

Quand les FONDAMENTAUX sont touchés

La gestion de crise en mutation

par **Xavier Guilhou** et **Patrick Lagadec**

Les années 1980-1990 ont vu se développer un savoir-faire de plus en plus structuré en matière de gestion de crise. Le XXI^e siècle bouscule ces acquis : il s'agit moins de gérer les effets collatéraux d'événements spécifiques que de penser et de traiter la mise en vulnérabilité de nos fondamentaux. Xavier Guilhou et Patrick Lagadec ont déjà souligné la nécessité de revoir nos repères théoriques et opérationnels¹. Ils font ici un nouveau point sur ce terrain des crises dont la cartographie est tout sauf stabilisée.

Catastrophe, crise, événement critique, fiabilité, force de réflexion rapide, gestion de crise, menaces, urgence, vulnérabilité

« **PENSER** de façon stratégique, agir de façon primitive ». Nous aimons à citer ce vers de René Char pour encourager des approches et des initiatives hardies en matière de risques et de crises. L'heure exige à l'évidence de plus en plus de hardiesse dans nos questionnements et nos réponses. Non seulement les chocs événementiels, comme on l'a vu avec Katrina, sortent de leur registre de référence, mais – et c'est là une rupture franche – les socles les plus essentiels à nos sociétés connaissent des processus de « liquéfaction » de plus en plus déroutants.

Voici qu'il faut reprendre le sujet à neuf... au moment même où l'on le pensait « réglé » : les définitions et nomenclatures sont arrêtées, les prescriptions et savoir-faire sont fixés, les PCA (plans

de continuité d'activités) sont détaillés, les équipements et organisations voulus sont connus, les formations à la « communication de crise » tiennent le haut de l'affiche. Oui, nous avons en mains les outils qui auraient permis de traiter les crises accidentelles des années 1980 – ce n'est ni vain, ni inutile. Mais les crises du XXI^e siècle ne sont pas celles d'il y a trente ans. Le défi le plus difficile à cette heure est de se mettre en capacité d'affronter ces *terrae incognitae*, qui sont désormais les territoires essentiels du risque et des crises.

De l'événement critique à la crise de texture

Notre intelligence des crises comme nos réponses opérationnelles sont largement

héritières d'une culture d'urgence accidentelle : des problèmes circonscrits, des réponses connues, l'exigence étant avant tout la rapidité de mise en œuvre de ces réponses.



X. Guilhou est PDG de XAG Conseil et conseiller du commerce extérieur de la France et **P. Lagadec** est directeur de recherche à l'École polytechnique, membre de l'Académie des technologies de France.

1. *Préventique Sécurité* n°88, juillet-août 2006 : « Katrina – Quand les crises ne suivent plus le script ».

Les grands événements récents (*Katrina*, BSE, défaillances de réseaux électriques ou informationnels, canicules, etc.) ont mis en évidence des dimensions qui ne rentrent plus dans l'épure nominale : l'ampleur des phénomènes, le facteur « réseau », la vitesse, l'ignorance, l'hyper-complexité, « l'inconcevable » (dans le cadre des hypothèses établies).

Mais un second front est désormais essentiel à considérer, bien plus déstabilisant que le front événementiel : **la dislocation de nos environnements et socles de référence**. Des ancrages jusqu'à présent solides, et non discutables, sont en passe de lâcher : le climat et les dégradations environnementales globales ; les questions d'énergie et de matières premières ; la démographie, la santé et l'urbanisation ; la machine économique, jusqu'à l'envie de consommer ; les oppositions géostratégiques radicales et la montée des logiques de mort, etc.

Ces dynamiques de dislocation de fond se font de plus en plus pressantes. C'est le baril dont on ne sait plus très bien s'il faut l'envisager à 200\$ comme l'a prédit Goldman Sachs pour la fin de l'année – hors accident stratégique ou climatique – ou en repli. Ce sont les prix des matières premières, tant minérales qu'alimentaires, qui peuvent aller à des sommets, ou en redescendre. C'est la crise des *subprimes* qui se double désormais d'une crise économique de grande ampleur, exclue voici un an... Il n'y a pas une semaine sans l'annonce d'une défaillance majeure sur des leaders *a priori* invulnérables. Les gouvernements ne peuvent plus faire de prévision tant les marchés sont devenus instables et les environnements sociopolitiques fragilisés. Entre la montée, ou la descente aux extrêmes, l'instabilité structurelle, les effets paradoxaux non interprétables avec nos grilles habituelles, nous voici non plus face à des incertitudes à la marge, mais à de l'inconnu sur la tenue même de nos systèmes.



Après le passage de Katrina.

