

Vidéo 4

Pourquoi gérer les crises ? Organisations et institutions dédiées

La crise est-elle vraiment inéluctable ? Et si tel est le cas, quel est alors l'intérêt de faire de la gestion de crise ? Progressivement, pourtant, les pouvoirs publics et les institutions se sont dotés d'organes et d'équipes dédiés à la gestion de crise. Nous en évoquerons quelques uns à titre d'exemple, ce qui nous permettra de comprendre l'intérêt de se préparer à la crise et de s'entraîner à fonctionner en mode dégradé.

Pourquoi est-ce important de gérer ou de résoudre les crises ?

On sait, du fait de l'histoire, que les **crises non gérées** ou **non maîtrisées**, conduisent à la **violence** (ex. : crise économique de 1929). Il faut donc mettre en œuvre des modes de gestion et de résolution adaptés et pertinents passant par des exercices de **simulation**, l'exploitation des **données fournies par une cellule de veille** ou à l'occasion d'un **retour d'expérience**.

Les simulations donnent lieu à la reconstitution de crises et d'environnement de crise pour mettre en exergue les faiblesses et les qualités des organisations. Ceux qui n'ont pas connu de crise peuvent ainsi se former. **Ce processus est connu pour son efficacité.**

Il convient d'exercer une **veille active** sur toutes les crises survenues à l'échelon mondial et de tenir compte de ce qui a marché aussi bien que des erreurs commises. L'observation doit être globale et il est important de ne rien s'interdire en la matière.

S'il n'y a pas de préparation aux différents risques envisageables ou connus, c'est le **syndrome général de paralysie** qui s'installe dans les modes d'interprétation et de gestion. Les blocages qui en découlent conduisent à la **tétanisation des équipes**. Ainsi, la **culture du débriefing** est indispensable après chaque mission ou exercice majeur.

L'action dans un univers de rupture exige une **très forte capacité de recul** et c'est bien là la **difficulté de l'exercice**. Il est en effet humain de se raccrocher à des modèles qui rassurent. Or, le décideur est souvent déstabilisé par l'émergence brutale d'un imprévu qui l'oblige à **sortir de ses cadres habituels de réflexion**.

Dans une crise hors normes, le premier impératif est de **conserver la confiance**. Et c'est le dirigeant qui a un rôle fondamental en l'espèce.

En matière de formation pour les dirigeants comme pour leurs proches collaborateurs, il faut travailler sur les enjeux les plus déstabilisants. C'est ce que Lagadec appelle **l'anticipation du hors cadre** et que pratiquent le GIGN, le RAID ou le SAMU. Le Préfet FREMONT, ancien responsable des stages à l'ENA, avait coutume de dire : « **la responsabilité des élites, c'est précisément de prendre en charge les sujets difficiles, c'est de là qu'elles tirent leur légitimité** ».

Le GIGN est un outil hautement spécialisé à la disposition de l'État. Il a acquis et développe un savoir global couvrant tout le spectre de la crise. Il dispose d'une expertise dans le domaine de la piraterie aérienne, le contre-terrorisme maritime, le travail en atmosphère viciée (nucléaire, radiologique, bactériologique et chimique) et l'intervention dans certains environnements spécifiques (milieu carcéral, centrale nucléaire, etc.). Il est capable de mettre en œuvre un état-major opérationnel projetable si nécessaire.

EDF s'est dotée depuis longtemps d'une solide organisation distinguant dans le processus de gestion de crise :

la préparation à froid ;

l'alerte ;

la gestion de crise ;

la sortie de crise ;

le retour d'expérience.

Elle a mis en place en 2006 une Force de réflexion rapide (FRR), véritable catalyseur de changement, dont la vocation est d'aider les dirigeants à exercer leurs responsabilités de pilotage, notamment en situation « hors cadre ». C'est un groupe de 6 à 8 personnes qui se focalisent sur 4 questions clefs :

De quoi s'agit-il vraiment ? Il ne faut pas se tromper ou être en retard d'une guerre. Comme l'affirmait déjà Sun Tsu dans son ouvrage « L'art de la guerre » : « **Qui est en retard d'une guerre sera défait à chaque bataille** »

Quelle est la carte complète des acteurs concernés ? (Surtout ne pas oublier ceux – pas forcément en tête d'affiche – qui se révéleront décisifs)

Quels sont les pièges à éviter ? (Les réponses toutes faites, les postures juridiques abruptes, le manque d'empathie...)

Quelles sont les initiatives positives à proposer ? Comment sortir par le haut de la crise ?

