

Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'Ecole Polytechnique (Laboratoire d'Économétrie), Docteur d'Etat en Science Politique, ancien élève de l'ESSEC, et diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. Initiateur du concept de "Risque technologique majeur" à la fin des années 1970, il est spécialiste de la prévention et de la conduite des crises. Il a publié récemment: *La fin du risque zéro*, en collaboration avec Xavier Guilhou, aux éditions Eyrolles Les Echos, et le *Traité des nouveaux risques*, avec O. Godard, C. Henry et E. Michel-Kerjan, aux éditions Gallimard. www.patricklagadec.net



Marc Guillaumot

Les managers déstabilisés

C'est la fin du risque zéro, les sociétés sont entrées dans une ère de ruptures. Dans ce contexte déstabilisant, le management, pensé et outillé pour des situations stables et bordées de frontières, se trouve pris au dépourvu.

CIO Selon vous, nous nous orientons vers "la fin du risque zéro", pourquoi ?

Patrick Lagadec : Cette référence latente au risque zéro, qui s'est installée peu à peu dans nos cultures se désagrège aujourd'hui, et à très haute vitesse. Il suffit de regarder la réalité. Sur le plan militaire, le risque zéro a connu son apogée au moment de la guerre du Golfe (on nous parlait de la doctrine du "zéro mort"). Sur le plan technologique, durant les années 1970-1980, nombre de responsables avaient garanti le risque zéro pour convaincre les citoyens de laisser faire les grands projets technologiques et ceux qui n'obtempéraient pas étaient traités d'irrationnels ! Mais dans les années 1990, nous sommes entrés dans un autre univers : celui des turbulences globales, autrement plus lourdes d'enjeux collectifs. Depuis le 11 septembre 2001, les dynamiques de désordre extrême, de déconstruction, s'accroissent. En deux décennies, nous avons basculé sans nous en rendre compte d'une doctrine stratégique bien établie, avec une menace bien circonscrite autour du nucléaire, à la prolifération de menaces sans contours idéologiques, technologiques, ni institutionnels. Nous sommes passés d'un univers bien identifié à un monde flou, entraînant de fait des pertes de repères.

CIO Pourquoi nos sociétés sont-elles devenues de plus en plus vulnérables ?

P. L. : Plusieurs lignes de fond se conjuguent pour produire des univers de haute vulnérabilité et des nouvelles configurations de risques. D'abord, l'accélération du développement technique dans chaque secteur génère des risques difficiles à appréhender, répertorier et contrôler. Ensuite, l'extension, la complexification et l'interdépendance des réseaux vitaux (énergie, information, télécommunications, transports, systèmes bancaires...) accroissent considérablement les risques d'effets dominos. On observe également la limite de nos capacités d'expertise, bien plus à l'aise pour ouvrir des interrogations que pour apporter des réponses. Tous ces facteurs se conjuguent, sans oublier la médiatisation de tout événement ou de toute suspicion.

CIO Comment qualifier ces ruptures que nous sommes en train de vivre ?

P. L. : Elles prennent plusieurs formes. Dans des univers marqués par la stabilité, les discontinuités prennent la forme de simples accidents, qui appellent des interventions d'urgence permettant un retour rapide à la normale. Dans des univers marqués par le changement, les discontinuités prennent la forme de crises qui mettent en lumière des difficultés d'anticipation et d'adaptation aux évolutions. La crise est l'accident plus la déstabilisation : elle ne peut être résolue par de simples mesures techniques. En périodes de grandes mutations, les discontinuités sont moins des événements isolables que des phénomènes de très grande ampleur que l'on peut qualifier de ruptures. Dans ce contexte, le management classique est pris à contre-pied car il a été pensé et outillé pour la conduite de situations structurellement stables.

CIO Comment réagissent ces décideurs et ces experts en cas de crise ?

P. L. : La crise déstabilise les systèmes selon trois modalités, qui s'aiguisent mutuellement : le déferlement avec l'apparition d'un ensemble de difficultés qui débordent les capacités de réplique, le dérèglement car on ne sait plus qui fait quoi, avec qui et sur quelles bases, enfin la divergence, qui ébranle les références les plus essentielles d'un système. En fait, les intervenants, dans leur cheminement en univers de crise, tombent dans trois pièges, de façon régulière. Lorsque la crise survient on assiste d'abord à une dénégation ("*ce n'est pas possible*"), d'autant plus obstinée que le problème aura été nié. Ensuite, on observe une mobilisation pour le moins laborieuse. Comme souvent, la crise ne livre pas d'emblée des preuves simples de sa réalité, la tendance va être de rechercher avec acharnement des raisons prouvant qu'il ne se passe rien. Autrement dit, tout questionnement est bloqué : chacun ne procède que par réponse définitive permettant de clore à l'avance toute interrogation, à commencer par celles qui pourraient porter sur les points les plus sensibles. Un seul signal positif, une seule bonne nouvelle suffisent à effacer des cohortes de signaux d'alerte. On observera également des comportements d'évitement, d'une stu-

par les situations de crise

péfiant ingéniosité. *“Je transmets une information mais je ne vérifie pas qu'elle est bien parvenue à son destinataire; j'ai bien un fax au fond du couloir mais je ne relève pas régulièrement les messages.”* Tous ces comportements seront bien sûr justifiés, par exemple avec des réactions du type *“mon service n'est pas concerné”,* ou *“je n'ai pas été sollicité”*. Quant à la communication vers l'extérieur, elle est marquée par le réflexe *“tout est sous contrôle, tout est prévu”*. Ce qui est entendu comme un signal de *“sauve qui peut!”*

CIO Pourquoi les crises sont-elles si mal gérées ?

