'explosifs que la puissance de toutes les bombes larguées du début à la fin de la seconde guerre mondiale, bombes atomiques d'Hiroshima et de Nagasaki comprises². Dans le domaine "civil", les mêmes fossés semblent s'ouvrir, laissant pressentir des crises d'une gravité inédite : un séisme majeur à Tokyo, à Los Angeles ou dans le Missouri (par où passent un grand nombre de réseaux américains vitaux), et c'est l'économie générale de la planète qui peut s'en ressentir, dans les quarante-huit heures... Encore n'avons nous évoqué ici que quelques exemples du passé; des études systématiques de vulnérabilité produiraient des dossiers autrement plus perturbants.

Face à pareils scénarios, sinon déjà effectifs, du moins virtuels, il est clair que notre réflexion et nos capacités sont embryonnaires. Des investissements importants sont indispensables; ils doivent être menés par des équipes riches de cultures et de pratiques très diverses, ouvertes sur de nombreux acteurs, proches de la décision et des réalités de la crise mais capables aussi du recul nécessaire, soucieuses de mener des réflexions aussi bien techniques qu'organisationnelles ou éthiques.

Un premier état de la question souligne combien, sur un tel sujet, il faut dépasser les réponses simplistes, pour développer sans cesse les meilleures capacités d'anticipation, de jugement et d'action.

Discontinuité, complexité, fragmentation : voilà quelques mots clés qu'il nous faut dorénavant intégrer dans nos cadres de référence. Le passé devient moins pertinent pour penser et traiter les

¹ Edgar Morin, 1990a, p. 1-2.

² J. Spanier, *Games Nations Play*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984, p. 158, cité par Jonathan Roberts, 1988, p. 96.

ruptures actuelles et en gestation (même s'il ne peut être oublié, puisque l'invention ne se fait jamais à partir du néant). Mais la discontinuité oblige à l'innovation, à la créativité – y compris en matière de valeurs de référence. En temps de crise, on se heurte à la complexité et à la fragmentation générale du théâtre des opérations; des démembrements et des recompositions éphémères, apparemment aléatoires, se jouent des meilleurs plans. On ne planifie plus le réel, on négocie avec lui, souligne Edgar Morin ¹. Ajoutons : si toutefois on sait ouvrir et mener les négociations, et si ce réel souvent insaisissable laisse effectivement prise à négociation... La perspective est claire : il s'agit sans cesse de faire preuve d'inventivité et non de s'enfermer dans les références "qui ont fait leurs preuves" ou, plus exactement, qui sont prêtes à l'emploi.

Ce nouvel état de notre environnement oblige à de véritables ruptures dans les schémas traditionnels du mode de gestion de nos organisations. Ces derniers ont le plus souvent été pensés pour des contextes relativement stables, à incertitude modérée et circonscrite, dans lesquels les conséquences d'une défaillance étaient limitées tant en ampleur qu'en gravité. Nous sommes aujourd'hui dans un tout autre univers. La "solution" n'est pas dans une crispation sur les modèles archaïques : centralisation, uniformisation, hiérarchisation stricte, cloisonnement, secret,... dont l'avantage certain est de permettre une attribution aisée des blâmes pour les échecs auxquels on se résigne. Bien au contraire, et les travaux sur les grands systèmes complexes (y compris militaires)², le soulignent : la réponse à la complexité doit être recherchée dans la différenciation organisationnelle et la coordination; la réplique à l'incertitude ne peut être qu'un plus faible degré de rigidité et de centralisation; l'incertitude appelle des structures plates, non des modèles pyramidaux.

Le mode de fonctionnement, les responsabilités de chaque organisation et sous-organisation est à repenser. Les systèmes doivent faire preuve d'une flexibilité radicalement nouvelle. L'exceptionnel étant possible à tout moment, chacun, chaque équipe doit être prêt à se mobiliser pour porter assistance à un point défaillant ou vulnérable de l'organisation : cela suppose des modèles de responsabilité à géométrie variable. Les crises n'étant souvent annoncées que par des signaux de faible intensité, chacun, chaque équipe doit se considérer comme investi d'une fonction de vigilance générale : personne n'est plus à l'abri dans son alvéole, prêt à renforcer ses cloisons si le grand vent de la crise se met à souffler sur ses voisins. Les crises étant des réalités aussi bien internes qu'externes – la frontière disparaît même entre ces deux mondes – chacun, chaque équipe a le devoir de cultiver un grand nombre de relations avec son environnement : pour développer, à travers une information et des échanges de qualité, non seulement son "image" mais, bien plus en profondeur, la pertinence sociale de son action, sa crédibilité, sa légitimité.

Des ruptures tout aussi fortes sont à opérer quant à l'exercice de l'autorité. La conduite des systèmes en univers structurellement instable nécessite moins la fixation de buts précis que la détermination d'orientations, moins la définition de tactiques que la génération de multiples variantes, moins le rappel des réponses admises et règlements ayant force de loi que la mise à l'étude des questions nouvelles et la recherche de sens. Il ne s'agit plus de faire marcher au pas une série d'entités disjointes, jalouses de leur autonomie, entretenues dans leurs conflits de territoire, mais de savoir animer un enchevêtrement d'interdépendances dont la richesse tient précisément à la capacité à opérer

¹ Edgar Morin, 1990b.

² Nous nous inspirons ici de travaux comme ceux de : Gene I. Rochlin, 1989, p. 159-176; ou de Todd R. La Porte, 1975).

en commun, sur une base d'émulation et non de guerre intestine. Est-ce à dire que l'on minore la question du pilotage, de la responsabilité ? Certainement pas. Les structures de commandement sont absolument nécessaires pour éviter implosions, fragmentations et dilutions générales; mais le cadre d'intervention de ces structures est totalement à repenser : les décisions doivent plus que jamais passer par la consultation, la discussion, la négociation. Plus profondément, elles doivent être ajustées au nouveau contexte sur lequel elles doivent intervenir et dont on vient d'esquisser les caractéristiques les plus surprenantes.

Il faut mesurer la révolution culturelle que ces exigences peuvent représenter dans les organisations les plus traditionnelles : la hiérarchie classique qui s'accrocherait aux formes extérieures d'autorité risquerait fort d'être balayée à la première difficulté un peu sérieuse. A l'ère des crises, l'autorité ne pourra s'exercer que si elle démontre sa pertinence et son utilité. Ce qui lui est dorénavant demandé, c'est d'apporter une intelligence plus globale du système dans lequel on se trouve, de fournir du sens lorsque l'ambiguïté est trop forte, de garantir des moyens minima, de débloquer les problèmes particuliers qui ne peuvent l'être que par l'intervention d'un niveau supérieur de complexité (et non seulement de pouvoir). On mesure ce que cela suppose, dès aujourd'hui, de réflexion et de réorientation en matière de formation, initiale et continue, des décideurs : la créativité, l'ouverture aux questions de valeurs, la préparation à la négociation, la capacité à opérer et inventer positivement en univers déstructuré, doivent faire partie du bagage du dirigeant.

