

La crise : du minimum requis au minimum commun

► **Par le Cdt L. DONET-MARY**, EOGN Doctorant, référent MBA
le Cdt E. DUFÈS, Responsable pédagogique ENSOSP
C. RATINAUD, Chef de la division des formations supérieures, ENSOSP
et **Gilles TORMOS**, Enseignant à l'Université Paul SABATIER Toulouse

Mots-clés : Crise, situation de crise, management, interdisciplinarité, interopérabilité, danger, opportunité, culture de sécurité, sécurité, facteurs humains.

La dissolution du sens et la vulgarisation de la notion de crise pose la question du minimum requis pour les opérationnels, particulièrement dans le management et la résolution de crise. De plus, la problématique de l'interopérabilité et de la compatibilité des moyens, notamment de communication, met en exergue la nécessité d'un minimum de culture commune, pour une efficacité de réponse des acteurs de sécurité civile et de l'ordre public en situation exceptionnelle, voire de crise.

Dans cette perspective, quatre chercheurs interdisciplinaires (officier de sapeur-pompier et de gendarmerie, directeur territorial, ingénieur, enseignant) proposent une grille de lecture à propos de la notion de « crise ». Cet essai n'a pas la prétention d'être exhaustif, mais il procède à partir de choix réalisés en fonction de l'actualité des phénomènes et des différentes démarches prospectives en la matière. Notre objectif principal étant de partager un minimum commun sur un minimum requis.

1. La crise : moins de vulgarisation et plus de sens

Le 14 mars 2011, le Japon fut frappé par un tsunami, consécutif à un violent séisme. La combinaison de ces deux événements naturels, d'une ampleur jusqu'alors jamais atteinte, contribua à engendrer une situation de crise de type nucléaire sans précédent.

Principalement, dans le social et la politique en 2013, dans les événements

naturels en 2011, dans le pétrole et l'aéronautique en 2010, dans le sanitaire en 2009, dans l'économie en 2008, dans les attentats et catastrophe industrielle en 2001... les déséquilibres s'invitent partout. Autant de situations qui se succèdent, s'accroissent et progressent autour d'une dénomination commune : les « crises ». Pourtant aucune d'elles ne se ressemblent. Repoussant à chaque fois les limites de l'inconscient collectif, elles s'intègrent au langage commun et se vulgarisent. Certains les subissent, beaucoup en parlent, nombreux les vivent, tous connaissent leur nom. Mais que sont-elles vraiment ?

La réponse ne va pas de soi, d'autant plus qu'en tapant ce mot sur Google, il apparaît avec un taux d'occurrence de plus de 32 millions²¹. Désormais, mot « valise », « passe-partout », il porte des significations et relève de sens bien différents en fonction de l'objet dont il réfère, du phénomène qu'il observe et du contexte dans lequel il est employé. D'où une notion polysémique, polymorphe et métaphorique. Dans la notion de « crise », de nombreuses définitions existent, rivalisant de complexité et de longueurs, autour de deux courants de pensée majeurs. La méthode de raisonnement occidentale lui cherche un équilibre permanent tout en essayant de revenir perpétuellement à un état d'équilibre ancien, quitte à subir. Le courant de pensée orientale, lui, voit plutôt dans toute modification d'équilibre une opportunité de changement donnant la possibilité de créer un nouvel équilibre. Pourtant, lorsque nous nous risquons à établir un « pont » entre ces deux philosophies, nous aboutissons à un même constat selon lequel un système, qui ne connaît pas sa nature, s'expose à subir sa destinée. En effet, les deux courants de pensée se rejoignent autour d'un principe évident et pourtant souvent omis : on ne peut apporter de solutions à un problème qu'en connaissant la nature de celui-ci et de ses mécanismes.

Or, à l'heure actuelle, lorsqu'un professionnel veut élargir ses recherches dans ce domaine et se former aux notions de crise (que ce soit en gestion, en communication ou en management), la solution la plus viable reste la mise en pratique et l'expérimentation que nombre d'instituts et organismes diffusent avec une réelle expertise. Bien que la France dispose de moyens et de compétences reconnus dans le domaine de la gestion de crises²², force est de constater la gêne à traiter de la notion même de crise, sous couvert d'une étrange idée d'avouer ces quelques faiblesses. Or, le recours à l'expérience ne suffit pas toujours, d'autant plus lorsque l'occurrence de gestion est faible. Les récents phénomènes de situations de crise²³, montrent en effet la fragilité d'un raisonnement et de réponses uniquement basés sur le résultat (la forme) et non sur la nature de ces crises (le fond). Les principes de management de situation de crise restent encore balbutiantes et il n'existe que peu de méthodes consensuelles pour évaluer en quoi une de celle-ci a été bien ou mal gérée, ni combien sa gestion et ses conséquences ont coûté.

L'essentiel du problème réside dans l'amalgame fait entre les notions de crise, de risque²⁴, de menaces ou d'autres concepts tels que catastrophe, chaos, etc.

21. Google, 4 mars 2014.

22. Notamment, les savoir-faire développés au sein des sapeurs-pompiers, de la gendarmerie, de la police, des armées, etc.

23. Tels que les renversements politiques du Moyen-Orient et du Maghreb, de la Grèce, de l'Ukraine, etc.

24. Il convient de noter que les risques peuvent être une des composantes déclenchant une crise, lorsque ceux-ci ne sont pas maîtrisés.

La vulgarisation de son utilisation lui a enlevé de sa substance significative et, par conséquent, affaibli les réponses que nous pouvons lui apporter, son périmètre devenant infini...

Or, s'attacher à définir un terme, c'est essayer de le cadrer en identifiant ses fins, tout en assignant ses limites et frontières de signification. Pourtant, la « crise » est justement ce qui sort du cadre, ce qui se déclenche ou se révèle quand nous basculons volontairement ou non dans l'inconnu²⁵. Comment définir alors un concept qui semble indéfinissable... par nature ?

En s'appuyant sur quelques repères sur les origines et l'évolution du concept de crise, nous pouvons constater que toute forme de discontinuité tend à prendre alors le nom de crise. C'est que nous confirme Edgar Morin, lorsqu'il estime que « la notion de crise s'est répandue au vingtième siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par la notion de crise : le capitalisme, le droit, la civilisation, l'humanité... Mais cette notion, en se généralisant, s'est vidée de l'intérieur. [...] Le mot [crise] sert à nommer l'innommable ; il renvoie à une double béance : béance dans notre savoir (au cœur même du terme de crise) ; béance dans la réalité sociale où apparaît la crise » (Morin, 1976)²⁶.