P. L. : On peut opposer deux approches. La première est la recherche de la maîtrise raisonnée du risque. Elle conduit à ne pas retenir des enchaînements qui s'écarteraient trop des frontières d'un univers maîtrisé, et part du constat selon lequel, dans le plus grand nombre de circonstances, les scénarios extrêmes ne sont pas ceux qui prévalent. Ainsi, la crise de la vache folle n'a pas conduit à une nouvelle peste, et le bogue de l'an 2000 n'a donné lieu à aucun problème significatif. La seconde approche, celle de la crise, part, au contraire, du constat selon lequel dans un non nul nombre de circonstances, des scénarios extrêmes se sont bien imposés, bouleversant ainsi les contextes. De même que la guerre de 1914-1918, prétendue *“impossible”*, fut l'un des faits majeurs du XX^e siècle, de même nos grands rendez-vous avec le risque, ces dernières décennies, ont largement eu pour objet des événements, des enchaînements non anticipés ou présentés comme *“impossibles”*. Pourtant, cette seconde approche est encore peu suivie parce que très éloignée de la culture des décideurs et des experts. Les ruptures mettent trop radicalement en question les territoires et les partages de pouvoir pour être aisément acceptées et traitées de front, de façon ouverte. D'autant que les personnes en position de responsabilité sont aux commandes du système mis en cause ! Si, durant des crises limitées, on peut tricher un peu, ce n'est plus possible en temps de rupture. Conduire des crises et, plus encore, des ruptures, exige des aptitudes et une éducation qui sont parfois contradictoires avec les certitudes et la formation de beaucoup de responsables.

CIO Que se passe-t-il durant une crise ?

P. L. : Là encore, on observe que les équipes qui prennent en charge une crise développent une pathologie de type *“cacophonique”*. On ne sait plus très bien qui fait quoi, qui représente qui et qui peut faire quoi : le tout se déroule dans la plus grande confusion. Pour les petits groupes plus structurés, plus soudés par une même culture, soumis à une forte pression, une pathologie inverse est à redouter : un travers défensif qui altère les capacités de jugement. Les membres du groupe, convaincus de leur invulnérabilité, adoptent une pensée fermée et uniforme. Plus l'aveuglement s'impose, plus il est difficile de revenir en arrière. Les organisations non préparées tombent fréquemment dans les ornières suivantes : recherche de l'expert qui va dire que *“ça ne peut pas être grave”*, de celui qui va apporter la solution miracle,

pression énorme sur les experts pour qu'ils sortent des résultats sans délai, avant de les transformer en décideurs, puis en communicants, et, enfin, en boucs émissaires.

CIO Que faire lorsque l'on entre dans une période de turbulences ?

P. L. : Il est un peu tard pour se souvenir que la meilleure gestion de crise consiste encore à la prévenir. Lorsque la situation dans laquelle la crise prend son essor est déjà très dégradée, avec par exemple la violation de trop de règles, un faible niveau de compétences du management et un climat de défiance, il est illusoire de vouloir *“sauver la situation”* en recourant à une *“bonne gestion de crise”*. De fait, une communication séduisante peut être dévastatrice si elle apparaît bien vide et surtout utilisée pour camoufler une incapacité de gestion. A supposer que ce préalable soit levé, je conseille d'agir en trois étapes. La première consiste à éviter la disqualification immédiate : il faut décrypter et alerter et communiquer. Deuxième

“ Décrypter, alerter et communiquer. ”

étape : penser à réfléchir pour fonder une réponse appropriée. Il ne suffit pas d'engager des moyens, encore faut-il ausculter le problème posé, savoir avec qui on va devoir opérer, réfléchir aux positionnements possibles sur les questions les plus difficiles et fixer les grandes logiques de réponse. Le troisième réflexe consiste à assurer une cohérence générale, c'est-à-dire maîtriser l'expertise, répondre aux exigences de la communication médiatique et non médiatique, et conduire l'après-crise. En d'autres termes, il faut conserver la maîtrise de la vitesse, le contrôle du terrain et créer de la confiance.

CIO Les crises finissent pourtant par s'arrêter ?

P. L. : Les crises se terminent souvent comme des épidémies qui ont trop détruit pour poursuivre encore ses ravages. Mais la phase terminale des crises crée des problèmes récurrents. Au premier signe favorable d'amélioration de la situation, on observe un relâchement et une dispersion de l'effort. Sitôt l'événement passé, tout se passe comme si les acteurs de la gestion de crise se donnaient le mot d'ordre : oublier au plus vite et retourner immédiatement à la situation d'avant-crise. De fausses leçons sont souvent retenues qui constituent autant de pièges pour l'avenir. Mais il y aurait un piège ultime de ces crises : nous faire croire, finalement, que *“nous n'y pouvons rien”*. Piège ! Nous avons maintenant à notre disposition de très larges connaissances. A nous de nous préparer à ces grammairies, certes surprenantes, mais bien cernées désormais de ces univers, qui appellent non pas notre capitulation, mais notre détermination.

PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE ROSÉ