Et bien sûr, la survie de chaque organisation est liée à l'aptitude à opérer de façon judicieuse en temps de crise. Les crises étant peu fréquentes, la nécessité de conduire des simulations, de se soumettre à des entraînements exigeants, devient essentielle. Il ne s'agit plus seulement d'exercices d'urgence (type "évacuation de bâtiment"), mais d'entraînement à la conduite stratégique en univers déstructuré. Il faut cultiver cette capacité à réagir, individuellement, en équipe et en réseau, en situation de hautes turbulences. Ces efforts, considérés naguère comme du temps perdu, doivent être intégrés dans les fonctions normales à assurer par toute institution : il y va tout simplement de sa survie qui se joue beaucoup plus qu'auparavant sur l'aptitude à faire face aux situations de rupture; ces dernières ne sont plus à fréquence décennale ou centenaire : elles font désormais (presque) partie du quotidien.

Il y a d'autres impératifs, plus globaux. Tout acteur social doit prendre conscience de l'extrême vulnérabilité de nos sociétés à ces crises majeures. Les crises sont relativement aisées à déclencher ou à entretenir, et cela peut en tenter plus d'un (par exemple, pour poursuivre un affrontement commercial, politique ou syndical "par d'autres moyens"). Tout ce que l'on vient de lire conduit à affirmer qu'il ne faut pas jouer inconsidérément avec ces situations limites, extraordinairement risquées (en particulier les compliquer à souhait par des déclarations ou des initiatives irresponsables). Le principe de modération, appris avec retard sur le théâtre de la guerre, devrait vite être intégré sur le terrain des crises.

Cela exige une réflexion de la part de tous les acteurs et soulève de délicats problèmes. Notamment : comment exercer la vigilance critique indispensable lorsqu'on est journaliste, responsable d'opposition, groupe critique ? Le problème des crises pose de rudes questions à l'exercice de l'information, et plus généralement de la démocratie. Là encore bien sûr, point de contresens : la "solution" n'est pas dans une peu glorieuse régression qui viserait à réduire le droit à l'information ou

le principe du contrôle démocratique. Bien au contraire; mais encore faut-il se donner les moyens d'inventer, en toute responsabilité, sur ce chemin nouveau.

Il conviendrait d'appliquer aussi un principe de rigueur dans la gestion générale des systèmes, un principe de vigilance quant à leur évolution et les modifications que l'on y apporte, et, en amont, un principe de sagesse dans l'introduction de nouvelles vulnérabilités. L'accumulation des risques, la densification des activités, la transformation des modes de gestion, la rationalisation des fonctions, et même, ce qui peut surprendre, le développement des procédures de sécurité, peuvent alourdir inconsidérément le bilan des risques. Nous songeons ici à nouveau à cet exemple si caractéristique sur lequel Enrico Quarantelli a attiré notre attention : la localisation, à Chicago, des détecteurs de fumées de gratte-ciel de San Francisco (cf. chapitre 2), qui deviennent inopérants dès que la situation sort de l'ordinaire : que les liaisons téléphoniques avec le site de la crise ne soient plus assurées, et c'est tout le système de sécurité qui s'effondre. Nous n'oublions pas non plus cette erreur fréquente qui consiste à tenir pour indiscutable toute innovation industrielle "qui n'a pas encore provoqué d'accident grave". Comme nous l'avons d'ailleurs vu dans certaines entreprises, la réflexion sur les crises conduit ainsi à revenir à la question générale du choix et de la prévention des risques, qui exige notamment – facteur capital pour asseoir la crédibilité et la légitimité des responsables – une information de haute qualité de tous les partenaires.

On peut cependant offrir un contrepoint moins sombre. Ce foisonnement de complexité, ces ruptures et ces failles en tous sens, ces impératifs d'action, peuvent aussi constituer de précieuses opportunités. En libérant des personnalités, en permettant de nouvelles modalités d'organisation et d'action collective, en faisant exploser les carcans qui paralysent, les crises peuvent aussi se révéler fécondes, pour ceux tout au moins qui s'y sont préparés – et qui bénéficient aussi, le moment venu, du facteur chance sans lequel on ne s'extirpe pas d'une crise. Ouvrant sur la créativité, la crise peut ainsi être approchée comme une clé utile – parfois indispensable – pour le développement d'un monde qui ne peut progresser qu'au travers de ruptures et d'innovations hardies.

Quoi qu'il en soit, un travail sérieux reste à entreprendre, sans lequel une loi d'airain s'appliquerait : qui ne se prépare pas, avec obstination, à affronter la crise sera bientôt livré à son empire.

Quatrième de couverture

Toute organisation peut-être confrontée à une crise. Tout responsable, peut être projeté dans des phénomènes de ruptures brutales et de turbulences particulièrement déstabilisantes, liés aux causes les plus diverses. C'est alors le désarroi : l'urgence est là, mais outils et leviers ne fonctionnent plus, l'univers de référence se désagrège. Que faire ?

Dans ce livre, qui s'adresse d'abord au décideur – mais qui sera également utile aux citoyens, aux hommes et aux femmes de médias, à tous ceux qui peuvent être concernés par une situation de rupture –, Patrick LAGADEC propose un ensemble de repères permettant de mieux cerner :

- les processus et difficultés caractéristiques des situations de crise,
- les actions stratégiques à penser et mettre en œuvre pour les conduire,
- les initiatives à prendre pour développer l'apprentissage nécessaire en ce domaine si mal connu.

Ces apports visent essentiellement à consolider ce que le décideur a de plus précieux – et de plus vulnérable – en situation de haute turbulence : **sa capacité de jugement**.

L'auteur a refusé en effet la réflexion au rabais : il n'existe ni recettes ni circuits courts pour traiter ces grands moments de vérité et d'aberration que sont les crises. Seule une approche respectueuse de l'extrême complexité du champ peut permettre des anticipations, des réactions et des avancées judicieuses. C'est pourquoi, même si nombre de réponses sont fournies sur la gestion des crises, la visée fondamentale de l'ouvrage est d'apporter les outils de réflexion nécessaires à un raisonnement et une action stratégiques en univers déstructuré.

Elaboré à partir d'une importante base documentaire, de la consultation de décideurs et d'experts qui comptent parmi les meilleurs au monde, d'interventions renouvelées dans de grandes organisations, *La Gestion des crises* constitue sans doute la tentative de synthèse la plus approfondie à ce jour sur le sujet.

Patrick LAGADEC est chercheur à l'Ecole polytechnique et codirecteur du groupement de Recherche du CNRS sur les "les risques majeurs et les situations de crises post-accidentelles". Il intervient comme consultant – notamment au sein du groupe Francom – dans de multiples programmes d'études et séminaires de formation, à la demande d'états-majors industriels, d'administrations publiques et d'organisations internationales. A l'origine du concept de «Risque Technologique Majeur», il se consacre tout particulièrement à la prévention, l'étude et le traitement des situations de crise technologique.

