

# Crises et ruptures : subir ou réagir\*

Lagadec P

Chercheur à l'École polytechnique

Mots clés : Perception sociale. Gestion risques.

## I – LE DIAGNOSTIC

Amiante, hépatite, pollution atmosphérique ou champs électromagnétiques. Révélation sur des dépôts plus ou moins sauvages et secrets faits en mer ou sur terre voici vingt ans. " Non-crash " d'avion à Orly qui se transforme en mini-catastrophe médiatique. Mises en examen et révélations en chaîne. Grèves longues et dures tournant à la jacquerie échappant à tous les acteurs. Sécurité publique confrontée à des questions inédites. Mise en cause de plus en plus profonde des médias, dont le fonctionnement est fortement mis à mal (" je dit tout, donc aucun problème ; l'image ne trompe pas "). Mobilisation de l'opinion mondiale sur telle ou telle décision jusque là " admise " qu'il s'agisse de plate-forme ou d'essais nucléaires, etc. Les crises sont désormais notre quotidien. Ce ne sont plus (seulement) ces événements exceptionnels, ces " accidents " qui surviennent, sur le mode de la parenthèse, dans un univers stable ou à évolution maîtrisée.

Pour toute grande organisation, le théâtre d'opérations est traversé par

maintes lignes de faille qui font de la crise un horizon immédiat et permanent. Au nombre de ces ruptures profondes : le bouleversement des règles du jeu, la réduction considérable des marges de manœuvre dans les systèmes économiques, les bouleversements technologiques, un monde de la communication omniprésent et lui-même en crise, le surgissement du judiciaire, l'effondrement de symboliques fédératrices comme l'idée de progrès, le déchirement des tissus sociaux, le développement du sentiment d'impuissance collective, de non-pilotabilité des sociétés contemporaines.

Comment les organisations sont-elles préparées et outillées pour affronter ces nouveaux terrains ? En général fort mal.

Et la crise ne pardonne pas : en un temps record, l'entité surprise par la crise va mobiliser des mécanismes de défense contre-performants qui vont devenir son pire ennemi. Le tableau clinique est récurrent :

- refus de considérer les signaux d'alerte, dans la mesure où ils n'entrent pas dans les catégories répertoriées :

---

\* Cet éditorial, paru dans *Les Echos* du 6 novembre 1995, est reproduit avec l'aimable autorisation de l'auteur et de l'éditeur

- remontée très lente et très partielle des informations, trois conditions étant nécessaires, y compris en interne : “ J’ai un rapport complet sur la situation ; je me suis assuré que je ne suis en rien responsable, ni moi ni mon service ; j’ai les éléments nécessaires pour “rassurer” mon supérieur ” ;
- incapacité à réunir une cellule de crise, qui soit autre chose qu’un lieu producteur de davantage de cacophonie ;
- paralysie stratégique ou engagement du plus haut niveau sur des positionnements totalement décalés signant d’entrée la victoire de la crise ;
- gaffes à répétition déclenchant des surcrises majeures ;
- enfermement dans des normes techniques et cadres tactiques à l’évidence inadapés à l’ampleur des enjeux ;
- communication inexistante, surréaliste ou suicidaire, mobilisant les tendances culturelles les plus archaïques.

En interne, on ne comprend plus et on assiste avec terreur à une dynamique d’implosion qui semble irrépressible. A l’extérieur, on se demande comment autant de brillants esprits peuvent commettre autant de bévues en si peu de temps et détruire autant de positions fortes à une telle vitesse.

**Diagnostic :** soudain confrontées à des crises qui les mettent profondément en question, les organisations (comme les individus) connaissent des pathologies graves. Des affections d’autant plus préoccupantes qu’elles sont le plus souvent méconnues, non détectables par ceux qui n’ont pas été préalablement avertis, et qu’elles s’attaquent aux mécanismes de défense de l’entité ébranlée.

Les capteurs d’alerte sont aveuglés, les capacités de réaction anesthésiées. Avançant sous les habits de la normalité (contrairement à l’accident), la crise se

garde bien de fournir aux responsables ce qu’ils exigent avant de s’engager en terrain peu connu et risqué : des preuves dépourvues de toute ambiguïté. Et le phénomène s’auto-entretient : plus l’aveuglement s’impose, moins il est possible de s’en arracher : cela supposerait une auto-critique de plus en plus déstabilisante. Même la conscience de courir à sa perte n’y peut plus grand-chose ; il faudrait un signal d’une énorme intensité pour arracher le voile d’irréalité par lequel s’est protégée l’organisation. Généralement, ce déchirement ne sera opéré que par la crise elle-même. Lorsque la flotte est en flamme, on finit par ouvrir les yeux : trop tard.

