

A usage officiel

DAF/AS/WD(2006)8

Organisation de Coopération et de Développement Economiques
Organisation for Economic Co-operation and Development

23-Jun-2006

**DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIÈRES ET DES ENTREPRISES
COMITÉ DES ASSURANCES ET DES PENSIONS PRIVÉES**

Français - Or. Français

**DAF/AS/WD(2006)8
A usage officiel**

**LA TRAVERSÉE DES CRISES NON CONVENTIONNELLES
DE LA GESTION DE CRISE AU PILOTAGE EN UNIVERS CHAOTIQUE
QUELQUES ÉLÉMENTS DE REPÉRAGE**

6-7 Juillet 2006

Ce document est circulé pour référence sous l'ordre du jour de la 77ème Session du Comité des Assurances et des Pensions Privées.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter Alberto Monti [tel: +33 1 45 24 78 48; fax: +33 1 44 30 63 08; email: alberto.monti@oecd.org].

JT03211299

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine
Complete document available on OLIS in its original format

Français - Or. Français

**LA TRAVERSÉE DES CRISES NON CONVENTIONNELLES
DE LA GESTION DE CRISE AU PILOTAGE EN UNIVERS CHAOTIQUE
QUELQUES ÉLÉMENTS DE REPÉRAGE¹**

TABLE OF CONTENTS

AVERTISSEMENT 1.....	4
AVERTISSEMENT 2.....	4
INTRODUCTION : ENJEUX ET PERSPECTIVES	5
CHAPITRE 1 LES NOUVEAUX UNIVERS DES RISQUES ET DES CRISES.....	9
1.1. Le débordement des cadres de référence	10
1.2. La dislocation de nos environnements et de nos socles de référence	13
CHAPITRE 2 LES RÉPONSES OPÉRATIONNELLES : ENTRE ACQUIS À CONNAÎTRE ET INVENTIONS À OPÉRER.....	18
A – DES RÉPONSES À CONNAÎTRE ET MAÎTRISER.....	18
2.1. Des capacités de réaction d'urgence.....	18
2.2. Des capacités de gestion de crise	20
B – DES RÉPONSES À INVENTER.....	28
2.3. Éléments de grammaire pour les crises chaotiques	28
CHAPITRE 3 DES IMPULSIONS STRATÉGIQUES.....	41
3.1. Des barrières culturelles à franchir	41
3.2. Se préparer : aux crises conventionnelles, aux crises chaotiques	44
CONCLUSION.....	53
ANNEXE 1 LES GRANDES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET LES CRISES HORS CADRES	54
ANNEXE 2 DEUX EXEMPLES DE CRISES DES ANNÉES 1980-2000	56
ANNEXE 3 UN EXEMPLE DE CRISE HORS-CADRE, KATRINA, 29 AOÛT-SEPTEMBRE 2005 ...	63
RÉFÉRENCES	67

¹ Les auteurs de ce rapport sont Patrick Lagadec, Directeur de Recherche, École Polytechnique, Paris, Membre de l'Académie des Technologies de France (contact : www.patricklagadec.net) et Xavier Guilhou, XAG Conseil, Paris, Conseiller du Commerce Extérieur de la France (www.xavierguilhou.com).

*« Le feu tue,
les idées périmées aussi »*
Foch

*« In 1914, we were caught totally unprepared.
In 1940, we were fully prepared – to the First World War »*
Un membre du Cabinet Office, Londres.

*« There is a tendency in our planning
to confuse the unfamiliar with the improbable.
The contingency we have not considered seriously looks strange ;
what looks strange is thought improbable ;
what is improbable need not to be considered seriously »*
Thomas Shelling,
Foreword, in Roberta Whohlstetter
Pearl Harbor – Warning and Decision
Stanford University Press, 1962 (p. vii).

*« We believe that the 9/11 attacks revealed four kinds of failure:
in imagination, policy, capabilities, and management ».*
9/11 National Commission Report, 2004

*« If 9/11 was a failure of imagination, Katrina was a failure of initiative.
A failure of leadership ».*
Final Report of the Select Bipartisan Committee
to Investigate the Preparation for and Response to Hurricane Katrina
House of Representatives, February 15, 2006.

*« Si la réalité est inconcevable,
alors il faut forger des concepts [des démarches] inconcevables »*
Hegel

*« The important issue remains political acceptance of responsibility
for meeting the risk challenges ».*
Donald Johnston
IRGC Conference, Beijing, sept. 2005

AVERTISSEMENT 1

Afin de constituer une base d'information et d'expertise plus complète des risques non conventionnels et crises hors cadre, l'OCDE a confié la rédaction de deux rapports sur des aspects complémentaires à :

- Howard Kunreuther et Erwann Michel-Kerjan, Risk Management and Decision Processes Center, The Wharton School, University of Pennsylvania (USA) – spécialistes de la gestion et du financement des risques de grande échelle ;
- Patrick Lagadec (Ecole Polytechnique, Paris) et Xavier Guilhou (XAG Conseil) – spécialistes de la prévention des risques et du pilotage des crises en émergence.

Le présent rapport est celui de cette seconde équipe et constitue donc l'un des deux volets du travail.

Il a pour ambition de clarifier le terrain général sur lequel doivent être pensées et pilotées les grandes questions de crise aujourd'hui, de préciser les références stratégiques de pilotage, de suggérer des dynamiques à engager pour consolider les capacités de nos systèmes de décision. Il n'est pas centré sur les questions, politiques, stratégies, organisations et outils techniques relevant du monde de la finance et des assurances, domaine d'intervention de la première équipe. Les deux rapports sont naturellement à considérer dans leur unité de fond.

AVERTISSEMENT 2

La demande qui a été formulée pour ce second rapport était, nécessairement, très ouverte. Il s'agissait de clarifier la question du pilotage des crises aujourd'hui, en couvrant tout à la fois les connaissances acquises et des zones de savoir et de savoir-faire beaucoup plus incertaines. Par construction, le lecteur se trouvera donc devant un texte conjuguant des réalités très contrastées, entre domaines déjà bien connus des experts (mais trop souvent non maîtrisés, faute de préparation des acteurs) et domaines sur lesquels il n'existe quasiment aucune mise en forme un peu élaborée à ce jour (la littérature consacrée, en matière de crise, est le plus souvent très en retard).

Nous sommes bien conscients de la double difficulté que nous imposons ici au lecteur. Il lui faut accepter d'entrer dans des domaines aux contours et aux repères encore très peu stabilisés. Il lui faut tolérer aussi une forme d'écrit bien moins conventionnelle que celle qui prévaut pour tout rapport. Plus encore : en matière d'urgence et de crise, la forme consacrée est celle du plan, des fiches, des check-lists, qui permettent de classer, de formater, des réalités souvent marquées par la confusion. Or, dès que l'on doit traiter comme ici de crises sur des terrains non stabilisés et en limite du chaotique, cette forme traditionnelle de la fiche, du schéma simplifié est exactement celle dont il faut se garder.

C'est à ce prix qu'on sera en mesure de commencer à pouvoir maîtriser les crises de notre temps. Et non en se bornant à multiplier taxonomies permettant de classer les risques. C'était d'ailleurs bien là le message fort de Donald Johnson, Secrétaire de l'OCDE, dans une adresse sur ces enjeux à Pékin en septembre 2005 : l'important est bien de préparer les voies d'une prise en charge stratégique et politique de ces défis.

INTRODUCTION : ENJEUX ET PERSPECTIVES

Ruptures

Dès qu'il est question de risques nouveaux, de crises émergentes, l'ombre du 11 septembre est présente dans les esprits. Mais ce n'est pas là le seul enjeu. Katrina a d'ailleurs fait irruption à l'agenda des cercles influents à Washington, où l'on plaide désormais pour une approche moins focalisée sur le seul problème terroriste ("*all hazards approach*"). Plus globalement en effet, nous sommes aujourd'hui à une période charnière, marquée par des ruptures globales en matière de sécurité et de vulnérabilité. Sur tous les fronts : environnement, climat, démographie, santé publique, technologie, dynamiques sociales, tensions économiques, géostratégie, violence. Quel que soit le terrain nous percevons la fin du « tout est sous contrôle » – ce « fil rouge » trompeur qui commanda l'approche des risques et des crises tout au long des années 1980-2001. En d'autres termes, voici *la fin du risque zéro* (Guilhou-Lagadec, 2002), qui exige d'autres visions, d'autres pratiques.

Deux défis majeurs se renforcent l'un l'autre pour nous contraindre à une révision fondamentale de nos paradigmes de référence. D'une part, *les événements* peuvent prendre des envergures colossales, et sortir totalement des épures jusqu'à présent considérées comme les seules raisonnables à envisager. D'autre part, *nos environnements, nos socles de référence*, de toutes natures, apparaissent de plus en plus instables, friables, sujets à violentes déstructurations-restructurations. En un mot, l'univers des risques et des crises est en profonde mutation. Et c'est bien sur cette ligne de front que nos pays, nos responsables, sont désormais convoqués.

Il nous faut prendre en charge ces questions, massives et enchevêtrées qui, de plus en plus souvent, nous apparaissent relever de "l'impensable" (Lagadec, 2005a). Certes bien sûr pour nous protéger, mais bien ambitieusement pour inscrire et développer nos projets collectifs dans ces univers tourmentés, mêlant l'illisible, la menace d'effondrement brutal, ou le rebond positif lui aussi "inconcevable". Rebond en effet, car il ne s'agit pas ici uniquement de drame et d'impasses. On connaît bien, en effet, cette référence au double idéogramme chinois représentant le concept de crise : "danger" et "opportunité". Qui travaille pour prendre l'avenir en main, forge aussi des clés précieuses pour ouvrir des trajectoires fécondes. À la condition, bien sûr, d'être préparé à se saisir des ouvertures et opportunités qu'offre l'irruption de l'imprévu. Car les opportunités ne sont ouvertes qu'à ceux qui sont préparés.

Mais il est vrai que la perception première des ruptures que l'on subit de tous côtés s'inscrit dans le registre de la perte, du deuil. Et cela n'est pas critiquable, car les déchirements historiques peuvent effectivement être lourds, pathétiques. L'historienne Barbara Tuchman (1962) le relate avec son immense talent lorsqu'elle évoque les funérailles d'Edouard VII en 1910, sur fond de déchirement collectif en marche :

« Le carillon assourdi de Big Ben sonnait neuf heures quand le cortège quitta le palais, mais l'horloge de l'Histoire marquait le crépuscule ; le soleil du vieux monde se couchait dans une gloire éblouissante qu'on ne reverrait plus ». « Lord Escher nota dans son journal : "Jamais il ne s'est produit une telle rupture. Toutes les vieilles bouées qui balisaient le chenal de notre vie semblent avoir été balayées" ». (Tuchman, 1962, p. 11, 24).

En vérité, nous semblons fort partager aujourd'hui des sentiments bien voisins lorsque nous considérons les coups de boutoirs qui s'appliquent sans relâche aux fondements de notre vieux monde du XX^e siècle. Nous sommes bien à une période de rupture historique, qui va appeler bien plus que de

l'ajustement ou de la sécurisation à la marge. L'impression dominante est celle d'un monde qui échappe à tous nos cadrages, que l'on ne sait plus bien piloter, et pour lequel les projets se dissolvent dans l'opaque, la frénésie du "temps réel", le zapping médiatique, le désarroi politique. Il ne s'agit donc pas seulement, comme on a pu le croire ces dernières années, de se doter de quelques outils et check-lists de "gestion de crise" permettant de passer quelques pics fortuits un peu délicats.

Certes, nous ne partons pas de rien. En matière de sécurité technique notamment, nous ne sommes pas restés inactifs ces trente dernières années. Après Seveso (1976), Three Mile Island (1979), Bhopal (1984), les risques avaient bien été reconnus comme "majeurs" (Lagadec, 1981a, 1981b), au sens où ils sortaient des enceintes industrielles, des cloisonnements scientifiques, des cadres de gouvernance d'alors. Les crises qui s'inscrivirent à l'agenda exigèrent de nouveaux paradigmes, de nouvelles pratiques – et beaucoup, effectivement, a pu être fait dans les années 1980 pour ajuster les réponses aux risques et aux crises de la fin des *Trente Glorieuses* (par exemple les législations post-Seveso en Europe, dans le domaine des risques technologiques). Mais nous affrontons désormais, en matière de risque naturel comme de risque technologique ou de terrorisme – la séparation devenant de plus en plus difficile à établir entre les différents domaines – des réalités autrement plus imposantes et plus complexes que ne le furent nos accidents de la fin du XX^e siècle.

De même, des avancées très significatives ont été faites en matière d'assurance et de réassurance, avec notamment des mécanismes spécifiques prévus pour la couverture des grands risques naturels, des catastrophes industrielles, des risques terroristes ; et plus récemment avec un branchement sur les marchés financiers.² Mais nous ne pouvons pas perdre de vue la mise en garde énoncée depuis fort longtemps déjà par la Münich Ré et qui prend toute sa force aujourd'hui (1980) :

« La prévoyance, les mesures préventives contre les dommages ne sont que trop souvent rattrapées et dépassées par des périls encore plus considérables [...]. L'institution des assurances résulte de la raison humaine. Dans une large mesure, elle permet la réparation matérielle des conséquences des défaillances humaines. Mais elle trouverait logiquement ses limites dès l'instant où l'humanité ne disposerait plus de la capacité de régler les problèmes de son existence raisonnablement ».

Aujourd'hui, les avancées réalisées doivent être consolidées. Mais un nouveau saut, intellectuel, opérationnel et de gouvernance, est à opérer sur tous les tableaux – et à une échelle encore bien supérieure. Les risques et les crises, en 2006, ne sont plus ceux ni celles des années 1980. Après le World Trade Center, le Tsunami, Katrina, et avec cette ombre de la pandémie grippale dont on dit qu'elle pourrait casser l'économie mondiale (Cooper, 2005), nous avons la sensation, sourde, tenace et largement partagée, que nos « bouées » sont, elles aussi, devenues terriblement insuffisantes. Il faut bien percevoir, en effet, qu'entre l'univers des risques des années 80, lorsque l'on commença forger les repères aujourd'hui en vigueur, et celui d'aujourd'hui, il y a le même écart qu'entre la fin de la Seconde Guerre Mondiale et la Grande Guerre de 1914.

L'objet de cette contribution est d'introduire à cet univers du chaotique qui est désormais le nôtre. Car, qui se trompe de guerre, de vision, de stratégie ne peut rencontrer que désillusion et fiasco – et ce quelle soit l'excellence des tactiques, des organisations, des modèles, des outils, des calculs mathématiques qui, jusqu'à présent, nous ont servi de réponse et d'horizon stratégique.

Réponses

Les risques d'hier – l'installation industrielle qui connaît l'accident localisé, le cyclone habituel de classe 3 – n'ont pas disparu, loin s'en faut. Il reste nécessaire d'aligner les capacités connues de contrôle des risques (Nicolet, Carnino, Wanner, 1989) et de gestion des crises (ten Berge, 1990 ; Lagadec, 1991 ; Fink, 1986 ; Heath, 1998) que connaissent bien les professionnels. Et attention : la compétence peut se perdre, même en peu d'années. Mais, tout en cultivant cette compétence, il faut

² Nous renvoyons ici au rapport parallèle établi par Howard Kunreuther et Erwan Michel-Kerjan.

s'intéresser aux défis en émergence, aux bouleversements qui marquent désormais le champ de la sécurité, et plus globalement tout l'univers de notre développement ou de nos (dés)équilibres globaux. La ligne qui, le plus souvent, a été l'horizon ultime des études, des modèles en matière de risque et de crise doit devenir notre ligne de départ pour la pensée comme pour l'action.

Assurément, depuis le 11 septembre 2001, la question des grands risques dans les sociétés complexes a fait l'objet de très nombreuses réflexions (IRGC, 2005). La sécurité des infrastructures critiques, leur protection comme leur couverture assurantielle en cas d'attentat ou de désastre majeurs, ont donné lieu à d'innombrables travaux d'expertise et de réunions internationales. Le « business continuity » est désormais à l'affiche de maintes conférences et initiatives. L'OCDE, pour sa part, a largement contribué à ces avancées, aussi bien par ses études et ses réunions d'experts, que par les interventions fortes de son Secrétaire Général.

La tâche immédiate est de comprendre ces mutations dans l'ordre des problèmes (Quarantelli, 1996 ; Dror, Lagadec, Porfiriev, Quarantelli, 2001), pour effectuer les mutations qui s'imposent dans celui des réponses (Guilhou-Lagadec, 2002 ; Godard-Henry-Lagadec-Michel-Kerjan, 2002 ; OCDE, 2003 ; World Economic Forum, 2006). Il nous faut une prise de conscience claire des ruptures que nous connaissons. Et plus encore – bien au-delà des simples diagnostics – la détermination, la créativité indispensables pour explorer, tester, valider les modalités d'une gouvernance fondamentalement réinventée.

Le sujet est immense, et nous avons bien conscience des limites de l'analyse que l'on peut proposer aujourd'hui. Dans le cadre de ce rapport, notre ambition se limitera à suggérer quelques pistes de questionnement et de travail, sur trois points essentiels :

Les enjeux fondamentaux. Quel est cet univers des crises non conventionnelles, quels sont les nouveaux socles de notre sécurité collective ? Il s'agit moins ici d'ajouter des catégories de risques et de crises, que de dégager des lignes fondamentales de diagnostic pour cerner la question cruciale posée par tout stratège : « De quoi s'agit-il ? ». Au-delà des énoncés habituels en termes de typologies de menaces, nous devons désormais réfléchir en termes de ruptures et de discontinuités, imposantes et enchevêtrées, qui marquent intimement les risques et crises non conventionnels. Sous deux aspects radicalement liés : des risques qui ont une forte propension à générer du chaotique ; des socles fondamentaux qui perdent leur consistance.

Les réponses opérationnelles. Pour traiter les crises aujourd'hui en gestation, il nous faut acquérir des compétences tout à fait nouvelles. Des points d'appui existent – et ils seront rappelés –, mais les nouvelles frontières que nous connaissons en termes de sécurité, de vulnérabilité, exigent de nouvelles réponses. Le but n'est pas de reprendre ici toute la littérature, scientifique ou opérationnelle, souvent plus tactique que stratégique d'ailleurs, mais bien de tracer quelques « lignes de vie » essentielles pour des gouvernements, institutions internationales ou opérateurs privés aux prises avec les risques et les crises de notre temps.

Les impulsions stratégiques. Comme le soulignait avec force le Secrétaire Général de l'OCDE en 2005, le plus indispensable et le plus urgent désormais « est moins définir ce que sont les défis, que de traduire ces connaissances en action politique » (Johnston, 2005, p.3). Cela « ne peut se satisfaire d'approches fragmentaires », mais « exige une démarche globale et coordonnée » (p. 16). Ce sont là des remarques capitales : nous avons trop pris l'habitude, ces dernières années, de collectionner les diagnostics, les taxonomies, et les check-lists tactiques. Or, quand vient le temps des grands défis historiques, ces éléments minimaux sont bien loin de suffire. Ils peuvent même se révéler des pièges redoutables. L'impératif est de se mettre véritablement en posture, en volonté, de relever les défis actuels dans toute leur épaisseur. Première exigence : il faut dépasser peurs et blocages, qui nous handicapent lourdement ; car c'est alors le risque d'aller de fiascos en fiascos, prisonniers de visions dépassées, de peurs paralysantes. Mais, au-delà, et pour ne pas abandonner la gouvernance aux circonstances, il est impératif de tracer des perspectives, qui permettront de fédérer les énergies, de poser des jalons, d'enclencher des dynamiques vertueuses. Cela suppose de la détermination : le

propre des ruptures est d'exiger en retour des ruptures créatrices (Lagadec, 2000). Cela suppose de nouveaux savoir-faire. Déjà, des repères peuvent être proposés – au moins à titre de points de départ. Mais il s'agit moins de disposer d'un script, d'un arsenal d'outils apparemment sophistiqués, que de mettre en marche des volontés, et d'appliquer de nouveaux ressorts d'intelligence pour des temps de plus en plus turbulents (Lagadec, 2006).

On l'aura compris : ce rapport se veut moins une somme des constats et outils déjà à disposition – dans la tradition des années 1980-2000–, qu'un point de départ stratégique. Dans chacune de ces trois parties, nous nous efforcerons de retenir les quelques repères essentiels pour le décideur soucieux de fixer ses visions et son action en fonction des défis à relever.

Et puisque nous sommes à une période charnière, nous nous efforcerons de tenir à la fois le meilleur des acquis du passé et les intuitions pour les défis en gestation. En d'autres termes, nous tenterons tout à la fois : de rappeler ce que nous savons des crises plus "conventionnelles" et de leur pilotage (savoir et savoir faire à ne pas oublier, ou à acquérir d'urgence) et d'explorer les nouvelles formes de crises et les nouvelles configurations des réponses à leur apporter.

CHAPITRE 1

LES NOUVEAUX UNIVERS DES RISQUES ET DES CRISES

Résumé

Diagnostic. La rupture entre la fin du XX^e siècle et le début du XXI^e tient à un passage violent et déconcertant. Nous habitons un monde relativement stable, qui pouvait certes connaître de graves défaillances à prévenir et à traiter, mais ces défaillances restaient connues, locales, gérables, réparables à l'intérieur de cadrages établis. Nous voici aux prises avec des événements qui sortent des épures habituelles ; nous voici projetés dans un monde qui perd ses repères, ses ancrages comme ses frontières. Nous passons de l'accidentel – une défaillance spécifique, sur un terrain globalement stable – au chaotique : un terrain profondément et durablement déstructuré, matrice de problématiques de sécurité dont les lois nous échappent. Un monde dans lequel la *crise* devient la modalité centrale de fonctionnement, à partir d'événements, de processus, de combinaisons de plus en plus régulièrement "hors-cadre". Deux lignes essentielles de difficultés se mêlent pour construire les crises actuelles :

- les chocs sortent de leurs cadres de référence habituels : nous assistons à des débordements de difficultés qu'il s'agisse d'ampleur, de complexité, de vitesse, de savoir, de vision ;
- ces chocs s'inscrivent sur fond de contextes et d'ancrages eux-mêmes en mutation accélérée, ce qui exacerbe la perte de repères, la perte de capacité de pilotage, la dégradation de la confiance.

Dès lors, il ne peut y avoir de solution « technique », même sophistiquée, à ces crises en émergence. Il faut d'abord prendre la mesure des questions, pour ensuite inventer les réponses appropriées.

Il est d'usage, dans les écrits en matière de crise, de fixer des familles d'événements – pour fixer ensuite des codes de réponses, le plus souvent spécifiques. Aujourd'hui, les décideurs ont besoin d'une tout autre approche. Ce n'est pas tant le contenu technique particulier des crises qui pose problème, que la compréhension des difficultés génériques – et le plus souvent hors épure – auxquelles nous devons faire face. Des difficultés qui naissent sur deux plans, et se mettent en résonance :

- *les dynamiques de crise se mettent sur le registre de l'extrême* : elles sont désormais marquées par des difficultés qualitatives très déstabilisantes, car très éloignées de nos codages intellectuels, culturels et managériaux de référence ;
- *les socles de référence se disloquent* : cela expose à des instabilités sur nos ancrages les plus essentiels et conduit à des effets domino destructeurs en cas de turbulence locale même limitée, ou tout simplement suspectée.

Ce premier chapitre explore – sans aucune prétention d'exhaustivité – quelques points essentiels, sur ces deux tableaux.

Mais avant d'y entrer, une clarification s'impose. Notre culture scientifique, managériale et de gouvernance a fait de nous, quels que soient les pays, les héritiers d'un patrimoine bien établi, *d'un jardin à la française*, défini par ses frontières, composé de parcelles compartimentées, géré selon des règles établies – le tout dans un contexte globalement stabilisé, sur un socle solide et robuste. C'est dans cet univers de pensée qu'ont été développés nos outils d'analyse du risque et de gestion des crises.

S'il y avait défaillance, cela pouvait avoir des conséquences graves, et même des effets collatéraux, mais on restait tout de même dans le mesurable, le stabilisé, le connu. Ce qui permettait d'avoir une approche des risques bien en harmonie avec les règles scientifiques et opérationnelles habituelles – mesure, reproduction, vérification, optimisation. Rappelons par exemple ce que précise Peter Bernstein dans son livre culte sur le risque – *Against the Gods* : « *The best decisions are based*

on quantification and numbers determined by the patterns of the past » (Bernstein, 1998, p. 6). Ou le mot définitif d'Alvin Weinberg : « *Science deals with regularities in our experience. Art deals with singularities* » (Weinberg, 1985). Cette vision a fondé notre approche des risques et des crises : toute faille n'est que singulière, et toute action réparatrice n'est conçue que pour revenir aux équilibres « normaux ». Dès lors, le «business continuity», le «risk assessment», le «crisis management» ne sont que l'excellence tactique appliquée à des circonstances passagères un peu délicates : de bonnes check-lists, de bons entraînements opérationnels sont les garants d'un prompt retour à la situation nominale. Au besoin, des appuis très puissants peuvent être apportés en termes de moyens logistiques et financiers – avec tout le génie tactique que l'on peut déployer pour se montrer efficace en matière de «damage control» ou de «recovery».

Voici que ces belles fondations, ces beaux ordonnancements sont violemment ébranlés, déchirés, rendus illisibles, voire pulvérisés. Quelle est la probabilité d'un acte terroriste hors-cadre ? Quelle est la probabilité d'une mutation virale ? Comment appliquer un beau plan de crise dans un pays qui n'a plus d'Etat ? Comment prévoir une assurance en cas de pandémie du type de celle de 1918 ? Bernstein le concède vers la fin de son livre : « *Discontinuities, irregularities, and volatilities seem to be proliferating rather than diminishing.* » (Bernstein, 1998, p. 329). Socle, frontières, régularités ne répondent plus à nos modèles. Nous voici dorénavant face à des écrans radar incohérents, contradictoires, mutants.

Nos cultures intellectuelles, nos ancrages psychologiques, nos institutions comme nos outils, ont été forgés pour travailler dans les univers stabilisés, modélisés, mesurés et sagement ancrés autour de «moyennes», de niveaux de gravité «raisonnables» (avec des capacités d'anticipation et de rattrapage en cas d'écart à la marge). Nous nous retrouvons donc en bien mauvaise posture lorsque nous sommes brutalement privés de nos ancrages fondamentaux, ou jetés aux frontières du chaotique, voire *dans* le chaotique – là où nos références, à commencer par les plus essentielles, se révèlent plus qu'inefficaces : hors de propos.

Ce basculement du conventionnel dans le non conventionnel – «l'impensable», si nous restons enfermés dans les cadres de notre pensée managériale et de gouvernance–, constitue le défi fondamental des crises de notre temps. Le problème n'est plus de faire un peu de place à la marge pour les événements extrêmes (Pickford, 2001), mais de placer le centre de gravité de la réflexion bien au-delà des frontières du conventionnel, pour la raison désormais claire qu'elles ont largement perdu de leur pertinence. Nous allons l'explicitier plus avant, en pointant quelques faits (dé)structurants, sur les deux plans indiqués – des événements qui épousent des logiques «barbares», des socles qui se désagrègent.

1.1. Le débordement des cadres de référence

Nous avons fait de remarquables avancées dans la maîtrise des risques et la gestion des crises depuis un quart de siècle. Rappelons-nous ces critiques émises au Royaume-Uni dans les années 1970 lorsque l'on connut les premières grandes catastrophes (Flixborough, l'usine chimique rasée en 1974) et qui qualifiaient de «méthode Bottin» («telephone directory method») la logique alors dominante en matière de contrôle des risques : des nomenclatures, des réponses pour chaque particularité technique, et la propension à arriver systématiquement trop tard. La France (loi de 1976 sur les installations classées pour la protection de l'environnement) fit la même évolution ; puis l'Europe (directive Seveso) au début des années 1980. Vinrent alors les approches statistiques, probabilistes, sociologiques, le «risk management», et tout l'arsenal de gestion des crises – plans, outils, organisations, communication, etc. Nous sommes passés à des approches systémiques, mettant l'accent sur la dynamique managériale bien plus que sur les spécifications de chaque composant ou processus. Nous avons mis en valeur la notion de «défense en profondeur», appelant des consolidations sur différentes lignes de protection, dont la conjugaison permettait une sécurité intégrée.

Cela ne suffit plus. Il faut reprendre l'analyse et, une fois encore, inventer de nouvelles grammaires de réponse. On le voit déjà de façon claire sur des questions comme la sécurité sanitaire,

la sécurité informatique, les grands blackouts électriques, etc. Nous avons changé d'univers des risques, nous avons changé d'univers des crises.

De façon synthétique – et non plus secteur par secteur –, on peut cerner les dimensions génériques qui déterminent ces nouvelles dynamiques de crise.