Bibliographie

- ABENHAIM, Lucien, 1989 : "La décision. L'exemple du risque technologique", in : G. Brücker et D. Fassin (eds) : *Santé Publique*, Editions Ellipses, Paris, p. 824-839.
- ABENHAIM, Lucien : "L'expert, l'incertitude et la crise de santé publique", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 254-270.
- AILLERET, François, 1988 : "Une éthique d'ouverture et de responsabilité", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 287-297.
- ALLISON, Graham, 1971 : *Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little, Brown & Co., Boston.
- AMALRIC, Jacques, 1990 : "Castro, Khrouchtchev et l'apocalypse", *Le Monde*, 24 novembre, p. 1-3.
- ANSOFF, Igor and Edward MCDONNELL, 1990 : *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, London.
- ARBEL, Avner and Albert E. KAFF, 1989 : *Crash. Ten Days in October... Will it Strike Again ?*, Longman Financial Services Publishing.
- BECAM, Marc, 1988 : "La marée noire de l'Amoco-Cadiz", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 68-81.
- BEJIN, André, Edgar MORIN , 1976 : Introduction, *Communications*, n° 25, p. 1-3.
- BELL, Coral M., 1978 : "Decision-making by governments in crisis situations", in D. Frei (ed.) *International Crises and Crisis Management. An East-West Symposium*, Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto, p.50-58.
- BENSAHEL, Jane G., 1980 : "How to stop a crisis from snowballing. The Immediate action taken after a crisis often makes it worse than better", *International Management*, December, p. 24-25.
- BOLZINGER, A., 1982 : "Le concept clinique de crise", *Bulletin de Psychologie*, Tome XXXV, n° 355, p. 475-480.
- BONNIVARD, Colette, 1987 : *La vie explosée. Ce jour là rue de Rennes*, Filipacchi, Paris.
- BOUQUIN, Nadège, Geneviève DECROP, Claude GILBERT, Marie-Pierre TOURON (avec la collaboration de Aline CATTAN), 1990 : *La crue de la Loire du 21 septembre 1980, Culture du risque et sécurité collective*, groupe de recherches sur les risques majeurs, université des sciences sociales de Grenoble.
- BURCKHARDT, J., 1971 : *Considérations sur l'histoire universelle*, Paris, Payot.
- BURROWS, Douglas K., 1988 : "La grande évacuation de Mississauga : 10-16 novembre 1979", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 99-112.
- CAMUS, Albert, 1947 : *La Peste*, Gallimard, Livre de Poche, n°132.
- CARRERE, Gilbert, 1988 : "L'affaire de Villeurbanne, l'incendie du Port Edouard-Herriot", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 210-220.
- CLAUSEWITZ, Carl von, 1955 : *De la guerre*, Editions de Minuit, collection 10/18, Paris.
- COLIN, André, 1978 : Rapport de la Commission d'enquête du Sénat, seconde session ordinaire 1977-1978, n°486.

CROQ, L., C. DOUTEAU, 1988 : "La psychologie des paniques", *La Revue du Praticien*, avril.

DAVID, Jean François, 1990 : "Risques technologiques et intervention publiques. Du mirage de la protection à l'accroissement de la vulnérabilité sociale", in Claude Gilbert (sous la direction de) : *La Catastrophe, l'élu et le préfet*, Presses universitaires de Grenoble, p. 103-110.

DELUMEAU, Jean, Yves LEQUIN, 1987 : *Les Malheurs des temps. Histoire des fléaux et des calamités en France*, Larousse, Paris.

DENIS, Hélène, 1989 : La gestion de catastrophe : le cas d'un incendie dans un entrepôt de BPC à Saint-Basile-le-Grand, Rapport commandité par le bureau de la Protection civile du Québec et présenté au comité de Protection civile provincial, Ecole Polytechnique, Université de Montréal.

DENIS, Hélène, 1990 : Gestion de crise : les faiblesses de la communication, *Préventique*, n°36, novembre-décembre, p. 29-39.

DESSAINT, Philippe, 1988 : "Communiquer en situation de crise", *Baril*, Magazine d'information des sociétés du groupe Exxon, n° 26, p. 4-8.

DILENSCHNEIDER, Robert., 1988 : "Ethique et compétence pour la gestion de crise", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 279-286.

DILENSCHNEIDER, Robert, D. J. Forrestal, 1987 : *Public Relations Handbook*, The Dartnell Corporation, Chicago, Third Edition.

DOBBING, John (ed), 1988 : *Infant Feeding. Anatomy of a controversy 1973-1984*, Springer-Verlag, London.

DRAPER, Norman, 1986 : "Training Managers to Meet the Press", *Training*, Vol. 23, n° 8, p. 30-38.

DROR, Yehezkel, 1988 : *Policymaking under Adversity*, Transaction Books, New Brunswick and Oxford.

DROR, Yehezkel, 1990 : "Fateful Decisions as Fuzzy Gambles With History", *The Jerusalem Journal of International Relations*, Vol. 12, n° 3, p. 1-12.

DRUCKER, Peter F., 1990 : *Managing in Turbulent Times*, Londres, Heinemann, 1980.

DUPUY, Jean-Pierre, 1990 : "Approches cognitives du social. La panique : du mythe au concept", Centre de recherches en épistémologie appliquée, Ecole polytechnique (CREA), rapport n° 9016A.

DUTANG, M., P. MUSQUERE, Y. RETKOWSKY, 1983 : "Stratégie opérationnelle de lutte contre les pollutions pour assurer la sécurité de l'alimentation en eau : solutions mises en œuvre dans la région parisienne", *Water Supply*, vol. 2, Brussels 'C', p. 71-82, Pergamon Press.

EBERWEIN, Wolf-Dieter, 1978 : "Crisis research. The state of the art : a western view", in D. Frei (ed.), *International Crises and Crisis Management. An East-West Symposium*, Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto, 1978, p.126-142.

EDDY, P., E. POTTER, B. PAGE, 1976 : *Destination désastre*, Grasset, Paris.

ELMQUIST, Soren, 1989 : "Public information and Media Relations influencing Crisis Decision-making. The European Perspective", Nato Civil Emergency Planning Symposium, Ottawa.

ESTEVA, Gustavo, 1988 : "L'auto-organisation des sinistrés", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 311-322.

- FASEL, Edgar, 1988 : "L'incendie d'un entrepôt de Sandoz à Bâle et la pollution du Rhin, 1er-3 novembre 1986", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 126-134.
- FINK, Steven, 1986 : *Crisis management. Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association.
- FISHER, D.W., 1980 : "Organizing for Large-Scale Accidents : Experiences from the Bravo and Three Mile Island Accidents. Institute for Industrial Economics, Bergen, Norway; Paper for the workshop on Procedural and Organizational Measures for Accident Management : Nuclear Reactors, Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria, p. 28-31.
- FORESTER, Tom, Perry MORRISON, 1990 : "Computer Unreliability and Social Vulnerability", *Futures*, Butterworth-Heinemann, June, p. 462-474.
- FRANTZEN, Claude, Laurent DU BOULLAY, 1988 : "La crise DC-10, 25 mai-13 juillet 1979", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 206-207.
- FREUND, Julien, 1976 : "Observations sur deux catégories de la dynamique polémogène; de la crise au conflit", *Communications*, p. 101-112.
- FRIEDMAN, Sharon M., 1989 : "TMI : The Media Story", in Lynne Masel Walters, Lee Wilkins, Tim Walters (eds.) : *Bad Tidings. Communication and Catastrophe*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, p. 63-83.
- GARTHOFF, Raymond L., 1988 : "Cuban Missile Crisis", *Foreign Policy*, n° 72, p.61- 80.
- GILBERT, Claude, 1988 : "Situation de crise : objet d'étude. Le nuage toxique de Nantes, exemple d'une crise blanche", *Préventive*, n° 22, p. 4-14.
- GILBERT, Claude, Patrick LAGADEC, 1989 : "Comment gérer les crises? ", *La Recherche*, supplément au numéro 212, juillet-août, p. 29-34.
- GILBERT, Claude, Jean-Paul ZUANON, 1990 a: "Les crues torrentielles de Nîmes (3 octobre 1988). Vers de nouvelles modalités de gestion des situations de crise ? – Première analyse", Cerat, Institut d'études politiques de Grenoble.
- GILBERT, Claude, 1990b (sous la direction de) : *La Catastrophe, l'élu et le préfet*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble (actes du séminaire « Catastrophe et gestion de crise, rôle de l'Etat et des collectivités locales», 7-8 décembre 1989, Château de Sassenage, Grenoble.
- GILBERT, Claude, 1991 : *Le risque du pouvoir*, L'Harmattan, Paris.
- GREILSAMER, Laurent, 1990 : *Hubert Beuve-Méry*, Fayard, Paris.
- GRIMAUD, Maurice, 1977 : *En mai, fais ce qu'il te plaît*, Stock, Paris.
- GUILLAUMIN, Jean, 1979 : "Pour une méthodologie générale des recherches sur les crises", in *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, Paris, p. 220-254.
- HACHIYA, Nichihico, 1957 : *Journal d'Hiroshima*, Albin Michel, Paris.
- HARGITAY, Péter-J., 1988 : "La catastrophe de Bhopal", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 113-125.
- HART, Paul 't, 1990 : "Groupthink in Government. A study for small groups and policy failure", Université de Leiden, Pays-Bas.
- HERMANN, Ch. F., 1972 : "Some Issues in the Study of International Crisis", in Hermann, Ch. F. (ed.) : *International Crises : Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York; Collier-Macmillan London, p. 3-17.