Ainsi, si la notion de crise contemporaine, vue par le prisme médical est clairement exposée, son acception moderne est quant à elle beaucoup plus diffuse. L'étude de la crise étant une préoccupation récente, les différentes définitions qui ont pu être élaborées sont multiples, protéiformes et souvent captives de leur champ d'application comme celui de l'économie, de l'humanitaire ou de l'organisationnel. En fin de compte, l'identité de la crise contemporaine n'est vraiment pas définie avec précision, se retrouvant délimitée en termes de caractéristiques pour les uns et en termes de causes pour les autres.

La tolérance moderne de la notion de crise ou son acceptation sociétale, prônée par l'école empirique, pose donc de nombreuses difficultés en ne répondant sans doute pas complètement aux besoins. En premier lieu, les recherches scientifiques en matière de crise se focalisent sur sa gestion en identifiant ses caractéristiques et leurs traitements, plus que sur la définition de sa nature « moderne ». Les significations existantes manquent de transversalité et d'universalité, au profit de conceptions pouvant apparaître captives des disciplines dont elles sont issues (sociologique, psychologique, économique, politique, etc.). Enfin, le manque d'identification et de caractérisation de la nature propre à chaque système, engendre des difficultés de préparation, voire de traitement de la crise. L'ensemble de ces points nécessitant des évaluations et des remises en cause de ses fonctionnements individuels, organisationnels et sociétaux. La dissolution du sens, comme souvent celle des responsabilités, devient alors un fonctionnement propre.

Il devient alors intéressant, voire nécessaire, de s'interroger sur nos représentations personnelles de ce qu'est la crise. S'il est fort probable que chacun possède sa propre définition, construite selon son expérience et sa

25. Un accident s'apparente à une situation grave mais bien connue et non à une crise.

26. Edgar Morin, ancien résistant et philosophe, écrivain, sociologue, directeur de recherche émérite au CNRS.

sensibilité, celle-ci peut prendre un tout autre sens selon son environnement et ses réalités. Ainsi, pour des journalistes, une situation de crise peut s'apparenter à une « bonne « nouvelle en termes d'audience, a contrario de l'organisation qui aura à la traverser. Comme le précisent les scientifiques Miller et Iscoe (1963), « ce qui est crise pour une partie ou un participant peut ne pas l'être pour les autres ». En fonction des représentations, une même situation peut être perçue soit comme une crise, soit comme une simple difficulté pour un individu, une organisation ou un système. De là, la dissolution de son sens et la vulgarisation de sa signification posent la question du minimum requis.

Mais, finalement, quelle est l'utilité de se confronter sur une définition théorique ? Il serait plus constructif de déplacer la réflexion sur un plan plus opérationnel, sur la visée : « pour... quoi ? ». Si l'on ne veut pas la subir, il est vital de chercher, sinon à saisir ce concept de crise, du moins à cerner sa nature et son contenu. Plusieurs éléments peuvent nous servir de socle.

Tout d'abord, l'ensemble des travaux accumulés et les analyses précitées sont autant de sources de réflexions et d'éclairages utiles. Il convient également de ne pas perdre de vue qu'à la racine du mot crise est attachée la notion médicale d'homéostasie²⁷, représentant le point d'équilibre à partir duquel la crise se déclenche. De même, il peut s'avérer constructif de s'inspirer du raisonnement stratégique du jeu d'échecs, jeu où tout réside sur la notion d'équilibre, que chaque joueur essaye de briser pour s'emparer de l'initiative. Le joueur qui se met immédiatement en position défensive ou qui joue d'emblée pour un match nul se met aussitôt en position délicate...

Enfin, en appliquant la règle de « l'économie d'explication » ou rasoir d'Ockham²⁸, nous pouvons humblement essayer de cerner les limites et contours de la crise et ce, à deux niveaux. De manière simple, non exhaustive et surtout opérationnelle, la crise pourrait se définir « comme étant les modifications de l'état d'équilibre propre à un système ou une organisation, pouvant amener à sa rupture » (Cormier et Donet-Mary, 2011). Cette première signification pourrait mettre en capacité les acteurs de la gestion de crise à proposer des types de réponses découlant de cette définition. D'une manière plus empirique, un travail proche de celui d'une ou plusieurs recherches, avec une analyse plus complète de la littérature existante recoupée avec la pratique des professionnels, serait nécessaire afin de ciseler une définition commune, transverse et accessible à tous. Néanmoins, il est possible de proposer cette définition plus étoffée : « La crise peut être définie comme les variations de l'état d'équilibre propre à un système ou une organisation, avec 3 niveaux de variations : perturbation, déséquilibre, rupture. De même, elle comporte des modalités de cinétique, courte ou longue, et peut se déclencher soit de manière prévisible (risques non maîtrisés) ou inopinée [...] » (Cormier et Donet-Mary, 2011).

Cette dernière définition s'inscrit pleinement dans les travaux de recherche

27. Le terme d'homéostasie introduit en biologie par Claude Bernard au début du XX^e siècle, se définit comme la capacité de l'organisme à maintenir un état de stabilité relative des différentes composantes de son milieu interne et ce, malgré les changements constants de l'environnement externe.

28. « Les hypothèses les plus simples sont les plus vraisemblables » est un des principes de raisonnement fondamentaux de la science, que l'on attribue au frère franciscain et philosophe Guillaume d'Ockham, qui vécut au XIV^e siècle.

menés par Gilbert Boutté (2006), qui s'est employé à rapprocher une définition de la crise avec un modèle scientifique appliqué au management. Le croisement de ces données lui a permis une adaptation au modèle générique de Nioche (1985). Ce modèle en 2D reprenant, d'une part, la constante du processus décisionnel et, d'autre part, l'influence de la perception de l'environnement de la crise qui a fait l'objet d'un travail de recherche pour lui apporter une 3^{ème} dimension, celle de la contrainte temps (Dufès et Ratinaud, 2013). L'avenir d'une signification commune de ce que pourrait être une crise resterait alors à venir.

2. Diversification, multiplication et amplification des situations de crise : poser les bonnes questions

Au fil du temps, la notion de crise a pris bien des significations selon son environnement et ses réalités du moment. En ce début de siècle, un nouveau cap vient d'être franchi. Nous traversons une période où diversification, multiplication et amplification des situations de crise riment avec déstabilisation, sur-médiatisation, dislocation de systèmes. Aujourd'hui, elles s'installent aussi bien au niveau climatique, financier, alimentaire, sanitaire... qu'au niveau économique ou politique. Elles affectent le monde entier. Elles se diversifient, se multiplient et s'amplifient dans tous les terrains fertiles ou non de la planète.