L'ampleur des phénomènes : C'est le facteur le plus évident. Ainsi, lorsqu'un Katrina dévaste une superficie grande comme la Grande-Bretagne ; lorsqu'une tempête comme en décembre 1999 en Europe détruit autant de forêts que toutes les tempêtes additionnées depuis deux siècles ; lorsqu'un blackout affecte tout un continent, etc. Mais il faut aller bien au-delà de cette toute première dimension.

Du local au global : Les riverains des usines, ceux que l'on a commencé à considérer dans les années 1980, sont désormais à penser à l'échelle de planète – ce fut le coup de semonce de Tchernobyl (1986). Davantage : le plus préoccupant n'est plus tant la défaillance spécifique, que la turbulence globale qui vient percuter des potentiels de risques particuliers. Ce fut l'avertissement des tempêtes de décembre 1999 en Europe (avec les problèmes posés sur la centrale nucléaire du Blayais en France, soudain confrontée à une inondation non anticipée), et c'est la menace liée à tous les grands "cyclones" planétaires, qu'il s'agisse de climat, d'environnement, de santé publique, de terrorisme. Tout point de la planète peut se trouver confronté à une crise importée, dont l'origine est lointaine, dans l'espace comme dans le temps.

Le réseau : Les enchevêtrements des infrastructures vitales, dont nous sommes de plus en plus dépendants à l'échelle nationale et internationale, peuvent donner à tout dysfonctionnement local une caisse de résonance inédite ; ou faire fondre sur le local, ici encore, des problèmes dont la source comme la résolution lui échappe largement. Dans le sillage de l'après-11 Septembre, la sécurité des infrastructures critiques (énergie, eau, transports, systèmes d'information, systèmes bancaires, systèmes de santé publique, etc.) fait l'objet d'une attention soutenue, qu'il s'agisse de protection (Auerswald, Brancomb, LaPorte, Michel-Kerjan, 2006) ou de couverture assurantielle en cas d'événement majeur (Michel-Kerjan, 2003 ; Kunreuther-Michel-Kerjan, 2004). La question avait d'ailleurs été ouverte dès 1997-98, par un comité mis en place par le Président Clinton :

« La prolifération et l'intégration rapides des systèmes de télécommunication et des systèmes informatiques ont lié les infrastructures les unes aux autres pour parvenir à un réseau complexe d'interdépendances. Ces liens ont créé de nouvelles dimensions de vulnérabilités qui, quand elles sont combinées avec une constellation inédite de menaces, induisent des risques sans précédents pour la sécurité nationale. [...]. Nous devons apprendre à négocier une nouvelle géographie, dans laquelle les frontières ne sont plus pertinentes, les distances n'ont plus de signification, dans laquelle un ennemi peut porter atteinte à des systèmes vitaux sans s'attaquer à notre système de défense militaire. La défense nationale n'est plus du ressort exclusif de l'exécutif, et la sécurité économique échappe à la seule sphère des affaires ». (President's Commission on Critical Infrastructure Protection, 1998, p. ix).

La vitesse : L'épisode du Sras, en 2003, souligna à quel point nos vulnérabilités devaient être pensées dans le cadre d'unités de temps particulièrement compressées. La combinaison du virus et du jet transformait les règles : en quelques heures, le virus passait de Hong Kong à Toronto, via les Etats-Unis (la géographie tarifaire n'est plus celle des planisphères) ; un unique porteur, sans symptôme, allait suffire pour faire trembler la capitale de l'Ontario (15000 emplois perdus). De même, le 14 août 2003, une grande panne électrique allait plonger dans le noir tout le nord-est du continent américain en une vingtaine de secondes. Désormais, une défaillance électronique majeure pourrait avoir raison de nos systèmes d'information à l'échelle mondiale dans la minute (Cukier, 2005). Et bien sûr, le moindre signal ou la moindre rumeur pouvant laisser penser qu'une spirale événementielle n'est pas à exclure donne lieu à déferlement médiatique mondial instantané. Quand on sait qu'il faut une bonne

dizaine de jours à nos systèmes pour se mettre en ordre de marche en cas de menace hors-cadre (Katrina, canicule, tsunami), l'écart ne manque pas d'interroger.

L'ignorance : Nous passons souvent, désormais, de l'incertitude, dimension bien domestiquée, à l'ignorance. L'expert ne se retrouve plus seulement en limites de connaissance, il constate que ses hypothèses, ses schémas ne fonctionnent plus. Il a les plus grandes peines, dans nombre de circonstances, à cerner la menace, à donner des pronostics ; son stock d'observations préalables, ses lois de probabilités ne sont plus pertinentes. Il en arrive même à ne plus savoir s'il y a problème ou non ; il peut suspecter un phénomène, il ne peut plus l'exclure. Pareilles indéterminations plongent les systèmes décisionnels dans le désarroi. Ce fut flagrant dans le cas du passage de l'an 2000, ou celui de la vache folle (Philips, 2001), où l'on tangua entre l'assurance de l'innocuité de l'affaire, la perspective de millions de victimes, et les bilans rassurants – qui permirent le haussement d'épaules sur le mode "affolement pour rien". Mais, en août 2003, on crut intelligent de pratiquer le même haussement d'épaule pour "un peu de chaleur en période estivale", et l'on enregistra en dix jours de sinistres bilans : 15000 morts en France, 20000 en Italie (Lagadec, 2005). Ce même manque de repère se retrouve sur tous les grands sujets qu'il s'agisse de climat, de nanotechnologie, de génie génétique, et bien sûr de terrorisme. Le problème n'est plus de clarifier ce que l'on ne sait pas, en limite du territoire de connaissance, mais de tenter de cerner ce qui résiste encore aux mises en questions désordonnées qui font irruption de toutes parts.

La complexité hors-cadre : Nos modes d'action sont configurés pour des niveaux de complexité de référence. Le plus souvent un événement bien typé qui s'inscrit dans un contexte relativement cloisonné et stable (c'est la loi "toutes choses étant égales par ailleurs"). Désormais, ces niveaux sont brutalement dépassés, et la donne change. Ce fut le cas du cyclone de classe 5 (puis 4) sur la Nouvelle-Orléans le 29 août 2005. Voici soudain un phénomène où se trouvent intriqués : cyclone hors catégorie (deux fois plus large que le plus gros cyclone connu), inondation persistante, catastrophes industrielles en série, principes d'évacuation dépassés, pollutions létales de très grande ampleur, destruction à 90% de réseaux vitaux – énergie, communication, eau, etc. – problématiques de sécurité publique ressortant de l'inédit (tout au moins aux Etats-Unis), inquiétude sur la perte possible de la zone portuaire (essentielle pour l'économie du continent), indétermination sur la perte partielle d'une ville... La catégorie "cyclone" est pulvérisée. Et c'est là de plus en plus souvent la norme : les notions, les cadres, les taxonomies éclatent – et qui s'y raccroche, contre vents et marées, risque fort le naufrage.

L'inconcevable : C'est là le plus déstabilisant. On attendait des missiles, ce sont les cutters qui arrivent. On croyait avoir vaincu les maladies, et voici que se profile une possible pandémie. Et si on revisite la pandémie de 1918 (Barry, 2004), on se prend à faire le constat que les sociétés de l'époque avaient probablement bien plus de résilience que les nôtres – piégées par le principe généralisé du flux tendu qui peuvent transformer toute situation délicate en déroute quasi instantanée. On s'interroge après Katrina : et si le second cyclone, Rita, avait touché Houston ? Que serait, aujourd'hui, la perte d'un centre urbain majeur, d'une "hub city" ? Davantage : dès l'instant où l'inconcevable émerge, la seule plausibilité des risques peut devenir le déclencheur d'un emballement funeste – quelques cas de grippe aviaire, et la filière avicole, qui perd 20% de ses revenus en quelques jours à l'échelle d'un continent, en raison d'une violente sensation collective de perte de repère.

Un médiatique de « classe 5 » : Dès lors qu'un fait semble sortir de la norme et laisser penser à une irruption de discontinuité, de non-sens, les grands systèmes médiatiques font irruption pour devenir très vite les opérateurs principaux du récit collectif. La mise en scène hollywoodienne s'impose souvent, avec injection maximale d'émotion. La question d'hier était de savoir si les responsables, après avoir reçu les alertes, les diagnostics, les préconisations des experts, sauraient donner aux médias de l'information, dans la "transparence" et avec humanité. Le défi d'aujourd'hui est de repérer ce que devient le l'exercice de pilotage lorsque l'ensemble des systèmes de gouvernance se trouvent rapidement emportés par ces systèmes de mise en scène d'une puissance inédite, désormais dotés de leurs propres « situation rooms ». Que reste-t-il du pilotage lorsque l'émotion maximale, la montée aux extrêmes, la réduction de toute réalité complexe à quelques mots-clés ou clichés pouvant tenir dans les 7 secondes, la mise en boucle mondialisée et ininterrompue, deviennent critères centraux

de fonctionnement quasi-exclusifs ? En outre, la dynamique s'entretient et s'emballe : les acteurs codent actes, mots, langages et mises en image pour s'assurer le meilleur accès au système cathodique ("camera-ready"), qui se nourrit rapidement de ce que l'on a fabriqué pour le satisfaire. L'effet Larsen – c'est-à-dire le recyclage et l'amplification en boucle de tout bruit, jusqu'à des extrêmes saturant tout l'espace de perception– fonctionne à plein régime. Chacun, y compris d'ailleurs le journaliste, se retrouve en spectateur d'une machine à fabriquer tout à la fois de l'inaudible, de l'émotionnel et du déracinement. Bien sûr, des sécurités existent dans les médias en termes de vérification d'information, tout au moins pour les situations habituelles. Mais ces verrous sautent, instantanément et globalement, en situation de crise majeure. Chaque grand réseau de télévision rend compte des décisions prises, très largement dictées par le ressenti général – qui se dégage de sa propre couverture de la situation. Et chacun se met devant CNN, à commencer par le dirigeant ; ou, devant d'autres grands réseaux, si d'aventure une guerre des images se met en place à l'échelle de la planète.

En d'autres termes, les "bonnes" crises des années 1980-2000 –avec leur scène limitée, leurs règles encore relativement simples– sont, là aussi, en profonde mutation.

1.2. La dislocation de nos environnements et de nos socles de référence

Telles des cyclones (qui s'amorcent et se renforcent en puisant leur énergie de l'énergie des océans qu'ils surplombent), les grandes crises d'aujourd'hui se nourrissent des failles majeures qui marquent les territoires géographiques, humains, historiques qui sont les nôtres. Sans aucune ambition d'exhaustivité, ici non plus, on peut pointer quelques-unes de ces grandes lignes de fracture qui deviennent désormais déterminantes dans les dynamiques de crise de ce début du XXI^e siècle. Deux voies d'exploration sont à suivre et nous allons les esquisser brièvement.

1.2.1. De violents franchissements de seuils

Sur bien des fronts, notre monde est marqué par des mutations extravagantes qui ne cadrent plus du tout avec nos repères habituels. Plusieurs dynamiques, en étroite interdépendance, sont en passe de bouleverser les crises telles que nous les connaissons actuellement – qu'il s'agisse de leur ampleur, de leur nature, de leur vitesse, et bien sûr des conditions de leur traitement.

La démographie est sans aucun doute la donnée la plus perturbatrice. Pendant un temps, on a cru que la modernité allait déboucher sur un tassement de la courbe démographique qui a explosé au XX^e siècle, l'humanité passant de 3 milliards d'individus à 6 milliards. L'examen des données exploitées par l'ONU ne conforte pas cette hypothèse de travail, du moins ce vœu : le prochain demi siècle devrait voir un accroissement de plus de 3 milliards de ces chiffres, pour atteindre les 9,3 milliards en 2050 (OCDE, 2003). Les facteurs de déstabilisation sont nombreux, entre la concentration de ces augmentations dans des pays pauvres, le vieillissement des populations y compris dans des pays en développement. En outre, il faut considérer de très près la géographie de cette croissance. Elle concerne notamment les pourtours de l'Océan Indien et du Pacifique, et se situe surtout sur les rivages, en particulier sur ces points de rupture de charge et de vie que constituent les grands deltas entre la mer et les fleuves. Quand on superpose ces zones de croissance démographique et les cartes des grands risques naturels (tsunami, séismes, ouragans, glissements de terrain...), il apparaît un formidable potentiel de désastres – avec des bilans de décès instantanés de l'ordre du million de personnes, qui sortent radicalement de nos schémas de référence.

L'urbanisation et les déplacements massifs de population sont les résultantes de cette explosion démographique. On estime aujourd'hui que 48% de la population mondiale vit dans des villes. Ce phénomène a d'abord connu un développement sans précédent en Occident : en moins de 3 générations, nous sommes en effet passés de 20% de population urbaine à quasiment 80%. Avec la mondialisation des échanges, ce phénomène est en train de s'étendre à l'ensemble du globe. Ainsi, selon les projections établies par l'ONU, les habitants des zones urbaines représenteront 60% de la population mondiale en 2030. Si les notions de « rurbanisation » avec alternance entre vie urbaine, modernité et recherche d'écologie, d'authenticité, sont à l'ordre du jour dans nos sociétés à fort

pouvoir d'achat, il faut être conscient qu'elles ne concernent qu'une infime partie de l'humanité. Le reste de la planète a de la ville une autre vision : elle est le point de convergence, l'aboutissement de migrations considérables de population avec en toile de fond des ruptures démographiques qui transforment radicalement le paysage urbain de nombreux pays en mégapoles gigantesques. En comparaison Paris ou Londres font figure de petit village. Ainsi de la Chine qui compte à ce jour plus de 40 villes de plus de deux millions d'habitants – sans compter ses grandes mégapoles comme Shanghai dont les perspectives de croissance urbaine défient l'entendement. Une ville comme TianJin à l'est de Pékin compte déjà 12 millions d'habitants, et ses responsables réfléchissent à une croissance qui serait de l'ordre du double à horizon 2030. Nous n'avons jamais connu, dans l'histoire de l'humanité, de telles ruptures dans les schémas de vie collective. Actuellement personne ne sait faire face en termes d'ingénierie urbaine, et nos modèles sont tous dépassés par la dynamique générale.

C'est globalement que le monde se trouve confronté à ces "impensables" en matière d'urbanisation. Près de 650 agglomérations comptent déjà 1 million d'habitants. Trois défis majeurs accompagnent cette course : la pauvreté, l'environnement, l'insécurité. La concentration de la pauvreté touchera d'abord les femmes et les enfants, citoyens les plus vulnérables. La croissance exponentielle aura des effets massifs en matière de salubrité, d'hygiène, de santé – notamment via la question vitale que constitue l'accès à l'eau potable. Il ne faudrait pas oublier, de surcroît, la question de l'accès à l'éducation, cruciale pour la stabilisation et la sécurisation à terme de ces espaces – mais là, le gouffre entre défis et capacités dépasse l'entendement.

Le potentiel explosif des tensions sur le coût de l'énergie. Dans le contexte indiqué ci-dessus, la question des transports devient infernale, dans certains pays d'Asie, mais aussi en Occident. Les moyens actuels de transport consomment, à eux seuls, plus de 60% des matières premières fossiles très polluantes, dont la production arrive à échéance dans 30-40 ans (c'est le cas notamment du pétrole qui constitue la clé de voûte des approvisionnements). Entre temps la progression de la demande est telle que nous allons inévitablement vers une explosion des coûts des matières premières et des logistiques de transport. Ces tensions ne se limiteront pas à de simples exacerbations sur les marchés, mais généreront des crises majeures sur le plan géostratégique. Nous ne sommes qu'au tout début de grands mouvements de fond, qui seront alimentés par ce double effet de la mondialisation et de l'urbanisation des sociétés. La grande différence avec ce que nous avons connu au XX^e siècle se situe dans le niveau de brassage culturel des populations concernées. Nous sommes très loin du phénomène d'exode rural qu'a connu la vieille Europe : les mouvements en cours touchent toute la planète et sont d'une amplitude et d'une nature beaucoup plus complexe. Actuellement, la question de la gestion du "peak oil" peut à lui seul mettre le modèle occidental "à genoux". C'est le risque majeur des prochaines années, si ce n'est des prochains mois – les dynamiques d'anticipation (effondrements de certains secteurs particulièrement exposés à terme) pouvant se révéler tout aussi déstabilisantes que les ruptures physiques effectives.

La question environnementale. On peut multiplier les domaines d'interrogation : raréfaction et pollution de la ressource en eau, disparition des sols par érosion éolienne ou aquatique, pollution de l'air, ruptures climatiques – qui conduisent à des déséquilibres majeurs à l'échelle intercontinentale et globale. Il faut y ajouter la question de l'impact des développements techniques, dans une large mesure inconnus, tant de façon spécifique que systémique : rayonnement électromagnétique, bio- ou de nano-technologies, installations en fin de vie et déchets de toute nature... les champs à prendre en compte sont innombrables. On entre souvent dans des univers totalement étrangers à nos grammaires de référence. En bref, chaque problème projeté dans un univers inconnu ; les combinaisons de problèmes conduisent à une hyper-complexité qui laisse nos cadres scientifiques largement démunis. Le tableau général conduit à des problèmes spécifiques, notamment de santé publique, ne pouvant plus être traités localement ni de façon singulière.

La fragilité systémique des réseaux de vie. Nous sommes les héritiers d'un monde où le risque était surtout lié à telle installation – le modèle "Seveso", dont il fallait "maîtriser le risque". Nous voici aux prises avec des fragilités qui tiennent aux architectures générales de nos systèmes de vie. Ces architectures sont construites sur des interdépendances poussées à un niveau bien supérieur à ce que

l'on a commencé à prendre en compte dans les années 1980 en parlant des activités à “couplage serré” (“tightly coupled”). Désormais, il ne s'agit plus seulement de “couplage” entre quelques activités critiques, mais d'une civilisation reposant fondamentalement sur des maillages généralisés, dynamiques, largement invisibles – même des opérateurs les plus directement concernés. Témoin clair de ces logiques de vulnérabilité exacerbées, les “supply chains” qui fonctionnent selon un principe de flux tendu poussé à l'extrême – avec, par exemple, des stocks de nourriture dans les grands centres commerciaux qui ne dépassent guère la demi-journée. Ce ne sont pas là quelques dysfonctionnements accidentel auxquels on peut aisément remédier. Pareille fragilité structurelle est exigée pour la viabilité économique globale, au moins si l'on s'en tient aux règles qui s'imposent aujourd'hui, notamment financières (qui ont depuis longtemps relégué au second plan les considérations de sécurité technique ou systémique). Dès lors, la question de la vulnérabilité n'est plus guère un problème de risque sur tel ou tel point sensible – risque pour lequel on dispose de tout l'arsenal du “risk assessment” – mais bel et bien un problème de “texture”, c'est-à-dire intimement lié au fonctionnement intrinsèque de nos systèmes.

Ce principe d'interdépendance générale se retrouve quel que soit le point d'entrée, qu'il s'agisse de flux physique comme on vient de l'évoquer, de flux virtuels —centres serveurs financiers et bancaires, distributeurs de monnaie, télécoms, systèmes de contrôle (aériens par exemple)—, ou de flux de confort (ou de survie, selon les circonstances) : réseaux de distribution d'énergie, d'air conditionné. Autant de facteurs dont on mesure le caractère vital à l'occasion d'un 11-Septembre, d'un Katrina (Lagadec, 2006a), ou d'une canicule. Autant de facteurs aussi, puisque tout peut être retourné, qui sont devenus des vecteurs potentiels de destruction massive : « l'arme, c'est le réseau », comme cela fut démontré à travers le cas, encore bien limité, des attaques ou fausses agressions à l'anthrax en 2001, via le réseau postal.

L'urbanisation, les mouvements de population, la sensibilité de nos économies, le rejet du risque au niveau des populations — toute poudre blanche conduisant à des “fermetures générales” — sont devenus des terrains de fragilité. Ils peuvent être utilisés par les réseaux terroristes, et ce fut la préoccupation centrale des années post-2001. Mais ils peuvent aussi être des vecteurs de crises majeures via des catastrophes naturelles, comme l'a montré Katrina, ou par simple emballement de nos propres processus – comme si Prométhée était pris au piège, comme on a commencé à le voir en Europe en 2001 avec le cas des menaces à l'anthrax.

Nous le voyons déjà à travers ces cinq dimensions : nous sommes face à des défis, des enjeux qui dépassent nos capacités physiques et intellectuelles. Cela suppose de remettre à plat nos méthodes et surtout notre questionnement face à la violence de ces franchissements de seuils qui se présentent à nous. D'autant plus qu'une seconde ligne de fracture est à prendre en considération.

1.2.2. Des ruptures sur nos postulats fondamentaux

En matière de crise il y a plus dangereux que la menace elle-même : ce sont les failles fondamentales dans la conception même du système de défense. Comme le dit Sun-Tsu, dans son *Art de la guerre*, le plus efficace est de s'attaquer à la « *stratégie de l'ennemi* ». Le plus grave, pour qui tient à sa sécurité, est d'être engoncé dans des stratégies globalement dépassées, car alors le fiasco sera systématique, générique : comme le souligne le stratège chinois, si les visions essentielles, les politiques qui en découlent, sont fondamentalement inadéquates, on sera « *défait dans toutes les batailles* ». Pire, si tout questionnement est vécu comme mise en question, et si l'on impose des tabous, des angles morts non discutables, la déroute est scellée. C'est là notre plus grande faiblesse aujourd'hui : non seulement être “en retard d'une guerre”, mais s'interdire de repenser les conditions d'une prise sur le monde.

Ce qui est frappant, dans l'étude des grandes crises que nous traversons aujourd'hui, c'est en effet le niveau de déni de réalité, de refus dans le questionnement, le blocage dans la réflexion – qui vont de pair avec un conformisme rigide dans la plus grande part des préparations. S'il y a un exercice par exemple, il est inconcevable qu'il puisse se faire en dehors des scripts établis et tolérés. La souffrance

psychologique, la peur de perte de contrôle sont telles qu'il est très difficile –souvent impossible– de faire évoluer l'analyse des risques, la prise en compte de signaux faibles précurseurs de grandes ruptures, la préparation à d'autres menaces que celles d'hier et d'avant-hier. Ces attitudes de fond s'expriment à travers des remarques réflexes. Que l'on ouvre une question, et la remarque fuse : « Nous sommes ici pour répondre aux problèmes, pas pour en poser ! ». Que l'on tente d'introduire un minimum de non conventionnel dans un exercice de crise, et les responsables s'offusquent : « Surtout pas !, vous allez casser l'exercice ! ». Le caractère instinctif, la violence de ces répliques traduisent des blocages de fond. Si les refus sont aussi systématiques, brutaux, c'est que l'on touche à des réalités très difficiles et douloureuses : des lignes de failles qui ne sont plus du tout de l'ordre du marginal.

Lignes de faille historique. Même si les raccourcis historiques sont dangereux, on ne peut s'empêcher de faire un pont entre la période actuelle et la période que l'on a qualifiée de « Renaissance » au XV-XVI^e siècle en Europe. L'enjeu désormais est bien la mise cause des principes fondateurs de la toute puissance et de l'universalité des principes de fonctionnement de l'Occident. La question de la rupture des équilibres de pouvoir et de puissance – qui sont en amont de la sécurité, de la pérennité et de la prospérité de nos systèmes de vie – est fondamentalement posée.

Lignes de faille géostratégique. Nous assistons, quel que soit le maintien de certaines formes institutionnelles (Conseil de Sécurité des Nations Unies, par exemple), à l'émergence d'une multitude de centres "géostratégiques", et plus encore à un fourmillement réseaux de pouvoir transverses (ONG, réseaux virtuels sur Internet, réseaux informels de terrorisme) qui relèvent d'autres logiques, remarquablement adaptées d'ailleurs aux univers chaotiques. Nos références mentales et physiques se retrouvent largement perdues dans ces univers devenus insaisissables. Confrontés à ces mutations, nous avons tendance à nous réfugier dans des réassurances à moindre coût. On s'arc-boute par exemple sur la vision très simpliste d'un monde unipolaire, face à un autre monde qui rêverait d'un équilibre multipolaire. On en reste à des menaces qui seraient le fait d'Etats répondant aux caractéristiques qui nous sont familières ; à des lectures de motivation des peuples qui répondent à nos cadres de rationalité – en rejetant toute réflexion en termes de « crise de civilisation », de « crise d'identité ». L'illusion apporte un grand réconfort sur l'instant. Mais elle reste une illusion, et prépare de graves désillusions lorsque le réel déchire le pauvre paravent qui a un instant servi de protection de fortune.

Ce furent au nombre des chocs du 11-Septembre : comment imaginer que des individus, insérés dans la société américaine, puissent s'attaquer au cœur économique et financier, au cœur militaire de la seule grande puissance mondiale restante, avec de simples cutters, en détournant des avions de ligne ? Mais bien d'autres chocs aussi étonnants sont en gestation et il convient de les explorer en tant que faille géostratégique majeure. Ainsi par exemple : la réémergence d'empires centraux (Iran, à l'heure actuelle), l'irruption de nouveaux entrants, les ruptures identitaires comme la montée de l'hispanisme aux Etats-Unis et de l'Islam en Europe. Il y a là des ruptures de paradigmes qui détermineront nos risques et nos crises dans un proche avenir.

Lignes de faille dans nos modèles fondamentaux de gouvernance. Notre vision du pilotage des sociétés, et plus encore du pilotage des crises et autres situations d'urgence, est désormais en question. L'observation des dernières grandes crises (Tsunami, Katrina, Canicule, Argentine...) oblige à être particulièrement attentifs. L'arrivée de la société de l'information avec Internet, l'inversion des protocoles de communication qui sont de moins en moins "top-down", de moins en moins propriété de quelque pouvoir que ce soit, de plus en plus connectées et inscrites dans le temps réel, font exploser nos sociétés pyramidales, cloisonnées, séquencées. Les sociétés qui émergent se structurent autour de réseaux et de logiques de pouvoir qui n'ont rien en commun avec la pratique et les usages de la démocratie que la modernité industrielle a produit. Nous sommes confrontés à quelque chose d'autre, qui n'est pas encore bien défini mais où la construction du sens se fait différemment. Les ruptures de confiance entre les sociétés civiles et les pouvoirs établis trouvent leurs fondements dans cette transformation des modes d'action et de communication sur le terrain. C'est un mouvement de fond qui touche le monde entier et qui pose la question de la résistance du modèle démocratique et de sa capacité de transformation. Joel de Rosnay (2006, 1995) pousse le raisonnement en affirmant que nous

sortons de façon chaotique du modèle démocratique pour aller vers un modèle supérieur, celui du « symbiotique ». Cette rupture permettrait selon lui de s'affranchir des nœuds de pouvoir qui sont devenus obsolètes dans nos systèmes de vie, qui ralentissent la circulation et l'échange des informations face à un monde infiniment plus complexe. Elle permet d'aller vers des capacités de collaboration et de créativité supérieures à partir d'une mise en réseau des compétences, des talents en s'affranchissant des bornages institutionnels actuels. Si cela est le cas, c'est une véritable révolution qui est en cours avec des ruptures de fond considérables quant au fonctionnement des sociétés mondiales.

Lignes de faille sur nos socles de vie. Cette rupture est encore plus taboue que les précédentes, en raison de son potentiel anxiogène, car il s'agit ici, directement, de la viabilité et de la pérennité de nos socles de vie. Personne n'imagine que l'autorité, la sécurité et la prospérité de l'Occident puissent être remise en cause brutalement. Pourtant, le World Economic Forum de Davos (2006) pose clairement la question : et si l'artifice financier, fiscal et économique, sur lequel repose toute notre vision de la puissance, venait à s'effondrer du fait d'un risque mal apprécié du côté du pétrole, des puissances émergentes, des réseaux terroristes, quelle serait la résistance réelle du système occidental ? En fait on n'ose s'interroger sur l'effet systémique d'un dysfonctionnement qui toucherait de plein fouet à la fois les USA avec leur hyper-endettement, l'Europe en implosion avec de grands pays très fragiles comme la France (membre du conseil de sécurité) et l'Allemagne... Ou sur une action terroriste sur la péninsule arabique, qui créerait par la même une explosion des prix du baril sur les marchés de l'énergie, ou une action sur le Pakistan, qui ouvrirait sur des scénarios eux aussi "inconcevables"...

À l'heure des grands chocs historiques actuels, nous risquons rapidement de perdre de très larges pans de territoires si notre lecture de la réalité et de ses défis reste aussi étriquée qu'elle l'est aujourd'hui. Nous devons mettre désormais cette notion de "l'inconcevable" au cœur de nos réflexions sur les risques et les crises. Non pas tant ce que le cerveau biologique ne peut concevoir, mais bien ce que nos limites, nos modèles, nos recherches de confort et d'évitement, nous font rejeter dans ce *no man's land* dont personne ne se sentirait en charge. Lorsque les cadres explosent, le "hors-cadre" s'impose. Et ce n'est pas le déni de réalité, couplé à un débordement de compassion à chaque épreuve, qui peut tenir lieu de vision ou de politique.