HOLSTI, Ole, 1971 : "Crises, stress and decision-making", *International Social Science Journal*, n°23, cité par Carolyn Smart and Ilan Vertinsky : "Designs for Crisis Decision Units", *Administrative Science Quarterly*, December 1977, Vol. 22, p. 640- 657 (p. 642).

HUGLO, Christian, 1990 : "Les aspects internationaux de la prévention et du règlement des risques technologiques et naturels majeurs", *Revue française d'administration publique*, n°53, janvier-mars, p. 69-77.

IRVINE, R. B., 1987 : *When you are the Headline - Managing a major News Story*, Dow Jones-Irwin.

JANIS, Irving L., 1982 : *Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin Company, Boston (2nd Ed.).

JASPERS, Karl, 1963 : *La bombe atomique et l'avenir de l'homme*, Buchet Chastel, Paris.

JOHNSON & JOHNSON, 1982 : "The Tylenol comeback", a publication of Johnson & Johnson Corporate Public Relations.

KAËS, René, 1979 : "Introduction à l'analyse transitionnelle", in *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, Paris, p. 1-81.

KAHN, Herman, 1965 : *On escalation*, Praeger, New York.

KAHN, Jean-François, 1989 : *Esquisse d'une philosophie du mensonge*, Le Livre de Poche, n° 6839, Flammarion, Paris.

KAPFERER, Jean-Noël, 1987 : *Rumeurs. Le plus vieux média du monde*, Le Seuil, Paris.

KELLY, Michael J., 1989 : "The seizure of the Turkish Embassy in Ottawa : managing terrorism and the media" in Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 'T Hart (Ed) : *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, p. 117-138.

KEMENY, J. and all., 1979 : *Report of the President's Commission on the Accident at Three Mile Island*, Pergamon Press, New York.

KENNEDY, Robert, 1971 : *Thirteen Days. A memoir of the Cuban missile crisis*, W.W Norton & Company, New York, London.

KHARBANDA, O.P., E.A. STALLWORTHY, 1987 : *Company Rescue. How to Manage a Business Turnaround*, Heinemann, London.

KISS, A., 1989 : *Droit international de l'environnement*, Pédone, Paris.

KISSINGER, Henry, 1979 : *A la Maison Blanche*, Fayard, tomes 1 et 2.

KISSINGER, Henry, 1982 : *Les Années orageuses*, Fayard, Paris, tomes 3 et 4.

KOUZMIN, Alexander, Alan JORDAN, 1989 : "Crisis Decision-Making. Towards a Contingent Perspective Decision Path Perspective", in Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 'T Hart (Ed.) : *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, p. 397-435.

LACOUTURE, Jean, 1981 : *Pierre Mendès France*, Le Seuil, Paris.

- LACOUTURE, Jean : Enquête sur l'auteur, Arléa, Paris, 1989.
- LAGADEC, Patrick , 1979 a: "Faire face aux risques technologiques", *La Recherche*, vol. 10, n° 105, p. 1146-1153.
- LAGADEC, Patrick , 1979 b : "Le défi du risque technologique majeur", *Futuribles*, n° 28, p. 11-34.
- LAGADEC, Patrick, 1981 a : *Le Risque technologique majeur. Politique, risque et processus de développement*, Pergamon Press, collection Futuribles, Paris.
- LAGADEC, Patrick, 1981b : *La Civilisation du risque. Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Le Seuil, collection science ouverte, Paris.
- LAGADEC, Patrick, 1983 : *L'accident de Mississauga-Toronto (10-16 novembre 1979)*, Laboratoire d'économétrie de l'Ecole polytechnique - ministère de l'Environnement, service de l'environnement industriel.
- LAGADEC, Patrick, 1984 : "Le risque technologique et les situations de crise", *Annales des Mines*, août, p. 41-53.
- LAGADEC, Patrick, avec la collaboration de Martine MAURY, 1986a : *Risques technologiques majeurs, gestion des situations de crise et vulnérabilité des grands systèmes urbains. Investigation sur le département du Val-de-Marne*, Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique - Groupe de prospective du ministère de l'Environnement (rapport de synthèse; rapport technique).
- LAGADEC, Patrick, 1986b : *Stratégies de communication en situation de crise : l'affaire de l'explosion du transformateur au pyralène de Reims, le 14 janvier 1985*, Laboratoire d'économétrie de l'Ecole polytechnique (312 pages).
- LAGADEC, Patrick, 1988 : *Etats d'urgence. Défaillances technologiques et déstabilisation sociale*, Le Seuil, collection science ouverte, Paris.
- LAGADEC, Patrick, 1990 : "Prévention et conduite des situations de crise – Exploration d'initiatives récentes prises dans de grandes organisations", ministère chargé de l'Environnement - Laboratoire d'économétrie de l'Ecole polytechnique.
- LALO, Anne, 1988 : *Information du public sur les risques technologiques majeurs*, IUT de l'université des sciences sociales de Grenoble – ministère de l'environnement. Rapport sur l'avant campagne dans les Bouches-du-Rhône.
- LA PORTE, Todd (ed), 1975 : *Organized Social Complexity. Challenge to Politics and Policy*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- LEGORJUS, Philippe, 1990 : *La Morale et l'action*, Fixot, Paris.
- NEUSTADT, Richard E., 1980 : *Presidential Power. The Politics of Leadership from FDR to Carter*, John Wiley & Sons, New York.
- MEYERS, Gerald C., John HOLUSHA, 1986: *Managing Crisis, a positive Approach*, Unwin Paperback, London.
- MILBURN, Thomas, 1972 : "The Management of Crises", in Ch. F. Herman (ed.) : *International Crises : Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York, Collier-Macmillan London, p. 259-277.
- MITROFF, Ian , T.C. PAUCHANT and P. SHRIVASTAVA , 1988 : "Conceptual and empirical Issues in the Development fo a general Theory of Crisis Management", *Technological Forecasting and Social Change*, n°33, p. 83–107.