Et ces décrochages/instabilités au niveau « macro » ont leur équivalent aux niveaux capillaires – précisément dans le domaine de la maîtrise des risques. Problèmes à répétition sur le site de Tricastin (juillet 2008) ou dans l'aérien – cohorte d'incidents sur des avions de Qantas en juillet 2008, *crash* de Madrid le 20 août qui semblent poser des problèmes de fond en matière de sécurité-maintenance –, « démonstration » de Carcassonne où un soldat d'élite blesse 17 spectateurs avec des balles de guerre, « excursion » Kerviel sur les marchés financiers avec 5 milliards d'euros de pertes : ce sont là autant de signaux préoccupants, comme si, à chaque fois, des sécurités

avaient été déverrouillées, des logiques de relâchement s'étaient imposées. Nous ne sommes plus dans « l'écart par rapport aux règles », sorte de respiration nécessaire et bien étudiée par les spécialistes des organisations et du facteur humain. Il faut envisager des décrochages plus structurels en matière de tenue des systèmes. Avec, à l'arrivée, de (nouvelles) crises de confiance technologique, militaire, financière, etc. L'une de nos plus prestigieuses institutions bancaires devient « opérable » en quelques heures – avec, le temps de quelques jours, une mise en vulnérabilité du pays proprement « impensable ».



Photo Xavier Gillhou

À chaque épisode, les mêmes « éléments de langage » marquent la communication : « *Les fondamentaux sont sains* », « *Les fondamentaux ne sont pas touchés* ». Mais cette communication devient elle-même tête de pont de la crise, car la conviction s'impose d'une défaillance d'intelligence comme de capacité stratégique.

Nos paradigmes de prévention des risques et de gestion des crises n'ont pas été pensés pour opérer dans ces univers. Ils supposent des événements relativement « isolés », « raisonnables » en matière de fréquences et de gravité, et surtout des états du monde globalement et fondamentalement stables. Au-delà

du travail d'intelligence et de diagnostic nécessaire², il faut penser et construire des propositions opérationnelles pour aider les dirigeants, et nos sociétés de façon plus générale, à tenir ces nouveaux enjeux de sécurité collective.

Lignes d'action

Par le bas

Il faut commencer « en bas », au plus près des opérateurs et en local, en travaillant à nouveau sur les processus existants de sécurisation et en endurcissant opérateurs et intervenants sur leurs champs de responsabilité. Il faut éviter à tout prix d'avoir des terrains

qui se décomposent et se fragilisent par dilution de la responsabilité. Il faut revoir les procédures et repérer avec les opérateurs ce qui a été « déverrouillé » et qui n'a pas lieu de l'être, ce qui peut être transgressé et dans quelles conditions, et ce qui doit être amélioré. Il ne peut pas y avoir de maîtrise des risques opérationnels sans une revue périodique et systématique du *modus operandi*, que l'on ne peut confondre avec ce *modus vivendi* qui nous fait glisser dans l'indolence et l'irresponsabilité collective d'un consensus mou, là où il faut au contraire de la conduite et de la pertinence. La leçon de la Société Générale avec ses 75 alertes contournées, avec toute une chaîne organique auto-neutralisée, ne peut laisser indifférent.

Ce n'est pas là, bien entendu, un sujet vraiment nouveau. On connaît les travaux, nombreux et approfondis, sur la fiabilité organisationnelle³. Mais il est nécessaire de les reprendre à partir des nouveaux contextes qui se sont mis en place dans les dernières années et qui transforment les repères, les pratiques, les perceptions. Et sans simplisme : on ne peut pas se contenter de rigidifier, de surajouter des procédures, au gré des événements et des nécessités de communication. La **cohérence** à laquelle il faut parvenir ne peut se faire par édicition de règles parachutées, additionnées ; elle doit se développer avec les intervenants, ce qui suppose cette approche « par le bas » où l'intelligence des situations, la confiance, l'adaptabilité – et la perception claire des lignes infranchissables – sont des facteurs primordiaux.

2. Relire à cet effet nos différents ouvrages publiés chez Eyrolles : *Ruptures créatrices* (2000), *La fin du risque zéro* (2002), *Voyage au cœur d'une implosion* (2003), *Quand la France réagira* (2007), et les n°79 et 80 de *Préventique Sécurité* (2005).
3. Mathilde Bourrier (Ed.) : *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, collection « Risques collectifs et situations de crise » dirigée par Claude Gilbert, 2001.

Par le haut

Aussi longtemps que la prévention des risques et la gestion de crise sont lus comme des séries de prescriptions techniques et organisationnelles à suivre et mettre en œuvre, les niveaux dirigeants ne sont pas particulièrement enclins à s'y impliquer réellement. Il y a des directions idoines pour se charger de ces contingences. Les nouvelles dimensions de la sécurité et du pilotage des crises bouleversent cette lecture et les pratiques qui en découlent.