La conjugaison de ces deux lignes de fractures – des dynamiques événementielles qui se mettent en logique fractale, un socle qui perd de sa consistance et peut connaître de façon soudaine le phénomène si surprenant de la « liquéfaction » – construit un monde du risque qui nous est profondément étranger : "barbare". Ce n'est pas tant tel ou tel front d'incertitude qui pose question, mais la plongée dans cet univers déroutant du chaotique. Un univers où les notions de **discontinuité** et d'**inconcevable** deviennent les références-clés. Les moyennes, les régularités statistiques, les enseignements historiques ne sont plus des points d'ancrage pertinents. L'aberrant, la singularité, l'exceptionnel, deviennent les opérateurs essentiels. Et quand le rythme, l'ampleur, la nature du terrain, sortent ainsi des épures de référence avec une telle violence, nos visions, nos démarches, nos outils sont rapidement explosés. Il nous faut les reconstruire, et en urgence.

CHAPITRE 2

LES RÉPONSES OPÉRATIONNELLES : ENTRE ACQUIS À CONNAÎTRE ET INVENTIONS À OPÉRER

Résumé

Action. Face à toute menace de crise, notre tradition intellectuelle et managériale consiste à élaborer des plans. Ces plans arrêtent les actions et logiques qui seront appliquées à chaque étape de la crise. Ce sont de belles architectures qui prévoient tout un dispositif de réponse sur le mode d'un défilé de la victoire où chacun marche au pas, dans une chorégraphie irréprochable. Hélas, les réalités correspondent rarement aux hypothèses du plan : des signaux d'alerte ne sont pas perçus, des responsables disparaissent du jeu, des outils ne fonctionnent pas, etc. La crise se déroule sur un champ de bataille traversé de difficultés, non sur une avenue ou une place préparée pour un défilé sublimement cadencé. Comme le soulignent régulièrement les spécialistes, l'important ce n'est pas tant le plan que le fait de le construire ("planning"). A défaut, le fiasco est rendez-vous.

Ce chapitre va redonner l'essentiel de ce qui, généralement, fait le plus défaut aux grands systèmes :

- une culture d'urgence, une culture élémentaire de crise : ce sont là des réponses connues, et qu'il faudrait connaître ;
- et désormais : la capacité à traiter les crises non conventionnelles qui exigent des réponses réinventées.

Les retours d'expérience et rapports d'enquêtes de ces dernières décennies mettent à jour deux types d'insuffisance de base dans nos grands systèmes. En premier lieu, d'étonnantes carences en matière de capacité de *réaction d'urgence*. En second lieu, un défaut d'acquisition des savoirs et savoir-faire, pourtant déjà largement documentés, en ce qui concerne la *gestion de crise* classique. On ne peut se mouvoir dans l'univers des grandes crises désormais en émergence sans une bonne maîtrise de ces domaines.

Mais il faut aller plus loin, et c'est une frontière sur laquelle butent le plus souvent les analyses post-crise les plus récentes, comme les efforts de préparation : nous ne disposons pas encore de repères opérationnels pour traiter les crises non conventionnelles – qui sont pourtant notre véritable front de vulnérabilité aujourd'hui.

Ce chapitre a pour double but : de rappeler d'abord les connaissances supposées acquises, et qui ne le sont pas toujours (voire pas du tout); de commencer à explorer ces nouveaux repères, qui restent largement à construire.

A – DES RÉPONSES À CONNAÎTRE ET MAÎTRISER

2.1. Des capacités de réaction d'urgence

Résumé. Les services de secours connaissent bien les exigences d'une réponse aux situations d'urgence. *Percevoir. Alerter. Intervenir. Rendre compte.* Les crises actuelles et en émergence vont exiger de chacun, de chaque service, qu'il connaisse l'essentiel de l'esprit de la réaction d'urgence. Et en connaisse aussi les limites, car la capacité à réagir aux urgences ne doit pas aveugler sur ses aptitudes plus fondamentales à traiter les situations de grand désordre d'aujourd'hui.

Les grandes situations de crise montrent que, le plus souvent, nos grands systèmes, tant privés que publics, n'ont pas acquis les réflexes indispensables au traitement des situations

d'urgence. Certes, les crises non conventionnelles qui font l'objet de notre réflexion sont autrement plus complexes que les accidents sur lesquels interviennent les services de secours et d'urgence. Mais, même pour les situations lourdes d'enjeux majeurs, il conviendrait de disposer de cette culture de réactivité rapide sur situation imprévue, qui fait souvent défaut dans les milieux plus habitués à la gestion de dossiers qu'à la réaction rapide en cas de problème fortuit.

L'expérience montre qu'il faut disposer de quelques aptitudes cardinales :

- **Percevoir** rapidement l'irruption d'une situation accidentelle. Sans subir d'entrée : un irrépressible besoin d'esquive ; le refus viscéral de reconnaître aucun signal ; un stress si élevé qu'on en perd toute compétence ; l'illusion selon laquelle un service spécialisé aura été averti et aura pris l'affaire en main sans qu'il soit besoin de se mobiliser soi-même ; etc.
- **Alerter** pour informer en interne, mobiliser des moyens en rapport avec le chantier à traiter – sans s'enfermer dans l'idée que l'on pourra traiter seul la situation.
- **Intervenir**, en rassemblant rapidement des compétences, des informations, des outils, etc. La rigueur, même dans l'urgence, est essentielle : ce n'est pas parce que les événements sont anormaux qu'il faut faire n'importe quoi, transformer une difficulté aiguë en confusion générale. De même, la maîtrise du temps : une urgence appelle une intervention, et pas le report au début de la semaine qui suit.
- **Rendre compte**, pour assurer le meilleur flux d'information interne, gage d'une adaptation constante de la réponse à l'événement.

Ces points d'appui sont insuffisants pour traiter les crises complexes, a fortiori les grandes crises désormais à l'ordre du jour, mais ils sont nécessaires. Il faut les connaître, les maîtriser et, désormais, pouvoir les dominer, non en être prisonnier.

En effet, ces règles de réaction d'urgence ont été pensées, à la base, pour des situations répondant à des caractéristiques bien délimitées :

- un monde stable, quadrillé, connu, sans surprise bouleversant tous les repères de gestion, « toutes choses égales par ailleurs » ;
- des signaux d'alerte forts, nets, non ambigus ;
- une résolution qui peut se faire entre spécialistes techniques, à l'intérieur des cadres de fonctionnement habituels ;
- un besoin d'information qui ne déborde pas un petit nombre de personnes, et qui peut se faire en aval de l'intervention, une fois l'affaire est réglée ;
- des logiques de pilotage qui peuvent s'inscrire dans des registres de commandement simple : un sapeur-pompier ou un médecin-urgentiste ne demande pas l'avis d'un accidenté pour appliquer le traitement usuel ;
- des coûts qui sont aisément pris en charge par les systèmes assurantiels, et un retour à la normale qui ne pose pas de problème majeur pour le système.

Dès lors que l'on monte en degré dans l'échelle de la gravité, des décalages importants se manifestent avec le terrain naturel d'application des outils d'urgence :

- en matière de complexité technique, il y a décalage d'échelle ;
- en matière organisationnelle, il y a décalage de complexité ;
- en matière de gouvernance, on passe du champ opératoire délimité à des champs beaucoup plus ouverts appelant des fonctionnements bien moins automatiques, et bien plus délibératifs, avec des architectures de leadership bien plus complexes que pour les accidents quotidiens.

Il faut donc acquérir une double compétence :

- l'aptitude à déployer ce registre de l'urgence : sinon les bureaucraties ont besoin d'un temps considérable avant d'intervenir – et dans tous les domaines la règle des sapeurs-pompier s'applique, surtout dans les environnements à fort potentiel de déséquilibre : « Une minute, un verre d'eau ; dix minutes, un camion ; une heure, une caserne ».
- l'aptitude à dominer tous ces leviers de l'action rapide, sans s'enfermer dans des conceptions étriquées que reflètent ces réactions souvent entendues d'intervenants peu préparés aux dimensions stratégiques : « On est ici pour répondre aux problèmes, pas pour s'en poser », « en crise, on n'a pas le temps de réfléchir ».

Quelle que soit la sophistication des méthodes et outils préconisés pour le pilotage des crises les plus complexes, quel que soit le niveau de difficulté des crises face auxquelles il nous faut nous préparer, les aptitudes de base que l'on vient de rappeler doivent : 1°) être bien acquises ; 2°) être suffisamment intégrées pour que même une situation de très grande dimension ne pulvérise pas ces aptitudes élémentaires.

Cette dernière mise en garde est importante : souvent, la gravité des faits, la surprise, conduisent à perdre des mécanismes que l'on maîtrisait pourtant pour des événements de moindre intensité.

2.2. Des capacités de gestion de crise³

Résumé : La situation de crise est qualitativement différente de la situation d'urgence. De tous côtés, les problèmes sortent des cases normales qui sont les leurs pour les urgences classiques. Pour anticiper, réagir, traiter, résoudre les problèmes de crise, les organisations doivent bien connaître ce monde de la crise, et ses pièges, qui leur est le plus souvent totalement étranger, et savoir mettre en œuvre les logiques de réponses adaptées à cet univers instable. Certes, les crises non conventionnelles vont exiger encore bien davantage, mais ces éléments que nous allons présenter, et qui ont été clarifiés depuis les années 1980-90, restent une base essentielle à bien comprendre et appliquer.

Les exigences essentielles à mettre en œuvre sont les suivantes :

- Capacités de prévention, d'anticipation et de veille
- Remontée rapide d'informations sur signaux faibles
- Mise en veille renforcée, cellules de crise
- Capacité à faire fonctionner l'expertise (clarifier les limites des connaissances)
- Leadership assumé, ouvert, partagé, en maillage
- Communication de haute qualité du début à la fin
- Conduite du système, jusqu'à la fin de la crise
- Initiatives de cicatrisation après la crise
- Intelligence stratégique en recul

La première exigence, pour les grandes organisations et les responsables, est d'avoir trouvé leurs marques dans cet univers de la crise, qui tranche avec celui des urgences. Ils doivent être en mesure d'œuvrer sur ce terrain marqué par l'ambiguïté, l'incertitude, l'instabilité, des rythmes accélérés – et surtout la menace de déstabilisation. L'architecture de la gestion de crise comprend quatre phases avec chacune leurs exigences.

2.2.1. Phase réflexe : éviter la disqualification immédiate

Décrypter, alerter, mobiliser. Plus on arrive tard sur une crise, plus les dynamiques à l'œuvre auront pris de l'ampleur. Il faut donc savoir et pouvoir déclencher alerte et mobilisation

³ Les développements qui suivent empruntent très largement à des écrits antérieurs de Patrick Lagadec (in *Apprendre à Gérer les crises*, 1993 et *Traité des nouveaux Risques*, Gallimard, 2003, avec Olivier Godard, Claude Henry, Erwann Michel-Kerjan).

précoces. Cela suppose l'existence de mécanismes de vigilance et de mobilisation, qui doivent être performants dans deux cas de figure.

Phénomènes accidentels évidents. Au cours des dernières décennies, des outils ont été mis en place dans de grandes organisations pour la transmission rapide, depuis le terrain, des informations d'urgence suite à un accident : formatage des messages (les types de données à transmettre sont déjà mises en forme et il ne s'agit plus que de remplir des documents pré-établis), circuit d'information d'urgence (pour éviter que les données ne se perdent dans le système), règles de déclenchement du dispositif de crise. Bien sûr, l'existence d'un plan "papier" n'est pas une garantie suffisante ; il faut encore que les mécanismes aient été effectivement mis en place, qu'ils fonctionnent, que chacun se les soit approprié – ce qui suppose un travail d'apprentissage en profondeur, sur les outils, les procédures, l'esprit de la démarche.

Crises insidieuses. Par construction, il est difficile de repérer ces crises qui approchent masquées. L'expérience montre cependant qu'il est possible de les repérer aux symptômes qu'elles déclenchent : un étrange flottement, un niveau d'ambiguïté inhabituel dans l'organisation ; la mise en avant d'arguments purement techniques (calendriers déjà engagés, autorisations déjà obtenues, points de non retour dépassés, etc.) pour bloquer des mesures précoces ; l'absence prolongée, difficile à expliquer, d'interlocuteurs naturels, en particulier l'inexistence d'un responsable à la fois bien identifié et jouant clairement son rôle ; des écarts qui se creusent entre les interlocuteurs, entre la situation qui se développe et les valeurs affichées ; l'impossibilité de monter une réunion sur le problème latent, etc. Aucun de ces facteurs, pris séparément, ne garantit que l'on se trouve en situation de pré-crise. La conjonction de plusieurs de ces facteurs doit cependant inviter à la plus grande attention. Si, en plus de quelques autres, le dernier facteur mentionné apparaît – le refus de reconnaître qu'il y a une situation posant problème –, il y a alors de fortes chances que l'on soit bien en situation délicate, et même que l'on y soit déjà très avancé : il est alors urgent de reconsidérer la situation générale, les hypothèses faites, les positionnements déjà adoptés.

Prendre en charge. Sans délai, il faut s'assurer qu'un certain nombre d'actions ont bien été engagées. C'est par l'entraînement que l'on peut trouver le juste équilibre entre l'incapacité à se mobiliser et le désordre constant auquel conduiraient des mobilisations intempestives chaque fois qu'un signal non conforme est reçu.

Engager les interventions d'urgence nécessaires. Certes, il faut s'interroger sur les aspects les plus complexes d'une crise, mais il ne faut naturellement pas manquer à ses devoirs élémentaires de secours des personnes ou des interventions techniques indispensables pour bloquer le développement d'une dérive préoccupante.

Rechercher activement des informations. Il s'agit de faire remonter de la connaissance factuelle, de mieux cerner les incertitudes, de comprendre ce que l'on va pouvoir savoir rapidement et ce que l'on ne pourra pas savoir avant un certain délai, de connaître ce qui n'a pas été touché, de commencer à cerner la nature du problème (s'agit-il d'un fait isolé, d'un phénomène générique ?). On se souviendra d'une règle de base : les premières informations reçues sont très souvent fausses, surtout si elles se veulent rassurantes. Et si d'aventure on reçoit des informations dérangeantes mais présentées de façon "rassurantes", c'est très souvent que l'organisation est déjà très touchée par la crise.

Ouvrir un livre de bord. Il faut construire sans retard une mémoire de l'événement. L'écrit constitue une base de données qui servira à tous, en évitant les trop grandes pertes d'informations lors des passages de relais (les crises peuvent durer longtemps, et la même personne ne sera sans doute pas en charge de la situation du début à la fin).

Réunir une équipe, isoler le traitement de la crise. Il faut éviter tout à la fois le vide (personne ne prend véritablement en charge la situation) et le trop plein : une foule de personnes (à commencer souvent par de hauts responsables) “viennent voir” (sans vraiment s’impliquer), dissertent sur la situation sans la connaître, se font “rassurantes”, commentent les décisions à grand bruit sans prendre véritablement la situation en charge... Il faut éviter que toute l’organisation se mette à traiter la crise : sauf événement affectant globalement l’organisation, les services non concernés doivent pouvoir continuer à assumer leurs tâches habituelles ; et ceux qui doivent traiter la crise doivent effectivement le faire.

Communiquer. La situation de crise ou de pré-crise requiert à la fois une présence forte et une grande transparence. Le modèle à suivre, au moins dans la très grande majorité des cas, est à l’inverse de ce que l’on a décrit précédemment et qui part de la nécessité indiscutable de savoir avec certitude et de pouvoir rassurer avant d’informer. Il s’agit avant tout, par une communication dont le contenu informatif sera inmanquablement faible au début, de poser trois actes politiques majeurs :

- *la démonstration de sérieux* : les responsables sont bien à la barre et n’ont pas déserté ; ils ont engagé des actions ; ils suivent des procédures qui ne relèvent pas seulement de l’improvisation ;
- *la reconnaissance du problème* (ou tout au moins du fait qu’un problème apparaît possible à certains) : cela ne sera pas arraché aux décideurs ;
- *la reconnaissance des interlocuteurs* : c’est là l’essentiel. On ne demande pas au décideur de faire un miracle, on exige cependant de lui qu’il ne se moque pas des personnes et des groupes concernés.

Cette triple démonstration de compétence, d’ouverture dans l’information et dans la procédure sociale suivie est la seule voie de réponse qui permettra véritablement de prévenir la montée d’un niveau élevé d’angoisse. Il n’y a rien de plus paniquant que de constater que les responsables apparaissent incapables de gérer la situation et sont embourbés dans des modèles de gouvernance d’un autre âge.

La communication doit naturellement ne pas se borner au seul monde médiatique. Certaines cibles doivent recevoir une attention particulière : en premier lieu les victimes, qui auront droit à du tact comme à de la compétence ; comme aussi les professions les plus directement concernées par tel ou tel problème, par exemple les médecins et les pharmaciens pour une difficulté de santé publique ; la communauté des spécialistes concernés, pour une difficulté de nature technique.

Le plus important : on gardera à l’esprit qu’on ne rassure pas en affirmant que “tout est sous contrôle”, mais en faisant la démonstration de son sérieux.

Bien entendu, dans certains domaines, dans certaines circonstances, il ne peut être question de communiquer de façon aussi ouverte. Il importe seulement que cela soit un choix, motivé stratégiquement, et non le simple résultat de l’incompétence ou d’un blocage indépassable.

2.2.2. Phase de réflexion : éviter la disqualification immédiate

En situation de crise, il ne suffit pas d’engager des moyens. Il faut ausculter le problème posé, savoir avec qui on va devoir opérer, réfléchir aux positionnements possibles sur les questions les plus difficiles, fixer des grandes logiques de réponse. Cette fonction de réflexion bénéficiant du recul intellectuel nécessaire doit être engagée le plus tôt possible, et se poursuivre tout au long de la crise. La crise ne se traite pas par du simple réflexe, ni par des procédures quasi-automatiques.

Ouvrir le questionnement. La première exigence, après les gestes d'extrême urgence, est le questionnement au fond sur la situation – à un moment, précisément, où l'urgence et le stress risquent fort de bloquer tout examen sérieux. Il est notamment indispensable d'écarter toute conclusion trop optimiste qui viendrait conforter les hypothèses les plus favorables, les lectures les plus réconfortantes, les intérêts les plus évidents. Les questions-guides sont notamment : Qu'est-ce qui est véritablement en train de se jouer ? Quelle est la signification de cette crise, que révèle-t-elle ? Qu'est-ce qui risque d'émerger ? Quelles sont les failles préexistantes qui risquent de se rouvrir ? Qu'est-ce qui, dans le contexte actuel, peut venir nourrir la crise ? Comment les divers acteurs vont-ils percevoir la situation ? Quels sont les divers développements possibles que l'on peut anticiper : que se passera-t-il demain, dans huit jours, dans un mois, etc. ?

Ce travail de diagnostic est éprouvant, car trop d'éléments semblent insaisissables, trop d'hypothèses suggérées apparaissent extravagantes. Il exige des va-et-vient entre indices, modèles, hypothèses et terrain, mais il permet de définir peu à peu un champ de travail (comme le chirurgien prépare son champ opératoire) et ainsi d'éviter le flottement général et la réponse éclatée, à la poursuite exténuante – avec toujours un temps de retard – de tous les avatars de la crise.

Établir la cartographie des acteurs. Un travail spécifique est à engager sur la question des acteurs qui vont intervenir dans la crise : acteurs évidents, acteurs périphériques, acteurs surprises ; acteurs qui vont s'effondrer rapidement, acteurs éloignés qui vont s'installer au centre ; relations entre acteurs qui vont se modifier, parfois même radicalement (l'adversaire d'hier pouvant devenir la clé de résolution d'aujourd'hui). Si l'on en reste aux lectures spontanées d'avant la crise, le risque est grand de ne jamais être en phase avec la réalité dynamique de la crise : il faut donc, sur ce point comme sur les autres, faire montre de hardiesse dans les questions et de résolution dans les nouvelles approches à retenir.

Ouvrir les réseaux, sortir de son bunker. Pour mener à bien pareil questionnement, pour préparer une action pertinente, il faut sortir des cercles d'acteurs habituels. Il va falloir nouer des liens avec un grand nombre d'entités extérieures. Même si certaines sont en conflit, il est bon qu'elles puissent se reconnaître et se parler, et cela au plus tôt. L'expérience montre qu'il est bon d'établir ou de rétablir ces liens avant que la crise ne force à devoir le faire, sinon ce sera fait sous le signe des urgences extrêmes, des contraintes absolues, qui n'offriront plus les souplesses nécessaires à l'ajustement entre personnes, organismes et cultures. Mais il faut bien avoir conscience du fait que pareille ouverture n'est en rien naturelle, au contraire. En crise, tout pousse à couper l'organisme d'une très large partie de son environnement, ce qui, très rapidement, interdit toute sortie possible.

Construire le système de conduite. De nombreux acteurs sont en position de responsabilité et d'influence. La logique de référence pour les urgences, si claire et confortable sur le papier, "un chef, une mission, des moyens", ne s'applique ici que très mal. Le principe à suivre est bien davantage de construire sur mesure un système de décision, en s'appuyant naturellement sur les cadres d'autorité existants, mais en y intégrant de la façon la plus appropriée les grands acteurs qui jouent un rôle clé dans la situation telle qu'elle se présente et risque de se développer. Certains groupes peuvent se révéler décisifs dans la situation, même s'ils avaient été jusqu'alors tenus pour quantité négligeable. Cette architecture devra être explicitée. Pour garantir une prise en charge effective par les acteurs appropriés, pour s'assurer du fonctionnement des interfaces, le système de réponse doit être clair et maîtrisé.

Soulignons un point fondamental : dans une crise grave, l'autorité du décideur ne procédera pas de sa capacité à édicter des ordres abrupts, mais bien plutôt de son aptitude à réunir et redistribuer largement information, intelligence, pouvoirs et moyens. Cette intelligence, à la fois conceptuelle et opérationnelle, apportera aux responsables la force d'adhésion indispensable pour mobiliser de grands systèmes sur des buts utiles, et pour assurer

les cohérences nécessaires. Cela ne revient pas à dire que l'on a privé les responsables de leurs prérogatives, bien au contraire. L'une de leurs tâches essentielles est bien d'explicitier les règles du jeu, indispensables pour réduire le risque d'éclatement qui marque toute réponse à une crise. Ces règles peuvent être amendées en cours de la crise mais elles doivent toujours être précisées au mieux et bien reliées aux orientations fondamentales : il ne faut pas confondre flexibilité et fluctuations inconsistantes.

En appui : une cellule de réflexion stratégique. La conduite de toute crise un peu complexe suppose que soit mis en place, en appui aux dirigeants, un groupe d'analystes en position de recul. Sa mission est d'anticiper les développements possibles de la situation, d'exercer une vigilance active sur tous les aspects de la conduite de la crise – et avant tout sur les erreurs qui guettent les intervenants–, de réfléchir aux options nouvelles qu'il serait utile de considérer.

Cette cellule doit être composée de personnes rompues au raisonnement « hors-cadre », mais disposant cependant d'un solide bon sens. Elle doit se consacrer exclusivement à cette tâche de réflexion, éprouvante car il faut balayer en permanence tout le champ des possibles et faire des incursions fréquentes dans le champ du prétendu "impossible", pour être certain que l'on n'est pas prisonnier de visions du monde dépassées.

Enfin, cette cellule doit être en mesure de produire à tout instant une fiche de synthèse pour le dirigeant. Trop souvent, un dirigeant est noyé sous une foule de détails, et enfermé dans des évidences qui n'en sont plus. Il est impératif de lui livrer au moment où il le souhaite, une note stratégique, bâtie à partir du tableau ci-dessous, et bien plus exploitable stratégiquement que la traditionnelle "main courante" (log book) qui est utile comme base de référence générale mais peu pertinente pour des réactions rapides des dirigeants :

Tableau de bord stratégique

Date et horaire

- ◆ *Faits essentiels*
- ◆ *Scénarios techniques : développements, effets domino possibles, surprises ;*
- ◆ *Acteurs : carte des intervenants, surprises, recompositions de forces et des relations*
- ◆ *Écarts, dérives, gaffes : identifier sur-le-champ et anticiper toutes les grandes erreurs commises ou sur le point de l'être*
- ◆ *Ruptures de fond : ce qui a changé fondamentalement dans le contexte et qui rend caduques nombre d'hypothèses, de règles, de manières de faire, de communications*
- ◆ *Les avancées réussies : il est très important de repérer ce qui a été réalisé de façon positive, et qui permet d'insuffler dans le système de la force, de l'optimisme dans l'action*
- ◆ *Des propositions d'actes forts qui constitueraient des leviers décisifs pour transformer la situation, casser les engrenages funestes, ouvrir des possibles jusqu'alors impensables.*

Dégager des positionnements fondamentaux. Les valeurs de base en gestion de crise sont la responsabilité assumée (appliquée à la sécurité de la collectivité concernée), l'ouverture dans l'information, la solidarité pour la prise en charge des conséquences économiques ou humaines, la créativité dans les réponses à apporter aux dilemmes rencontrés. Autant de principes qui sont de plus en plus appliqués et qui tranchent avec le retrait et le secret qui marquaient les attitudes ayant prévalu dans le passé. Mais l'urgence, la crainte des discussions, l'attirance pour une résolution "purement" technique, le manque d'habitude, peuvent reléguer au second plan cette réflexion fondamentale. C'est pourtant là un passage obligé : aucune crise sérieuse ne saurait se conduire sans définition et affichage des valeurs et critères qui serviront de référence.

Les mêmes exigences portent sur la qualité du processus décisionnel. On ne demandera pas au décideur d'avoir la solution miracle, mais on exigera de lui (immédiatement ou

ultérieurement) qu'il s'appuie sur une démarche non seulement techniquement sensée mais encore explicite, transparente, ouverte à discussion pour une double validation technique et sociale. Dans cette ligne, les principes suivis devront être consignés, de façon à pouvoir être compris et discutés, le cas échéant réfutés. Il sera bon de clarifier les grandes logiques qui seront suivies, et les interdits que l'on se fixe.

On soulignera aussi que, plus la crise est profonde, plus il faut s'ouvrir à des perspectives de remise en cause. Si la crise est "heure de vérité" (comme le dit le théâtre grec), alors son traitement véritable appelle à des examens de vérité, à des refondations exigeantes. Il peut y avoir des "Rubicons" à franchir (lignes jusque là tenues pour indépassables) – qui exigeront hardiesse et discernement, prise de responsabilité et recherche de légitimation. Assurément, c'est là le point le plus délicat de la crise.

2.2.3. *Au long de la crise : assurer une cohérence générale*

Cette troisième phase est celle de la recherche de cohérence dans l'action – alors que tout pousse à l'éclatement –, qui doit être constamment éclairée par la réflexion fondamentale, jusqu'à la fin ultime de la crise.

Conduire un système fragilisé. Le point majeur n'est pas de gérer un ensemble d'outils opérationnels mais bien de construire en permanence un cadre stratégique permettant à chacun d'agir de la façon la plus efficace. Cela suppose une attention constante aux grands flux de problèmes, sans se laisser happer par tous les avatars de la crise. Les principes d'action suivants peuvent y aider : assurer la prise en charge effective de la crise par l'organisation (elle se mobilise effectivement) ; définir les priorités, les responsabilités ; assurer une communication interne et externe de qualité ; traquer les points faibles, pour apporter les appuis nécessaires ; anticiper les développements de la crise ; prendre des initiatives fortes (au lieu de se contenter de "suivre la crise heure par heure", selon l'expression consacrée) ; garder une vue sur l'après crise.

Une organisation *ad hoc* doit être mise en place pour satisfaire un certain nombre de fonctions clés : la décision (le pilotage d'ensemble), la gestion (le suivi de la situation et des actions techniques), la communication (écoute de l'information, émission de messages). Il faut y ajouter deux fonctions support : l'observation en position de recul (intelligence stratégique décalée, aux côtés du plus haut responsable) ; l'appui logistique pour le fonctionnement des équipes de crise (la crise pose en général une cascade de difficultés), depuis les questions de nourriture jusqu'aux problèmes de déplacements sur site, de liaisons).