- MITROFF, Ian and R.H. KILMANN, 1984 : *Corporate tragedies. Product Tampering, Sabotage and other Catastrophes*, Praeger, New York.
- MORIN, Edgar, 1972 : "Le retour de l'événement", *Communications*, n°18.
- MORIN, Edgar, 1976 : "Pour une crisologie", *Communications*, n° 25, p. 149-163.
- MORIN, Edgar, 1990b : *Introduction à la pensée complexe*, ESF, collection "Communication et complexité", Paris.
- MORIN, Edgar, 1990 a : "L'ère damocléenne", *Le Monde*, samedi 22 septembre, p. 1-2.
- MULLER, Rainer, 1985 : «Corporate Crisis Management», *Long Range Planning*, vol 18, p.38-48.
- MUSKIE, Edmund S., Daniel J. GEENWALD, 1986 : "The Nestle Infant Formula Audit Commission as a Model", *Journal of Business Strategy*, vol. 6, n° 4, p. 19-23.
- NEGRIER, F., 1979 : "L'assurance face aux risques catastrophiques", *L'Argus international*, n°13, p. 254-273.
- NEUHOLD, Hanspeter , 1978 : "Principles and Implementation of Crisis Management. Lessons from the Past", in D. Frei (ed.), *International Crises and Crisis Management: An East-West Symposium*, Praeger Publishers, New York, London, Sydney, Toronto, p. 4-18.
- NEUSTADT, Richard, Graham ALLISON , 1971 : Afterword, in Robert Kennedy : *Thirteen Days. A Memoir of the Cuban missile crisis*, W.W Norton & Company, New York, London, p. 107-150.
- NICOLET, Jean-Louis, Annick CARNINO, Jean-Claude WANNER, 1989 : *Catastrophes? Non merci! La prévention des risques technologiques et humains*, Masson, Paris.
- NOTO, R., P. HUGUENARD, A. LARCAN, 1987 : *Médecine de catastrophe*, Masson, Paris.
- PAGAN, Raphael D. Jr.: "The Nestle Boycott: Implications for Strategic Business Planning", *Journal of Business Strategy*, vol. 6, n° 4, 1986, p. 12-18.
- PARRY, Glennys, 1990 : *Coping with Crises*, Published by the British Psychological Society and Routledge Ltd., London.
- PASCAL, A, 1979 : *Le Droit nucléaire*, Collection CEA, Eyrolles, Paris.
- PAUCHANT, Thierry, 1989 : "Le management stratégique des crises, d'une mode éphémère à une nécessité stratégique", *Préventique*, n°27, p. 4-13.
- PAUCHANT, Thierry, Ian MITROFF and Gerald VENTOLO, 1989 : "Managing the context of information technologies : learning from the Hinsdale crisis", Research Laboratory, Graduate School of Administrative Sciences, Laval University, Quebec.
- PEREZ, Yves, 1988 : "Prévision et gestion des crises. L'exemple américain", Fondation pour les études de la Défense Nationale, Paris.
- PETERS, Tom, 1989 : *Thriving on Chaos*, Pan Books, London.
- QUARANTELLI, E. L., 1982 : "Principles of Planning for Industrial and Business Disaster", Disaster Research Center.
- QUARANTELLI, E., 1986 : "Research Findings on organizational Behavior in Disasters and their Applicability in Developing Countries", Disaster Research Center, Ohio State University.

- QUARANTELLI, E.L., 1988 : " Trente années de recherche sur les catastrophes", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence* , p. 323-337.
- QUARANTELLI, E., 1990 : "A Preliminary Statement on the Different Worlds of Science and Mass Communication : Implications for Information Flow Between Them", Disaster Research Center, University of Delaware.
- QUARANTELLI, E., Dennis WENGER, 1990 : "A Cross-Societal Comparison of Disaster : News Reporting in Japan and the United States", Preliminary Paper n°146, Disaster Research Center, University of Delaware.
- REGESTER, Michael, 1989 : *Crisis Management. What to do when the unthinkable Happens*, Hutchinson Business, London.
- REMOND-GOULLAUD, Martine, 1989 : *Du droit de détruire*, Presses universitaires de France, Paris.
- REVZIN, Philip, 1977 : "A Reporter Looks at Media Role on Terror Threats", *Wall Street Journal*, 14 march , in Joseph Scanlon : " Police et médias : Problèmes et tactiques propres aux prises d'otages et actes de terrorisme", *Journal du Collège Canadien de la Police*, Vol. 5, N° 3, 1981, p. 139-159.
- RICŒUR, Paul, 1983 : *Temps et récit*, tome 1, Le Seuil, Paris.
- RIVOLIER, Jean, 1989 : *L'homme stressé*, PUF, Paris.
- ROBAK, Karine : "L'explosion du transformateur de Reims (1985)", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence* , p. 224-237
- ROBERTS, Jonathan, 1988 : *Decision-Making during International Crises*, McMillan Press, London.
- ROBINSON, J. A., 1968 : "Crisis" , in Sills, D.L. ed. *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol. 3, New York, p. 510-514.
- ROCARD, Michel, 1987 : *Le Cœur à l'ouvrage*, Editions Odile Jacob, Paris.
- ROCARD, Philippe, Henri SMETS, 1990 : "Risque majeur et urbanisation. L'économie du risque", *Préventique*, n°36, novembre-décembre, p. 14-23.
- ROCHLIN, Gene I., Todd R. LA PORTE and Karlene H. ROBERTS, 1987 : "The Self-Designing High-Reliability Organization : Aircraft Carrier Flight Operations at Sea", *Naval War College Review*, Autumn, p. 76-90.
- ROCOLLE, Pierre, 1968 : *Pourquoi Dien Bien Phu*, Flammarion, Paris.
- ROSENTHAL, Uriel, 1986 : "Crisis Decision Making in The Netherlands", *Netherlands' Journal of Sociology*, 22, p. 103-129.
- ROSENTHAL, Uriel, Michael T. CHARLES, Paul 'T HART (Ed.), 1989 : *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois.
- ROSENTHAL, Uriel, Michael T. CHARLES, Paul 'T HART, Alexander KOUZMIN, Alan JARMAN, 1989 : " From case studies to theory and recommendations : a concluding analysis", in : Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 'T Hart (Ed) : *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois.
- SCANLON, Joseph, 1975 : "Crisis Communications in Canada", in B.D. Singes, ed. : *Communications in Canadian Society*, Toronto.

SCANLON, Joseph, 1979 : "Day One in Darwin. Once Again the vital Role of Communications", in Joan Innes Reid (ed.) : *Planning for People in Natural Disasters*, Townsville, Queensland, Australia : James Cook University of North Queensland, p. 133-155.

SCANLON, Joseph, 1981 : " Police et médias : Problèmes et tactiques propres aux prises d'otages et actes de terrorisme", *Journal du Collège Canadien de la Police*, Vol. 5, n° 3, p. 139-159.

SCANLON, Joseph, 1982 : Crisis communications : The ever present gremlins, Emergency Communication Unit, Reference to Comcon'82, Arnprior, Ontario, 26 May 1982.

SCANLON, Joseph, 1984 : " Prises d'otages et médias : le crime en direct", *Journal du Collège Canadien de la Police*, Vol. 8, n° 2, p. 169-194.

SCANLON, Joseph, 1987 : "The Gander Air Crash, December, 1985", Emergency Communications Research Unit, Emergency Preparedness Canada, Ottawa.