Certes, nous ne partons pas de rien. Il y a bien des services d’urgence, des plans de secours, mais ce n’est pas ici le problème.

Quand la crise menace l’organisation jusque dans son existence ou ses atouts les plus forts, un SAMU ne peut suffire : il faut être en mesure de mettre en ligne une culture commune appropriée, une organisation adaptée, un savoir-faire absolument opérationnel. Les spécialistes de l’urgence peuvent apporter des outils spécifiques, non les capacités stratégiques globales nécessaires, encore moins les visions du monde qui permettent de relever le défi de la crise à traiter.

Il y a bien, parfois, des cellules de crise – mais qu’en est-il de leurs capacités effectives ? C’est là un terrain non défriché du management.

Les cellules de crise sont, à ce jour, des boîtes noires. On annonce avec solennité leur mise en place quand survient l’épreuve, mais on se garde le plus souvent de toute analyse rigoureuse. La question est pourtant cruciale : sur ces cellules convergent toutes les difficultés ; là se gagnent ou se perdent les conduites de crise.

Réponse : ces cellules, quand elles existent, tiennent souvent du mirage. Un simple test et, en dix minutes, l’analyste

a compris que la crise n'aurait aucune difficulté à se jouer de ce dispositif auquel on prête tant de vertus.

Explication : une cellule qui n'a pas été préalablement entraînée n'a aucune chance de pouvoir résister aux terribles assauts de la crise. L'échec est donc souvent assuré, sauf si la crise a la bonté de ne pas insister – ce qui semble de moins en moins correspondre aux situations actuelles et à venir.

Un certain nombre d'organisations avancées ont perçu – et admis – la réalité de ce diagnostic et la nécessité d'une action de fond. Elles ont engagé ces dernières années de solides programmes d'apprentissage, en sachant bien que la réponse n'est pas dans la simple mise au point de quelque " plan de crise ", soustrait à tel ou tel bureau désœuvré. Le véritable défi est dans la mutation à réussir concernant les visions de la responsabilité et du management en univers flou et à hauts risques de rupture. Il est désormais possible de fixer la démarche à engager.

## II – CELLULES DE CRISE : LES CONDITIONS DE L'EFFICACITÉ

On a vu que, confrontée à une crise, une organisation ne risque pas seulement de commettre telle ou telle erreur technique ; elle risque d'être immédiatement sujette à des pathologies incapacitantes qui vont précipiter le fiasco. L'exigence n'est plus seulement de savoir bien appliquer telle ou telle " checklist " ; elle est d'échapper au syndrome de la Baie des Cochons (Kennedy et Cuba en 1961).

L'expérience montre que de nombreuses étapes sont à franchir pour se dégager des ornières immédiates - ou tout au moins échapper à la forte probabilité de fiasco.

1. - A l'échelon des équipes d'états-majors, en tout premier lieu, une prise de conscience est à opérer pour rompre avec les appréhensions-réflexes du problème. Il faut considérer la crise pour ce

qu'elle est désormais : non une exception qui doit être traitée par un service dédié aux écarts à la marge, mais bien le terrain de référence sur lequel se déploie désormais (et doit être évaluée) l'action de management.

2. - Seconde exigence douloureuse : admettre que même les esprits les plus brillants ne disposent pas de connaissances, de réflexes innés pour prévenir et contrer les enchaînements funestes qui viennent automatiquement dans le sillage de la crise. Qu'il faut donc s'engager résolument sur la voie de l'apprentissage. Cet apprentissage ne consiste pas, comme pour les urgences, à vérifier que l'on connaît les actions spécifiques à engager. Il s'agit de tout autre chose : apprendre *ensemble* à relever le défi des surprises majeures, des ébranlements fondamentaux. Ce qui suppose notamment :

- hardiesse dans la recherche des vulnérabilités et le questionnement de ses visions du monde ;
- modestie dans l'évaluation de ses forces ;
- décloisonnement des approches et des modes de fonctionnement : il faut des équipes, non des baronnies en guérilla et en opposition marquée aux premiers signes de dysfonctionnement ;
- mise en situation réitérée des équipes et des réseaux pour aiguïser les capacités collectives à affronter l'inédit : à l'échelon des états-majors, puis dans des couches de plus en plus profondes de l'organisme ;
- repérage très à l'avance des gaffes-réflexes qui seront inmanquablement commises dès les prémices de la crise ;
- ouverture (maîtrisée, mais résolue) de ces réflexions aux organismes et acteurs extérieurs concernés.