Des listes de tâches précises peuvent être définies pour chaque personne opérant dans ces cellules. Mais retenons l'essentiel : disposer d'un lieu pour faire fonctionner cette organisation de crise ; rassembler effectivement toutes les personnes requises ; savoir faire fonctionner le dispositif de telle sorte qu'il ne se replie pas sur lui-même ; piloter ces différents groupes en recherchant en permanence non seulement l'efficacité technique immédiate et la cohérence générale, mais encore l'anticipation, le questionnement sur les surprises et les erreurs potentielles.

Maîtriser l'expertise. La question de l'apport possible de l'expertise et de ses limites doit être posée de façon précoce. On s'interrogera : dans quel délai, avec quelle fiabilité, quelle crédibilité, quel réseau d'experts est-il en mesure d'apporter quel type de diagnostic et de réponses ? On se souviendra qu'en situation de crise le décideur doit souvent agir *sans* le support de l'expertise, ou avec des appuis très partiels de la part des spécialistes.

Pendant toute la durée des travaux des experts, il convient de veiller à la quiétude de ces derniers, alors que tout pousse les décideurs à faire pression pour obtenir des réponses. Dans

cette attente, on anticipera les résultats possibles de l'expertise et les options qui resteront alors à disposition selon les réponses reçues.

On veillera à ne pas induire une confusion des rôles. L'expert est là pour apporter un éclairage particulier : la décision comporte toujours de multiples dimensions, et c'est au responsable qu'il revient d'opérer les intégrations nécessaires.

Répondre aux exigences de communication

Communication médiatique. C'est le volet le plus visible. L'exigence est claire : se montrer en mesure d'apporter une information de qualité tout au long de la crise, du début jusqu'à son dénouement ultime. Les grands repères d'action sont les suivants :

- Respecter les exigences fondamentales : l'information externe est tout à la fois un devoir dans une société démocratique et une exigence opérationnelle dans toute situation de crise ; qui tente de s'y soustraire risque de s'exposer, immédiatement ou en différé, à de redoutables reprises de crise. Et si l'exigence de dignité est à l'évidence bafouée, on s'expose au risque d'une crise définitivement ingérable.
- Savoir gérer la communication dans la durée : présence et déclarations adéquates, dès l'entrée en crise ; compétence, lorsque les médias reviennent avec des questions plus précises qui portent sur la prévention, les responsabilités, les prises en charge ; persévérance, jusqu'à la fin ultime de la crise.
- Se montrer à la hauteur des exigences de base de la communication en situation de crise : non pas "rassurer", mais "informer" ; fournir des informations fréquentes, exactes, aussi complètes que possible ; garder la cohérence des messages dans la durée (en reconnaissant l'existence d'éventuelles informations erronées).
- Avoir à sa disposition une organisation et des outils *ad hoc* pour assurer cette mission : porte-parole préparés à la communication médiatique ; centres de presse bien identifiés ; respect des horaires (qui tiennent compte des impératifs de "bouclage" des médias) ; traitement approprié des différents médias (qui ont chacun des besoins spécifiques) ; outils de communication : des listes de correspondants, des données déjà prêtes pour un certain nombre de scénarios éventuels ; des schémas, des données de référence (sur l'activité concernée, l'organisation, les crises ou problèmes déjà connus, etc.).
- En dépit de l'urgence, de la fatigue liée aux bouleversements, respecter les interdits majeurs : ne pas mentir, ne pas tomber dans l'arrogance (que peut provoquer le stress) ; ne pas oublier le sens des responsabilités et une certaine pondération du jugement, en évitant de se lancer dans des extrapolations fantasmagiques et des procès expéditifs ; ne pas se mettre à la remorque des médias en leur abandonnant en quelque sorte le rôle de décideur.
- Passer d'une logique défensive (sur la base d'argumentaires fermés) à une logique plus positive d'explicitation des difficultés, des responsabilités assumées, des arbitrages effectués, des valeurs mises au centre du pilotage.

Communication non médiatique. Victimes et familles de victimes, administrations, élus, employés, clients, fournisseurs, etc. 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, leurs besoins spécifiques.

On aura prévu des réseaux et des moyens spécifiques pour joindre très rapidement et régulièrement le public interne : c'est l'un des points les plus importants, qu'on peut néanmoins oublier sous le choc médiatique. 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.

Vis-à-vis des victimes et leurs familles, les règles d'or sont notamment : une information donnée rapidement (mais en se gardant des dangereuses facilités offertes par les outils modernes de communication : on n'annonce pas des décès par téléphone) ; une présence marquée par le tact et le souci de 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. Il y a, ici encore, des modalités techniques d'intervention à connaître et appliquer, comme la désignation de correspondants de haut niveau à qui les victimes peuvent avoir recours pour aplanir les inévitables difficultés bureaucratiques, la mise sur pied de centres d'information et d'accueil où sont représentés tous les interlocuteurs des victimes, au nombre desquels on n'oubliera pas l'assistance psychologique ni les associations de victimes.

Mises en garde. La "communication de crise", découverte vers la fin des années 1980, ne saurait devenir la clé universelle de toutes les difficultés. La communication, lors de la crise, dépend dans une très large mesure de la communication établie au préalable : il ne s'agit donc pas de sortir brutalement un arsenal de "guerre médiatique" de dernier moment. Si la communication est un volet important de la conduite de la crise, elle n'est cependant pas l'unique nécessité. On veillera donc à ne pas se laisser enfermer dans une mode qui tendrait à faire de la communication l'alpha et l'oméga de la gestion de crise. Dans la même veine, on se rappellera, encore et toujours, 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. À défaut, la communication deviendra quasiment impossible le jour de la crise.

Conduire la crise dans la durée, jusqu'à son terme. La crise est une dynamique qui, le plus souvent, commence par un pic, se prolonge par une phase de plateau (comportant 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 réaction ; la phase plateau, celle des équipes pléthoriques qui peuvent empêcher un travail efficace ; la phase terminale, celle de la lassitude et à nouveau de la faiblesse des moyens. Pour traiter cette dernière phase de crise, des commandements sont à garder à l'esprit : rester mobilisé jusqu'à la résolution finale du problème (on est souvent tenté de se retirer aux premiers signes favorables), mais ne pas maintenir les dispositifs au-delà du nécessaire (il faut aussi savoir terminer une crise) ; ne pas confondre la fin de la crise médiatique avec la fin des problèmes à résoudre. Ces difficultés soulignent une fois encore combien la conduite d'une crise est de part en part une affaire stratégique. Tout refus d'engagement, tout désengagement intempestif des hauts dirigeants sera source de difficultés majeures.

2.2.4. *L'après-crise : rester vigilant, savoir apporter les transformations nécessaires*

En dépit de la lassitude qui marque toute fin de crise, il faut compter avec l'après-crise, ses rebondissements inattendus (tout système fragilisé peut connaître de multiples complications), et ses séquelles de longue durée. Il faudra savoir conduire le processus de cicatrisation. Doser le besoin d'oubli et la nécessité de revenir sur l'épisode vécu – pour éviter les refoulements dangereux, traiter la culpabilité, corriger les failles découvertes, préparer l'avenir. Le travail post-crise n'est pas à considérer uniquement comme une assistance portée à un organisme durement éprouvé : durant l'épisode, des personnes, des équipes ont pu se révéler, et cela est à valoriser ; des initiatives majeures et positives peuvent être prises, encore faut-il qu'on les ait identifiées, étudiées dans le détail pour se garder du simple gadget.

En outre, au-delà du travail nécessaire de cicatrisation, il reste à opérer les transformations qui s'imposent – puisqu'une crise exprime toujours des inadéquations profondes qui ne sauraient être laissées en l'état. De façon opérationnelle, il sera utile de mettre sur pied un groupe spécifique en charge de ces différentes dimensions de l'après-crise. Au cours de cette

dernière phase, des “opportunités” pourront être découvertes, et un groupe de conduite permettra effectivement de s’en saisir, de progresser à travers ces ouvertures – et de réaliser par là la meilleure cicatrisation qui soit : avoir fait du sens, avoir ouvert des portes, en dépit des épreuves de la crise.

B – DES RÉPONSES À INVENTER

2.3. *Éléments de grammaire pour les crises chaotiques*

Résumé : Les crises en émergence, générées par un univers de plus en plus turbulent et chaotique, appellent bien plus que les capacités réflexes indispensables dans le domaine des urgences ; bien plus que les capacités de mise en réseau, de leadership ouvert et partagé, de communication déjà bien répertoriées pour la conduite des crises “conventionnelles”. Désormais, ce sont d’autres territoires stratégiques et opérationnels qu’il faut connaître, d’autres compétences qu’il faut savoir mobiliser. Sur de multiples registres :

- Veille : une autre culture du signal
- Leadership : une implication forte des dirigeants
- Intelligence stratégique : des “Forces de Réflexion Rapide”
- Réponse collective et communication : l’*Empowerment*, notion vitale
- Sorties de crise : à intégrer dès l’amont

Les grandes crises-mutations désormais à l’ordre du jour projettent le responsable sur un territoire déstructuré, mouvant, où dominent les impératifs de la vitesse, le contre-intuitif, l’ignorance, la discontinuité, la perte de sens. On ne dispose pas encore d’un capital de savoir et de savoir-faire très robuste. On dispose toutefois de repères à partir desquels se préparer, progresser, inventer.

2.3.1. *Veille : une autre culture du signal*

Une urgence simple exige de la part de l’organisme en charge du secteur spécialisé concerné la capacité de traiter sur un mode réflexe une alerte claire, spécifique, qui entre rapidement dans les canaux et cadres habituels d’interprétation et de traitement. Une crise “conventionnelle” appelle la capacité à traiter des signaux qui peuvent être masqués, insidieux, éclatés. Les organismes en charge ont alors l’obligation de prévoir des capteurs plus élaborés pour opérer la détection de phénomènes plus complexes, des schémas et des dispositifs de remontée de l’information, pour assurer une bonne réactivité. Une crise hors-cadre va exiger tout autre chose : l’aptitude à repérer la signature de phénomènes dont on ne dispose pas encore d’une représentation connue et modélisée. Dès lors, l’alerte ne peut plus se faire de façon automatique (urgence), ou déjà en partie formatée (crise), à partir de principes déjà bien établis.

À ce troisième niveau, il faut disposer d’un mode “d’intelligence” très différent des précédents, en donnant à cette expression, plus que son sens latin (“faculté de connaître et de comprendre”), son sens anglo-saxon : “capacité de *discrimination* de l’information en vue de la décision”. Le premier obstacle est évident : il s’agit de se saisir d’un phénomène non répertorié. La veille ne s’effectue ni avec une liste de cases à remplir, ni même avec des indications un peu précises sur ce qu’on est susceptible de devoir détecter. Plus que des “signaux faibles”, on doit rechercher des signaux par construction quasiment muets et particulièrement furtifs pour les systèmes de capteurs à disposition.

Mais la veille se heurte à un second obstacle, le plus souvent ignoré, et pourtant déterminant dans les dynamiques de fiascos que l’on subit : il s’agit du mécanisme d’effacement provoqué que déclenche le phénomène que l’on cherche à cerner. Explication : les signaux que l’on recherche déclenchent, dès qu’ils sont suspectés, a fortiori détectés, la sensation trouble d’une menace majeure pour le système – qui déclenche à son tour un *besoin irréprouvable* et

instantané d'effacement et d'évitement. Le signal possède en lui-même ce qu'il faut pour neutraliser les capteurs, et plus encore : le déclenchement de l'alerte, la mobilisation de toutes les chaînes de transmission, toute idée ou velléité de mobilisation et de réaction. C'est bien pour cela que tous les rapports d'enquête se disent "consternés", ex-post, de constater à quel point un si grand nombre d'acteurs avaient été sourds et aveugles à l'événement étudié. Les rédacteurs n'ont pas que le bénéfice de la perspicacité d'après-coup, comme on le souligne habituellement : ils sont exempts de cet effet de paralysie mentale et décisionnelle que provoque une "forme" inconnue.

Pour que cette veille non conventionnelle soit possible, il faut, à la base, la confier à des personnes et des systèmes ayant développé une forme d'intelligence appropriée. Trois formes d'intelligence peuvent être distinguées, qui sont adaptées aux trois situations à traiter – l'urgence, la crise conventionnelle, la crise hors norme. Seule la troisième est pertinente en cas de signal non conventionnel:

- **L'intelligence « procédurale ».**⁴ Cette forme d'intelligence est la plus adaptée lorsqu'il s'agit de repérer, relayer, classer, stocker, etc. des phénomènes bien identifiés, répétitifs. Ces opérateurs sont bien à l'aise dans le mode déductif, hors de toute surprise. Un signal sera perçu et transmis s'il correspond bien à ce qui est prévu par le programme. Avec ce type d'intelligence, on sait capter et intervenir si on dispose de 80% de l'information nécessaire, et si les 20% restant ne pose pas trop de questions autres que marginales. Sinon, on attendra ou on demandera de l'information supplémentaire – et même des preuves irréfutables, si les risques sont importants (on est employé pour saisir, traiter et classer des éléments, pas pour prendre des risques). Le mode de relation au monde est plutôt défensif : on prend de l'extérieur uniquement des séries de données homogènes, qui entrent dans les cases à remplir. À l'évidence, le non conventionnel n'est guère le bienvenu pour ce type d'intelligence. S'il affleure, s'il se fait pressant, il déclenche des phénomènes de surdité caricaturale, jusqu'à la mise en place de dispositifs qui garantiront le maintien de l'ordre des choses tel qu'il est supposé être. Dino Buzzati a écrit des lignes lumineuses à ce sujet :

« Je désire que la surveillance effectuée par les sentinelles le soit avec des moyens normaux, et que, surtout, il ne soit pas fait recours à l'usage d'instruments d'optique d'un modèle non réglementaire, et qui, souvent employés sans discernement, prêtent facilement à l'erreur et aux fausses interprétations. Quiconque est en possession de tels instruments devra en faire la déclaration à son commandant de compagnie, lequel se chargera de confisquer lesdits instruments et de les garder ». (Buzzati, p. 195).

- **L'intelligence « intuitive ».** L'opérateur fonctionne ici avec 20% de l'information nécessaire et doit se fonder sur ses intuitions pour compléter les schémas possibles. Il est en mesure de capter les informations inhabituelles, non homogènes, non structurées, qui ne cadrent pas avec les formats et procédures habituelles. Il accepte le principe de devoir engager des postures et des réponses pour lesquelles il n'a aucune garantie. Il est davantage sur des modes de fonctionnement offensifs, interactifs et le mouvement est sa logique d'intervention.
- **L'intelligence « créative ».** Elle est impérative pour détecter des signaux qui ne sont pas déjà connus et catégorisés. On est ici dans des modes imaginatifs et innovants qui s'affranchissent des codes et des règles du jeu en cours. On travaille à partir d'un champ d'informations hors du "réel" tel que perçu par le "pragmatique". On dispose donc de très peu d'informations, le travail consiste à se déplacer mentalement dans des « no man's lands » où les certitudes sont inexistantes, les mutations dans les éléments

⁴ En reprenant la notion connue de "mémoire procédurale", celle qui nous permet par exemple de faire démarrer un véhicule sur un mode réflexe.

sont constantes, les vides sont omniprésents, les réalités sont d'abord en taches de léopard. L'opérateur qui possède ce type d'intelligence est tout à la fois bien à l'aise, et même stimulé par l'insaisissable et très handicapé pour opérer dans un monde de rouages stables et répétitifs – le monde de l'intelligence procédurale. Mais ce n'est pas ce qu'on attend de lui pour opérer en situation hors norme. Celui qui a développé cette intelligence créative saura, naturellement, se propulser en dehors des cadres habituels, par-delà les interdits ; il saura faire des rapprochements étranges entre données très disparates et à première vue sans signification ; il se sent à l'aise et créatif dans les univers non stabilisés, où les jeux ne sont pas encore faits. C'est bien ce type d'intelligence qu'appelle la veille à déployer pour les crises hors cadre.

La détection d'un phénomène hors cadre peut grandement bénéficier d'une méthode d'approche peu spontanément utilisée – et qui sera aisément adoptée par le créatif. Cette méthode part du constat suivant : s'il est le plus souvent difficile de détecter effectivement le phénomène lui-même, il est infiniment plus aisé de repérer sa signature, souvent bien claire, parfois caricaturale. Comme en biologie, la meilleure voie est de rechercher la mobilisation des mécanismes de défense que déclenche l'affection. Le phénomène non conventionnel recherché va agir de même sur les personnes et les organisations concernées. Ainsi : l'exigence de « preuves », les protestations « d'optimisme », le besoin compulsif de « rassurer », la bunkerisation, le repli sur la technique, le piège de nos croyances et de nos a priori, la fermeture à double tour de toutes les portes, l'impossibilité de mettre la question à l'ordre du jour, etc. Il existe donc des voies de détection qui peuvent grandement aider. Mais cela suppose d'avoir accepté un basculement dans les visions : ce qu'il faut rechercher est, par construction, ce que le système n'est pas du tout prêt à percevoir, à traiter. Les objets recherchés ne sont pas « sous le lampadaire », ils sont dans les « angles morts », et plus précisément, dans les espaces interdits (le meilleur interdit étant celui qui est suffisamment intégré pour ne pas avoir fait l'objet d'une énonciation).

Il faut cependant souligner le fossé à franchir lorsque l'on doit effectuer cette veille hors norme. Il va s'agir, avant tout, d'ouvrir des questionnements très hardis, en dehors des sentiers balisés. Or, aujourd'hui, nos organisations se sont enfermées dans des modes de fonctionnement de plus en plus procéduraux. L'aversion au risque, la surabondance des plans, l'omniprésence des certifications, des garanties de tous ordres, ne font qu'accentuer et consolider le renfermement sur des réponses établies. Il nous faut désormais, brusquement, nous projeter en dehors de nos champs balisés ; aller où l'information n'existe pas encore, où les règles d'évaluation ne sont pas formatées d'avance. La détection des risques non conventionnels exige de prendre des risques, d'autant plus importants que les signaux à percevoir, travailler et transmettre sont « barbares ». Cela ne peut représenter pour nos systèmes qu'une difficulté aiguë. Il s'agit de l'affronter.

2.3.2. *Leadership : une implication forte des dirigeants*

Dans les urgences, le spécialiste technique est l'opérateur essentiel ; toute une organisation intervient en support, et tel ou tel responsable en titre doit s'assurer qu'il n'y a pas de problèmes particuliers de mise en œuvre. Dans les crises spécifiques, une action d'ensemble est à engager, et les équipes de crise ont pour première fonction d'assurer un cap, une cohérence, des liaisons. Pour les grandes crises « hors-cadre », le dirigeant doit – directement et personnellement – prendre une place beaucoup plus cruciale. Les questions de visions, de choix et de stratégies d'ensemble viennent au premier rang, en lieu et place des outils techniques de gestion. Il ne s'agit plus seulement de « gérer ».

Dès lors qu'il y a perte de repères, effondrement de sens, éclatement du champ habituel des acteurs, comme c'est le cas dans les crises non conventionnelles, rien ne peut être gagné sans prise en charge, exemplaire, au plus haut niveau de toute institution. Quand les perspectives s'évanouissent, il faut les réinventer. Quand les lignes d'action sont détruites, il faut les recréer.

Quand les réseaux d'acteurs habituels ne sont plus les réseaux pertinents, il faut les redessiner. Cela seul permet d'espérer restaurer de l'identité, de la confiance, du lien, des volontés collectives constructives.

Il faut que les dirigeants soient en mesure d'apporter aux partenaires essentiels, à la population de façon générale le plus souvent, et dès les premiers moments :

- une clarification sans détour des enjeux : les fausses "réassurances" ne font que précipiter la perte de confiance ;
- une ouverture des jeux d'acteurs, des questions, des règles : les réflexes instinctifs sont de se recroqueviller dans des recettes du passé, ils sont eux aussi très habituels, mais ils scellent les blocages les plus funestes ;
- une volonté, une capacité de projection au-delà des horizons habituels, en dépit des ambiguïtés et des ignorances : pour opposer du projet, des repères, une dynamique inventive, à la perte de sens et de cadres opérationnels.

Cela exige bien l'implication forte des dirigeants. À eux de bousculer les limites habituelles, puisqu'elles ne sont plus pertinentes ; à eux de se faire "passeurs de frontières", puisqu'il s'agit d'inventer de nouvelles réponses collectives. Le dirigeant ne peut se dérober à ce devoir qui est en vérité au cœur de sa charge. Lorsque l'on est confronté à des questions vitales, rien ne peut être fait sans implication forte, personnelle et directe, des clés de voûte des organisations. Comme l'a dit 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* ». (Kissinger, 1982, p. 614-615).

C'est là, il faut le reconnaître, une révolution dans nos cultures de gouvernance, qui laissent l'anticipation des risques, la prise en charge des situations encore incertaines aux seconds cercles – on a en effet tendance à vouloir "protéger" le décideur, aussi longtemps que tout n'est pas "parfaitement clair".

L'exemple Rudolf Giuliani, le maire de New-York au moment des événements du 11-Septembre est sans doute l'un des plus intéressants à considérer – et l'on peut voir l'écart entre ce qui s'est passé à New York à ce moment-là et ce qui s'est passé à la Nouvelle-Orléans en 2005 (même si les deux situations très différentes à bien des égards). Ses convictions, son engagement personnel sur la ligne de front de l'inconcevable ont été la pierre angulaire de la résistance collective. Ses conseils sont effectivement sans ambiguïté : "*Have beliefs and communicate them. See things for yourself. Set an example. Prepare relentlessly. Underpromise and overdeliver. Don't assume a damn thing*" (Giuliani, 2002).

Cela suppose que le dirigeant, lui aussi, soit culturellement prêt à opérer sur un mode d'intelligence et d'action plus créatif que procédural – ce qui est le plus souvent à l'opposé de nos habitudes dès qu'il est question d'urgence et de crises. Il lui faut, avec très peu d'informations disponibles et encore vérifiables, mais avec beaucoup de conviction, injecter des logiques de projets qui sortiront la collectivité du non-sens initial. Et, permettront d'échapper aux deux pièges constants des crises «hors cadres» : l'inertie bureaucratique (chaque organisation attend que la crise entre dans ses codes et ses normes), et la perte de confiance générale (à commencer par celle des populations, et même de toute la chaîne hiérarchique). Car c'est bien la diffusion de la confiance qui permettra de traverser l'épreuve de la rupture, de trouver des énergies nouvelles, des projets innovants, des voies concrètes de réussite.

La contradiction à dépasser, et c'est là un défi majeur aujourd'hui, est de choisir et de préparer des leaders afin que le mode créatif puisse prévaloir lorsque les crises non conventionnelles se font pressantes comme désormais – alors que toute la culture organisationnelle, administrative, institutionnelle est nourrie des logiques procédurales. Dans

nos cultures, nos modes de sélection, les logiques créatives sont fortement pénalisantes et pénalisées. Et ce ne sont pas quelques séminaires de “gestion de crise” qui peut – lorsqu’on veut bien lui consacrer quelques heures par année – faire changer le cours de cette logique fondamentale. Tel est le grand défi pour les dirigeants et les organisations aujourd’hui. Le plus souvent, la question est réglée par l’évitement. Hélas, nous ne pourrions pas l’éluder bien longtemps encore.

2.3.3. Intelligence stratégique : des “Forces de Réflexion Rapide”

Bien plus encore que dans les crises spécifiques, l’action en univers de rupture exige une très forte prise de recul. La raison en est évidente : comme le terrain stratégique a muté, les tactiques, les lectures habituelles ne fonctionnent plus et elles sont même contre-performantes. Il faut donc s’en arracher, ce qui demande un travail très actif et déterminé, et construire d’autres cadres d’appréhension et de traitement du réel.

Pour cela, en termes opérationnels, il faut pouvoir disposer, auprès des dirigeants, de personnes rompues aux univers chaotiques, aptes à se mettre en réflexion ouverte et en réseaux dès lors que l’on se trouve en situation peu lisible. Pour contrer notamment les pathologies les plus graves qui vont de pair avec les nouvelles formes de crise : le blocage de la réflexion (c’est la remarque toujours entendue : « en crise, on n’a pas le temps de réfléchir ») ; la tendance à la “bunkersisation”, chacun se repliant sur son alvéole ; le traitement purement technique des problèmes, sans examen des postures ; et surtout, la course aveugle aux options les plus contre-productives.

Des initiatives sont en marche pour inventer des Forces de Réflexion Rapides, par exemple au sein d’Electricité de France, elles sont à développer sans retard. On ne peut continuer à faire ces réflexions “entre deux portes”, “dans les couloirs”, et plus généralement en dehors des dispositifs consacrés de gestion de crise – qui sont globalement ancrés sur des logiques de réponse, et point du tout de questionnement fort.

A côté d’équipes de crises plus « tactiques », tout entières mobilisées sur les réponses opérationnelles immédiates, les plans, la logistique, il faut disposer d’équipes solides ouvrant immédiatement quatre grandes lignes d’interrogation, qui seront approfondies tout au long de l’épreuve :

- *De quoi s’agit-il ?* Par construction, on ne comprend pas tout de suite les enjeux essentiels dans une crise inédite, illisible, chaotique. Il s’agit de se battre en permanence sur ce front de l’intelligence des situations, pour anticiper, détecter, clarifier les surprises, les effets domino, les dynamiques d’emballement, les mutations générales qui peuvent se déclencher.
- *Quels sont les pièges majeurs à éviter ?* Quand la pression des événements se fait extrême, quand l’inquiétude s’étend, quand les repères sont pulvérisés, la tendance très habituelle est de se précipiter dans les ornières les plus contre-productives. On l’observe à chaque grande crise. Il importe donc d’ouvrir, instantanément, une réflexion directe sur les grandes erreurs à éviter.
- *Quels réseaux d’acteurs ?* Par construction, la crise hors-cadre frappe le système de façon difficile à anticiper, souvent très différentes selon les acteurs concernés (les cas de Katrina comme des canicules en sont des illustrations pathétiques); de même, les nouveaux enjeux seront à traiter avec de nouveaux acteurs. De nouvelles cartographies sont donc à établir tant pour les diagnostics que pour l’action, et devront être ajustées ou remodelées tout au long de l’épreuve.
- *Quelles initiatives créatrices ?* Le plus crucial n’est pas de renseigner des listings statistiques, d’acquérir toute l’information possible, mais de s’efforcer de discerner la

(ou les quelques) initiative(s) critique(s) qui permettent d'introduire de nouvelles données, de sortir des logiques imposées par la crise, d'enclencher des cercles vertueux.

La logique intellectuelle à adopter est ici encore aux antipodes de la logique procédurale. On est résolument dans la *discrimination* des facteurs essentiels, aussi bien pour la compréhension de la crise que pour la sortie de la crise. Ce qui importe, dans ces Forces de Réflexion Rapides, ce n'est pas de renseigner des listes et des listes de données, de remplir des séries tableaux pré-formatés, de s'enfermer dans des heures de téléconférences de plus en plus techniques et relevant d'un micro-management de plus en plus décalé. Nous sommes bien loin ici des techniques d'état-major telles qu'elles sont encore prônées pour la conduite des crises aux étages élevés de nos institutions.

En bref, nous sommes loin de nos habitudes en termes d'expertise décisionnelle, le plus souvent de nature technico-scientifique et micro-managériale. Une rupture de méthode est à introduire, aux niveaux voulus – celui d'une entreprise, d'un pays ou d'un ensemble de pays, selon le type de problème en cause. Quoi qu'il en coûte, et il en coûtera car il est toujours éprouvant de changer de référentiel, même s'ils ne cessent de donner des preuves de leur inadéquation fondamentale.

2.3.4. Réponse collective et communication : l'Empowerment, notion vitale

Les années 1980-2000 ont été dominées par le thème de la « Communication ». On a mis en avant, pour la gestion des crises, la nécessité de donner de l'information aux acteurs, et aux populations, afin de répondre à une exigence démocratique. Cela a déjà représenté un pas très important. En effet, notre tradition, en matière d'urgence, de catastrophe, est plutôt la logique du « Command and Control » fondée sur deux piliers forts : la concentration de la décision dans un système hiérarchique cloisonné et fermé ; la restriction de l'information, dans les mains de la structure hiérarchique, selon des modes inspirés des principes militaires d'antan.

Mais il a bien fallu convenir que la clé de réussite en situation de turbulence multiforme exigeait d'autres voies d'approche. Elle à la mise en cohérence d'un très grand nombre d'entités, sur la base de perspectives non fixées à l'avance dans un règlement de manœuvre indiscutable. Pareille dynamique ne pouvait être assurée par une logique de gouvernance restreinte, verticale, cloisonnée, fonctionnant en logique d'information minimale.