Qui aurait pu prévoir la vague d'attentats à New-York, Madrid et Londres en ce début de siècle, l'explosion de l'usine AZF à Toulouse (2001), la disparition de dizaines de milliers de personnes suite au tsunami de l'Océan Indien (2003), la force de frappe de la canicule de l'été 2003 en Europe, la progression mondiale de la grippe aviaire (2007), l'effondrement économique mondial (2008), la propagation de la marée noire en Louisiane (2010), l'amplitude du séisme en Haïti (2010), la puissance de la tempête Xynthia (2010), l'accident à la centrale de Fukushima-Daiichi (2011), la révolution du printemps arabe (2011), le naufrage du Costa Concordia (2012), le typhon Haiyan (2013) ? Étonnamment, de nombreux chercheurs et spécialistes ont à un moment ou l'autre envisagé ces potentialités, y compris en décrivant des scénarii précis, mais ils n'ont pas été écoutés ou n'ont pas su convaincre, et leurs avertissements n'ont donc été suivis d'aucune mesure propre à éviter ou mitiger les conséquences de ces phénomènes. Or, à tout moment, il faut s'attendre à des bouleversements de tout ordre qu'ils soient technologiques, économiques, politiques, naturels, personnels... faisant craindre la survenue de situations de crise.

Que se passe-t-il ? Comment se fait-il que l'émergence de situations de crise soit un phénomène de plus en plus accru ? Quels sont les processus de naissance et d'amplification de ces situations de crise ? L'accélération de la mondialisation avec ses défis économiques et sociaux, l'interdépendance des systèmes avec ses ultra-connexions, l'accroissement des conflits et violences avec un retour difficile à la stabilité, la précipitation de la maille temporelle avec des dérèglements psychosociologiques, l'évolution climatique et ses perturbations ainsi que la raréfaction et/ou la mauvaise utilisation des ressources stratégiques constituent un début d'explication factorielle. Mais ce n'est pas tout. Les individus sont de plus en plus vulnérables.

L'hypothèse est faite que cela soit la conjugaison et la combinaison de cet ensemble de motifs, et bien d'autres, qui donnent plus de possibles, d'omniprésence et de violence aux situations de crise. L'intensification et la prolifération de ces dernières nous font nager dans un bouillonnement de crises de toutes origines. Dans cette pluralité, toutes les données montrent en effet que le nombre de situations de crise augmente et, surtout, que leurs conséquences humaines, économiques et écologiques sont de plus en plus importantes. Ces processus de situations de crise ne sont cependant plus à mettre sous la bannière de la fatalité, mais doivent être considérés comme « une production de notre société » (Boutté, 2006), voire de chaque individu. En effet, la situation de crise apparaît notamment lors de perturbations, de déséquilibres ou de ruptures d'équilibre. Elle affecte le plus souvent simultanément tous les niveaux.

Sans prétendre à une exhaustivité, d'autres menaces apparaissent presque tous les jours sur notre village planétaire qui suffisent à démontrer que nous vivons dans un monde dangereux. Qu'ils soient biologiques (bactéries, virus, insectes, plantes, oiseaux, animaux et humains), chimiques (gaz, colorants...), physiques (rayonnements, champs magnétiques, hautes pressions, bruit), psychosociaux (stress, violence...), naturels (tempête, froid, chaleur...)... les dangers côtoient quotidiennement les individus et nos sociétés y sont de plus en plus sensibles. Face à ce contexte et en quelques décennies, le rapport à la sécurité s'est littéralement transformé. Croire que le progrès permet inéluctablement une parade durable face aux situations de crise, constitue un contresens sur le fonctionnement réel de la société et la précipite vers sa vulnérabilité la plus pure et la plus simple. Car, une situation de crise « résulte ainsi de toute une symptomatique préhistoire d'illusions, d'erreurs, de ratés, qui, ensemble et par accumulation, l'ont permise avant d'en provoquer le déclenchement » (Raufer, 2009). L'un des handicaps de ces trente dernières années est d'avoir considéré les situations de crise comme des événements isolés, et donc de les avoir sorties de leur contexte, alors qu'elles doivent être vues comme des situations complexes directement issues d'un monde devenu global et pouvant toucher tout État, toute organisation, tout individu, à tout instant et en tout lieu. « En quelques décennies, l'ancien objet passif est devenu actif. L'ancien sujet humain, nous l'avons vu, se met à dépendre de ce qui, justement, dépendait de lui » (Serres, 2009).

Les situations de crise semblent être aujourd'hui un avertissement lancé à l'avenir des citoyens, comme à leur représentants et dirigeants. La pire erreur serait évidemment de ne point s'y préparer. La citation de Jean Monnet dans ses Mémoires (1976) en est l'illustration : « Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise ». Par le passé, dans un monde à évolution modérée et interactions faibles, les efforts de préparation étaient essentiellement centrés sur la confection de procédures d'urgence et plans de secours. Il est désormais largement admis qu'une nouvelle époque s'est ouverte en matière de sécurité. La vraie question n'est-ce pas tout simplement d'assurer une sécurité partout, pour tous et surtout par tous ? Cette question appelle sûrement à un élargissement de la gouvernance de sécurité pour la rendre plus interdisciplinaire, interopérable et, surtout, plus globale.

3. Interdisciplinarité et interopérabilité des acteurs : une absolue nécessité

Les situations de crise affectant les systèmes étant ouvertes et multifformes, intégrant des domaines aussi variés que l'ordre public, le secours à personnes, la sauvegarde des biens, le soutien des populations, la continuité des réseaux, voir la santé publique, nécessitent une coordination entre les multiples acteurs, de la préparation jusqu'à la conduite des opérations concordant à la réponse de sécurité globale, dans une prise en compte maximale des besoins de toute entité. Lorsque la potentialité d'une situation de crise donnée est susceptible de porter atteinte aux intérêts de l'État – qu'ils soient économiques, politiques ou autres – les réponses segmentaires devraient s'inscrire dans l'impératif de « sécurité nationale », réponse globale de l'État théorisée dans le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale (2008 et 2013).

L'interdisciplinarité des acteurs, bien connue du monde médical, est une forme de gestion de la pluralité et des modalités de collaboration entre les disciplines dans un but général commun, au même titre que la finalité d'une stratégie globale. Ainsi, l'interdisciplinarité suppose l'existence d'un ensemble de disciplines connexes partageant un objectif commun et dont les relations sont définies, évitant de développer leurs activités de façon isolée, dispersée, fractionnée ou disputée. Il s'agit d'un processus dynamique qui cherche à résoudre de nombreux problèmes en mettant en symbiose et en symphonie l'ensemble des partitions. Les fondements du management des situations de crise s'inscrivent bien dans ce concept, car faire face à une situation de crise fait appel à de très nombreuses disciplines scientifiques, notamment celles orientées principalement sur le facteur humain. Bien sûr, les disciplines scientifiques permettant la compréhension des phénomènes et leurs modélisations ne sont pas négligées, mais le cœur de notre approche en management des situations de crise se situe dans la sphère sociologique et psychologique. L'homme est au centre de nos préoccupations, réflexions et propositions. Néanmoins, une symphonie de gestion de crise se joue avec une incontournable et harmonieuse interopérabilité de tous les protagonistes musiciens.