3. - Les modalités pratiques prioritaires pour opérer ces mutations et gagner en efficacité opérationnelle sont connues :

- de courts séminaires de sensibilisation au plus haut niveau pour faire reconnaître ces nouvelles frontières et les mutations qu'elles exigent ;
- des retours d'expérience systématiques à la suite de chaque épisode de crise (ou de crise évitée de justesse) ;
- des simulations réitérées de façon à forger et à consolider culture de crise et capacités opérationnelles ; le piège à éviter est ici le grand exercice annuel qui donne tout au plus le sentiment du devoir bureaucratique accompli mais qui n'opère aucun véritable changement ;
- des formations spécifiques : des dirigeants pour qu'ils puissent jouer leur rôle de pilotage fondamental ; des " directeurs de crise " pour qu'ils soient en mesure de conduire ces cellules aux dynamiques si piégeantes ;
- opérations inter-organismes pour développer les capacités des multiples réseaux impliqués ;
- réexamen des outils et procédures d'appui, une fois les mutations de fond acquises (alors que l'on s'applique régulièrement à faire l'inverse en restant à la simple acquisition de matériels).

Comment conduire à la fois les mutations culturelles nécessaires, la mise en place de références collectives nouvelles, le développement d'architectures organisationnelles pertinentes, l'acquisition de savoir-faire opérationnels performants ?

C'est le propos du livre " Les Cellules de crise ", bâti à partir d'une expérience d'intervention dans de grandes organisations aux prises avec ces questions.

Il propose :

- une exploration pas à pas de cellules de crise aux prises avec des situations délicates : on les a observées en

direct et à la loupe, en train de lutter et, bientôt, de succomber faute de préparation adéquate ;

- un tableau des pathologies de ces cellules : pathologies grossières dans les organismes non préparés, pathologies plus fines dans les organismes un peu entraînés, pathologies résistantes dans les rares entités déjà bien avancées ;
- une thérapeutique, qui présente tout à la fois un cadre général de préparation à la crise et des modalités pratiques de réponse à l'heure de la crise.

Un ensemble de grilles opérationnelles est proposé, non pour enfermer la réflexion mais pour ouvrir la capacité de jugement et d'intervention positive – et échapper aux pathologies funestes des cellules "amateurs". Tableau de bord pour le haut dirigeant, le directeur de crise, le responsable de la communication, le responsable logistique : nous ne sommes pas démunis en outils techniques.

Mais les responsables doivent être avertis du piège le plus pernicieux des crises : elles s'attaquent préventivement à la volonté même des intéressés à engager des processus d'apprentissage.

On le voit régulièrement dans les grandes organisations : plus d'une année pour obtenir une simple réunion de sensibilisation sur ces sujets, freins tous azimuts au moindre projet de simulation, refus ou dévitalisation de tout retour d'expérience, fuite face à toute proposition de formation précise.

La crise est décidément bien armée.

Le temps presse.

Il semble même que, ces dernières semaines, les crises se sont faites encore plus pressantes qu'on avait pu l'anticiper.

Et l'œuvre des pathologies répertoriées apparaît sans cesse plus préoccupante.

Les mutations nécessaires exigent du temps : raison de plus pour ne pas attendre davantage.

Parlant de " sottise " là où je retiens plutôt le terme de " pathologies ", la grande historienne américaine Barbara Tuchmann avait d'ailleurs bien mis en garde (" La Marche folle de l'histoire ", Laffont, 1985, p. 23) : "*Les systèmes sociaux peuvent survivre à une bonne*

*dose de sottise lorsque les circonstances sont favorables, historiquement parlant, et lorsque le gâchis est amorti par de vastes ressources ou absorbé par la pure énormité géographique, cas de l'Amérique durant la période d'expansion. Aujourd'hui qu'il n'y a plus d'amortisseurs, on ne peut plus se permettre autant de sottises".*