Il faut désormais aller beaucoup plus loin. L'idée d'un pilotage central, même ouvert à de larges réseaux, n'est plus en phase avec les exigences de gouvernance efficace en temps de rupture majeure. Quand on est face à des situations qui dépassent les capacités d'intervention de telle ou telle structure d'Etat, quand la complexité submerge toute organisation spécifique surtout si elle se veut hiérarchique, quand l'ignorance déstabilise l'expertise organisée, quand la vitesse et l'hyper-connectivité fait exploser les rythmes et les cartes de référence, quand la perte de sens exige des refondations vitales, il faut songer à d'autres approches. Les nouvelles perspectives doivent conjuguer plusieurs exigences à partir desquelles il convient de repenser nos logiques fondamentales de gouvernance.

Un maillage de haute densité entre tous les acteurs : cela pour garantir une cohésion d'ensemble et une conjugaison des énergies, indispensables à la puissance et à la vitesse de réaction, comme au rattrapage des inévitables erreurs de trajectoires, des effets non désirés. La recherche de la capillarité dans le système prend le pas sur la volonté d'ériger d'illusoires murailles de protection entre chaque secteur, chaque étage décisionnel (dès qu'il y a une crise importante toute cloison devient poreuse, et la seule stratégie est de jouer l'intelligence des flux, non une impossible étanchéité).

La mise au cœur du problème de toutes les parties prenantes : il devient vital de donner de l'information critique et des moyens essentiels à ceux qui devront nécessairement affronter

seuls, pendant un certain temps, une situation hors norme ; il faut les mettre de façon décisive dans la boucle stratégique ; susciter leur créativité, leur initiative, sur des projets largement ouverts et discutés. Le dirigeant, la structure en charge n'abdiquant pas, bien évidemment, de ses responsabilités de pilotage et de gestion. Cette ligne vaut tout particulièrement pour les populations. Les chocs qui iront de pair avec les nouveaux univers du risque exigeront des modes de fonctionnement qui ne pourront plus reposer sur nos visions d'un Etat, d'organisations, d'entreprises, apportant les "solutions clés en mains" à des groupes humains inertes ou anesthésiés à coup de "communication de crise" médiatique.

Il faut bien comprendre le gouffre à franchir : ce sont les groupes humains eux-mêmes qui doivent trouver les réponses aux défis qu'ils vont devoir traverser. (Dumas-Séguier, 1997 ; Séguier, 2005) Si leur créativité n'est pas mobilisée, rien ne permettra de réaliser les passages vitaux indispensables. Notre modèle : « Tout est sous contrôle, l'Etat veille sur vous, ne faites rien », est à revoir radicalement. Pareille approche a des traductions opérationnelles directes, par exemple en matière d'exercice : il ne suffit pas de demander à la population de jouer un rôle de figurant. Ou en matière de prévention, comme l'a souligné le rapport sur les pluies verglaçantes au Québec en 1998, qui préconise « *une autonomie de trois jours, mise en œuvre par chaque citoyen et applicable en toute période* » (Commission Nicolet, 1999, p. 326). Ici encore, la confiance est un ressort vital : « Il eut plus de confiance en nous que nous n'en avons envers nous-mêmes », a-t-on pu dire de R. Giuliani – et c'est ainsi que sa ville n'a pas craqué.

La construction d'une dynamique de confiance partagée : La perspective doit être de consolider des dynamiques collectives, via des initiatives inventées ensemble, qui suppose la clarification partagée des enjeux et difficultés. En particulier, la logique selon laquelle « l'Etat arrête les plans ; informe les opérateurs ; ces derniers obtempèrent » ne devrait plus prévaloir. Katrina a marqué ici un tournant qui sera probablement déterminant, signant la fin d'une époque.

Bien sûr, le principe de partenariat, rappelé en toute occasion – au point que l'on en arrive au tic de langage – est évident et ne peut qu'être plébiscité dans les discours. Mais l'essentiel est de savoir si l'on a les ancrages culturels nécessaires pour tisser effectivement ces partenariats – qui exigent partage, confiance, et volonté d'explorer ensemble (tout en ne baissant pas la garde sur la fonction de contrôle en ce qui concerne l'Etat). Pour l'heure, et quels que soient les pays, on reste loin du compte.

Mais c'est bien par cette "nouvelle donne" en matière de gouvernance que l'on peut gagner en cohésion sur le fond, en intelligence dans l'analyse, en vitesse dans l'exécution, en marges de manœuvre en cas d'erreur – exigences impossibles à satisfaire dans nos cadres passés.

Pareille ligne de fond a des conséquences importantes en matière de conduite de la communication. Là encore de "nouvelles donnes" sont à introduire. On sait que, dans toute organisation non préparée, tout pousse à « rassurer » d'autant plus fermement que l'on ne dispose d'aucune certitude... et à ne plus communiquer du tout dès lors que le problème semble échapper aux traitements habituels. On risque fort de tomber dans ce piège lors des grands épisodes de rupture qui exposent brutalement à l'ignorance et à des menaces potentielles impossibles à circonscrire, voire à décrypter : les conditions d'éclosion et de renforcement de la pathologie de refus d'information ne sont alors que trop bien réunies. Pour contrer cette ligne de plus grande pente, il faut être prêt :

- à donner beaucoup d'informations, de façon précoce (non le minimum, et lorsque les jeux sont faits) ;
- à communiquer autour des questions, non des certitudes (qui viendront trop tard) ;
- à communiquer autour des processus, non des résultats (l'essentiel est la dynamique engagée, les résultats ne seront acquis que plus tard) ;

- tout en étant naturellement prompt à communiquer les certitudes, les résultats dès que l'on en dispose. Et même à signaler indices et signaux d'alarme, si de tels signaux sont acquis avant réception de tous les résultats d'analyse attendus.

Au-delà de toute recette ou check-list de comportement, il faut avoir acquis la conviction stratégique que le pilotage et la sortie de la crise ne peuvent être faits sans cette mutation dans nos logiques fondamentales d'implication et de communication. Le problème n'est pas d'être « un peu plus transparent » qu'on ne l'était. Mais d'avoir bien fait sien, en théorie et en pratique, les exigences d'un travail collectif en univers chaotique. Un environnement qui, désormais, impose : liens dynamiques, fluidité et vitesse, intelligence partagée et confiance collective.

Nous sommes loin du temps où le décideur pouvait prétendre avoir les « bons diagnostics », et imposer ses vues à partir d'une expertise scientifique officielle, propriété des seules autorités, et qui pouvait dire le vrai. Ce positivisme n'est plus de saison. Sir Robert May, éminent scientifique ayant contribué à la modélisation mathématique des systèmes complexes et ancien *Chief Scientific Adviser* du Royaume-Uni, le soulignait de façon pénétrante lors d'une conférence de l'Union Européenne sur le thème « Science et Gouvernance » : « *Sur de nombreux grands enjeux – tout à la fois de sécurité et d'éthique – la science donne rarement à elle seule des réponses indiscutables. Comme l'a écrit Brecht dans sa pièce La Vie de Galilée : « La fonction principale de la science n'est pas d'ouvrir une porte sur la sagesse infinie, mais de fixer une limite à l'erreur infinie ».* (Sir Robert May, 2000).

Nous sommes loin du temps où le décideur pouvait prétendre avoir aussi les « bonnes solutions », et donc se passer de toute implication des autres acteurs, de toute information de ces acteurs. Le mot de Kant devient de plus en plus actuel : « *Prétendre résoudre tous les problèmes et répondre à toutes les questions serait une fanfaronnade si effrontée et une présomption si extravagante qu'on se rendrait aussitôt par là indigne de confiance* » (Kant, *Critique de la raison pure*).

Nous touchons là au cœur de nos conceptions de la gouvernance. Et un deuil douloureux est à vivre : nous allons souvent devoir inverser nos pratiques et plus encore nos visions fondamentales en ce qui concerne l'information, l'expertise, l'implication des réseaux d'acteurs, l'implication des citoyens. Cette situation impose un retour en force du politique : non plus comme art de protéger son pouvoir, mais bien comme exercice à toujours réinventer de la conduite collective des affaires humaines. À l'heure où les grands chocs conduisent, de façon de plus en plus répétée, à s'interroger sur les grands défis de son histoire et sur la façon des les relever, nous sommes condamnés à des réinventions majeures en ces domaines de la responsabilisation des acteurs, et par là de la réinvention de la fonction de leadership.

Sur ce front aussi, le temps presse. Déjà, on observe que les grands réseaux d'information télévisés créent leur propre « Situation Room », pour suivre toute crise majeure. Le centre de gravité est en train de se déplacer rapidement d'un secteur public dont le modèle fermé arrive en bout de course à d'autres acteurs, au premier rang desquels les médias. Mais ce n'est là qu'un point particulier, même s'il est important et le plus visible. Très prochainement, le secteur privé se dotera lui aussi de « National Response Plans » pour ne pas se retrouver prisonnier de conceptions qu'il analyse par trop dépassées. De même, la myriade d'acteurs – ONG, institutions internationales, associations locales, citoyens internautes, etc. – vont, à brève échéance, s'organiser aussi, sur des bases qui surprendront, pour apporter leurs propres modes de réponse aux situations graves. Ou bien les grandes organisations sont en mesure de vivre ces bouleversements et d'y réinventer leur place, ou bien elles seront balayées. Comme le dit le proverbe chinois « *le timonier doit naviguer avec les vagues, sinon elles l'engloutiront* ».

Une plongée dans quelques rapports majeurs sur des crises de grande ampleur peut être particulièrement éclairante sur ces questions. Retenons ici quelques-unes de leurs convictions les plus essentielles :

- La rétention d'information détruit la crédibilité des responsables (the BSE inquiry commission, Philips, 2001):

1294. *“Tout au long de l'affaire de la BSE, l'approche de la communication du risque fut marquée par la peur profonde de provoquer une angoisse publique irrationnelle. Cela ne s'est pas seulement appliqué au Gouvernement, mais aux comités d'experts, aux responsables de la sécurité de médicaments, aux Chief Medical Officers, à la Meat and Livestock Commission. Tous les témoins étaient d'accord avec l'idée que l'information ne devait pas être retenue vis-à-vis du public, mais certains soutinrent l'idée d'un contrôle sur la façon de faire la diffusion de l'information. Mr Meldrum (Chief Veterinary Officer, 1988-1997) dit qu'il était souhaitable de diffuser l'information “de façon ordonnée” – de telle façon qu'on puisse s'assurer que l'ensemble de l'information est rassemblée, et que l'on puisse éviter que le processus ne fasse pas chavirer le bateau.”*

1295. *“M. Brian Dickinson, qui fut membre du Food Safety Group du ministère de l'Agriculture, exprima ainsi ses vues : « Etant donné la vivacité du débat public sur le sujet à cette époque, nous étions conscients du fait qu'il fallait en quelque sorte accompagner le mouvement (slightly leaning into the wind). On ne pouvait pas se planter là, donner une vue totalement impartiale et objective de la situation. Il y avait un danger plus grand d'être mal compris, d'un côté ou de l'autre, et nous avons incliné à faire des déclarations d'une tonalité plus rassurante qu'il aurait pu être bon de le faire dans l'idéal. ”*

1296. *“Nous pensons que c'est là une description fidèle de l'approche générale de communication sur le risque qui fut suivie. Nous avons vu qu'elle provoqua un scepticisme croissant et, le 20 mars 1996, la perception selon laquelle le Gouvernement avait trompé le public.”*

1297. *“En discutant ce point avec nous, Sir Robert May, Chief Scientific Adviser, exprima le point de vue suivant : « On peut percevoir la tentation, parfois, de souhaiter retenir des informations pour qu'il soit possible de mener une discussion interne et arriver à la formation d'un consensus de telle sorte qu'un message simple puisse être exprimé à l'extérieur. Mon opinion est très ferme : il faut résister à cette tentation, et c'est tout le processus, désordonné par lequel se construit la compréhension scientifique, avec toutes ses contradictions, qui doit être ouvert à l'extérieur ».”*

1298. *“Cette opinion reçut le support de représentants d'organisations de consommateurs. Ils soulignèrent le besoin de débats scientifiques ouverts. Ms Sheila McKechnie, la Directrice de l'Association des Consommateurs, souligna le besoin de développer une culture de la confiance. Elle commenta : « Il n'y pas attitude plus infantilisante que celle qui consiste à retenir de l'information en arguant que les gens pourraient réagir de façon irrationnelle à l'information ».”*

1299. *“Elle observa que les organisations construisent leur crédibilité par l'ouverture.”*

1300. *“ Tout le monde fut d'accord pour dire que le Gouvernement avait eu un problème de crédibilité. Un certain nombre de ministres nous dirent qu'ils avaient perdu leur crédibilité vis-à-vis du public, et qu'il leur avait été nécessaire de recourir à des experts indépendants pour apporter du crédit à des déclarations publiques sur le risque”.*

1301. *“L'expérience que nous avons acquise à travers cette longue enquête nous a conduit à la conclusion ferme qu'une politique d'ouverture est l'approche correcte. Dans une situation d'incertitude, quand il répond au public, ou lorsque les médias exigent un conseil, le Gouvernement doit résister à la tentation d'essayer d'apparaître comme ayant toutes les réponses. Nous pensons que les inquiétudes sur la nourriture*

ou les inquiétudes sur les vaccins viennent du sentiment que le Gouvernement fait de la rétention d'information. Si les doutes sont exprimés clairement et investigués de façon ouverte, le public est capable de répondre de façon rationnelle et sera plus susceptible d'accepter réassurances et les avis quand le moment sera venu où ils pourront être apportés – si cela peut être le cas. Nous notons par exemple que le SEAC et le ministère de l'Agriculture ont rendu public le fait qu'une recherche est conduite sur la question de savoir si la BSE est passée au mouton. Nous observons que cela n'a pas conduit à un boycott de l'agneau. » (Lord Philips, 2001 ; P. Lagadec, 2001)

- Les citoyens doivent recevoir toute l'information nécessaire (cas de l'évacuation des tours du World Trade Center, rapport 9/11).

« Après le crash contre la tour Sud, les personnes présentes dans les étages supérieurs perdirent du temps à chercher un passage vers le haut de la tour au lieu d'essayer d'emprunter l'escalier A pendant qu'il était encore praticable. Bien que les sauvetages par le toit n'aient en fait pas été définitivement exclus, les employés du WTC ne furent jamais informés lors des exercices anti-incendie que les portes d'accès au toit étaient fermées, que les toits étaient en fait dangereux et qu'il n'y avait en définitive aucun plan d'évacuation par hélicoptère.

Dans les deux tours, les personnes qui pouvaient atteindre les escaliers et descendre furent bloquées par la configuration des escaliers qui comportaient des déviations et par les portes anti-fumée. Cette situation de confusion a ralenti l'évacuation de certaines personnes et a peut-être empêché celles d'autres personnes. L'autorité portuaire a fait savoir qu'à l'avenir, les locataires des bureaux devaient être informés beaucoup plus précisément des conditions qu'ils allaient rencontrer au cours de leur descente.

L'effet des appels au 911 sur l'évacuation. Les opérateurs du standard du 911 de la police (NYPD) et du système de dispatching des pompiers (FDNY) ne constituaient pas des éléments adéquats dans la chaîne de réaction face à une situation d'urgence. A plus d'un titre, le système du 911 n'était pas en mesure de venir à bout d'une situation de catastrophe. Les opérateurs de la police et des pompiers constituaient l'une des seules sources d'information des personnes qui se trouvaient au niveau ou au-dessus de la zone d'impact des tours. Les pompiers ordonnèrent l'évacuation complète des deux tours à 8h57, mais cette consigne ne fut pas répercutée auprès des opérateurs du 911 et des pompiers qui, dans les deux cas, continuèrent à donner pour consigne aux employés des tours de ne pas prendre l'initiative d'évacuer sans aucune considération de leur position par rapport à la zone d'impact. Les opérateurs du 911 de la police et ceux des pompiers ne furent pas non plus informés que les opérations de sauvetage par le toit étaient en principe exclues. Cette défaillance a peut-être été néfaste pour les personnes se trouvant dans les étages supérieurs de la tour Sud qui appelaient le 911, et auxquelles il n'a pas été dit que leur seul espoir n'était pas d'essayer de monter sur le toit, mais de descendre l'immeuble. Si l'on veut être mieux préparé à des catastrophes futures il est important d'intégrer les opérateurs en charge du 911 dans les premiers secours, et de les associer étroitement à la transmission d'informations exactes en temps réel et aux mesures de secours aux victimes. » » (Rapport de la Commission d'enquête, p. 371)

- Les citoyens doivent être placés en position de responsabilité (9/11):

« L'une des leçons à tirer des événements du 11 septembre est que les particuliers doivent impérativement prendre leurs responsabilités pour augmenter leurs chances de survie en cas de catastrophe » (Rapport de la Commission d'enquête, p. 372)

- Le citoyen, l'employé du secteur privé, ce n'est pas l'ennemi, c'est une pièce maîtresse du système de secours (9/11):

« Les tous premiers secouristes, les opérateurs du 911, étaient, comme c'est le cas dans la plupart des catastrophes, des employés du secteur privé. Dans la mesure où

85% de l'infrastructure sensible de notre pays est entre les mains non pas du gouvernement mais du secteur privé, les premiers secours qui interviendront sur toutes les catastrophes futures seront probablement du personnel d'entreprises privées. » (p. 370)

- Même en cas de désastre colossal, l'information reste d'une nécessité vitale (Pandémie mondiale, 1918):

« In 1918 the lies of the officials and of the press never allowed the terror to condense into the concrete. The public could trust nothing and so they knew nothing. So a terror seeped into the society that prevented one woman from caring for her sister, that prevented volunteers from bringing food to families too ill to feed themselves and who starved to death because of it, that prevented trained nurses from responding to most urgent calls for their services. The fear, not the disease, threatened to break the society apart. [...] Those in authority must retain the public's trust. The way to do it is to distort nothing, to put the best face on nothing, to try to manipulate no one. Lincoln said that first, and best. Leadership must make whatever horror exists concrete. Only then will people be able to break it apart ». (Barry, p. 461)

2.3.5. Sorties de crise : à intégrer dès l'amont

Jusque très récemment, les auteurs et experts découpaient le temps de la crise en phases successives, bien tranchées : *l'avant-crise* (phase de prévention et de veille), *la crise* (phase aiguë du traitement et de la mitigation), le *post-crise* (phase de reconstruction ou recovery). Cette dernière phase venait "après", non seulement dans la chronologie de la crise et la prise en charge mais encore et surtout dans les priorités.

La dimension "reconstruction" était moins importante car la prévention, qui pouvait être mieux assurée dans un monde plus stable et plus lisible, permettait déjà de réduire l'occurrence des crises. En cas d'échec de la prévention, on "gérât" la crise, et seuls des problèmes "résiduels" étaient laissés pour la dernière phase. Dès que le moment critique était passé, d'autres équipes (plus légères et moins en vue) prenaient en charge le "retour à la normale". L'écart était effacé, d'autant plus facilement que la stabilité générale du contexte faisait office de stabilisateur. On retrouvait les équilibres habituels.

Ce schéma est aujourd'hui profondément bouleversé. La prévention a plus de difficultés à tenir son rôle de première et essentielle ligne de défense. Le traitement de la crise laisse derrière lui des problèmes d'une ampleur parfois considérable, et pour le temps très long – que l'on songe à Tchernobyl. La phase aiguë finirait même par apparaître "anecdotique", tout au moins perd-elle son quasi monopole en termes d'attention et d'investissement. Un cyclone se traite en général en quelques jours (alerte, évacuation, retour) ; mais la reconstruction de la Nouvelle Orléans après Katrina sera l'affaire d'une bonne décennie. La sortie de crise devient une dimension centrale (Guilhou, 2005). Elle est même à prendre en charge dès la gestion de la crise, et même dans les efforts de préparation (notamment dans l'architecture des systèmes d'information et de communication, par exemple). Si les conditions d'une récupération du système en cas de crise lourde ne sont pas réfléchies très à l'amont, les obstacles risquent fort de devenir insurmontables dans la phase de reconstruction qu'on serait contraint de mettre en œuvre à la suite d'un événement grave.

Dirigeants comme opérateurs doivent se préparer à intervenir lourdement sur ce terrain qui dépasse le simple « business recovery ». C'est le problème aujourd'hui des opérateurs de grands réseaux à la Nouvelle Orléans. Qui sont confrontés à des casse-tête parfaitement illustratifs des problèmes post-crise que l'on sera amené à connaître de plus en plus : comment reconstruire si on ne dispose pas des grands choix publics en matière d'aménagement ? Si les acteurs de ces choix publics ne sont plus là, tout en n'étant pas des absents définitifs (populations déplacées

sur tout un continent)? Si les acteurs publics ont de grandes difficultés à mettre les questions à l'ordre du jour ?

Au-delà de ce cas ou d'autres du même type, on découvre en vérité un problème global : de très nombreux territoires de la planète sont actuellement engagés dans des processus de « sortie de crise », consécutifs à des catastrophes naturelles, des catastrophes technologiques, des guerres, voire des combinaisons de ces dimensions. Et les défis rencontrés sur ces fronts sont imposants. Alors que, dans la phase classique du traitement curatif de la crise, les cartes d'acteurs et de responsabilités sont relativement cernées (ce qui n'exclut pas de grandes confusions comme on le voit à chaque événement grave, avec notamment ces aéroports totalement saturés et plongés dans un désordre indescriptible), il n'en est pas de même pour cette phase de la sortie de crise. On observe alors des jeux d'acteurs bien plus confus, complexes et non coordonnés. On voit pêle-mêle interagir : des ONG (fortes d'un grand prestige ou plus affairistes), des entreprises privées, des agences d'État, des opérateurs civilo-militaires, etc. Le problème fréquent est que chacun définit lui-même ses missions, par défaut d'orientation et de cadrage de ses propres États ou des institutions internationales. L'absence de pilotage favorise tous les excès sur le plan opérationnel et installe ces sorties de crise dans des durées gravement allongées (avec risque fort de dérives maffieuses et parfois criminelles). A l'évidence, une réflexion très forte est nécessaire sur cette dimension des sorties de crise, sans attendre l'accumulation d'expériences de plus en plus coûteuses en vies humaines, en pertes économiques, en perte de crédibilité.

Nous nous en tiendrons ici à ces quelques pistes de travail, déjà validées par des expériences de terrain. Mais une mise en garde s'impose : l'essentiel est dans la préparation. Si l'on n'a pas forgé des convictions fortes – fondées sur des cultures managériales adaptées aux univers de très grande incertitude, aux univers radicalement ouverts et complexes –, aucune de ces préconisations ne pourra être véritablement mise en œuvre. Il nous reste donc, dans un troisième chapitre, à clarifier quelques impulsions indispensables à donner pour mettre les systèmes, les organisations et les personnes en capacité de progresser effectivement sur ces voies nouvelles.

Quelques leçons des tempêtes de 1999 en France

« En fait, personne ne semble avoir anticipé, dès les premiers signes alarmants, le scénario d'emballement qui a eu cours. Sans doute faut-il voir là un indice, dans l'organisation administrative des dispositifs en place, de la surestimation de la fonction de réaction sur celle de réflexion stratégique sur les dynamiques en œuvre. Il serait évidemment idéal de mener continuellement en parallèle cette réflexion.

Aucune cellule spécialisée, plus détachée à ce moment-là des contingences de l'urgence et sans doute trop rarement prévue dans les organigrammes, n'a d'ailleurs été mise en place ou activée pour assurer cette mission.

Les possibilités de bifurcations multiples d'évolution des crises systémiques imposent, en effet, des modalités d'approches des problèmes qui prennent elles-mêmes mieux en compte l'imprévu, voire préparent celui-ci en tant que tel et abandonnent quelque peu des « logiques de réponses souvent trop codifiées pour des logiques de questionnement ouvert ». (Note ci-dessous)

Certes, l'intérêt de disposer de catalogues de ressources et des fiches réflexes reste entier. Mais, face à « l'aberrant », à des circonstances dont les formes n'entreront jamais complètement dans des quadrillages exhaustivement préétablis, l'essentiel apparaît plus encore de développer l'apprentissage en soi de la réactivité collective, et de mieux apprendre à travailler efficacement en équipes et en réseaux. Face à des réalités qui peuvent être mouvantes, empreintes de fortes incertitudes, où les problèmes de communication sont critiques, les moyens d'information et de commandement défailants, les modes d'action habituels inadaptés, les responsables doivent avoir été eux-mêmes, autant que faire se peut, préalablement formés à intervenir dans ce type de situation de rupture. »

Source : Premier Ministre : « Evaluation des dispositifs de secours et d'intervention mis en œuvre à l'occasion des tempêtes des 26 et 28 décembre 1999 », Rapport d'étape de la mission interministérielle, juillet 2000, p. 37-38.

Note : Patrick Lagadec, *Ruptures créatrices*, éditions d'organisation, 2000.

CHAPITRE 3

DES IMPULSIONS STRATÉGIQUES

Résumé : la connaissance des enjeux et la clarification de règles managériales cardinales est indispensable – mais reste très insuffisant. En ces domaines si perturbants, le plus souvent tétanisants, deux verrous sont à faire sauter.

- *Le blocage culturel*, qui interdit de considérer avec tout le sérieux exigé les défis actuels : nous restons enfermés dans des schémas d'analyse des risques, des modèles de gestion des vulnérabilités et des crises qui ne sont plus en phase avec les réalités actuelles et en devenir ;
- *Le blocage managérial*, qui interdit de lancer les initiatives indispensables pour mettre les acteurs en capacité d'agir sur ces nouveaux terrains.

Il nous revient de donner sans retard des impulsions stratégiques à nos systèmes, non seulement pour passer ces blocages mais pour nous mettre en position bien plus créative, ouverte, innovante. Alors nos systèmes seront en mesure de prendre en charge les défis de notre temps, non à reculons et à l'aveugle, mais de façon intelligente, positive et déterminée.

Des grammaires de pilotage viennent d'être indiquées pour aider à gérer les crises et traverser les grandes ruptures, sans tomber systématiquement dans des spirales funestes. Mais les leçons de l'expérience sont dures et tenaces : des responsables, des organisations, des cultures non préparées à ces univers déstabilisants, de plus en plus « barbares », ne pourront pas s'inscrire dans les lignes dont on sait pourtant qu'elles sont devenues indispensables. Il ne suffit pas d'énoncer des principes à suivre comme on applique mécaniquement une check-list technique. On observe régulièrement que les meilleurs repères, les plans les mieux conçus, sont d'emblée mis de côté dès l'émergence d'une situation troublante. On observe même de farouches résistances, surtout à haut niveau, pour mettre la question à l'agenda, se préparer, fixer des objectifs de progrès. En d'autres termes on ne peut apprendre « au fil de l'eau » en matière de crises et de grandes ruptures.

Le constat a été fait depuis longtemps, dans tous les pays, dans toutes les organisations, que deux lignes d'impulsion sont déterminantes. Sans mutation dans les cultures – intellectuelles, managériales – il est vain d'espérer des progrès significatifs. Sans effort puissant et de qualité, en matière de préparation stratégique et opérationnelle, il est vain d'attendre de meilleures performances.

Mais la véritable mutation tient au renversement qu'il faut opérer : passer d'une résistance et d'une passivité étonnantes en ces domaines, à une détermination sans faille dans la mise en progrès de nos organisations. Pour emprunter à Sun Tsu nous devons considérer que nous sommes ici sur des questions « vitales ». Et comme le dit encore le stratège chinois : qui ne s'est pas éprouvé sur ces enjeux, qui ne connaît pas ces défis et la façon de les traiter « *sera défait dans toutes les batailles* ».

3.1. Des barrières culturelles à franchir

Aussi longtemps que, par risque, on entend un phénomène dont la probabilité ne peut-être que très faible et la gravité très limitée – le produit des deux termes conduisant à quelque chose « d'acceptable », qu'il suffit « d'expliquer » –, le gestionnaire n'a pas de difficulté. Il sait faire les calculs, et saura se faire conseiller pour de la bonne « communication » sur les risques.

Aussi longtemps que, par crise, on entend une situation un peu délicate exigeant des matériels particuliers, des règles organisationnelles spécifiques, des plans et des check-lists adaptés, le responsable n'a guère d'inquiétude. Il demande que lui soit préparée la liste des risques et crises

possibles, il prévoit qu'un collaborateur rédigera un plan et des fiches de réponse. S'il en a le loisir, il recommandera même, une fois l'an, la tenue d'exercices pour vérifier que toutes les réponses préparées sont bien en ordre de marche. La crise une fois mise en cadre, dotée des réponses voulues, est ainsi domestiquée, canalisée ; elle acquiert, par là même, un brevet d'acceptabilité.

Il en va tout autrement si l'on tente de faire travailler les individus et les groupes sur les nouvelles crises, aux enjeux bien plus vitaux, pour lesquelles, par construction, on ne dispose pas de toutes les batteries de réponses souhaitées. Soyons clairs : le sujet fait peur et fait fuir. Ce qui s'exprime par des refus réflexes. Qui sont profondément ancrés et qu'il faut dépasser.