SCANLON, Joseph, 1989a : "Toxic Chemical and Emergency Management : The Evacuation of Mississauga, Ontario, Canada", in Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul T Hart (Ed) : *Coping with crises. The management of disasters, riots and terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois. 303-322.

SCANLON, Joseph, 1989b: "The Hostage Taker, the Terrorist, the Media : Partners in Public Crime", in Lynne Masel Walters, Lee Wilkins, Tim Walters (eds.) : *Bad Tidings - Communication and Catastrophe*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, p. 115-130.

SCANLON, Joseph, 1990a : "EMS in Halifax after the December 6, 1917, Explosion : Testing Quarantelli's Theories with Historical Data", Carleton University, Toronto.

SCANLON, Joseph, 1990b : "Federalism and Canadian Emergency Response : Control, Co-operation and Conflict", paper prepared for the Research Committee on Disasters, International Sociological Association, Madrid.

SCANLON, Joseph, Angela PRAWZICK, 1986 : "Inter-Agency Communications Failure in Emergency Response : Planning is the Answer", paper presented at the World Congress of Sociology in New Delhi.

SCANLON, Joseph, Daniel COLIN, Andrew DUFFY, Gillian OSBORNE and Jonathan WHITTEN, 1984 : "The Pemberton Valley Floods. BC's Tiniest Village Responds to a Major Emergency", Ottawa, Emergency Communication Research Unit.

SCANLON, Joseph, 1982 : The Miramichi Earthquakes : The media respond to an invisible emergency, Emergency Communication Unit, ECRU field report 82/1, School of Journalism, Carleton University, Ottawa.

SCANLON, Joseph, Robert D. HISCOTT, 1990 : "Making the EMS System Fits the Plan : Individual Behavior and Organizational Response to the July 31st, 1987, Edmonton Tornado", paper prepared for the Research Committee on Disasters, International Sociological Association, Madrid.

SCANLON, Joseph, Suzanne ALLDRED, 1982 : "Media Coverage of Disasters : The Same Old Story", *Emergency Planning Digest* , 9, p. 13-19.

SCANLON, Joseph : "Toxic Chemical and Emergency Management : The Evacuation of Mississauga, Ontario, Canada, in Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul T Hart (Ed) : *Coping with crises –The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, 1989, p. 303-322.

SCHELLING, Thomas, 1963 : *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge.

SCOTT, John C., Jerry FREIBAUM, 1990 : "A Review of the Effectiveness of Communications During and Shortly After the Loma Prieta California Earthquake", Public Service Satellite Consortium.

- SHRIVASTAVA, Paul, 1987 : "Are we ready for another Three Mile Island, Bhopal, Thylenol ? ", *Industrial Crisis Quarterly*, vol 1, n° 1, p. 2-4.
- SHRIVASTAVA, Paul, 1987 : *Bhopal. Anatomy of a Crisis*, Cambridge (Mass.), Balinger Publishing Co.
- SMART, Carolyne, Ilan VERTINSKY, 1977 : «Designs for Crisis Decision Units», *Administrative Science Quarterly*, December, Vol. 22, p.640-657.
- SMETS, Henri, 1985 : "La réparation des dommages à l'environnement causés par les catastrophes industrielles", colloque sur les risques naturels et technologiques majeurs, aspects juridiques, 14-16 octobre 1985, Toulouse; in *Revue Droit et Ville*, n°21.
- SORENSEN, Theodore C., 1963 : "Decision-Making in the White House" (Foreword by John F. Kennedy), Columbia University Press, New York.
- SPANIER, J. Games, 1984 : *Nations Play*, New York, Holt, Rinehart & Winston, cité par Jonathan Roberts : *Decision-Making during International Crises*, McMillan Press, 1988.
- STARN, Randolf, 1976 : Métamorphose d'une notion. Les historiens et la «crise», *Communications*, n° 25, p. 4-18.
- STEPHENSON, D., 1984 : "Are you making the best of your crises ? " *Emergency Planning Digest*, *Emergency Planning Canada*, October-December, p. 2-4.
- STOURDZE, Yves, 1979 : "Hypothèses sur la relation catastrophe/réseau", *Futuribles*, n°28, p. 126-130.
- SUN TZU, 1972 : *L'Art de la guerre*, Flammarion, Paris.
- Ten BERGE, Dieudonnée, 1990 : *The First 24 Hours. A comprehensive guide to successful crisis communications*, Basil Blackwell, Oxford.
- THORNBURGH, Richard, 1988 : "Three Mile Island – mars-avril 1979", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 82-98.
- VERON, Eliseo, 1981: *Construire l'événement - Les médias et l'accident de Thee Mile Island*, Editions de Minuit, Paris.
- VESSERON, Philippe : "L'affaire des fûts de Seveso, 1982-1983", in Patrick Lagadec : *Etats d'urgence*, p. 135-159.
- VICKERS, Sir Geoffrey , 1965 : *The Art of Judgement. A study of policy making*, Harper & Row, London.
- VIDAL-NAQUET, Pierre, 1990 : "La crise de Tours", in Claude Gilbert (sous la direction de) : *La Catastrophe, l'élu et le préfet*, Presses Universitaires de Grenoble, p. 268-281.
- VIVERET, Patrick, 1989 : "L'évaluation des politiques et des actions publiques", Rapport au Premier ministre, La Documentation française, Collection des rapports officiels.
- WENGER, Dennis, E. QUARANTELLI, 1989 : "Local Mass Media Operations, Problems and Products in Disasters", Report Series n° 19, Disaster Research Center, University of Delaware.
- WIENER, Antony J., Herman KAHN, 1962 : *Crisis and Arms Control*, Harmony-on-Hudson, N.Y., Hudson Institute, cité par James A. Robinson : "Crisis : An Appraisal of Concepts and Theories", in Ch. F. Herman (ed.) : *International Crises : Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York; Collier-Macmillan London, 1972, p. 20-35.

Index des noms de personnes citées

- Abenheim, Lucien 28; 104; 105; 198; 199; 252; 262
 Ailleret, François 259; 270; 276
 Allison, Graham 9; 10; 81; 99; 100; 101; 103; 216; 222
 Amalric, Jacques 16
 Anderson, Warren 142; 236
 Alldred, Suzanne 113; 124
 Andrews, Robert V. 113; 220; 272
 Ansoff, Igor 7; 10; 289
 Arbel, Avner 30
- Barrier, Jean 287
 Beal, Richard 167
 Becam, Marc 60; 223; 224
 Béjin, André 44; 46
 Beliveau, Jules 72
 Bell, Coral M. 13; 14; 101; 102; 229
 Bensahel, Jane G. 187; 208
 Beuve-Méry, Hubert 137; 138
 Boltz, Frank 132
 Bolzinger, A. 44; 46; 47; 53; 54
 Bonnivard, Colette 143; 147; 150
 Botella, Arlette 143; 148
 Bouchardeau, Huguette 237
 Boullay, Laurent (du) 182; 277
 Bouquin, Nadège 61; 62
 Brugères, Gérard 287
 Burckhardt, J. 48; 49
 Burrows, Douglas K. 217; 222; 223
 Burton, Ian
- Camus, Albert 66
 Carnino, A. 64; 74
 Carrère, Gilbert 163
 Castro, Fidel 16
 Cattan, Aline
 Charles, Michael T. 10; 51
 Chaussade, Jean-Pierre 287
 Clausewitz, Carl von 17
 Colin, A. 97
 Clay, General 188
 Colin, Daniel 30
 Coujard, Dominique 213
 Croq, L. 155
- Dab, William 104; 192; 198; 200; 262
 Dally, Sylvain 243
 David, Jean François 305
 Decrop, Geneviève 61; 62
 Delumeau, Jean 1
 Denis, Hélène 32; 232; 235; 236
 Denis-Lempereur, Jacqueline 145; 147
 Desgraupes, Pierre 138
 Dessaint, Philippe 112; 121; 122; 123; 128; 129; 204; 261; 272; 300
 Desse, Jean 287
 Dilenschneider, R. L. 116; 218; 291
 Dobbing, John 233
 Douteau, C. 155
 Draper, Norman 111