Rassembler en situation contrainte de facteurs de déséquilibre, des représentants de toutes les parties prenantes dans un espace appelé « centre de crise »²⁹, pour y définir une stratégie globale commune, relève du même exploit que de faire jouer une symphonie à des musiciens de niveau hétéroclite, disposant d'instruments différents et qui se rencontrent pour la première fois. Le rôle du « chef d'orchestre » qui doit coordonner les différentes composantes de son organisation, mais aussi écrire la partition, pour rester dans la métaphore musicale, est confié à l'État, notamment à travers le code de la sécurité intérieure. En ce sens, la tâche paraît particulièrement délicate.

Parlons maintenant de l'interopérabilité des acteurs face aux phénomènes de situations de crise. A ce sujet, le livre blanc de la Défense et de la Sécurité nationale nous donne une première définition de l'interopérabilité : « Capacité de plusieurs systèmes ou organismes à opérer ensemble grâce à la compatibilité de leurs organisations, doctrines, procédures, équipements

29. Centre Opérationnel Départemental (COD), Poste Communal de Commandement (PCC)...

et relations respectives » (2008). Vu sous cet angle, la tentation serait grande de vouloir traiter l'interopérabilité des acteurs en situation de crise par le prisme réducteur de la « compatibilité » technologique. Aujourd'hui, nous préférons considérer que l'interopérabilité doit être plus globale en intégrant quelques principes dans les domaines politique, sémantique, scientifique, organisationnel, technique et surtout humain :

Au niveau **politique** : Des visions partagées et des stratégies convergentes devraient favoriser les échanges entre parties prenantes. C'est le sens de la stratégie de sécurité nationale définie en France depuis 2008.

Au niveau **sémantique** : La sémantique recouvre à la fois la signification des termes et le sens des mots. Le sens des mots varie selon les organisations, les métiers, les acteurs et les contextes. Toute collaboration entre entités demanderait une communication, au sens d'échange d'informations. Pour cela, ces entités doivent s'entendre sur la signification des données qu'elles échangent, exactement comme ce que les Américains puis les Canadiens ont développé avec l'Incident Command System, devenu par la suite Incident Management System.

Au niveau **scientifique** : A l'instar de cet article, la mise en commun de recherches, d'étude, d'analyses comparatives et de pratiques professionnelles concourt à l'intelligibilité des phénomènes et notions. L'exemple de l'existence du comité d'orientation scientifique « Sécurité, crises et risques », réunissant des compétences pluridisciplinaires et interministérielles, montre tout l'intérêt de confronter et de partager des cultures, des connaissances et des réflexions dissonantes et convergentes aux fins de produire du savoir reconnu par une communauté savante.

Au niveau **organisationnel** : L'interopérabilité liée aux institutions nécessiterait des structures organisationnelles mises en œuvre pour favoriser les échanges. Il s'agit par exemple de définir les rôles et les responsabilités des personnes au sein de leur entité qui vont prendre part à l'échange d'informations avec les autres acteurs.

Au niveau **technique** : Le niveau technique sous-entendrait la mise en œuvre de moyens partagés ou compatibles entre eux afin de faciliter les modes opératoires ou les échanges d'informations.

Enfin, au niveau **humain** : Une structure ne peut être interopérable qu'à la condition de disposer de ressources humaines capables d'intégrer le maximum de caractéristiques d'une situation de crise. Sur ce principe, les managers devraient parfaitement connaître les différents acteurs concourant à la réponse en situation de crise, afin de pouvoir partager leurs particularités, utiliser leur pluralité, fédérer autour de leurs différences. Et comme l'Homme est au cœur des problématiques des situations de crise, le manager devrait aussi connaître ses propres atouts et limites.

Ces six dimensions semblent indispensables à la bonne coordination des services en situation de crise et nécessiteraient donc d'être prises en compte dès la phase de préparation. Pour autant, le chemin à parcourir reste encore long. En effet, bien que le cadre politique ait été posé en 2008, c'est bien souvent sur la dimension technique ou technologique que l'interopérabilité se concrétise au départ. En ce sens, différents outils ont vu le jour dernièrement

tendant à l'interopérabilité des acteurs de la crise. Les plus symboliques d'entre eux portent sur :

Les transmissions : En application de la loi de modernisation de la sécurité civile (codifiée), notamment dans son article 9, le décret de 2006 fixe les règles et normes techniques permettant d'assurer l'interopérabilité des réseaux de communication radioélectriques et des systèmes d'information des services publics qui concourent aux missions de sécurité civile³⁰. Issus de ces textes et dans la continuité des réseaux RUBIS et ACROPOL, le projet ANTARES a vu le jour permettant d'homogénéiser les réseaux de transmission sur le plan national et le rendant même compatible au niveau européen. Dans le cadre de l'infrastructure Nationale Partagée des Transmissions (INPT), ANTARES offre l'interopérabilité au niveau zonal et départemental pour la coordination de l'aide médicale urgente, pour tous les services et centres opérationnels³¹ et pour les autorités.

Le portail ORSEC : Destiné aux préfets et aux principaux acteurs du secours, sapeurs-pompiers et moyens nationaux de la sécurité civile, le portail ORSEC contribue à partager l'analyse des risques sur le territoire, préparer la réponse opérationnelle, renseigner les autorités et partager l'information. Ouvert depuis septembre 2009, le portail ORSEC est un produit évolutif dont le fer de lance est l'outil « SYNERGY » qui a vocation à créer un véritable lien entre les différentes structures de commandement au sein même de la sécurité civile. C'est sa force mais aussi sa faiblesse, il reste un outil méconnu et fermé, il n'est pas encore complètement exploité dans nos organisations de sécurité civile. Alors à quand le partage avec les autres acteurs sur une plateforme commune ?

Restant optimiste, nous pensons que si ces outils techniques ont vu le jour, c'est bien que différents acteurs se sont concertés pour faire aboutir les projets. Il a bien fallu en effet, une volonté politique commune, une sémantique partagée, une organisation pensée et une communauté d'hommes et de femmes pour voir naître de tels projets. Mais pour quels acteurs ? Ce sont ceux des secours. Qu'en est-il des opérateurs d'activité d'importance vitale, publics ou privés, des collectivités territoriales, des associations, et des multiples autres entités qui doivent trouver leur place dans le domaine de la « sauvegarde » ? Cette facette de la réponse de sécurité civile reste à explorer et à développer.