3.1.1. Des refus pavloviens

C'est la surprise de celui qui, pour la première fois, tente d'œuvrer sur ces terrains. Les personnes, les organisations réagissent le plus souvent très négativement à toute proposition de préparation, de questionnement, d'information plus encore sur ces terrains délicats. Il faut avoir conscience de ces mécanismes de défense et de leur force parfois stupéfiante. Ils se déclinent notamment autour des facteurs suivants :

- Le sentiment qu'un dirigeant n'a pas de temps à perdre avec ces sujets : « s'il est dirigeant, c'est qu'il a les réponses » ;
- *Le sentiment que ce sujet n'est pas sérieux* : « s'il n'y a pas de réponse codifiée, aisément modélisable et donc susceptible d'être sous-traitée à des spécialistes techniques, c'est que la démarche n'est pas scientifique » ;
- *L'incompréhension* : « un dirigeant est là pour apporter des réponses, non pour se poser des questions » ;
- *Le malaise* : « le manager n'est pas un aventurier : il lui revient d'appliquer des procédures validées, non d'en inventer à tout moment ».
- *Le sentiment d'illégitimité* : demander à des équipes dirigeantes de se préparer à des situations non conventionnelles est souvent ressenti comme inacceptable puisque trop contraire à ce qu'ont été toutes les règles du jeu ayant permis à ces équipes d'accéder aux postes supérieurs qu'elles occupent.

On se heurte à un décalage, au moins inconsciemment perçu par les décideurs, qui déclenche des comportements de fuite parfois irrépressibles. La crise, comme on l'a indiqué, exige surtout un profil de créatif, et beaucoup moins le profil commun d'excellence dans la capacité à faire fonctionner des rouages et des logiques techniques données, sans jamais de questionnement trop avancé sur les buts, le sens, les cartes d'acteurs à impliquer, etc. Ce type de profil n'est pas un critère central de recrutement ni de promotion, et il serait même souvent un critère de rejet. Beaucoup de dirigeants sentent donc confusément que ces questions de crise conduisent à s'aventurer en milieux inconnus, hostiles, dangereux, où les références nécessaires sont précisément celles qui leur font défaut – « donc à éviter ».

Naturellement ces difficultés peuvent être surmontées, mais elles existent et sont la norme indiscutée dans les organisations non préparées. Elles sont les plus remarquables alliées de la crise.

Les résistances s'exprimeront de multiples manières : « nous avons déjà des plans » ; « on nous impose déjà des exercices inutiles » ; « nous n'avons pas le temps » ; « cela va coûter trop cher » ; « ce n'est pas prioritaire » ; « c'est beaucoup trop sensible : vous allez ouvrir la boîte de Pandore » ; « impossible d'impliquer les dirigeants : il y a trop de conflits à un haut niveau » ; « vous n'allez tout de même pas me dire que je fais mal mon métier ! » ; « si une situation délicate survient, je saurai faire ; et puis, il y a des services d'urgence pour cela ».

C'est l'ensemble de ces références défensives qui doivent être transformées pour que puisse éclore une capacité collective de questionnement sur les incertitudes, une capacité à ouvrir les options possibles et à accepter d'engager les préparations personnelles et collectives qui s'imposent.

3.1.2. Des résistances profondément ancrées

Nous ne sommes pas ici dans le registre de la simple "résistance au changement". Les blocages sont bien plus viscéraux, ancrés sur trois lignes de défense combinées :

Le blocage intellectuel. Ce qui relève de l'inédit, de l'exceptionnel, du non linéaire, est instinctivement rejeté. Comme si nous étions restés les disciples des naturalistes du XVIII^{ème} siècle :

« Des causes dont l'effet est rare, violent et subit ne doivent pas nous toucher, elles ne se trouvent pas dans la marche ordinaire de la Nature ; mais des effets qui arrivent tous les jours, des mouvements qui se succèdent et se renouvellent sans interruption, des opérations constantes et toujours réitérées, ce sont là nos causes et nos raisons » (Buffon, 1749).

Uriel Rosenthal, l'un des pionniers des études sur les crises, relève que cette tradition se poursuit et bloque notre approche des crises :

« Les scientifiques ne se sentent guère 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 » (Rosenthal, 1989, p. 5).

Dès lors les problèmes non conventionnels ont toute chance de rester orphelins. Et quiconque s'y intéresse aura quelque difficulté à se faire reconnaître comme "sérieux".

Le blocage managérial. Ralph Stacey, professeur de management stratégique le constate:

« Au moins 90% du contenu des manuels de management stratégique est consacré à la facette du management qui pose le moins de difficulté – conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise [...]. Bien au contraire, la véritable fonction du management est de conduire les exceptions, rapidement et sous pression, quand elle surviennent de façon non prévue [...]. La véritable mission des responsables est de traiter la non prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité, le non sens et le désordre ». (Stacey, 1996, p. 19-20).

Dès lors, si l'on est projeté dans cet univers, on risque fort d'être décontenancé, tétanisé. Et toute invitation à venir se préparer à l'anormal passe pour une sollicitation infondée, illégitime et sans doute même provocatrice.

Le blocage psychologique. C'est sans doute là le plus déterminant. Se confronter à la perte de sens, à la perte des cadres structurants, à la perte de tout ce qui a justifié la place sociale tenue (responsabilité, respectabilité, pouvoir, identité), au risque de non-maîtrise et de montée aux extrêmes, provoque des effets de déstabilisation, profondément destructurants, chez qui n'a pas été préparé. Comme le dit le mot chinois rappelé par Sun Tsu : « N'est-ce pas ici que, si je fais un demi-pas dans la mauvaise direction, je risque de me retrouver à des milliers de kilomètres ? ».

Une interrogation de nature psychanalytique est ici justifiée en raison des affects puissants, souvent irrépressibles, qui marquent individus et groupes en situation critique. Et même la simple perspective d'un exercice déclenche régulièrement ces mêmes déstabilisations. L'expérience conduit à suggérer la lecture attentive de ces lignes de la psychanalyste Nicole Fabre sur Descartes, si l'on veut comprendre le fond de la résistance rencontrée :

« Sa pensée forme un tout. Son œuvre aussi. Aucun interstice n'existe par où elle serait attaquable. Aucun vide. Comme aucun vide n'est à ses yeux pensable dans la nature. Sa

controverse sur le vide, notamment avec Pascal à l'occasion des « expériences du vif-argent », son refus du vide, sont si surprenants chez un homme qui se réfèra tant à l'expérience chaque fois que cela lui était possible, que l'on ne peut pas ne pas y voir l'expression de sa personnalité ou de sa problématique. Si bien que c'est en termes de résistance que j'en parlerai. Si Descartes résiste à l'idée du vide, si le vide lui apparaît inconcevable et choquant à ce point, c'est parce que le vide est le symbole du néant, ou du chaos. Il est un risque de désordre. En rejetant si vigoureusement ce concept, Descartes manifeste sous des apparences rationnelles l'angoisse du néant (de la mort ?) et la crainte de perdre la solidité d'un système qui ne tient que parce qu'il n'y demeure aucune faille ». (Fabre, 2004, p. 91).

Ces handicaps ne seraient pas particulièrement préoccupants si notre conquête de l'incertain ne cessait de gagner du terrain et si l'ignorance se réduisait comme peau de chagrin. Mais il n'en est rien, bien au contraire, comme nous l'avons souligné précédemment.

3.1.3. Une mutation culturelle

En matière de vulnérabilité et de crises, un véritable renversement de perspective est à opérer : ce qui était autrefois tenu comme « à la marge » vient au cœur et doit être traité comme tel. Il n'y a plus le monde connu, dans lequel nous inscrivions nos projets, nos activités, nos reconnaissances d'excellence (avec en lisière et entre parenthèses) des incertitudes discrètes n'ayant droit de cité que si elles sont déjà enregistrées dans des théories validées, des séries statistiques robustes et dépouillées de tout excès.

La perspective ne doit pas être simplement de limiter les résistances habituelles. Il nous faut désormais acquérir une aisance intellectuelle et culturelle permettant de nous mouvoir de façon créative en univers de haute instabilité et opacité. Certes pour l'heure nous n'avons pas la feuille de route à disposition. Il s'agit de la construire.

Rupture : ce que nous avons exclu de nos domaines de travail intellectuel doit être inscrit au nombre des nouvelles frontières à explorer d'urgence : discontinuité, irréversibilité, montée aux extrêmes, volatilité, basculement, cristallisation, résonance. Dans toutes les disciplines, et en transdisciplinaire. Ces lignes de réflexion et d'action ne doivent plus relever du tabou. Et la dynamique de réponse ne peut plus être du type : « bunker », ligne Maginot, « barrage poids ». La réponse doit se mettre dans le registre des défis actuels, et donc pouvoir combiner : ouverture, vitesse, fluidité, complexité, connectivité – tout en s'inscrivant sur un socle de grande fermeté de conviction, de projet, de valeur, d'identité. La flexibilité maximale dont il faut faire preuve pour inventer en dehors des cadres du passé, exige en même temps – c'est là une contradiction essentielle – des lieux de convictions où tout ne soit pas laissé à la confusion et au chaos. Il y a là, à l'évidence, des questionnements imposants à affronter.

3.2. Se préparer : aux crises conventionnelles, aux crises chaotiques

Deux impulsions fortes sont à donner à nos systèmes. La première consiste à les mettre en capacité d'affronter au moins les crises relativement circonscrites – parce qu'elles constituent déjà un premier niveau de difficulté que beaucoup ne sont toujours pas en mesure de traiter. La seconde est beaucoup plus ambitieuse mais c'est là le cœur du défi qui nous attend : lancer des initiatives qui permettront, à travers les dynamiques engagées, d'apprendre à affronter le terrain sur lequel nous sommes désormais convoqués : celui du chaotique.

3.2.1. Sur le front des crises conventionnelles : des retards à rattraper

On sait depuis une dizaine d'années ce qu'il convient de faire pour préparer les responsables, les équipes, les réseaux aux crises conventionnelles. Et comment le faire. Il ne manque le plus souvent qu'un facteur : la volonté d'engager le processus.

Quelques initiatives permettent déjà de gagner beaucoup en savoir-faire, ce qui protège du risque de fiasco systématique.

Ouverture des équipes dirigeantes à la question des crises. Le tout premier pas est d'inscrire le problème des crises à l'agenda des décideurs. Il s'agit d'ouvrir un terrain de travail collectif sur ces questions – ce qui reste rare. La voie la plus efficace est de réunir le dirigeant et son premier cercle pour un séminaire de réflexion qui permette tout à la fois : de mettre les participants en situation, d'exercer la réflexion sur des cas concrets, de fournir des références opérationnelles, d'accoutumer à l'idée qu'il y a un terrain de responsabilité pour l'organisation.

Retour d'expérience. La démarche de retour d'expérience est l'exact opposé du syndrome de l'oubli. On ne passe pas une crise par profits et pertes. Au contraire, dans un esprit constructif, on s'efforce de revenir sur l'épisode de crise à analyser pour identifier et comprendre les enchaînements qui se sont fait jour dans la conduite de l'affaire. On considère l'expérience comme une opportunité de progrès collectif, non comme une parenthèse à "oublier" (et moins encore comme une occasion de désigner des coupables). Davantage : le fait d'engager immédiatement ce type de réflexion peut être un moyen précieux de cicatrisation. Au moins démontre-t-on une volonté de sérieux dans la conduite des procédures : c'est là souvent l'essentiel quand, à l'évidence, personne n'est en mesure de fournir des solutions "miracles". Certes, tout retour d'expérience est délicat, surtout dans les milieux peu préparés. L'enjeu est précisément de travailler, selon la pédagogie la meilleure, pour que, peu à peu, la pratique du retour d'expérience devienne possible, toujours plus riche et plus profitable à tous.

Exercices de simulation. Un groupe non entraîné éprouvera les plus grandes difficultés à prendre en charge une situation hors norme et à innover de façon maîtrisée face à l'inédit. Il faut donc engager une pratique continue d'entraînement, non pas à des défaillances bien codifiées (le rituel de "l'exercice d'incendie") mais bien à des surprises déstabilisatrices. Il faut le faire en simulation : il est irresponsable de se reposer sur les seules expériences réelles pour s'entraîner collectivement, surtout si l'expérience réelle est rapidement exclue du champ du retour d'expérience (la crainte de la justice, qui pourrait se saisir de ces analyses, étant ici souvent un facteur de blocage définitif). Ces simulations doivent être suivies de *débriefings* rigoureux, ce qui est souvent négligé ou refusé, dès lors qu'il s'agit d'aller au delà du simple satisfecit rituel ; il est pourtant indispensable pour toute dynamique de progrès. Bien évidemment il faut s'assurer de la réalisation effective régulière des exercices : en cette matière comme en d'autres une simple politique d'affichage ne peut suffire.

Perfectionnements spécifiques. Il est capital de former spécifiquement un certain nombre de responsables. Les dirigeants, qui vont avoir un rôle politique crucial dans le cours de ces crises. Les responsables de cellules de crise, qui vont avoir à piloter des systèmes extrêmement complexes, aux effets pervers massifs et souvent peu connus. Les porte-parole. Les experts. Les membres des cellules de "réflexion stratégique", dont on a souligné à quel point la fonction était importante. L'habitude est généralement prise de pratiquer le *media training*, mais il faut aller beaucoup plus loin. Ce sont en réalité des pans entiers et nouveaux du management qu'il convient de faire découvrir et de faire partager aux intéressés : on ne peut le faire en y consacrant seulement quelques heures tous les cinq ans.

Apprentissages inter-acteurs. Les crises étant des processus joués au sein de réseaux complexes, il devient important d'élargir l'apprentissage aux partenaires extérieurs à l'organisation concernée : rencontres, retours d'expérience, exercices, explorations de vulnérabilités inédites ne peuvent plus être menés strictement en interne. Il faut élargir constamment les cercles d'acteurs impliqués. Cela doit être engagé dès que l'organisation concernée se sent déjà un peu moins démunie, que le niveau des peurs a pu être abaissé, que la confiance a pu se développer en interne. Et un seuil doit avoir été franchi : ne plus considérer que l'on puisse piloter seul une situation de crise.

Ces quelques pistes peuvent déjà apporter beaucoup. L'expérience permet d'indiquer, en appui, quelques conditions à respecter pour une réussite de la démarche :

L'implication personnelle des dirigeants. Le propre des crises et des ruptures étant de toucher à des éléments fondamentaux de la vie de l'organisation rien de sérieux ne peut être fait sans l'implication manifeste et durable de la clé de voûte des entités concernées. L'engagement de chacun dans les processus d'apprentissage change du tout au tout lorsque le "patron" est personnellement engagé sur ce dossier. Le ministre, le président, le directeur, doit montrer qu'il est lui-même impliqué dans cette politique. Il lui faut notamment : sécuriser tous ceux qui acceptent d'innover sur ces terrains mal connus ; valoriser les réalisations les plus prometteuses et leurs acteurs ; se doter de moyens *ad hoc* pour suivre le dossier ; apporter l'aide méthodologique voulue à tous ceux qui accepteront de s'y impliquer. Et c'est là une affaire de conviction, non d'affichage.

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

La maîtrise du processus. Il faut savoir à tout moment ce que l'on fait, exercer un suivi critique des méthodes employées, des résultats obtenus. Cela suppose notamment des pratiques de retour d'expérience sur l'apprentissage lui-même. On se tiendra éloigné de tous ces exercices – si habituels – dont on ne sait finalement pas à quoi ils ont bien pu servir, de ces débriefings – tout aussi courants – qui sont davantage des réunions obsédées de protocole que des occasions d'échanges approfondis entre tous les partenaires. Ces exigences conduisent à mettre sur pied une cellule de conduite du projet, particulièrement avertie des difficultés méthodologiques à maîtriser, et en relation étroite avec les dirigeants.

3.2.2. Sur le front du pilotage en univers chaotiques : des dynamiques hors-cadre à impulser

Les principes d'intervention sont les mêmes que précédemment, mais le point de départ est différent : on commence là où la préparation précédente a arrêté. On mettra ici au centre du travail un certain nombre de dimensions essentielles.

L'inconcevable : le but doit être de se mobiliser – en questionnement ouvert préalable, en simulation, en retour d'expérience– sur la dimension de l'inconcevable. On s'entraînera avec d'autres sur cette dimension, sans attendre d'avoir toutes les bonnes informations, les bonnes réponses, pour ouvrir très largement le champ de réflexion. Cela à partir d'un principe cardinal : le problème *n'est pas de prévoir l'imprévisible, mais de s'entraîner à lui faire face.*

Dans un exercice de simulation, par exemple, le simple fait de demander à un groupe de produire un scénario a priori "inconcevable" est toujours très constructif, et même fort libérant. On retrouve rapidement les non-dits et tabous du corps social en question, enfin explicités. Et par là, les crises déjà souvent en gestation.

On s'entraînera notamment à aiguïser les capacités de veille pour les crises non conventionnelles. Ce qui signifie :

- s'entraîner à regarder sur les marges, là où naissent les ruptures ;
- cerner les « variables dormantes », susceptibles d'émerger brutalement : ce qui était perçu comme « normal » devient soudain inacceptable ; ce qui était tenu pour totalement impossible devient la norme ; etc.
- rechercher des sources d'informations inhabituelles et se rapprocher d'acteurs hors des cercles généralement considérés : par construction le hors-cadre ne vient pas par les canaux habituels, ce qui suppose d'autres regards, d'autres réflexes ;

- mettre en commun les sensations, les étonnements (pas seulement les données sûres) et prévoir des mécanismes de remontée, de partage de ces sensations difficiles à classer dans les cases établies : pour travailler sur les convergences d'intuition, et non plus sur des "preuves" techniques scrupuleusement documentées ;
- faire réfléchir aussi sur les visions, les identités, les postures et les liens : ce qui est encore pertinent, ce qui ne l'est plus du tout, ce qui serait à construire.

Voici une autre piste concrète, qui illustre la logique pédagogique à suivre. Si l'on souhaite aiguïser la perspicacité stratégique d'un groupe en charge de la planification "pandémie grippale" par exemple, on aura grand intérêt à sortir des logiques classiques d'exercices construits sur le mode : « nous allons vous donner un scénario "pandémie grippale" ; nous allons voir si vous savez bien appliquer le plan national pour traiter les difficultés que le groupe Animation de l'exercice va vous faire connaître au long de la journée ». On adoptera bien plutôt une logique elle aussi non conventionnelle, de type « Red Team Approach » : « Supposez que vous vous mettiez "dans le camp" de la pandémie grippale. Comment attaqueriez-vous le système ? Comment vous y prendriez-vous pour contourner les lignes de défense prévues ? Plus encore : pour susciter des blocages, des conflits, des contradictions, des échecs du système et de ses outils de défense ? Dans quels pièges feriez-vous tomber le système en charge ? Comment opérer pour lui faire perdre au plus vite toute crédibilité, toute légitimité ? ». L'expérience montre que, par cette voie, on va plus directement au but, et que les participants à la préparation se montrent soudain bien plus créatifs que sous l'ancien régime d'exercice, tout entier focalisé sur la mesure de l'écart entre ce qui est validé dans les plans et ce qui est fait par les acteurs.

La logique de discrimination. Dans nombre d'organisations rompues aux situations d'urgence et de crise conventionnelle, la logique centrale de réaction est tout entière pensée pour rassembler toute l'information possible, pour renseigner des tableaux d'autant plus fouillés que la situation est complexe. Plus les enjeux sont élevés, plus l'exhaustivité devient une valeur – le sentiment de sécurité donné par ces « usines à gaz » devenant bien vite un piège majeur. Dans une direction exactement opposée, il convient de mettre au cœur de la démarche intellectuelle et opérationnelle la logique de discrimination. Quels sont les 2 ou 3 faits, facteurs, dimensions essentiels à rechercher, construire, mettre en œuvre ? Comme une grande organisation internationale l'avait précisé à un expert envoyé sur le terrain pour trouver des voies de sorties après un génocide terrible : « *Allez sur place mais surtout, ne rédigez pas de rapport. Rapportez-nous UNE idée, si vous en trouvez une* ».

Il faut s'entraîner à ce type de nouvelle grammaire, tout à fait contre-intuitive, et peu sécurisante. Lorsque l'on collationne un plan de 600 pages, lorsqu'on applique un plan, lorsqu'on demande à tous les acteurs de remplir des tableaux statistiques au milieu d'une crise, l'échec est sans aucun doute au bout du chemin – mais au moins cette lourde machinerie protège l'acteur. Il pourra se cacher derrière cette activité fébrile, il pourra se protéger par une montagne de documents en cas d'examen ex-post. Au contraire, le travail de discrimination oblige à se battre avec une réalité en y recherchant non des moyennes mais ce qu'il s'y trouve de véritablement crucial ; en s'obstinant à discerner ce qu'on peut y faire d'efficace. Nos exercices conventionnels, lorsqu'ils sont organisés et réalisés, ne préparent *jamais* à ces logiques vitales.

L'effort d'invention, le primat de l'initiative : Les grandes situations de crise provoquent, on l'a dit, un enfermement dans les modèles du passé – ceux qui, même s'ils ont fait la démonstration de leur totale inadéquation, offrent au moins le réconfort de la familiarité, y compris dans l'échec. Si fiasco il y a, au moins n'y aura-t-il pas trop de surprise. Et l'on sera en quelque sorte « couvert » par un mode d'emploi en lui-même protecteur. Il faut passer cette ligne-piège.

Il faut accepter le fait que, dans les situations en mutation, seules des logiques en mutations peuvent permettre de trouver des voies fécondes.

Le réflexe commun est "d'attendre d'y voir clair pour agir", d'avoir un bon modèle d'ensemble avant d'engager des opérations "un peu nouvelles" à moindre risque. Cette perspective n'est plus de

mise. La fulgurance des mutations et les dangers certains d'une attente statique obligent à prendre des risques, à opérer des ouvertures hardies, avec d'autres acteurs.

Les progrès passeront par des actes précis, permettant d'apprendre, d'expérimenter, d'ouvrir les réseaux. Quand le champ opératoire est aussi vaste et complexe, le principe d'action à retenir est d'avancer par étape bien précise, bien spécifique – mais hardie. À travers un projet spécifique, pour que l'on soit en mesure de le mener à bien, on est capable d'apprendre. Et, ce qui est tout aussi important, de se persuader que l'on peut faire des progrès, que l'action n'est pas suicidaire, mais au contraire féconde. Le caractère ciblé des initiatives est également crucial, en raison du très faible temps disponible, qui ne permet pas d'engager des projets lourds.

Ce peut être des retours d'expérience, des simulations, des auditions publiques, etc. Ainsi, après les attaques à l'anthrax de 2001 aux Etats-Unis, et les milliers d'alertes en Europe, nous avons suggéré aux opérateurs postaux de lancer une initiative internationale de retour d'expérience et de réflexion sur des avancées opérationnelles à engager. Le président de *La Poste* donna immédiatement son accord et, en 2002, des représentants clés d'une trentaine d'opérateurs se réunissaient à Paris pour partager leurs expériences, et mettre en place une capacité d'alerte et d'information inter-réseaux. (Lagadec-Rosenthal, 2003 ; Lagadec-Michel-Kerjan, 2006). De même, avec l'appui d'EDF, des missions de retour d'expérience internationales ont pu être montées sur les pluies verglaçantes au Québec (Lagadec, 1999, 2000), sur les leçons du Sras à Toronto en 2003 dans la perspective d'une possible pandémie (Lagadec-Dab, 2005), et plus récemment sur les leçons de Katrina pour les opérateurs de grands réseaux (P. Lagadec, E. Lagadec, X. Guilhou, 2006).

La formation : Aussi longtemps que ces sujets n'auront pas été travaillés au temps de la formation initiale il sera très difficile de les mettre à l'agenda des décideurs. Trop étrangers à leur culture de référence, ils soulèvent des peurs trop incontrôlables pour que des issues créatrices puissent être pensées et construites. Plus profondément, la grande interrogation est la suivante : de quel bagage faut-il désormais doter futurs responsables et citoyens, pour qu'ils puissent trouver de nouveaux repères, socles de conviction, outils d'action, dans un monde traversé de crises et de ruptures ? (Frémont, 2004). Non plus un monde stable – dont il s'agit de « gérer » les soubresauts rares et ponctuels – mais un monde dans lequel la dynamique de risque, de crise et de rupture devient la matrice même de l'évolution (Bellet, 2004).

3.2.3. Réalisations concrètes : exemples opérationnels

i° Séminaires pour Dirigeants

Comment opérer, concrètement, pour engager les dirigeants, leurs premiers cercles, à s'entraîner au pilotage des situations hors norme ? C'est là une question que l'OCDE pourrait vouloir considérer pour consolider les cercles dirigeants alors que les risques de crises majeures ne cessent de s'affirmer.

Nos institutions sont habituées aux seuls grands exercices d'état-major, lourds et longs (qui ne traitent que des problèmes de logistique, de coordination et de communication) et nul ne sait bien souvent comment s'y prendre pour aborder les questions plus insaisissables qui sont nos défis d'aujourd'hui en termes de crise.

Des précisions plus concrètes en matière de cadre de travail, de savoir-faire peuvent être utiles au lecteur. Nous allons proposer ci-dessous quelques lignes de méthodes, tout à fait pratiques, qui sont le nôtres sur le terrain – qu'il s'agisse de directions de grandes institutions, de comités exécutifs de grandes entreprises, de responsables de métropoles, etc.

Voici, très précisément, ce que nous leur apportons comme ligne et modalité de travail. Le schéma a prouvé sa pertinence à maintes reprises ces toutes dernières années.

PRÉVENTION ET PILOTAGE DES CRISES NON CONVENTIONNELLES INITIATIVE OPÉRATIONNELLE

Cadre Général

- Dans le monde turbulent et structurellement instable qui se met en place, toutes les grandes organisations ont le devoir de se préparer aux situations de très haute turbulence. Ces situations non conventionnelles, marquées par des dysfonctionnements systémiques, des phénomènes de résonance, appellent à chaque fois des mobilisations puissantes et cohérentes, des options stratégiques et des postures fondamentales novatrices – qu’il est impossible d’improviser. Une préparation forte des dirigeants et de leurs équipes est un impérative.
- La préparation au pilotage de ces situations dépasse de loin ce qui fait depuis dix ou vingt ans l’objet des séminaires de « gestion de crise » ou de « communication de crise ». Il s’agit, essentiellement, de travailler sur les grandes situations de surprise, sur « l’inconcevable », pour s’y préparer – personnellement et collectivement.
- L’expérience acquise montre sans ambiguïté que la meilleure stratégie de mise en condition de réussite passe par la tenue de séminaires réunissant entre 15 et 60 participants. Pour tenir compte des agendas surchargés des dirigeants, le séminaire se déroule sur une durée extrêmement ramassée : une fin d’après-midi, une soirée, une matinée.
- L’objectif-clé de ce séminaire est de construire une équipe ou un réseau de personnes résolument engagées à s’investir sur la longue durée dans des démarches de progrès sur ce terrain difficile. L’accent est mis non sur la délivrance de règles, de check-lists, de recettes, mais sur le questionnement et la capacité d’interrogation partagée, sur l’implication directe forte dans des simulations permettant de tester la capacité à construire à haute vitesse des postures de réponse, des modes d’organisation adaptées aux situations les moins attendues. Les crises d’aujourd’hui sortant quasiment toujours des scripts prévus, il faut s’entraîner à réagir stratégiquement dans ces situations qui nous surprennent toujours, au point que les organisations sont régulièrement paralysées devant le caractère non conventionnel de ces situations.
- Lors du séminaire, plusieurs registres d’intervention sont privilégiés :
 - la mise en situation : c’est là l’essentiel lorsque l’on souhaite se préparer à la surprise,
 - l’apport de cas concrets : ce qui permet une utile prise de distance, et nous le faisons à travers des films vidéo dont la pertinence pédagogique est remarquable,
 - l’exposé des connaissances acquises tant dans le diagnostic des problèmes à affronter que des pièges à éviter et, naturellement, des voies de réponse à privilégier (avec ici encore, en appui aux apports des intervenants, des témoignages vidéo de grands témoins ayant une expérience exceptionnelle).
 - enfin, le séminaire comporte un temps de travail sur des lignes opérationnelles à retenir pour la construction, dans la durée, d’une compétence collective toujours plus forte sur ces terrains qui connaissent de très fortes mutations.
- L’opération stratégique doit prévoir l’implication directe du (des) plus haut(s) dirigeant(s). Comme Rudolf Giuliani le fit à New York – ce qui lui permit de garder le cap dans la tourmente. Nous sommes ici dans le registre du politique au sens le plus fort (se mettre en capacité d’apporter du sens et des logiques collectives dans des circonstances difficiles qui voient une brutale perte de repères), non dans de la technique d’urgence.
- De façon générale, les organisations, institutions, dirigeants ressentent l’urgence d’initiatives sur ces questions. On peut les envisager, même d’emblée, à un niveau international.
- Dans certains cas, il est jugé préférable de prévoir avant le séminaire des entretiens avec les dirigeants. Dans tous les cas l’opération est préparée lien très étroit avec le responsable de l’opération au sein de l’institution ou de l’équipe concernée.

