

LE POINT DE VUE DE PATRICK LAGADEC

Crises et ruptures : subir ou réagir

I. - Le diagnostic



PATRICK LAGADEC, ancien élève de l'ES-SEC, docteur d'Etat en sciences politiques, initiateur du concept de « risque technologique majeur », est chercheur à l'École polytechnique depuis 1977. Il vient de publier son sixième livre sur le sujet : « La Cellule de crise » (Les Éditions d'Organisation).

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 dis 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 plateforme 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 surcroissement du judiciaire, l'effondrement de symboles 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 utilisées 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 perçues ;
- 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 surprises majeures ;
- enfermement dans des normes techniques et cadres tactiques à l'évidence inadaptés 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

**Toute organisation
est traversée par maintes
lignes de faille, souvent
non détectables,
s'attaquant à ses
mécanismes de défense.**

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'aveugle-

ment s'impose, moins il est possible de s'en arracher ; cela supposerait une autocritique 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 la 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 », sous-traité 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.

DEMAIN : IL - LES CONDITIONS DE L'EFFICACITÉ