La force des organisations qui devront faire face aux situations de crise à venir, n'est pas tant sur la technologie, mais bien sur l'importance des êtres humains. Croire que tel ou tel système peut résoudre les difficultés rencontrées dans nos cellules de crise nous semble utopique. L'Homme et sa capacité à produire une incroyable intelligence collective reste la clé de la réussite. Mais pour cela, il faut réunir des conditions favorables à son éclosion. Une des conditions sine qua non, est la préparation. Les militaires l'ont bien compris, l'interopérabilité est un sujet qui les préoccupe depuis les années 1950 dans le cadre de l'OTAN. Le triptyque : planification, formation et exercice est la base de leur action.

Nous devons accélérer le processus de préparation basé sur des mises en situation regroupant un éventail aussi exhaustif que possible d'acteurs. Des

30. Décret n° 2006-106 du 3 février 2006 relatif à l'interopérabilité des réseaux de communication radioélectriques des services publics qui concourent aux missions de sécurité civile.

31. CODIS, COZ, CORG, CIC...

moments de partage où élus, policiers, gendarmes, médecins, militaires, civils de diverses organisations et sapeurs-pompiers s'entraînent à répondre ensemble à une situation de crise, à utiliser les mêmes outils, à comprendre les contraintes des uns et des autres, à mettre en œuvre leur expérience au profit d'un objectif commun. Les formations aujourd'hui sont organisées en ordre dispersé. L'apprentissage au management des situations de crise pour les élus, les officiers, les agents, d'Etat, les cadres des collectivités territoriales... devrait prendre toute sa place dans leur cursus de formation, notamment en développant un axe fort : celui de la simulation. Mais pour être efficace, la formation devrait être partagée entre ces multiples acteurs de la sécurité dans des exercices appelés communément « interservices » ou « interministériels ». L'Ecole nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP) s'engage sur cette voie de l'excellence en matière de formation à la gestion de crise en utilisant des simulateurs afin de faire plonger profondément les apprenants dans leur environnement professionnel. La seule limite est le réalisme du scénario imaginé. Cette faisabilité offre aux formations de management des situations de crise la possibilité de mettre en scène l'impensable impossible à reproduire en exercice réel. La tendance est à la formation et aux partages de sens, d'expériences, de connaissances et de compétences pour une montée en performance.

Pour revenir sur le triptyque décrit précédemment : planification, formation et exercice, le volet planification ne doit pas être négligé. Nous considérons que la planification doit rentrer pleinement dans la phase dite de « l'évitement de crise ». Même si nous connaissons aujourd'hui les limites de la planification, cette phase doit permettre la rencontre de tous les services ministériels et territoriaux concernés par une thématique opérationnelle afin d'échanger, de débattre, et de partager leurs points de vue. Trop souvent, les plans font l'objet d'un avis formulé par un représentant d'une administration rendu isolément dans son bureau avec en prime, un prisme corporatiste, considéré comme un frein à une pratique ouverte de l'interdisciplinarité. Nous pensons que la meilleure méthode serait de créer, comme cela se pratique dans certains départements, des moments de rencontres, de synthèse entre les différents acteurs. Certes, cette méthode est chronophage, mais elle a l'énorme avantage de permettre aux hommes qui se retrouveront sur le théâtre d'une opération de se connaître, de mieux partager leurs codes sémantiques, leurs contraintes qu'ils ont eu le temps d'assimiler en situation calme, pour plus d'efficacité le jour J.

L'histoire de l'humanité nous a montré que les craintes à l'origine des conflits étaient souvent fondées sur l'ignorance de l'autre, et n'oublions pas que la crise se nourrit des conflits... En conséquence, nous ne trouverons de solutions aux crises à venir qu'en entretenant des relations étroites, en étant solidaires et complémentaires entre les services.

4. Commander, gérer ou manager : vers de nouveaux horizons

A la sortie de la seconde guerre mondiale, sous le sceau de la défense passive, le combat contre les catastrophes, accidents majeurs et autres sinistres de grandes envergures se caractérisait par des actions de type militaire. Dans les années 1980-90, avec une première montée en puissance des épisodes de rupture d'équilibre et sous l'impulsion des recherches françaises de Lagadec (1991), les systèmes de défense et de protection se sont labélisés sous l'appellation « gestion des crises ». Puis, les menaces se sont globalisées, la plupart des systèmes réputés immuables et stables se sont effondrés entraînant leurs lots de révolutions politiques, sociales et culturelles. Ces nouveaux déséquilibres appelleraient alors le management des situations de crise comme une solution possible et viable.

Autrefois, ce que nous considérons comme principe fondamental pour juguler une situation était basée uniquement sur le commandement d'une opération ou la gestion d'un événement. A l'heure où les situations de crise complexes, profondes et brutales se multiplient, pouvons-nous encore parler de commandement ou de gestion de crise ? Afin de partager un minimum commun, nous nous proposons de mieux cerner les termes commander et gérer. « Commander consiste, dans un cadre réglementaire, à prévoir, ordonner et contrôler en déléguant une partie de son autorité mais en assumant l'entière responsabilité » (Pandelé, 1998). Alors que « Gérer » a l'avantage de s'opposer à « subir », cependant il n'est pas tout à fait assez évocateur d'une action directive dans l'urgence des situations d'exception ; il semble presque renvoyer à la gestion quotidienne des affaires courantes » (Crocq et coll., 2009). A travers ces deux définitions, nous pouvons d'ore et déjà évoquer le fait que commander et gérer semblent dépassés ou inappropriés (même s'ils sont utiles) pour faire face seul à l'éclectisme, à l'intensité et à la fréquence des situations de crise d'aujourd'hui.

Par ailleurs, gérer la crise peut sembler un non-sens. Car, il semble illusoire de gérer un désordre, une rupture, un déséquilibre. L'ambition serait plutôt d'éviter leurs déclenchements (par la détection des facteurs de déséquilibre et leur régulation) ou tout au moins d'en minimiser les effets. La logique voudrait d'en réduire leurs conséquences pour construire un nouvel ordre, établir un nouvel équilibre précaire. Précisément, la complexité et l'interdépendance des systèmes, générateurs de situations de crise, imposent une nouvelle démarche globale. Alors, quelle pourrait être la réponse globale et/ou particulière à apporter ?