Déroulement

1^{er} jour

- 16h45** Accueil – Ouverture par le Dirigeant
- 17h00 – 19h00** Travail approfondi d'écoute et de mise en perspective : l'expérience, les convictions, les interrogations des participants sur les crises hors-cadre
- 19h00 – 19h45** Cadrage
- Le théâtre d'opération : des urgences et crises conventionnelles aux nouvelles crises en émergence – cas concrets
 - Les pièges stratégiques
- 21h00 - 23h00** Cas concrets et témoignages (films)

2^{ème} jour

- 8h30-11h45** Simulation : Travail stratégique sur des scénarios « impensables », construits par les participants eux-mêmes. Construction de scénarios en séance, travail sur ces scénarios comme devrait le faire une équipe stratégique d'appui au Dirigeant, analyse et propositions des intervenants.
- 12h00-12h30** Cadrage
- Grammaires fondamentales de pilotage de crise et de sortie de crise
- 12h30 - 13h15** Travail sur les actions à engager pour le perfectionnement à partir d'exemples d'initiatives novatrices
- 13h15** Fin du séminaire

ii°) Retours d'expérience

Pour garantir une capacité d'anticipation et une réactivité toujours plus efficace, il est vital de rechercher en permanence les meilleures informations sur les risques potentiels, les nouveaux défis, les façons d'y répondre, les meilleures organisations à mettre en place. C'est là aussi une voie que l'OCDE pourrait retenir afin de tirer au mieux parti de l'expérience, et de préparer ses collaborateurs, ses membres aux situations les plus délicates.

Depuis une décennie, avec les organismes et entreprises les plus avancés, nous avons pu lancer des opérations de retour d'expérience à la suite de crises majeures, choisies pour leur caractère non conventionnel.

Ainsi, avec l'appui d'Electricité de France, nous avons pu aller étudier : la crise des pluies verglaçantes au Québec (janvier 1998), qui détruisit en grande partie le réseau électrique de la Province – et cela fut directement utile au pilotage des grandes tempêtes de décembre 1999 en Europe; la crise du Sars à Toronto (2003), dans la perspective d'une pandémie grippale ; la crise Katrina, sous l'angle des problèmes et responsabilités des infrastructures critiques.

De même, avec l'appui du groupe La Poste, en France, et de PostEurope, nous avons pu lancer une opération internationale de retour d'expérience à la suite de la crise de l'anthrax à l'automne 2001.

RETOUR D'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE À LA SUITE DE LA CRISE DE L'ANTHRAX MODALITÉS CONCRÈTES

- Clarification du projet et de ses objectifs, avec un proche collaborateur du Président (avril 2002) :
 - Réunir les meilleurs enseignements sur cette crise et son pilotage, à l'échelle internationale ;
 - Établir une plateforme internationale qui permettrait une mise en relation immédiate des différents opérateurs, au niveau des présidents, en cas de crise internationale.
- Mise sur pied d'une équipe « noyau » de deux personnes⁵ pour piloter l'ensemble du projet : un conseiller du président, un spécialiste extérieur à l'entreprise. Mise sur pied d'un petit groupe d'experts internationaux pour un suivi plus collégial de l'opération⁶.
- Rencontre avec les responsables "crise" de différents grands opérateurs postaux particulièrement en pointe sur le traitement de cette crise : Royal Mail, USPS, etc. (Mai-Juin 2002) :
 - Écoute de leur expérience et des enseignements tirés ;
 - Sollicitation pour une intervention de leur part lors d'un séminaire international sur le sujet à Paris ;
 - Demande pour un texte de réflexion de fond, pour publication dans une grande revue internationale.
- Envoi d'un questionnaire à de très nombreux opérateurs, pour une collecte plus large d'informations : expériences, enseignements, propositions d'idées novatrices.
- Rencontre avec les responsables des organisations européennes et mondiales en matière de poste et de sécurité postale. Esquisse d'un projet de plateforme internationale.
- Tenue d'un séminaire à Paris, en novembre 2002, avec la participation d'une trentaine d'opérateurs postaux :
 - Témoignages d'opérateurs majeurs : leçons de la crise de l'anthrax ;
 - Discussion sur un projet de plateforme internationale.
- Mise en place de la plateforme, à l'échelle européenne.
- Publication : numéro spécial du *Journal of Contingencies and Crisis Management*,⁷ reprenant à travers des contributions approfondies les témoignages et réflexions essentielles au sujet de la crise de l'anthrax par les réseaux postaux.
- Réalisation de films pédagogiques avec deux grands témoins en charge de la crise de l'anthrax au sein du groupe français La Poste, et du groupe britannique Royal Mail.⁸

⁵ Martin Hagenbourger, conseiller technique au cabinet du Président ; Patrick Lagadec.

⁶ Erwann Michel-Kerjan aux Etats-Unis, plus particulièrement en charge des relations avec USPS ; Arjen Boin et Werner Overdijk aux Pays-Bas.

⁷ Special issue « Anthrax and Beyond », Guest Editors Patrick Lagadec et Uriel Rosenthal, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 11, Number 3, 2003.

⁸ Christopher Babbs (Former Head of Network, Royal Mail) : "Facing the Unknown – Lessons from the Anthrax Threat to Royal Mail (Oct 01- Feb 02)", talking to Patrick Lagadec, June 2004.

Martin Hagenbourger (Conseiller technique au cabinet du président de LA POSTE) : « La crise de l'Anthrax », entretien avec Patrick Lagadec, mars 2004.

De façon générale, au-delà de tel ou tel cas spécifique, les principes d'intervention opérationnels essentiels sont les suivants :

1. Dès la survenue d'une crise non conventionnelle, examen de l'opportunité d'un retour d'expérience avec les responsables de l'institution.
2. En cas de confirmation, examen du meilleur moment pour effectuer ce travail de retour d'expérience : ni trop tôt (les personnes à rencontrer sont entièrement mobilisées par la gestion de la situation), ni trop tard (les personnes à rencontrer sont dans la phase d'oubli, ont déjà été trop sollicitées).
3. Montage de la mission : repérage des personnes les plus indispensables à rencontrer ; clarification de la meilleure manière de les associer à la démarche, dans une dynamique de partage d'information et pas seulement d'interview.
4. Réalisation du retour d'expérience sur le terrain : ce recueil d'information doit comporter une dimension essentielle d'échange, d'appui, de témoignage en retour de l'équipe d'enquête. Si cela est possible, des films de témoignages sont réalisés : ils constituent les meilleurs supports pédagogiques.⁹
5. Ecriture d'un rapport à vocation opérationnelle et stratégique : il s'agit bien de repérer de nouvelles questions, de nouveaux principes de pilotage pour la gestion des crises de notre temps.
6. Réalisation de séminaires d'information, de réflexion stratégique à la suite de la mission.

⁹ Par exemple :

Roy A. Williams (Director of Aviation) : « Louis Armstrong New Orleans International Airport and *Katrina*: Working out of the book », talking to Patrick Lagadec, Témoignage recueilli dans le cadre de la mission de retour d'expérience engagée par EDF (Pierre Bérroux, Directeur du contrôle des risques) sur Les grands réseaux vitaux et *Katrina*, 19-26 février 2006.

Rodney D. CHARD (Executive Vice President Whitney Holding Corporation ; Executive Vice President and Division Executive, Operations and Technology Whitney National Bank in New Orleans) : « Whitney Bank And Katrina – Rebuilding technology infrastructure », talking to Patrick Lagadec, Témoignage recueilli dans le cadre de la mission de retour d'expérience engagée par EDF (Pierre Bérroux, Directeur du contrôle des risques) sur Les grands réseaux vitaux et *Katrina* 19-26 février 2006.

CONCLUSION

*« Ils prennent les villes sans donner l'assaut
et renversent un Etat sans opérations prolongées [...]
Alors il leur suffira d'un garde champêtre pour les capturer ! »
(Sun Tzu, p. 15)*

C'est là notre risque majeur actuel. Ressasser encore et encore que « tout est sous contrôle », « qu'il ne faut pas être pessimiste, et que donc il ne faut pas se poser de question », tout en exigeant du citoyen qu'il abandonne l'idée du « risque zéro », et en déplorant en toute circonstance la « judiciarisation malade » de nos sociétés.

Si nous ne faisons pas preuve d'initiatives fortes, déterminées, ouvertes, nous risquons la bunkerisation de plus en plus pénalisante. Car risques et crises n'attendront pas. Et si nous allons de fiascos en fiascos, les énergies, la confiance, viendront à s'effondrer, renforçant les peurs – des citoyens, des officiels – alimentant une dynamique morbide.

Pour cela, il faut apprendre à engager des initiatives nouvelles, à travers des modalités pratiques très concrètes – et nous venons d'indiquer des voies opérationnelles qui ont déjà fait la preuve de leur pertinence sur le terrain. La première exigence en ces matières est moins, le plus souvent, de réaliser une conférence ou un Livre Blanc supplémentaire que d'engager effectivement, avec les acteurs, des initiatives précises qui permettent d'apprendre, de contourner les obstacles, de convaincre, de transformer les refus en volontés positives.

« L'échec n'est pas une option ». Sur tous les fronts – intellectuel, managérial, de gouvernance, de conviction –, il nous faut désormais acquérir les compétences et les ouvertures qu'impliquent les nouveaux enjeux de sécurité. Il s'agit de se porter avec résolution sur ces nouvelles frontières, pour les mieux connaître, se doter de meilleures compétences – en vision, en logiques d'approche, en outils. Pour rester acteur de notre histoire, qui s'annonce particulièrement mouvementée.

ANNEXE 1

LES GRANDES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET LES CRISES HORS CADRES

Enjeu

Les grandes institutions financières ont un rôle critique dans les sorties de crise. Ce rôle est d'autant plus crucial que l'on tend à s'inscrire dans des environnements chaotiques : coûts directs astronomiques, cascades de dommages impossibles à évaluer, destinataires impossibles à atteindre, institutions publiques et opérateurs essentiels profondément déstabilisés.

Une clé vitale : la préparation

Toute insuffisance de préparation conduit à aggraver considérablement les risques et les coûts de sortie de crise. Voire la possibilité même de sortie de crise.

En raison du caractère tétanisant de tout phénomène hors-cadre, les institutions financières appelées à apporter leur aide risquent fort de se trouver en univers post-accidentel profondément déstructuré, trop déstabilisé pour faire usage des fonds qui seraient accordés. Dès lors, les institutions financières ont toute chance d'être emportées elles aussi par la tourmente, de devoir « payer » sans réelle efficacité, et de jouer *in fine* le rôle de bouc émissaire ultime.

Il devient donc vital, pour les grandes institutions d'assurance et de prise en charge financière, de développer et d'appliquer politiques à la hauteur de ces défis. Pour pouvoir jouer leur rôle en cas de besoin : et pour agir comme levier essentiel dans la prise de conscience et la prise en charge des risques de crises hors cadres.

Deux impératifs

Deux exigences cruciales sont à considérer par les institutions financières :

1. Une préparation propre aux crises hors-cadre (en supplément de ce qui se fait déjà en matière de crise conventionnelle) ;
2. Une attention extrêmement soutenue aux préparations de tous les acteurs essentiels qui appellent le concours des organismes financiers, notamment en matière d'assurance ou de réassurance.

Repères opérationnels simples

En interne, pour s'assurer d'une réelle compétence

Les grandes institutions financières doivent impérativement constituer en leur sein un groupe rattaché au plus haut niveau, et ayant pour vocation de :

- Conduire une réflexion stratégique et une veille active sur le problème des crises hors cadres, à partir de nouveaux concepts et outils tels qu'indiqués dans ce rapport.
- Au-delà des documentations techniques habituelles, construire à partir de ces réflexions des orientations fondamentales (policy) ; notamment quant à leurs règles d'intervention avant, pendant, après des situations très déstabilisantes.

- Engager des travaux sur les outils d'intervention opérationnels non conventionnels qu'il s'agit de construire si l'on doit faire face à des problèmes inédits.

En externe, des règles d'audit pour toute demande de couverture

Pour développer la résilience de nos grands systèmes, pour consolider leur propre robustesse, pour redonner de la pertinence à leur action générale d'appui financier essentiel en cas de désastre majeur, les grandes institutions financières doivent désormais lier leur appui, leur couverture assurantielle à des exigences cardinales, de nature stratégique (qui dépassent largement les règles conventionnelles du risk-management).

Ainsi, quelques questions doivent devenir des références premières pour s'assurer que le problème des risques et crises hors-cadre est véritablement pris en charge, au plus haut niveau de l'organisation qui sollicite une couverture :

- Quand et selon quelles modalités, le plus haut dirigeant et ses équipes ont-ils participé à des réflexions communes, séminaires et simulations sur les grands risques de crises non conventionnelles ?
- Quels retours d'expérience précis sur situation hors-cadre ont été réalisés au cours des deux dernières années ?
- Au-delà des plans de crise et exercices classiques (dont il faut s'assurer qu'ils sont de très bon niveau), quels repères adaptés aux situations hors norme sont déjà disponibles et font l'objet de travaux précis ?
- Comment les enseignements tirés de ces efforts sont-ils effectivement mis en œuvre ?
- L'organisme est-il aussi engagé dans des préparations avec les multiples partenaires dont il dépend ?
- D'une façon dynamique et anticipatrice, quel sont ses principes d'orientation et d'action pour les deux années à venir en termes d'acquisition de connaissance, de savoir-faire ?
- Un spécialiste, rattaché au plus haut dirigeant, est-il officiellement en charge de conduire ce programme ?

Il sera essentiel de s'assurer que toute carence sur ce tableau d'exigences vitales se traduira de façon directe et concrète sur le plan de l'évaluation de l'organisme en question.

ANNEXE 2

DEUX EXEMPLES DE CRISES DES ANNÉES 1980-2000 ¹⁰

Cas n° 1 : L'incendie d'un entrepôt de Sandoz et la pollution du Rhin, novembre 1986

Dans la nuit du vendredi 1^{er} novembre 1986, un incendie se déclare dans un entrepôt de la société Sandoz, à Schweizerhalle, non loin de Bâle. Sur le site, sont stockés 1351 tonnes de produits chimiques destinés notamment à l'agriculture. Les pompiers parviennent à maîtriser l'incendie au petit matin. L'alerte donnée à la population des environs (« Restez chez vous, et fermez les fenêtres ») est levée vers 7 heures. L'accident est clos. La phase « Urgence » est réglée.

Mais, quelques jours après, c'est la crise : le Rhin a été touché. L'eau qu'il a fallu déverser pour éteindre l'incendie a, pour partie tout au moins, rejoint le fleuve. Chargée de produits toxiques, elle frappe l'artère européenne, symbole parmi les symboles, jusqu'à son embouchure. « La mort du Rhin » fait la une de toute la presse européenne et mondiale. Nous ne sommes plus dans le registre de l'urgence, mais dans celui de la crise.

Il n'y a pas ici de plongée brutale dans la crise – et c'est peut-être d'ailleurs là le piège. Il y a certes un gigantesque incendie, mais, le 1^{er} novembre 1986, on se félicite surtout de l'excellent travail des sapeurs-pompiers. Il n'y a pas de victimes. Le 4 novembre, une conférence de presse ne pose aucun problème particulier. C'est le soulagement.

Si l'accident semble clos, la crise, elle, investit subrepticement le terrain. Elle ne commence à se révéler que quatre jours plus tard, alors que les mobilisations ont été levées ; elle enveloppe bientôt tout le théâtre des opérations. C'est le contre-choc dans la ville de Bâle qui a subi le réveil nocturne, les sirènes (restées silencieuses depuis la dernière guerre), l'odeur épouvantable sur une partie de la ville, des ordres et des contre-ordres sur la fermeture des écoles, etc. C'est la peur rétrospective, et différée dans ses manifestations ; une ombre tombe sur la relation intime entre la population et sa chimie.

Chez l'industriel, on reste bloqué sur la bonne impression initiale. L'accident est clos ; il ne reste plus qu'à régler la question des indemnités. La pollution ? « Allons donc, des anguilles ! ». Il n'y aura donc pas de prise en charge résolue et hardie de la situation. Quand le terrain est ainsi laissé à l'abandon, tout vient bientôt nourrir la crise – l'inaction comme l'action partielle. Ainsi des listes de produits chimiques qui ont pu partir dans le Rhin (entraînés avec l'eau des lances à incendie), et que l'industriel fait connaître ; mais il se fera prendre systématiquement à partie : ces listes ne sont pas exhaustives, c'est donc, lui est-il opposé, qu'il y a eu volonté délibérée de cacher les produits les plus dangereux.

Alors que tout semblait fini, voici le débarquement de la presse mondiale. Les rumeurs les plus folles se mettent à fleurir – le terrain leur a été particulièrement bien préparé. Un titre wagnérien couvre les médias européens : « La mort du Rhin ». On assiste à une mobilisation gouvernementale sans précédent : convocation du parlement cantonal, minute de silence au Grand Conseil bâlois, réunion des deux chambres à l'échelon fédéral (du jamais vu pour ce type de problème). La crise est en passe de se rendre maîtresse du terrain. Et l'on sait d'expérience que plus les mises en cause

¹⁰ Extraits de : Patrick Lagadec, *Apprendre à gérer les crises, Société vulnérable – Acteurs responsables*, Les Editions d'Organisation, 1994.

s'aggravent, plus les cadres de référence tendent à se bloquer. L'industriel pourra-t-il s'arracher à sa position d'absence, aussi irréaliste que suicidaire ?

Heureusement, l'alarme est tirée, comme souvent par quelqu'un qui connaît bien le système, mais qui lui est un peu extérieur : Edgar Fasel, à peine arrivé chez Sandoz, avec mission d'y créer un nouveau service de relations extérieures (qui devait démarrer au début de l'année 1987) ; au cours de sa carrière, au sein d'un autre groupe industriel ou du gouvernement helvétique, il déjà eu à s'occuper de crises sérieuses.

Edgar Fasel : « Le Vendredi 14, je me suis rendu compte que ça n'allait plus du tout en matière de communication. Je m'en suis ouvert au PDG, M. Moret : “ Nous sommes en train de faire un travail complètement idiot, tout le monde court après tout le monde, personne n'en peut plus, nous sommes agressifs, mauvais perdants, mauvais joueurs...” Il m'a dit : “ Oui, c'est vrai, il faut faire quelque chose ”... Il a convoqué la direction pour le dimanche après-midi. De mon côté, j'ai mis sur pied une équipe d'une vingtaine de personnes, en injectant du sang neuf dans le dispositif. Le 21, nous avons réuni la presse mondiale. L'essentiel à mes yeux n'était pas la troisième liste de produits que nous allions remettre à la presse, mais le fait que le président serait là et présiderait la rencontre. De fait, cela s'est très bien passé – M. Moret fut remarquable –. Pour notre part, nous avons notamment souligné que nous avons toujours dit ce que nous savions : on était en droit de nous dire que nous n'avions pas tout su à tout moment, mais non que nous avons menti.

L'infrastructure personnelle et matérielle chargée à Bâle de l'information et des relations extérieures au moment de l'incendie était très faible. Nous avons mis sur pied un service téléphonique pour répondre à la presse : une équipe de huit puis douze hommes et femmes. Les règles : ne laisser aucune question sans réponse, ne pas déranger constamment les spécialistes qui doivent pouvoir travailler, ne les faire venir que pour les conférences de presse, ne pas leur passer systématiquement toute question technique (ce ne sont pas tous des communicateurs, ils ne sont pas formés pour cela). Le service, qui fonctionna 24 heures sur 24, reçut environ 200 appels journaliers sur 30 jours et put faire face à 130 demandes d'entretiens individuels comme à la présence physique de 17 équipes de télévision. Les Japonais s'intéressaient au problème, et bien sûr les Américains n'hésitent jamais à se manifester.

Mais notre belle organisation venait trop tard. Les problèmes se multipliaient : vers le 20 novembre, par exemple, un institut écologique zurichois a fait savoir que, théoriquement, « de la dioxine avait pu se dégager des flammes ». L'information se répandit en un rien de temps. Lorsque les experts rendront leur analyse – résultats négatifs –, le sujet n'intéressera plus les médias. Cet épisode nous a vraiment tués.

Bref, nous pouvions nous montrer plus corrects, plus compétents... le tableau était figé. Les professionnels de l'information avaient décidé que nous étions des menteurs, que nous n'y comprenions rien, que nous faisons n'importe quoi, que nous étions en dessous de tout... Les populations des environs avaient besoin d'extérioriser un ras-le-bol vis-à-vis de la technologie : Tchernobyl, Challenger, les discussions locales sur le nucléaire, et maintenant le “n'importe-quoi” avec la chimie de la ville... Aucune véritable correction ne pouvait être tentée.

Nous ne pouvions que faire le dos rond en attendant qu'on veuille bien nous écouter et nous croire à nouveau. Nous avons profité de cette attente pour peaufiner notre organisation et pour préparer nos messages.

Au fond, nous nous lançons, en matière d'information, à la recherche du temps perdu. Car Sandoz avait parcouru son premier siècle existence avec succès, certes, mais sans véritable culture de la communication. »¹¹

Mais cette réorientation permit à Sandoz de ne pas sombrer en s'accrochant désespérément à des attitudes archaïques. Cet arrêt dans la chute permit de tirer parti d'un état de fait qui marque ici une différence radicale avec Bhopal : la pollution du Rhin ne fut pas ce qui avait été craint peu après l'accident, il n'y avait pas de désastre. Surtout, le groupe sut prendre des initiatives hardies après l'épisode. Tout d'abord en matière de prévention, en opérant de très importants investissements de sécurité : la gestion de crise n'est pas, et de très loin, qu'une affaire de communication. Sandoz mit aussi sur pied une institution ayant vocation de suivre scientifiquement la qualité des eaux du Rhin, et confiée à un organisme indépendant ; ce fut ainsi la constitution d'un fonds de 40 millions de FF pour aider la recherche sur l'assainissement écologique du Rhin, l'appel à soumettre des projets et sponsorship de 34 équipes – le choix des projets étant effectué par une commission d'experts indépendants.¹² D'une difficulté ponctuelle sortait un projet à vocation globale et au sérieux indiscutable de par les personnalités impliquées : c'est le type même d'initiative ouverte qui opère les meilleures cicatrises.

On relèvera encore le travail d'analyse et de témoignage dont se chargea notamment Edgar Fasel, soucieux de faire partager les enseignements tirés de cette épreuve. On retiendra notamment ici sa remarque centrale : « Si un dirigeant aborde une crise comme un chef de forteresse, il est perdu ». Et plus encore son plaidoyer lucide et plein d'encouragement pour un apprentissage obstiné sur ces questions : « Il y a très peu d'accidents (des progrès considérables ont été faits dans le domaine de la sécurité), mais quand il y en a c'est très grave. Il faut s'atteler à la tâche, en sachant bien que le terrain est en pleine évolution ; les conclusions que l'on tire maintenant auraient paru complètement farfelues et inacceptables il y a seulement cinq ans : on nous aurait accusés d'alarmisme ! L'expérience de ces dernières années s'est chargée non de balayer tous les archaïsmes, du moins de montrer que certaines conceptions traditionnelles ne pouvaient plus être tenues pour entièrement satisfaisantes ».

Cas n° 2 : Johnson & Johnson et la contamination criminelle du Tylenol, automne 1982

C'est là un cas d'école : la capacité peu commune à décrypter sans délai un signal de très faible intensité ; l'aptitude à opérer alertes et mobilisations fortes ; la prise en charge résolue, à tous les niveaux – opérationnel, stratégique, éthique –, d'une menace de grande échelle.¹³

Le 30 septembre 1982, le directeur des relations publiques du groupe pharmaceutique 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 élémentaires sur le tylenol (produit très prisé, 400 millions \$ par an), le groupe J&J, les relations de J&J et sa filiale McNeil Consumer Products Company (qui distribuait cet analgésique). 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 supérieur hiérarchique, 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. 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.

¹¹ Repris de P. Lagadec : *Etats d'urgence, Euil, Paris, 1988*, Entretien avec Edgar Fasel, p. 127-131.

¹² Entretien avec Edgar Fasel ; on pourra consulter : "Sandoz s'engage pour un Rhin propre", Sandoz, brochure, été 1988.

¹³ D'après Steven Fink, p. 204-206 ; Dieudonnée ten Berge, 1990, p. 25-26.

La mort... alors que tout l'univers de J&J est précisément la santé.

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.

Le choix du responsable de crise n'était pas fait au hasard : le vice-président désigné connaissait Chicago, était un ancien patron de McNeil. Immédiatement, la dimension communication était introduite dans l'équipe. L'exigence de base était suivie : recueillir de l'information, au plus près de l'événement. En appui, une cellule de crise était mise sur pied : sept personnes, avec une mission déjà bien structurée autour de deux questions clés : « comment protégeons-nous les consommateurs ? comment sauvons-nous le produit ? »; et le président restait à la barre.

Une phase réflexe remarquable, immédiatement prolongée par des interventions résolues :

- alerte du public via les médias ;
- alerte spécifique 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 ;
- inspection de millions de capsules de tylenol dans les bureaux de J&J et dans les bureaux régionaux de l'administration.

Mais on était encore en plein inconnu : où était le problème ? Défaillance ou attentat ? La menace restait insaisissable et marquée par l'aléatoire. Les correspondants avec qui il fallait traiter la crise étaient hors aire culturelle de l'entreprise, puisqu'il s'agissait notamment du FBI. L'image de la firme était en passe d'être laminée : «J&J, du berceau à la tombe». Le personnel était attaqué, jusque dans sa vie de famille : « ton père est dans une firme qui tue ».

On sortit du noir absolu peu après, avec la découverte de deux autres capsules contaminées par du cyanure dans des magasins de Chicago : ces lots avaient des provenances différentes, tant du point de vue de leur fabrication que de leur circuit d'acheminement. Il y avait donc sabotage chez les détaillants, ce qui fut définitivement confirmé le 2 octobre par une demande de rançon.

Dans l'inconnu, toujours le plus déstabilisant, J&J put au moins compter sur une charte interne très solide qui constitua une sorte d'ancrage dans le cyclone. C'était le «credo» défini quarante 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 certes ténue, mais cependant extrêmement précieuse en terme de légitimité. C'est ce qui fonda notamment les réflexes immédiats pour protéger le public : "agir vite et de façon responsable". C'est ce qui fonda la politique de communication : "dire ce que nous savions, dès que nous le savions". C'est ce qui structura immédiatement le lien établi avec l'extérieur : "demander au public sa confiance".

La nouvelle de la contamination volontaire de nouveaux lots, et la découverte de la vulnérabilité du conditionnement, conduisirent le groupe à prendre des décisions de grande envergure :

- retrait général du produit ;
- destruction de tout le stock ;
- mise en place d'un numéro vert pour rester à l'écoute des inquiétudes du public et y répondre;
- formation d'employés pour recevoir les appels (il y en aura 30 000 dans le mois suivant).

Mais il n'y eut pas que repli général. Le tylenol étant un produit fort utile, et rentable, tout fut aussi mis en œuvre pour ne pas laisser le dernier mot à la menace. Seul le conditionnement était en cause : à court terme, il fallait orienter la demande sur une autre présentation du produit (en tablettes et non plus en capsules) ; à moyen terme, on réintroduirait le produit dans des capsules mieux protégées.

Cette politique fut appuyée par une forte action de communication et de marketing :

- Publicité : Une page entière dans les principaux journaux du pays, le 12 octobre, offrant la possibilité d'échanger les flacons pour des tablettes.
- 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 ; 210 000 appels en trois semaines (des firmes spécialisées furent sollicitées pour traiter ces appels, ce qui soulagea J&J).
- Spot publicitaire de 60 secondes, en octobre et novembre, montrant le directeur médical annonçant le retour imminent des flacons sous un autre conditionnement.
- Intervention des plus hauts responsables sur les grandes chaînes de télévision.
- Formation d'autres collaborateurs pour répondre à des interviews.
- Réalisation, à destination des télévisions, d'un film vidéo de 4 minutes montrant la fabrication de conditionnements de sécurité.
- Réponse à toutes les lettres adressées à J&J : 3 000 demandes furent ainsi été traitées en un mois et demi.

