



**« La crise dans la crise »**  
**Comment gérer l'extraordinaire :  
anticipation ou improvisation**

Ministère de la  
transition écologique  
et solidaire  
commissariat général  
au développement  
durable

13 avril 2018

**Claude GILBERT**  
Directeur de recherche émérite au CNRS  
PACTE Grenoble

Photo : Shiggy YOSHIDA

# Introduction

« La crise dans la crise » :

- ➔ Une question assez nouvelle (si on l'associe à des situations multi-événements), mais déjà ancienne (si l'on considère ce qui fait crise dans les différentes crises)
  - ➔ Une question déjà investie par des chercheurs, des experts, qui proposent des solutions (avec des nouveaux outils, parfois très sophistiqués)
  - ➔ Une question qui mérite cependant d'être remise en perspective avant de devenir une éventuelle priorité pour les pouvoirs publics
-

## I. La crise ? (1)

La crise, une notion aux définitions multiples, renvoyant couramment pour les risques naturels et technologiques :

- ➔ A une disproportion (soudaine) entre des problèmes graves et les moyens techniques pour les régler
  - ➔ A une difficulté, voire une impossibilité de réduire les incertitudes associées à une situation critique
  - ➔ Et, de façon liée, à une mise à l'épreuve de l'ensemble des organisations et acteurs (opérationnels, experts, décideurs) confrontés à de telles situations
-

## I. La crise (2)

La crise, une question ayant fait l'objet d'une attention accrue avec les « risques majeurs » définis comme :

- ➔ Des risques hors normes, échappant à la domestication des risques (identification des causes, probabilité d'occurrence, anticipation des pertes et dommages...)
  - ➔ Des risques se réalisant de façon subite, inattendue, avec une forte singularité, dans des circonstances exceptionnelles
  - ➔ Des risques s'apparentant plus à des « menaces » qu'à des risques (compte tenu de la diversité et de l'ampleur des incertitudes)
-

## I. La crise (3)

La « crise majeure », une situation de plus en plus redoutée et considérée comme :

- ➔ Difficilement gérable, posant de graves difficultés en matière d'expertise, de décision et de communication
  - ➔ Acquérait vite un caractère socio-politique, avec mise en cause publique des acteurs économiques, des autorités, des experts
  - ➔ Indissociable donc de controverses scientifiques, de polémiques, d'expositions médiatiques et judiciaires
-

## I. La crise (4)

La gestion des crises majeures, un impératif pour les autorités en charge de la sécurité collective avec :

- ➔ Un important effort d'anticipation, via l'élaboration de scénarios
  - ➔ Un effort de préparation, via des exercices, des simulations, des plans
  - ➔ Une volonté de plus en plus affichée d'élargir le cercle des acteurs concernés via l'association des collectivités locales, de la société civile
-

## I. La crise (5)

La crise majeure : une question donc sur l'agenda malgré :

- ➔ La permanence d'une réticence à penser l'impensable ( à « dérouler » jusqu'au bout les scénarios)
  - ➔ La difficulté récurrente des acteurs et spécialistes de la gestion de crise à faire valoir leurs priorités
  - ➔ Les interrogations des acteurs de la société civile sur la place qu'ils occupent effectivement dans les dispositifs de gestion de crise
-

## II. La crise dans la crise ? (1)

La crise dans la crise, une question habituelle dès lors que la gestion d'une situation critique :

- ➔ Suscite l'intervention d'acteurs autres que ceux directement en charge d'un incident, d'un accident, d'un phénomène naturel
  - ➔ Provoque des conflits de compétence voire des concurrences (entre les autorités, les experts, entre les différents niveaux d'intervention, etc.)
  - ➔ Suscite des débats, des interpellations (de la part d'acteurs de la société civile, des médias, de la justice)
-



## II. La crise dans la crise ? (2)

La crise dans la crise « multi-événements », une crise augmentée d'un point de vue quantitatif et qualitatif :

- ➔ Multiplication des pbs et donc du nombre, de la nature et de la diversité des organisations et acteurs étant ou se sentant concernés (avec des effets de saturation)
  - ➔ Accroissement, jusqu'à la confusion, des concurrences et conflits de compétence (phénomène de déségmentation, de fluidité entre champs d'activité)
  - ➔ Difficulté pour les autorités de définir et hiérarchiser les priorités, de trouver des consensus (hyperactivité, paralysie)
-