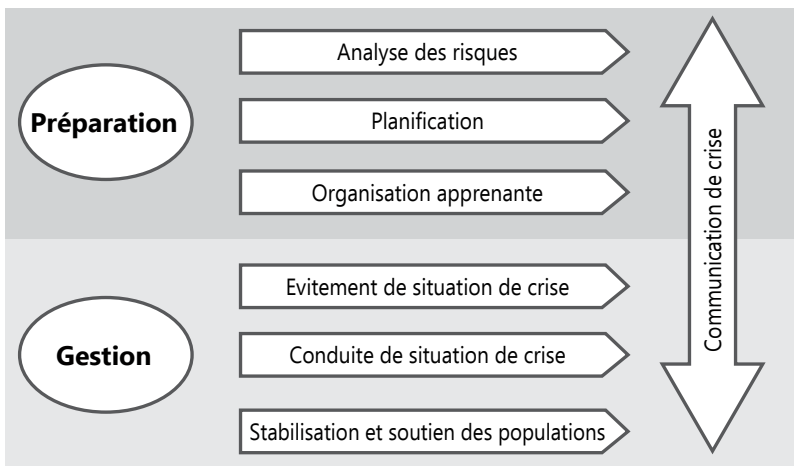
Les crises d'hier n'ont pas le même spectre de celles qui émergent de nos jours et seront encore différentes de celles de demain. Utiliser uniquement les modes de pensée et les réponses opérationnelles parfaitement maîtrisées des années 1980 pour gérer une situation de crise du XXI^{ème} siècle, semble être une erreur. A contrario, les réponses adaptées de sécurité pourraient apparaître dans les capacités à se préparer, à comprendre et à s'adapter à la complexité et, en d'autres termes, à manager les situations de crise.

Désormais, les nouveaux visages des situations de crise convoquent d'autres principes et modèles organisationnels tels le management. Ce terme est

encore trop souvent confondu avec celui de gestion, ou de commandement. Or, la distinction entre ces trois termes est manifeste. Emprunté au même mot anglais, le management signifie, à la fin du XVI^{ème} siècle, « l'action de conduire, de diriger, d'entraîner » (Rey, 2010). Sur cette base, nous employons le terme « management » des situations de crise dans le sens d'art de définir, préparer, gérer, diriger, décider et organiser des ressources à l'aide de stratégies, principes, méthodes, techniques et outils. Dans le glossaire du droit du danger 2009, il est précisé que « le management concerne la stratégie, la politique et ses objectifs, les décisions portant sur un programme ou un plan. Il est donc en amont de la gestion. Il en définit l'organisation. Le manager décide. On parle d'art du management. L'activité de management ne peut donc pas être normalisée, mais seulement son organisation » (Seillan, 2008).

C'est pourquoi, il semble judicieux de sortir des logiques de traitement des accidents et autre événements majeurs pour rentrer dans celles du management des situations de crise. Pour nous, le management des situations de crise (cf. Figure 1) peut être défini « **comme la politique, la stratégie, la tactique et les opérations dans la préparation et la gestion aux situations de crise portant sur sept domaines d'activité : l'analyse des risques, la planification, l'évitement de crise, la conduite de crise, la stabilisation et l'organisation apprenante, le tout accompagné d'une stratégie de communication de crise** » (Dufès et Ratinaud, 2013)³². Sans recette miracle, manager des situations complexes suppose d'anticiper, de développer, de piloter, de guider, de conduire, de décider (notamment dans l'incertitude) et d'apprendre en prenant en compte toute la diversité. Cette dernière s'entend dans le cadre des femmes et des hommes, des organisations et des ressources qui participent à l'efficience des équilibres. Enfin, le management entendu face à l'imprévisible, à l'impensable, à l'inimaginable requiert la présence d'un manager de situation de crises.

Figure 1 : Management de situations de crise



32. Cours du Master Ingénierie et Management en Sécurité Globale Appliquée, spécialité management stratégique de situation de crise, ENSOSP (2013).

5. La crise : danger et/ou opportunité ?

Nous ne pourrions aborder la crise, pour compléter cette approche sans évoquer la vision orientale du concept de crise. Pour les Chinois, le terme de crise est représenté par deux idéogrammes 危 (**wēi**) 机 (**jī**). Généralement, ce nom chinois n'est pas cité et les personnes qui le mentionnent, affirment le plus souvent que le mot est composé de deux caractères signifiant danger et opportunité³³. Cependant, si 危 (**wēi**) veut bien dire « danger », 机 (**jī**) signifie en premier lieu « moment décisif » (sans jugement positif ou négatif) et il convient de préciser 机 par 会 (**jī huì**) pour obtenir le sens « chance ». Ainsi, pour les Asiatiques, la crise est donc surtout le « moment décisif dangereux », quand tout risque de basculer du mauvais côté³⁴. Si ces deux idéogrammes semblent de prime abord antagonistes, ils traduisent plutôt une vision optimiste de la crise ou plutôt complémentaire. Comme le Yin et le Yang, la partie obscure et la partie illuminée sont intrinsèquement imbriquées. L'une ne peut exister sans l'autre, et l'une révèle l'autre.

Le rapprochement pourrait se faire avec une situation de crise in situ incendie de forêt, qui à l'échelle de la nature, participe à son renouvellement. L'approche opportuniste de la crise prend alors tout son sens : ne pas tenter de saisir l'opportunité d'une situation de crise, c'est peut être laisser passer une chance de changer durablement les choses qui ne fonctionnent pas ou mal. Le caractère manichéen des crises nous rappelle que si elles peuvent représenter une opportunité, elles n'en demeurent pas moins une source de danger pour notre société, nos organisations et, encore plus, pour les acteurs du management de situations de crise que nous sommes. Ignorer cette donnée, « positiver » béatement, reviendrait à s'exposer à de graves revers. La mesure s'impose.

La tempête Xynthia qui a frappé l'ouest de la France, le tsunami au Japon ou l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, nous questionnent sur la manière de faire face, individuellement mais aussi collectivement, à de telles situations de crise dont les origines et l'ampleur n'avait pas été imaginée avant leur survenue. Pour autant, cette exposition aux dangers des situations de crise, constituée par la nécessité de faire face à l'inconnu, ne devrait pas nous empêcher d'agir, de réfléchir, d'anticiper ce qui peut l'être et de proposer des idées, des stratégies, des principes, des organisations qui viseraient à aboutir à une sortie de crise la plus favorable possible. C'est sur cette connotation « favorable » de la sortie de crise que nous pensons nécessaire de concentrer nos efforts.

Il n'est pas forcément évident de déceler immédiatement le caractère « favorable » que peut représenter une situation de crise, et c'est pourquoi, le manager qui a déjà fort à faire pour tenter de sortir de la crise, se contente souvent de gérer la situation du seul point de vue du danger qu'elle représente. La crise caractérise une crainte pour les managers, du fait que dans ces moments de fortes tensions, nos forces mais surtout nos faiblesses, nos fractures et nos peurs ressortent de manière évidente. C'est surtout ces

33. Parce que l'on dit opportunity en anglais, ce qui n'est pas exactement le même sens. Les plus érudits parlent de chance ou occasion.