Dror, Yehezkel 172; 173; 217; 227
 Drucker, Peter F. 10
 Duchêne, Elisabeth 287
 Duffey, Andrews 30
 Dupuy, Jean-Pierre 154
 Dutang, M. 182
 Dynes, Russel 9

Eberwein, Wolf-Dieter 43; 48
 Eddy, P. 74
 Elmquist, Soren 137
 Esteva, Gustavo 157

Fasel, Edgar 202; 265; 266; 267; 271; 281; 287
 Fink, Steven 2; 52; 53; 78; 80; 116; 188; 194; 195; 236; 258
 Forester, Tom 29
 Forrestal, D. J. 116
 Fournier, Jacques 153; 154
 Frantzen, Claude 182; 277
 Frei, D.
 Freibaum, Jerry 31; 34; 93; 127; 183
 Freund, Julien 41; 52
 Friedman, Sharon M. 115; 116

Gallo, Giuliano 15
 Garthoff, Raymond L. 16
 Gauchrand, Maurice 287
 Geenwald, Daniel J. 233
 Gilbert, Claude 1; 2; 14; 17; 61; 62; 191; 193; 213
 Greilsamer, Laurent 137; 138
 Griffith, Samuel 248
 Grimaud, Maurice 71; 72; 228; 279
 Grollier-Baron, Roger 163
 Guignard, Pierre Henry 33
 Guillaumin, Jean 46

Hachiya, Michihiko 62; 249
 Hargitay, Péter-J 193; 197; 203; 207; 217; 218; 222; 227; 263; 265; 271; 274
 Hart, Paul 'T 10; 51; 262
 Henry, Claude 241
 Hermann, Ch. F. 9; 10; 48; 51
 Hiscott, Robert D. 36
 Holsti, Ole 81
 Holusha, John 2; 49
 Huglo, Christian 152
 Huguenard, P. 24
 Huguet, Jean-Pierre 287

Irvine, R. B. 15; 112; 115
 Iscoe, Ira 50

Jacobs, Jean-Pierre 287
 Janis, Irving L. 85-90; 218; 227; 240; 261; 262
 Jarman, Alan 10; 51
 Jaspers, Karl 173

Kaës, René 40
 Kaff, Albert E. 30
 Kahn, Herman 48; 49
 Kahn, Jean-François 134
 Kaiser, Rolf 89; 196; 258; 259

Kapferer , Jean-Noël 139; 140; 275
 Kazancigil, Ali 102
 Kelly, Michael J. 129; 130
 Kemeny, J. 74; 112; 232
 Kennedy, John 63; 77; 83; 86; 87; 101; 108
 Kennedy, Robert 77; 81; 83; 86; 87; 101; 142
 Kerr, Richard A. 129
 Kharbanda, O.P. 2
 Kilmann, R.H. 10
 Kiss, A. 152
 Kissinger, Henry 14; 60; 62; 63; 65; 70; 76; 82; 84; 93; 94; 109; 134; 171; 172; 188; 193; 207-209; 215; 240-244; 247; 253; 254; 276; 280
 Kouzmin, Alexander 10; 51
 Khrouchtchev, Nikita 16

Lacouture, Jean 137; 138; 242; 269; 270
 Lagadec, Patrick 1; 2; 8; 30; 31; 53; 104; 182; 193; 207; 219; 243; 277
 Lalo, Anne 73; 192
 Larcen, A. 24
 La Porte, Todd R. 170; 310
 Le Broussois, Alain 287
 Leclerc, Jean-Claude 72
 Legorjus, Philippe 87; 206; 208; 214; 277-279; 306
 Lequin, Yves 1

Magd, Patrick 273; 287; 297
 Makarios (archevêque) 102
 Manière, Pierre 104
 Marco (de), André 287
 McDonnell, Edward 10; 289
 McNamara, Robert 77; 87
 Mendès France, Pierre 241; 242
 Meyers, Gerald C. 2; 49
 Mignot, Hervé 33
 Milburn, Thomas 9; 50; 79; 81; 217; 219; 230
 Miller, Kent 50
 Misseri, MMe 149
 Mitroff, Ian 10; 28; 49
 Morin, Edgar 10; 13; 44; 45; 46; 54; 56; 309; 310
 Morrison, Perry 29
 Muller, Rainer 56
 Muskie, Edmund S. 106; 233
 Musquere, P. 182

Négrier, F. 28
 Neuhold, Hanspeter 230
 Neustadt, Richard E. 81; 168
 Nicaud, Claude 287
 Nicolet, J.-L. 64; 74
 Nixon, Richard 62; 74; 84; 93; 188; 242-244
 Nobécourt, Gilles 287
 Noto, R. 24

Osborne, Gillian 30

Paden, M. 113
 Pagan Jr., Raphael D. 233; 235
 Page, B. 74
 Paine, Thomas 47
 Parry, Glennys 79; 196
 Pauchant, T.C. 28; 49

Perez, Yves 9
 Peters, Tom 10; 289
 Peyrat, Claude 143; 150
 Potter, E. 74
 Prawzick, Angela 33; 96; 213

Quarantelli, E.L. 8; 9; 29; 31; 93; 95; 105; 124; 134; 136; 154; 155; 156; 157; 159; 161; 170;
 199; 280; 302; 312

Regester, Michael 2
 Rémond-Gouilloud, Martine 152
 Retkowsky, Y. 182
 Revzin, Philip 124
 Ricœur, Paul 133
 Rivolier, Jean 79
 Robak, Karine 143-151; 158; 160
 Robert, Bertrand 139; 287
 Roberts, Jonathan 170; 188; 160
 Roberts, Karlene H. 63
 Robinson, J. A. 9; 43-45; 48
 Rocard, Michel 30; 138; 139; 269
 Rocard, Philippe 152
 Rochlin, Gene I. 170; 310
 Rocolle, Pierre 95
 Roosevelt, Franklin 168
 Roqueplo, Philippe 269
 Rosenthal, Uriel 10; 13; 51
 Rudetzki, Françoise 143-151

Sandman, Peter 106; 113; 135
 Scanlon, Joseph 9; 28; 30; 32; 33; 36; 61; 77; 78; 95; 96; 98; 104; 112; 113; 122; 124; 125; 127;
 130; 131; 161; 191; 192; 199; 203; 213; 220; 231; 251; 256; 261; 306
 Schelling, Thomas 241
 Scott, John C. 31; 34; 93; 127; 183
 Sené, Monique 107
 Sené, Raymond 107; 114
 Shrivastava, P. 10; 49; 289
 Smart, Carolyne 79-81; 92-94
 Smets, Henri 152
 Sorensen, Theodore C. 81; 83; 105; 101; 109; 110
 Stallworthy, E.A. 2
 Starn, Randolph 44; 45; 47
 Stephenson, D. 264
 Stourdzé, Yves 212; 227
 Sun Tzu 12; 17; 108; 212; 227; 238; 248