L'interne ne fut pas oublié : ce fut l'intervention du président pour faire savoir sans délai qu'un retour était envisageable ; il n'y avait pas de dynamique d'échec : " We're coming back". La dimension solidarité fut aussi clairement affichée : J&J faisait corps avec sa filiale, qu'il s'agisse d'appuis financiers, ou de travail à redonner aux employés provisoirement désœuvrés.

Au-delà, pour exercer au mieux sa responsabilité sociale, le groupe se rapprocha de l'administration comme du Congrès pour promouvoir de nouvelles normes de conditionnement des produits. Ce fut un programme imposant de visites auprès de plus de 160 parlementaires à

Washington, pour plaider pour la mise en place de nouvelles dispositions, notamment l'inscription de la malveillance sur les produits de consommation comme un délit criminel.

La capacité d'initiative, ancrée sur les valeurs de base de l'entreprise, marqua ainsi toute la gestion de la crise. Elle se manifesta au mois de novembre à nouveau, avec le retour du produit sur le marché (11 novembre) : les flacons de tylenol furent en effet réintroduits 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). J&J fit une nouvelle fois preuve de ses capacités opérationnelles :

- A nouveau, une forte action de communication : Plus de 2250 personnes de la force de vente du groupe (J&J et ses filiales) furent mobilisées pour faire des exposés aux membres de la communauté médicale (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 1982 ; 450 000 messages électroniques furent adressés aux professions médicales et aux distributeurs.
- A nouveau, une forte action de marketing : Des coupons de réduction de \$2.50 furent mis en circulation à travers la presse et à partir d'un numéro vert où toute personne pouvait déposer une demande pour de tels coupons. Des réductions allant jusqu'à 25% furent accordées aux vendeurs pour reconquérir les rayonnages. Un nouveau programme de publicité fut préparé.

Globalement, la question médiatique releva de l'énormité : 80 000 coupures de presse relatives à la crise, 2000 appels téléphoniques de journalistes, des centaines d'heures de reportages radio et télévisés – "l'affaire la plus couverte depuis la guerre du Vietnam". Et il ne s'agissait pas seulement de donner des informations de base : la réponse à certains appels exigeaient des investigations lourdes : préciser dans le détail tel ou tel cheminement suivi dans les livraisons (pour permettre à un journaliste d'investigation de suivre une hypothèse particulière) ; ou examiner telle ou telle hypothèse de sabotage.

On côtoya aussi dangereusement les précipices lorsqu'un journaliste posa la question de la présence de cyanure chez l'industriel. Le groupe répondit bien sûr, spontanément, qu'il n'y avait pas de ce poison dans ses murs, et donc que le problème ne pouvait être interne. Or, il fut découvert avec stupeur et terreur qu'il y avait bel et bien du cyanure dans un laboratoire de recherche du groupe. Que la presse l'apprenne et c'est toute la crédibilité de J & J qui pouvait être détruite : on lui aurait menti. Que la presse divulgue l'information, et le climat général conduirait inévitablement à des lectures expéditives : le cyanure du laboratoire n'avait absolument pas pu intervenir dans l'affaire, mais au beau milieu d'une crise, qui pourrait répondre d'une information publique hâtive et approximative sur ce point ? Le journaliste fut rappelé, la réponse corrigée, une demande de discrétion exposée avec ses motifs. Un deuxième journaliste eut connaissance de l'information ; puis un troisième. A chaque fois le même soin fut apporté dans la relation avec ces investigateurs scrupuleux – qui, après avoir compris qu'il n'y avait là rien de pertinent, acceptèrent l'embargo. L'information fut donnée par la suite, à un moment où le risque d'amalgame infondé pouvait être maîtrisé.

Une attention tout aussi scrupuleuse fut accordée à la communication interne, et à la communication avec les actionnaires (informés eux aussi sur le traitement de la crise). Comme le souligna un haut responsable du groupe :

« 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 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 ¹⁴. »

La crise avait fait 7 morts. 31 millions de flacons avaient été récupérés, pour un coût de 100 millions de \$. En quelques mois le marché fut reconquis – à 98 %. Expliquant cet épilogue, il y avait eu trois capacités stratégiques fondamentales :

1. La capacité réflexe tout à fait remarquable de la chaîne hiérarchique, en dépit de la faiblesse du signal décrypté à l'origine ; l'aptitude à opérer les mobilisations essentielles, jusqu'au président ; la capacité du président à mettre le système en position de réponse active. Tout cela en 1h30.
2. La fixation de grandes logiques de réponse, profondément ancrées dans les valeurs clés de l'entreprise : arrêter les décès ; découvrir la cause ; venir en aide aux victimes ; observer une politique de transparence ; humilité dans le comportement.
3. Une conduite globale maîtrisée sur tous les fronts : cohérence générale, communications spécifiques pour chaque catégorie d'interlocuteur, mobilisation de tout le personnel y compris des retraités, suivi de l'opinion, interventions fortes du président, action médiatique de grande envergure.

Trois mots avaient marqué la conduite de cette crise : compétence (tant stratégique que tactique), responsabilité (tant externe qu'interne), dignité. Et, pour consolider la dynamique générale, un souci d'apprentissage avait été résolument appliqué : à destination des responsables, d'une large partie du personnel (y compris les retraités du groupe), de groupes et d'institutions extérieures.

¹⁴ Robert V. Andrews, cité par Dieudonnée ten Berge, 1990 : *The First 24 Hours. A comprehensive guide to successful crisis communications*, Basil Blackwell, Oxford (p. 25).

ANNEXE 3

UN EXEMPLE DE CRISE HORS-CADRE, KATRINA, 29 AOÛT-SEPTEMBRE 2005¹⁵

Le cyclone Katrina a frappé la côte du Golfe du Mexique le lundi 29 août 2005. A ce jour, on estime qu'il a causé la mort de 1 300 personnes ; c'est le cyclone le plus destructeur en vies humaines depuis 1928 (cyclone d'Okeechobee, 2 500 morts), le troisième de l'histoire américaine (Galveston, 1900, 8 000 morts).¹⁶ Il a présenté un double visage, et c'est là l'essentiel :

- un cyclone d'une taille hors norme ;
- une mutation en désastre d'un type hybride (naturel et technologique) suite à la rupture des digues et à l'inondation de La Nouvelle-Orléans, qui a pris presque tous les acteurs à contre-pied.¹⁷

1. Le cyclone, événement bien connu

- La côte sud-est des Etats-Unis est habituée aux cyclones (même si la Louisiane se situe en marge extérieure de la zone véritablement accoutumée, et n'était donc pas en première ligne en matière de prise de conscience et de préparation).
- Les organisations et les outils de prévision météorologique et d'alerte cyclonique sont remarquablement performants.
- Les outils de sécurité civile sont également éprouvés, tout au moins en Floride, et les populations sont habituées à réagir.
- L'extrême s'est déjà produit, avec des cyclones de catégorie 5, comme Andrew (1992) et Camille (1969).
- Katrina est annoncé plusieurs jours à l'avance : le niveau 5 est atteint sur le golfe du Mexique, avant que le cyclone ne redescende en niveau 4, puis en limite de niveau 3 lorsqu'il touche les côtes ; la trajectoire est remarquablement anticipée à quelques dizaines de km près.

2. Katrina : franchissement de multiples seuils

- *Paramètres inhabituels* : Katrina n'était pas un cyclone de catégorie 5, mais d'autres paramètres que la seule vitesse du vent sont à prendre en considération, qui ne sont pas bien

¹⁵ Xavier Guilhou (XAG), Patrick Lagadec (Ecole Polytechnique), Erwan Lagadec (Harvard University) : "Les crises hors cadres et les grands réseaux vitaux – Katrina. Faits marquants, pistes de réflexion". Mission de retour d'expérience, La Nouvelle Orléans (Louisiana), Gulfport (Mississippi), 19-25 février 2006 ; Washington, DC, 13-15 mars 2006, EDF, Direction des Risques Groupe, avril 2006. Voir in www.patricklagadec.net.

¹⁶ La plupart des chiffres cités sont repris de nos entretiens, et de nombreux textes, comme par exemple : Robert P. Hartwig, Senior Vice President & Chief Economist, Insurance Information Institute, New York, December 7, 2005. <http://www.disasterinformation.org/disaster2/facts/presentation/>

¹⁷ Même si ce risque avait été remarquablement documenté, et avait fait l'objet d'une simulation sur la base d'un scénario quasi identique en 2004. Mais il y a loin entre des hypothèses et leur intégration effective dans les organisations.

reflétés dans l'échelle Saffir-Simpson. La taille du phénomène, plus de deux fois plus large qu'Andrew – 400 km au lieu de 200 – ; la configuration générale de la côte, la Louisiane formant un « goulot d'étranglement » qui a contribué à élever le niveau de l'eau ; le fait que le cyclone ait frappé au moment où la marée était haute. Selon les endroits, l'élévation de l'eau a atteint entre 4 et 10 mètres, à comparer avec une élévation de 5 mètres dans le cas d'Andrew. En outre, Katrina est suivi d'un autre cyclone, Rita, le 24 septembre, qui combine ses effets destructeurs à ceux du premier sinistre.

- *Hors échelle de superficie et de gravité* : la superficie touchée est celle de la Grande-Bretagne, soit 50% du territoire français, avec des paysages de désolation, voire d'anéantissement total dans les zones les plus sévèrement touchées. 250 000 à 300 000 maisons¹⁸ ont été gravement endommagées voire détruites ; 110 000 pour la seule Nouvelle-Orléans – dont 30 à 50 000 non réparables. Des complexes touristiques construits en béton ont été emportés.
- *Phénomène polymorphe* : le problème majeur, surtout pour La Nouvelle-Orléans, n'a pas été le vent en tant que tel, mais l'inondation persistante à la suite de la rupture des digues de protection (la plus grande partie de la ville étant bâtie dans une cuvette plus basse que le niveau du Lac Pontchartrain et du Mississippi). A La Nouvelle-Orléans, près de 110 000 habitations, 50% des foyers de la ville, sont dans plus d'1,20 mètre d'eau ; certains quartiers sous plus de 3 mètres ; en superficie, il s'agit de 7 à 8 fois l'île de Manhattan.
- *Pertes et coûts* : le coût global de Katrina a été estimé à 200 Mds \$, avec des destructions et des dislocations de tous ordres, qui dépassent tout autre exemple dans l'histoire mondiale des catastrophes en termes de pertes économiques. Pour ce qui est des pertes assurées, le coût de Katrina est de l'ordre de 40 Mds \$, soit le double du cyclone « record » Andrew en 1992, plus de six fois le cyclone Hugo (1989), ou encore deux fois le coût des attaques terroristes du 11 septembre 2001. Dans les trois semaines qui ont suivi Katrina, le Congrès a débloqué plus de 75 Mds \$, soit autant que le total cumulé de ce qui a été dépensé pour les événements du 11 septembre, les 4 grands cyclones de 2004, et le cyclone Andrew.
- *Destructions sociétales* : 1,5 million de personnes ont été évacuées de la région¹⁹, faisant chuter le nombre d'employés disponibles de plus de 930 000. Outre la perte de main d'œuvre, les difficultés de la reconstruction sont encore aggravées par un problème de débris colossal²⁰, la destruction des réseaux de vie, la destruction des liens sociaux, les menaces en matière de santé publique (grave pollution chimique de l'eau), la hausse du coût des matériaux, des coûts de transports très élevés en raison de l'aggravation considérable du prix des carburants. Avant Katrina, la Paroisse d'Orléans comptait 15 000 entreprises en activité : seules 1880 les avaient reprises au 8 février 2006.

3. Grands Réseaux : destructions massives, effets en chaîne

- *Destructions des installations pétrolières offshore* : environ 75% des installations pétrolières offshore (3050 sur 4000) étaient situées sur la trajectoire de Katrina et de Rita, les deux cyclones successifs ; 114 ont été détruites (50 par Katrina), 69 endommagées, 19 sont parties à la dérive, 3 ont coulé. Toutefois, les plus touchées ont été les plus anciennes, les moins productives, ce qui a limité finalement l'impact du désastre sur la production. Juste après Katrina, 91% de la production de pétrole, 83% du gaz, étaient arrêtées ; trois semaines plus tard, ces chiffres n'étaient plus que de 55% et 34% respectivement. Cependant, en période de fortes tensions sur le prix du pétrole, et dans une économie de flux tendus, les moindres perturbations peuvent avoir des conséquences gravissimes.

¹⁸ C'est supérieur aux destructions de la Bosnie Herzégovine ou au Tsunami en Asie du sud-est.

¹⁹ 1,5 million de personnes déplacées, ce sont des flux qui sont ceux des grandes guerres civiles.

²⁰ Même type de surprise majeure sur le World Trade Center en septembre 2001.

- *Destruction de réseaux vitaux* : 80 à 90% des moyens vitaux ont été détruits en moins de trois heures (réseaux d'énergie, d'eau, de pompage...). Les précédents cyclones avaient donné lieu à des coupures de courant électrique pour environ 250 000 personnes ; avec Katrina ce chiffre est plus de 4 fois supérieur : 1,1 million, dont 800 000 en Louisiane. Pour ce qui est du téléphone, la coupure est quasi totale, avec plus de 3 millions de lignes interrompues, et surtout des destructions impossibles à traiter dans un « premier temps » (qui s'est avéré très long en raison de l'inondation persistante) ; de nombreux centres nodaux sont inaccessibles, souvent irrécupérables – l'eau étant un ennemi mortel pour les installations électriques ou électroniques.
- *Effets de coagulation* : la perte d'énergie électrique bloque le fonctionnement de tous les autres réseaux ; celles des moyens de communication empêche le fonctionnement normal de l'ensemble des dispositifs d'intervention ; celle de l'alimentation en carburant, combinée à la perte d'une partie du réseau de transport, apporte aussi son lot d'obstacles – qui se conjuguent aux problèmes de sécurité, etc. Et le second cyclone, Rita, provoque un second choc, en obligeant à suspendre le travail de restauration, et à remettre en sécurité le matériel d'intervention.

4. Un arrière-plan non stabilisé

- *Contexte naturel* : 7 des 10 cyclones les plus coûteux de l'histoire des Etats-Unis sont survenus au cours de la seule dernière année, entre août 2004 et octobre 2005 ; 5 des 11 catastrophes les plus dévastatrices de l'histoire ont touché les Etats-Unis au cours des 4 dernières années ; on a enregistré autant de cyclone majeurs (catégories 3, 4 et 5) entre 2000 et 2005 que pendant toute la décennie 1990. Les événements s'inscrivent donc dans des logiques de spirales, et pas d'accident rarissime du type "centennal". En d'autres termes, le relativisme de bon aloi, faisant toujours valoir que les catastrophes « ont toujours existé » et que l'homme contemporain « en a simplement perdu la mémoire », ne résiste pas à l'analyse, et notamment celle des assureurs et réassureurs.
- *Contexte sociétal* : Nos sociétés sont traversées de lignes de fractures qui déterminent des contextes sociétaux extraordinairement contrastés, pouvant donner lieu à des réactions éclatées, extrêmes, instables, difficiles à saisir. Ces fractures étaient déjà bien repérées à La Nouvelle Orléans. Ainsi, Henry Quarantelli, fondateur du Disaster Research Center, avait souligné, avant 2005, que certains lieux aux Etats-Unis présentaient des caractéristiques qui ne répondaient plus aux conditions habituelles en matière de tenue du terrain par les institutions. En cas de désastre, ajoutait-il, cela ouvrirait la voie à des réactions qui ne répondraient pas aux paradigmes habituels (« pas d'abandon de poste, pas de violence ») en matière de sociologie des désastres.
- *Contexte institutionnel et organisationnel* : le choc du terrorisme a provoqué une focalisation sur les attaques du type 11-septembre²¹ ; dans ce vaste mouvement, le statut, les moyens, les équipes de la FEMA ont connu une rapide descente aux enfers démontrant qu'en quelques années un organisme peut perdre une large part de ses compétences effectives.²² Comme l'a

²¹ En dépit des alertes de spécialistes. Un responsable de la préparation de la ville de New York aux crises non conventionnelles nous confiait ainsi, en juillet 2004, que ce qu'il redoutait par dessus tout n'était pas une attaque terroriste mais un cyclone de catégorie 3 sur New York (Témoignage vidéo filmé).

²² En écho à ce thème, ces lignes de Mike Walker, ancien Directeur Adjoint de la FEMA, parues dans le Washington Times, le 13 septembre 2005 : « Two years ago, in a lecture at the Naval Postgraduate School... I told students that FEMA was not capable of adequately responding to a major hurricane, let alone a catastrophic terrorist attack. My comments were based on an assessment that morale at FEMA was then the worst since the agency was created. The very people the nation depended on to help out during our time of greatest need were being demoralized by an indifferent, inexperienced leadership that neither understood emergency management nor had the skills to ensure the agency had the resources to meet its all-hazards mission ».

montré Katrina, le prix à payer pour cet appauvrissement se révèle de façon brutale lorsque vient le test de la réalité. Plus généralement – et le problème dépasse ici le cas des seuls Etats-Unis – en raison de rationalisations budgétaires, de l'attention de plus en plus exclusive au seul court terme, nos sociétés ont souvent perdu des compétences dont elles disposaient en matière de gestion de crise dans les années 1990-2000. Enfin et surtout, le primat donné aux approches de type "check-lists" au dépens du questionnement stratégique, le refus de s'attaquer aux enjeux pour lesquels on ne dispose pas de réponses « certaines » et déjà archivées (ceci sous couvert d'un soi-disant « pragmatisme opérationnel » qui cache mal la médiocrité des visions et des moyens déployés) ont provoqué un retard fondamental dans nos approches des risques et des crises. Des paradigmes dépassés, un manque de vision, de culture stratégique, de préparation : nos systèmes ont, le plus souvent, « une guerre de retard » sur ce front des grandes vulnérabilités. De ce fait, il ne suffit pas de dénoncer les manquements des intervenants (même quand ils sont patents, comme dans le cas de Katrina) ou de prôner de simples ajustements organisationnels. Des défaillances de fond exigent des transformations de fond.

Katrina se présentait donc comme un phénomène hors cadre, qui a frappé un contexte marqué lui-même, avant le sinistre, par de nombreuses dislocations fondamentales. Telles sont désormais les caractéristiques fréquentes des nouveaux univers de crise.

RÉFÉRENCES

- AUERSWALD, Philip, Lewis M. BRANCOMB, Todd M. LAPORTE and Erwann MICHEL-KERJAN (eds) : *Seeds of Disaster, Roots of Response. How Private Action Can Reduce Public Vulnerability*, Cambridge University Press, 2006 (à paraître).
- BARRY, John M., *The Great Influenza – The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, 2004.
- BELLET, Maurice, « Aux prises avec le chaotique », entretien vidéo avec P. Lagadec, 2004.
- Ten BERGE, D., *The First 24 Hours. A comprehensive guide to successful crisis communications*, Basil Blackwell, Oxford, 1990.
- BERNSTEIN, Peter L., *Against the Gods. The remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, 1996, 1998.
- BUFFON, *Théorie de la Terre (1749)*, cité par Jean Delumeau et Yves Lequin : *Les Malheurs des temps – Histoire des fléaux et des calamités en France ; Mentalités : vécu et représentations*, Larousse, 1987, p. 397.
- BUZZATI, Dino, *Le Désert des Tartares*, Laffont, Livre de Poche, Paris, 1980.
- COMBALBERT, Laurent, *Le Management des situations de crise – Anticiper les risques et gérer les crises*, ESF Editeur, Issy Les Moulineaux, 2005.
- COMMISSION nationale sur les attaques terroristes contre les Etats-Unis, « 11 septembre », Rapport final, Préface de François Heisbourg, Edition des Équateurs, Paris, 2004.
- COMMISSION scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998 : « Pour affronter l'imprévisible – Les enseignements du verglas de 98 », Rapport Nicolet Les Publications du Québec, 1999.
- COOPER, Sherry, "Don't fear fear, or Panic Panic – an economist's view of pandemic flu", BMO Nesbitt Burns, Tuesday October 11, 2005, 26 pages.
- CUKIER, Kenneth, *Critical Information Infrastructure Protection, Ensuring (And Insuring?) Critical Information Infrastructure Protection*, A Report of the 2005 Rueschlikon Conference on Information Policy, The Rueschlikon Conferences, in Cooperation with Swiss Re Center for Global Dialogue, 2005.
- LAGADEC, Patrick, William DAB, "Mission Toronto – Enseignements du Sras, Préparation à la pandémie grippale pour les opérateurs de grands réseaux, 10-14 octobre 2005", in "Pilotage d'activités vitales en univers imprévisible – Les grands opérateurs de réseaux et le risque de pandémie", EDF, décembre 2005.

DAF/AS/WD(2006)8

DE ROSNAY, Joël : *La révolte du pronétariat : des mass média aux médias de masse*, avec la participation de Carlo Ravelli, Fayard, Paris, 2006.

DE ROSNAY, Joël : *L'Homme symbiotique*, Le Seuil, Paris, 1995.

DROR, Yeheskel, Patrick LAGADEC, Boris PORFIRIEV and Enrico QUARANTELLI, "Crises to come: comments and findings", in U. Rosenthal, A. Boin, L. Comfort (2001) : *Managing Crises, Threats, Dilemmas, Opportunities*, Charles Thomas Publisher, Springfield, 2001.

DUMAS, Bernard et Michel SÉGUIER, *Construire des actions collectives, Développer les solidarités*, Chronique Sociale, Lyon, 1997.

FABRE, Nicole: *L'inconscient de Descartes*, Bayard, Paris, 2004.

FINK, Steven, *Crisis Management. Planning for the Inevitable*, Amacom, American Management Association, 1986.

FRÉMONT, Christian, « Gouvernance et Responsabilité dans des mondes explosés », entretien vidéo avec P. Lagadec, 2004.

GIULIANI, Rudolph, *Leadership*, Miramax books, New York, 2002.

GODARD, Olivier, Claude HENRY, Patrick LAGADEC, Erwann MICHEL-KERJAN, *Traité des nouveaux risques*, Folio actuel Inédit, Gallimard, Paris, 2002.

GUILHOU, Xavier, "Conditions de rétablissement du fonctionnement d'un port civil dans un pays en crise". Ministère de la Défense, Délégation aux Affaires Stratégiques. Etude 2004/142, 18 septembre 2005.

HEATH, Robert, *Crisis Management for Managers & Executives*, Financial Times-Pitman Publishing, 1998.

IRGC (International Risk Governance Council), *Risk Governance – Towards an Integrative Approach*, White paper, Gerneva, 2005.

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

JOHNSTON, Donald, Dinner Speech by the Secretary-General at the International Risk Governance Council (IRGC) Conference in Beijing, China, 20th September 2005.
(http://www.oecd.org/document/19/0,2340,en_2649_201185_35404947_1_1_1_1,00.html)

KUNREUTHER, Howard, Erwann MICHEL-KERJAN, *Insurability of (Mega)-Terrorism: Challenges and Perspectives*. Report for the OECD Task force on Terrorism Insurance. Paris, OECD, 2004.

KISSINGER, Henry, *Les Années orageuses*. Paris, Fayard, 1982, pp. 614-615

LAGADEC, Patrick, *Le Risque technologique majeur - Politique, risque et processus de développement*, Pergamon, collection "Futuribles", 1981.

LAGADEC, Patrick, *La Civilisation du risque - Catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Seuil, collection "Science ouverte", 1981.

- LAGADEC, Patrick, *La Gestion des crises*, McGraw Hill, Paris, 1991 (Preventing Chaos in a Crisis, McGraw Hill, London, 1993).
- LAGADEC, Patrick, *Institut Européen de Cindyniques*, Lettre n° 26, février 1999 (<http://www.cindynics.org/iec-lettre26-quebec.htm>) ; Et : "Tempête de Verglas, Québec Janvier 1998", *Préventique-Sécurité*, n° 49, janvier-février 2 000, p. 38-41 ; "Tempête de verglas au Québec, 5 janvier-15 février 1998".
- LAGADEC, Patrick, *Ruptures Créatrices*, Eyrolles, 2000.
- LAGADEC, Patrick, "Retour d'expérience : théorie et pratique. Le rapport de la Commission d'enquête britannique sur l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB) au Royaume-Uni entre 1986 et 1996", *Cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise*, n°1, juillet 2001, 170 pages.
- LAGADEC, Patrick, Xavier GUILHOU, *La fin du risque zéro*, Eyrolles, 2002.
- LAGADEC, Patrick and Uriel Rosenthal, (eds.), "Anthrax and Beyond: New Challenges, New Responsibilities", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Special Issue, Volume 11, Number 3, September 2003.
- LAGADEC, Patrick, "Retour d'expérience : théorie et pratique. La canicule de l'été 2003. Auscultation des rapports d'enquête", in "Retour sur les rapports d'enquête et d'expertise suite à la canicule de l'été 2003", *cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise*, MSH Axe Risques et Crises Collectifs, Publication de la MSH-Alpes, Claude Gilbert et Isabelle Bourdeaux Editeurs, CNRS et Maison des Sciences de l'Homme, -Alpes, n°4, Mai 2005, pp. 17-200.
- LAGADEC, Patrick, Erwan LAGADEC, Xavier GUILHOU : « Les crises hors cadres et les grands réseaux vitaux – Katrina. Faits marquants, pistes de réflexion ». Mission de retour d'expérience, La Nouvelle Orléans (Louisiana), Gulfport (Mississippi), 19-25 février 2006 ; Washington, DC, 13-15 mars 2006, EDF, Direction des Risques Groupe, avril 2006.
- LAGADEC, Patrick and Erwann MICHEL-KERJAN, « The Paris Initiative : Anthrax and Beyond – A Framework for Senior Executives to Meet the Challenge of International Interdependent Critical Networks under Threat », in Philip Auerswald, Lewis M. Brancomb, Todd M. LaPorte and Erwann Michel-Kerjan (eds) : *Seeds of Disaster, Roots of Response. How Private Action Can Reduce Public Vulnerability*, Cambridge University Press, 2006.
- MAY, Robert (Sir) : *Bringing Science into Governance*, Conference "Science and Governance in a Knowledge Society: The Challenge for Europe", European Commission, Directorate General Joint Research Centre, Directorate General Research, 16-17 October 2000, Brussels.
- MICHEL-KERJAN, Erwann, "New Challenges in Critical Infrastructures: A U.S. Perspective", *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Volume 11, Number 3, September 2003, p. 132-141.
- MORIN, Edgar (1976) : "Pour une crisologie", *Communications*, n° 25, 1976, p. 149-163
- Münich Ré, Plaquette éditée à l'occasion du centenaire de la société, 1980, p. 36.
- NICOLET, Jean-Louis, Annick Carnino, Jean-Claude WANNER, 1989 : *Catastrophes? Non merci! La prévention des risques technologiques et humains*, Masson, Paris.
- OECD, *Emerging Risks in the 21st Century. An Agenda for Action*, Paris, 2003.

PHILIPS (Lord), J. BRIDGEMAN and M. FERGUSON-SMITH, *The BSE Inquiry, vol 1. Findings and Conclusions*, London, Stationary Office, 2001.

ROCKFORD, James (Executive Editor), *Mastering Risks, Vol. 1 : Concepts*, Financial Times, Pearson Education Limited, London, 2001.

President's Commission on Critical Infrastructure Protection, *Critical Foundations, Protecting America's Infrastructures*, Washington D.C., 1998, p. ix.

QUARANTELLI, Enrico, "The Future is not Repeated: projecting disasters in the 21st Century from current trends", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Blackwell, vo. 4, n° 4, December 1996, p. 228-240.

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.

SÉGUIER, Michel, "Populations en danger de mort, voies de survie collective", entretien vidéo avec P. Lagadec, 2005.

STACEY, Ralph, *Strategic Management & Organizational Dynamics*, Pitman, London, 1996.

SUN TZU, *The principles of Warfare, The Art of War*, <http://www.sonshi.com/sun3.html>.

TUCHMAN, Barbara, W., *Août 14*, Presses de la Cité, Paris, 1962.

WEINBERG, Alvin, "Science and its Limits. The Regulator's Dilemma". *Issues in Science and Technology* 2 (1), 1985, pp. 59-72. Quoted in Kandra, J & Wachtendorf, T., "Elements of Resilience After the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre", *Disaster*, 27 (1), 2003, pp. 37-53.

Commission scientifique et technique chargée d'analyser les événements relatifs à la tempête de verglas survenue du 5 au 9 janvier 1998, « Pour affronter l'imprévisible – Les enseignements du verglas de 98 », Rapport Nicolet, Les Publications du Québec, 1999.

World Economic Forum (2006), *Global Risks 2006, A World Economic Forum Report*, in collaboration with MMC (Marsh & McLennan Companies, Inc.) Merrill Lunch and Swiss Re, and in association with the Risk Management and Decision Processes Center at the Wharton School of the University of Pennsylvania.