34. Victor H. Mair, Professeur de littérature et de civilisation étrangères Chinoises, Department of East Asian Languages and Civilizations, University of Pennsylvania : <http://www.pinyin.info/chinese/crisis.html>.

dernières que les acteurs de la crise souhaitent ne pas révéler au grand jour. Il est intéressant de constater que nombre de cadres ressentent ces craintes y compris lors de l'organisation d'exercices et, par conséquent, déclinent l'invitation du directeur d'exercice au motif d'un agenda surchargé.

Pour le contre-exemple, Lagadec évoque dans l'un de ces ouvrages, que Rodolphe Giuliani, Maire de New York, a assisté en juillet 2001 à un exercice de sécurité civile et a joué son propre rôle, au milieu de ses équipes. Il ne s'est pas contenté d'ouvrir et de fermer la simulation. Il s'est impliqué personnellement durant 48 heures. A l'issue de cet exercice, il demanda immédiatement la programmation d'un second. La date retenue : le 12 septembre 2001... L'opportunité étant généralement beaucoup moins évidente en première analyse, cette vision optimiste, si tant est qu'elle soit réaliste et proportionnée, constitue un axe fort de la conduite de crise. Elle oblige à une vision prospective et donc appelle l'anticipation. Anticiper, c'est envisager des scénarii improbables, malheureusement souvent considérés comme une perte de temps, ou pire, un risque d'être assimilé à un utopiste, voire à un illuminé. Pourtant, les meilleurs managers de situations de crise ne sont-ils pas ceux qui osent penser à l'impensable ? Notons que les moments difficiles sont souvent révélateurs de personnalités charismatiques qui vont naturellement se comporter en créateur et en leader et « profiter » du déficit décisionnel pour émerger. Dans l'éventualité où ces derniers ont en plus la capacité de « rêver » et d'anticiper, ils tireront inmanquablement profit de la situation de crise.

Ainsi, face à la crise, plusieurs attitudes sont possibles. Prenons en compte les extrêmes. Celle du défaitiste qui n'a plus besoin d'agir car la situation de crise est là, toute puissante, et rend vaine toutes les tentatives de résolution. Celle de l'attitude optimiste qui considère la situation de crise comme le bon moment pour passer à autre chose, rebondir, et faire accepter le changement. Il serait simpliste de penser que nous sommes obligatoirement dans l'une de ces deux catégories. Il serait plus réaliste de penser que nous pouvons passer de l'une à l'autre très rapidement, en fonction de nos humeurs, de nos possibilités et de l'évolution de notre situation, des personnes que nous rencontrons et qui nous entourent. En conséquence, l'entraînement au management des situations de crise peut en quelque sorte être une manière de voir la crise sous un angle optimiste.

6. Vers une nouvelle culture de sécurité : penser l'impensable

Du point de vu sémantique, la notion de sécurité est confrontée aux mêmes problèmes de dissolution de sens que la crise. Il en va de même de tous les termes à forte charge émotionnelle. Ils se situent au plan de l'inconscient collectif, de la douleur et de l'incertitude des situations dangereuses. Les définitions s'élargissent, se contractent ou s'abandonnent selon le champ d'action, l'érudition ou l'expérience propre à chacun. Il convient cependant de partager un minimum commun pour plus de lisibilité dans le propos. Nous articulons notre réflexion à partir de la définition de la sécurité suivante : « C'est l'état de sérénité et l'ensemble des dispositions favorables qui assurent un niveau d'équilibre stable et durable pour les individus, leurs organisations, les biens et l'environnement » (Dufes et Tormos, 2007).

Dans ce sens, depuis la nuit des temps, la culture de la sécurité émane de la culture universelle. Ainsi, l'Homme, être indivisible, se regroupe pour renforcer sa sécurité, celle de ses proches et de son groupe. Assurer sa survie dépend alors de sa capacité, individuelle ou collective, à protéger l'essentiel en anticipant les incertitudes. Participant aux besoins primaires de l'Homme, la sécurité est devenue un élément fondamental à sa survie, à sa vie en collectivité et à sa sérénité, véritable gage d'un développement harmonieux. Respirer, boire, manger, dormir... autant de besoins fondamentaux qu'il convient de satisfaire pour un épanouissement individuel et/ou collectif. Ceux-ci sont un préalable à l'épanouissement social et à la réalisation sociétale. En effet, elle fonde, fédère, mais parfois fissure ou détruit la relation entre les Hommes, et entre l'Homme et son environnement.

D'un point de vue plus systémique, deux démarches semblent devoir se décliner : la première part du principe que c'est le groupe qui réfléchit en lieu et place de l'individu, l'organisation de sa sécurité. La collectivité devient alors la source et la destination de tous et de chacun. La deuxième pose le principe que la sécurité du groupe repose sur chaque individu, celui-ci devenant élément central proactif du dispositif, avec un pilotage centralisé ou décentralisé. La notion de responsabilité et du jeu, parfois pervers des transferts de responsabilités, influent lourdement sur les différentes attitudes, postures et comportements. Un axe de progrès important consisterait à rendre l'individu plus responsable en l'impliquant dans le cadre d'une démarche d'appropriation active du savoir. En effet, le développement de l'adaptabilité de l'individu permettrait de renforcer la réactivité des organisations dans le cadre du management de situations de crise. Notons que la responsabilité bien assumée participe également à la reconnaissance par le groupe et donc, par voie de conséquence, à l'augmentation de l'autonomie et de l'estime de soi.

Par ailleurs, nous pensons que la culture de la sécurité dépend aussi et surtout de l'endroit où nous vivons, de nos moyens, de nos modes de pensée, de nos croyances et de nos valeurs. Ces relations individuelles et sociales dessinent les mentalités par rapports aux risques, aux dangers ou aux menaces. Elles conditionnent nos pratiques et leurs conséquences en situation de crise. De plus, penser l'impensable relève de l'appréhension des différents aspects liés à la sécurité, notamment, lorsque nous abordons les événements avec fatalisme. Pour les professionnels, cela nécessiterait de sortir d'un mode de pensée selon lequel nous sommes soumis à des déterminismes. Ce qui nous conduit naturellement à considérer que ce qui nous arrive doit se produire de manière irrémédiable. Se dessine alors, à partir des différentes approches, la culture de la sécurité. Le réel progrès consiste dans le fond d'être convaincu qu'il est nécessaire d'agir de manière adaptée pour infléchir le cours des événements : « Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action » (Bergson, 1969).