Taillardat, Jean 287
 ten Berge, Dieudonné 2; 52; 129; 140; 194; 201; 220; 272; 272; 281
 Thom, René 13
 Thornburgh, Richard 55
 Toffler, Alvin 136
 Tournon, Marie Pierre 61; 62
 Troustine, P.J. 131

Ventolo, Gerald 28
 Vermont, André 15
 Veron, Eliseo 133
 Verré, Jean 287
 Vertinsky, Ilan 79-81; 92-94
 Vesseron, Philippe 64; 94; 95; 104; 195; 219; 221; 222; 228; 231; 237-240; 255; 262; 266; 267
 Vickers, V. 229

Vidal-Naquet, Pierre 305
Virgile 139
Viveret, Patrick 305
Volkman, Earnest 127
Vuillard, Gérard 287

Wanner, J.-C. 64; 74
Weil , Gentiane 287
Wenger, Dennis 124
Weisaeth, Dr. 273
White, Gilbert 49
Whitten, Johnathan 30
Wiener , Antony J. 49

Zmirou, Docteur 200
Zuanon, Jean-Paul 91; 191; 193
Zutty, M. 274

Index des illustrations et cas cités

Accident de pilotage : 64

Amoco-Cadiz, 1978 : 28; 60; 97; 169; 220; 223; 238; 281

Autoroute, accident de camion de gaz, Lyon, 1985 : 113; 162

Baie des Cochons, 1961 : 16; 87

Banlieues, crise de 1990, magasins Leclerc : 103

Barrage américain, risque de rupture : 105; 110; 134; 268

Beaune, accident d'autocar : 129

Berlin, crise de 1948 : 188

Bhopal, 1984 : 15; 28; 112; 193; 206-207; 227; 236; 237; 249; 271; 274

Bombe atomique : 172

Centrale nucléaire, démarrage, avis scientifique : 107

Challenger, 1986 : 112; 115

Chine, ouverture des Etats-Unis vers la chine : 1971 : 70; 93

Chypre, crise de 1974 : 102

Cienfuegos, Cuba, crise de 1970 : 171; 208

Coupures d'alimentation électrique : 1987 276

Croix-Rouge américaine, critiques mal comprises : 280

Crue de la Loire, 1980 : 61; 62

Cyclone Betsy (Nouvelle-Orléans, visite présidentielle), 1965 : 161

DC-10 d'Ermenonville, 1974 : 74

Débriefings au GIGN : 278

Dien Bien Phu, 1954 : 95

EC-121, avion américain abattu, 1969 : 62; 84; 172

Edmonton (Canada), tornade : 36-37; 192

Effondrement des cours agricoles: 30

Enterovioform (médicament) : 28

Exxon-Valdez, 1989 : 28; 236; 281

Fausse alerte à l'empoisonnement de pommes au Canada : 199

Feux de forêts (Canada) : 95

Fût de lindane, naufrage de *Pérentis*, 1989 : 220

Fûts de Seveso, 1982-83 : 64; 94; 219; 228; 231; 240

Gander (Canada), crash d'avion, 1985 : 32; 112

Gardien récalcitrant : 169

Gare de Lyon (accident de chemin de fer), 1988 : 34

Guerre au Moyen-Orient, 1973 : 65; 193; 207; 214; 215; 242; 253; 280

Habsheim, crash d'un Airbus, 1988 : 221

Hagersville (Canada), incendie de pneus, 1990 : 33; 72; 149

Halifax, explosion du *Mont-Blanc*, 1917 : 61

Hindsale (Chicago) , incendie d'un central téléphonique, mai 1988 : 28

Hiroshima, 1945 : 62; 249

Huile toxique espagnole, Madrid, 1981 : 192

Incendie d'une usine dans l'est de la France : 112

Jordanie, crise de 1970 : 242; 244; 276

Lockerbie, attentat sur le vol Pan Am 103, 1988 : 103; 143

Mai 1968 : 71; 228; 279

Médias, couverture d'actions terroristes : 129-132

Médias, le danger de transcriptions mal maîtrisées ("l'a-pesanteur") : 114

Médias, préparation d'une grande émission : 122-123

Mendes France, Pierre, guerre d'Indochine 1954 : 242

Mesures sauvages à effet pervers : 198

Minamata : 65

Missiles de Cuba, 1962 : 77; 83; 101; 102; 142;

Mississauga (Canada), 1978 : 30; 98; 156; 217; 222; 277; 305; 306

Mont-Louis, naufrage, 1985 : 219

Montchanin, décharge : 200

Montréal, crise du golf et des terres indiennes, 1990 : 127

Nantes (évacuation), 1987 : 14; 156; 305; 306

Nestlé, boycott du lait en poudre, 1973-1984 : 233-235

Norvège, dispositif intégré pour la prise en charge des victimes : 273

Observation prudente de normes bureaucratiques réelles ou supposées : 193

Pamplemousses bleus (Italie), avril 1988 : 15

Pearl Harbor, 1941 : 88; 89

Pemberton (Canada), inondations, 1982 : 30

Peste (roman) : 66

Piper Alpha, catastrophe de la plateforme pétrolière, 1988 : 75

Port Edouard Herriot, Lyon, incendie, 1987 : 162; 163

Porte-avions, gestion d'un système complexe : 170

Prise d'otages, réflexion sur la conduite : 208

Procter et Gamble, mise en cause par des sectes, 1981-1985 : 140-141; 162

Reims, accident de transformateur électrique au pyralène : 104; 143-151; 243

Rhône-Poulenc, messages d'urgence préformatés : 185

Roumazières, décharge, 1983 : 237

Saint-Basile-le-Grand (Montréal), incendie, PCB, 1988 : 32; 199; 232; 235

Sainte-Croix (Iles Vierges), cyclone Hugo, 1989 : 156

San Francisco, séisme, 1989 : 31; 34; 93; 127; 312

San Juan Ixhuatepec, explosions de gaz, 1984 : 40

Sarajevo, 1914 : 41

Schweizerhalle, accident Sandoz, 1986 : 34; 202; 267; 271; 281

Sécurité aérienne : 182

Sécurité de l'alimentation en eau : 182

Séisme (exercice), centre des Etats-Unis, décembre 1990 : 29

Séisme de Mexico, 1985 : 157

Séisme, prédiction, Missouri, 1990 : 128

Seveso, 1976 : 156

Simulations, exemples : 237

Tchernobyl, 1986 : 103

Tempête en Bretagne, 1987 : 127

Tempête, sud-ouest de la France, 1982 : 31

Terrorisme : 130-132; 143-151

Three Mile Island, 1979 : 34; 55; 74; 113; 116; 127; 161; 232

Tours (coupure du réseau d'alimentation en eau, 1988), absence d'évaluation finale : 305; 306

Tylenol, contamination volontaire, 1982 : 28; 113; 129; 188; 194; 195; 220; 250-253; 271

Villes (gestion de crise) : 186

Vietnam, escalade : 89

Villeurbanne, accident dans un poste de transformation électrique, 1986 : 103

Watergate : 60; 134; 188