## II. La crise dans la crise ? (3)

La crise dans la crise « multi-événements », une question a priori sans solution en raison :

- ➔ Des limites de toute scénarisation, compte tenu du nombre et de la diversité des interactions entre les pbs, les acteurs et les organisations
  - ➔ De la difficulté de concevoir des exercices, des entraînements, des plans, dans une perspective multi-sectorielle, interorganisationnelle, multi-acteurs
  - ➔ De la difficulté d'anticiper les réactions des autorités, leur capacité à arbitrer entre les différentes contraintes/intérêts, à dégager un leadership...
-

## I. La crise dans crise ? (4)

La crise dans la crise « multi-événements », une question conduisant à s'interroger sur :

- ➔ Les limites des capacités de maîtrise dans certaines situations, sur les possibilités – socialement parlant – de l'admettre (« Au-delà de cette limite... »)
  - ➔ Les limites des anticipations, des préparations, des planifications s'apparentant à des fictions (Promettre plus qu'on ne peut...)
  - ➔ Les possibilités et limites des capacités d'adaptation, d'innovation, de bricolage pour remédier à ces fictions (Faire comme on peut le moment venu...)
-

## II. La crise dans la crise ? (5)

La crise dans la crise « multi-événements », une question conduisant à se préparer :

- ➔ A être confronté à la surprise, à l'incertitude (comme « état normal » de ce type de situation) – plutôt que de se référer à une possibilité illusoire de maîtrise
  - ➔ A devoir tout mettre en œuvre tout tenter de comprendre « de quoi il s'agit » - sans se réfugier dans l'action, les diagnostics rapides, la mise en œuvre des plans
  - ➔ A admettre que la crise sera gérée par de nombreux et divers acteurs (publics, privés/centraux, locaux) puisant dans des ressources et savoir-faire ordinaires – au-delà des moyens dédiés aux circonstances exceptionnelles
-

## Conclusion (1)

La crise dans la crise «multi-événements »:

- ➔ Peut sembler nécessiter une réflexion spécifique, élaborée à la hauteur de la complexité de ce type de crise
  - ➔ Peut sembler justifier la recherche de dispositifs ad hoc et innovants pour y faire face
  - ➔ Peut sembler appeler aussi, compte tenu des enjeux, un renforcement des capacités régaliennes
-

## Conclusion (2)

Or, assez paradoxalement, la prise en compte de « La crise dans la crise » peut au contraire amener:

- ➔ A limiter la réflexion, l'anticipation à de grandes lignes directrices ; à préparer plutôt les acteurs à l'investissement volontaire, le moment venu, de situations inconnues
  - ➔ A limiter la recherche d'outils de gestion sophistiqués au profit d'outils simples, aisément appropriables pouvant servir de « bouées de sauvetage »
  - ➔ A ne pas s'arc-bouter sur l'Etat d'urgence, les missions régaliennes ; à envisager donc de s'appuyer avant tout sur « l'ordinaire » de la société pour gérer ces crises.
-

## Conclusion (3)

Pour vraiment conclure, la « crise dans la crise », très exceptionnelle, semble inciter :

- ➔ A poursuivre la réflexion déjà engagée sur les rôles respectifs de l'Etat et de la société civile en temps de crise
  - ➔ A aller au-delà d'une invitation à la résilience, au partage des responsabilités
  - ➔ A envisager une co-gestion entre ceux qui qualifient les situations (pouvoirs publics, agences d'expertise ) et ceux les plus en mesure de mobiliser les ressources ordinaires de la société (collectivités locales)
-

## Conclusion (4)

Bref, tout un programme qui peut surprendre si « la crise dans la crise » :

- ➔ Conduit à envisager une extension de la démocratie en temps de crise plutôt que sa restriction (via l'Etat d'urgence)
  - ➔ Conduit à réfléchir sur un nouveau contrat social entre les l'Etat, les autorités et la société civile (compte tenu des engagements, des rôles et des responsabilités des uns et des autres en temps de crise).
  - ➔ Conduit donc à faire un peu de prospective, de science fiction politique...
-