Penser l'impensable relèverait de l'appréhension de la notion d'incertitude intimement lié à la variabilité de l'environnement des situations, et à l'inconstance des comportements de l'individu, seul ou en groupe. Par ailleurs, l'intelligence collective s'imposerait comme une nécessité absolue au service des phénomènes en devenir. Ce sont autant de paramètres qui renforceraient la nécessité de réaliser des économies d'expérience, tout en imaginant « tous les champs du possible » : au besoin en raisonnement par l'absurde.

La démarche de veille et de prospective permet de penser l'impensable. Elle réclame une approche plus globale participant à une véritable culture de la sécurité. Au-delà, elle œuvre au développement des capacités d'anticipation, d'accompagnement et d'exploitation des situations de crise. Penser l'impensable permet aussi une approche matricielle, forcément systémique, procédant à partir de la cartographie des différentes composantes mais également de l'anticipation des différentes voies de conséquence. Penser l'impensable ouvre la voie à une meilleure anticipation et compréhension des phénomènes de situation de crise. En d'autres termes, cela nous permet de mettre en œuvre par anticipation des systèmes de préparation et d'accompagnement de nature à faciliter la gestion de la crise. La recherche, nourrie par le retour d'expérience et opérationnalisée par la formation, nous semble être un axe important pour développer nos potentialités de réactions adaptées.

Pendant le temps de la réflexion et encore plus de l'attente, les situations de crise envahissent le paysage planétaire. Les paradigmes nécessitent alors d'être réévalués. Au regard de la question centrale et vitale de son identité, d'autres modèles cohérents peuvent alors émerger. Cette approche permet alors aux individus, organisations et systèmes, de répondre à leur recherche de repères et de sens.

Après avoir identifié l'équilibre propre à son organisme, on peut alors étudier des trajectoires de résiliences organisationnelles (Cormier et coll., 2010). Une fois évaluée, chaque organisme ou structure, peut doter sa structure d'indicateurs et de curseurs, sans prétendre à être exhaustifs puisqu'il s'agit de systèmes humains. Il se donne ainsi les moyens de choisir entre « subir » ou « maîtriser » les situations de crise, en adaptant en profondeur son organisation et ses perceptions. Il s'agit de s'adapter et de rebondir plutôt que de subir, tout en s'outillant pour appréhender les situations plurielles propres à son organisation. Celles-ci s'accompagnent de modifications structurelles, sociales et humaines, loin d'être simples et évidentes.

Pour pouvoir lire les signaux faibles annonciateurs d'une situation de crise, il conviendrait, au préalable, d'identifier l'état d'équilibre précaire propre à un système. Or, la notion d'équilibre est propre à chacun, qu'elle soit physique ou morale. Souvent, la notion d'équilibre pour les uns peut correspondre à un déséquilibre pour les autres. C'est pourquoi, les acteurs devraient pouvoir adopter un langage commun, compris et transcritible par tous. L'interopérabilité devient ainsi une condition commune d'efficacité et de résolution des crises.

Ainsi, si gouverner, c'est prévoir, il est urgent de s'attacher à passer du minimum requis au minimum commun. Il s'agit donc de revenir aux fondamentaux et aux règles indispensables à une réelle préparation, c'est-à-dire, par un effort de veille d'analytique et de prospective et, surtout, par la mise en place d'indicateurs objectifs de déclenchement de situations de crise.

Nous parcourons ainsi les trois domaines essentiels en matière de "crise" : la prévention, l'intervention et le traitement. Établir un bilan et fixer des curseurs

de crise propres à chacun sont donc des étapes essentielles dans un souci de résilience. Une fois que les systèmes connaissent leurs faiblesses et leurs fonctions vitales, des mesures simples peuvent être rapidement mises en œuvre.

Cet article s'inscrivant dans la volonté d'un travail collaboratif indispensable entre ministères pour conduire notre pays dans une démarche de résilience et de sécurité nationale.

BIBLIOGRAPHIE

BERGSON, H. (1969). La pensée et le mouvant - Essais et conférences. Paris : Les Presses universitaires de France. 294 p.

BOUTTÉ, G. (2006). Risques et catastrophes : comment éviter et prévenir les crises ? Montreuil : Editions du Papyrus. 334 p.

Code de la sécurité intérieure.

CORMIER, P.-Y., FERRAN, A., RASTOUIL, C. et TURNER, I. (2010). Les principes de la résilience en France. Collection des chercheurs militaires, janvier 2010.

CORMIER, P.-Y. et DONET-MARY, L. (2011). La crise, cette inconnue. In Revue de la gendarmerie nationale, n°239. pp. 17-27.

CROCQ, P., HUBERSON, S. et VRAIE, B. (2009). Gérer les grandes crises : Sanitaires, écologiques, politiques et économiques : Paris : Odile Jacob. 297 p.

Défense et sécurité nationale. Le Livre blanc (2008). Paris : Odile Jacob. La documentation Française. 336 p.

Défense et sécurité nationale, Le Livre blanc (2013). Paris : La documentation Française. 160 p.

DUFES, E. et TORMOS, G. (2007). Travaux de recherche et d'expertise pour AXA assistance : Emergency Medical Care. Paris.

DUFES, E. et RATINAUD, C. (2013). Modélisation des crises: une démarche en trois dimensions. In Préventique, n°132, Novembre-Décembre 2013. pp. 27-29.

LAGADEC, P. (1991). La gestion des crises. McGraw-Hill. 300 p.

Loi n° 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile.

MILLER, K. et ISCOE, I. (1963). The concept of crisis : current status and mental health implications. In Human organization, n°22. pp. 195-201.

MONNET, J. (1976). Mémoires. Paris : Editions Fayard. 642 p.

MORIN, E. (1976). Pour une crisologie. In Communications : La notion de crise, vol. 25. pp. 149-163.

NIOCHE, J.-P. (1985). Pour une nouvelle politique d'entreprise. Paris : PUF.

PANDELÉ, P. (1998). Gestion opérationnelle et commandement : Introduction au commandement opérationnel dans les CDSP. Nainville-les-Roches : Collection INESC – Document pédagogique ENSOSP. 40 p.

RAUFER, X. (2009). Les nouveaux dangers planétaires : Chaos mondial, déclèment précoce. Paris : CNRS Editions. 254 p.

REY, A. (dir.) (2010). Dictionnaire historique de la langue française. Paris : Dictionnaires LE ROBERT, 4^e éd. 2614 p.

SEILLAN, H. (2008). Glossaire du droit du danger 09. In Préventique Sécurité, n°102. pp. 27-39

SERRES, M. (2009). Temps des crises. Paris : Editions Le Pommier. 79 p.