Un événement de grande envergure, une crise, ce sont des situations complexes à gérer. Elles génèrent du stress, de la fatigue psychologique et physiologique. Ceux qui commandent doivent impérativement conserver toutes leurs facultés de lucidité et de sang-froid pour ne pas prendre de mauvaises décisions. Dès lors, on fera appel à un état-major de gestion de crise. Pour la gendarmerie (c'est le centre de planification et de gestion de crise – CPGC), la vocation de ce dernier est d'être mis route dans des délais très courts et placé auprès du commandement local en métropole comme en outre-mer, voire au profit d'un État étranger. Il apporte **son expertise, des moyens supplémentaires et participe à la planification et à la conduite d'opérations sur place**. Généralement dirigé par un colonel, il est composé d'une quarantaine d'officiers et sous-officiers issus indifféremment de la gendarmerie départementale ou de la mobile.

Les stratégies d'évitement : Elles existent vis-à-vis des médias mais se vérifient également au sein des bureaux d'une entreprise, d'un service public, d'une organisation notamment quand la communication fait défaut. Or l'information doit circuler car elle apporte la connaissance elle-même constituant le début de la résolution des problèmes. Il faut éviter l'étanchéité, voire l'hostilité entre les membres d'une même organisation. La culture du silence, des tabous ou du non-dit conduisent au désastre. Le fait de ne tenir aucun compte du passé, c'est avancer en aveugle et sans mémoire face aux risques. C'est pour éviter cela que l'on a recours aux retours d'expériences, aux simulations et aux cellules de veille, ce que Lagadec appelle la « **force de réaction rapide** ».

En temps de crise, on n'a pas le temps de réfléchir¹. Il faut donc s'en donner les moyens avant la survenance de l'événement. Une **cartographie précise des risques et des**

¹ Lorsque la crise arrive, elle nous surprend. Pour autant, il est indispensable de prendre des premières mesures (parfois qualifiées de mesures d'urgence) afin que la situation n'empire pas.

C'est dans ce sens qu'on n'a pas le temps de réfléchir et qu'il faut s'être préparé à des situations extrêmes (anticipation), afin de pouvoir réagir et de ne pas être tétanisé lorsqu'une situation extrême et imprévue survient. D'où l'existence de forces de réaction rapide. Il va de soi que le retex et la prise de recul nécessitent une phase de réflexion.

crises se révèle utile et nécessite une **participation de tous et pas seulement de l'État**. Cela doit se concrétiser par des exercices grandeur nature impliquant la population (Exercice Richter en Martinique consistant en une simulation de tremblement de terre de forte magnitude).

Il faut envisager en période de crise des modes de fonctionnement inhabituels et inédits pour pallier l'absence de fonctionnement de certaines institutions ou services. **La proximité constitue une arme efficace à ce titre**. En effet, toutes les communications sont généralement rompues. Il faut alors s'assurer, pour les responsables locaux, de la proximité des techniciens et autres personnels capables de remplir certaines missions logistiques vitales. Le rassemblement de ces personnes en un même lieu permet d'éviter les pertes de temps dommageables.

Ainsi, en matière de gestion de crise, il faut définir la mission au regard des objectifs, des conséquences effectives et mettre très rapidement en place une procédure viable. Il s'agit ensuite de vérifier constamment la pertinence de celle-ci tout en procédant aux ajustements de circonstance.

Toute société humaine développée dépend pour sa survie de l'informatique. Ainsi ce qui affecte la structure informatique menace la société et peut même la plonger dans le chaos. Une fois les considérations techniques réglées, il faut encore s'intéresser à l'information elle-même et ce que l'on veut lui faire dire car elle est indispensable non seulement pour la gestion de crise, mais aussi pour la prévention de cette dernière. Ce qui affecte la crédibilité de l'information, c'est "le politiquement correct". Ainsi, par exemple, le terme générique de "violence" ou de "violence des jeunes" peut constituer le moyen de ne pas désigner clairement les auteurs de ces violences et d'éviter ainsi de parler de ce qui fâche. **En matière de sécurité globale, ne pas nommer une menace conduit à condamner celui qui va en être victime**. Pour reprendre l'expression de Xavier Raufer : **"toute prévention nécessite d'abord de repérer, ensuite d'écarter, ce qui empêche l'accès à son objet"**.

Dans un cadre plus préventif, et quelle que soit la crise annoncée, l'État doit concevoir une doctrine de sécurité fondée sur la vigilance et le décellement précoce. On entre ainsi dans **l'ère de la sécurité globale**. Cela consiste tout d'abord à travailler sur le **renseignement** et notamment à optimiser la collecte et l'analyse de l'information stratégique en veillant à les rendre moins coûteuses et plus efficaces. **Cette information doit déboucher sur une réflexion prescriptive**.