Les équipes de direction doivent accepter de travailler sur du « hors cadre ». Comme le souligne Todd LaPorte⁴, notamment, la question n'est plus seulement de prévoir des réponses à faire appliquer en cas de surprises, mais bien de **se préparer à être surpris**, et de se mettre en capacité d'agir en univers mutant. Le cheminement que nous avons engagé depuis quelques années avec de grandes entreprises en charge de réseaux vitaux, s'avère actuellement salutaire pour ces signatures exposées aux grandes turbulences mondiales et à des défis considérables, de toutes natures, en tant qu'infrastructures critiques. C'est parce que ces équipes ont accepté d'aller sur des réflexions exigeantes, de se confronter à des retours d'expérience majeurs (ceux de *Katrina*, du SRAS, de l'implosion de l'Argentine...), de s'interroger sur leurs propres cas, qu'elles peuvent rester en phase avec les mutations qu'elles connaissent sur tous les fronts. Pareils cheminements ne garantissent pas l'absence de difficulté, mais le fait d'accepter de se poser des questions – et non plus seulement de lister les réponses –, de mettre à l'ordre du jour des phénomènes comme l'effet de surprise, le franchissement de seuil, l'asymétrie, l'inversion brutale des fondamentaux... leur permet de se mettre au diapason des crises qui émergent.



La mise en place d'une FRR (cf. ci-contre) aux côtés des équipes opérationnelles et dirigeantes, notamment chez EDF, a permis dans ce domaine de sceller une démarche innovante, pragmatique qui réimpulse du stratégique là où il n'y a que trop souvent du mauvais médiatique. Cette démarche contribue à réinjecter de la **vision** et de la **cohésion** dans le fonctionnement des têtes de groupe. Celles qui tombent aujourd'hui sont justement celles qui ont refusé de faire ce travail de clarification en matière de pilotage des crises, en plus de la nécessaire maîtrise des risques.

En transverse

Les crises sont et seront de plus en plus systémiques. Elles s'affranchissent de toute frontière – voir le terrorisme d'ordre sacrificiel. Il suffit d'aller sur le champ des menaces pandémiques, des réflexions autour des risques d'écophaque engendrés par les nanotechnologies, des récentes défaillances systèmes sur le Web ou les cyber-attaques sur les systèmes d'information vitaux pour pressentir des logiques de crise d'un autre ordre⁵. Pour y faire face, il faut travailler les fondamentaux de la confiance en décloisonnant les liens et relations entre acteurs de la vie économique, politique, médiatique et ceux de la société civile qui sont, en tant que consommateurs, usagers, citoyens, au cœur des mouvements browniens en cours. La plupart de ces crises émergentes sont « molles ». Elles se situent en dehors de nos modes de représentation classique des risques et encore plus au-delà des schémas que nous pouvons avoir sur les crises. Elles supposent une révolution mentale afin d'obtenir cette alchimie collective d'un autre ordre qui permettra d'être à l'heure avec l'Histoire qui est en marche. Ceux qui tiendront ces lignes de front seront les dirigeants ou les équipes qui auront

su incarner un **leadership** qui fait sens face à ces crises émergentes. Nous l'avons constaté maintes fois sur le terrain, lors de Katrina, mais aussi dans d'autres crises de plus faible intensité que nous avons accompagnées. Les succès sont souvent le résultat de cette capacité à fabriquer à très grande vitesse et durabilité de la confiance et à utiliser la crise comme terreau pour rebondir sur de nouvelles stratégies. Il faut, autour de ces logiques transversales et systémiques, fertiliser de nouveaux projets qui impulsent du sens et de l'espérance là où les fondamentaux sont remis en question sur le fond et parfois sur l'essentiel.

En profondeur

Les risques et les crises actuellement en émergence ne peuvent être appréhendés et traités au travers des grilles d'analyse et de réponse des années 1980. Le champ exige de nouvelles formations scientifiques fondamentales. Pour l'heure, de façon générale, on en reste encore à l'idée que ce sont là des domaines d'application technique que l'on apprendra sur le tas, et qui seront laissés à des spécialistes de l'urgence. Ce sont là des pièges mortels. Des esprits non préparés au chaotique, à l'implication personnelle dans ces situations à très forte surprise, hors cadres, seront immanquablement tétanisés au moment crucial. Et ce n'est pas la pratique de quelques exercices qui apportera les nouvelles capacités intellectuelles et personnelles indispensables⁶.

Lorsque les défis sont en mutation accélérée, les questionnements et les réponses doivent de même s'inscrire dans des logiques particulièrement inventives. Confiance, lucidité, responsabilité, intelligence seront les maîtres mots pour faire face aux prochains rendez-vous que nous allons avoir à assumer. ■

25 août 2008

4. Todd R. LaPorte : « *Critical Infrastructure in the Face of a Predatory Future : Preparing for Untoward Surprise* », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 15, n°1, mars 2007, p. 60-64.

5. Voir Patrick Lagadec et Xavier Guilhou : « *La traversée des crises non conventionnelles – De la gestion de crise au pilotage en univers chaotique, quelques éléments de repérage* », OCDE, Direction des affaires financières et des entreprises, Comité des assurances et des pensions privées, 23 juin 2006 (<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/traversee.pdf>).

6. Patrick Lagadec : « *Crises «hors-cadres» : oser un enseignement* » (pages 347-355), in : *Éthique, médecine, société - Comprendre, réfléchir, décider*, sous la direction de Emmanuel Hirsch, préface de Didier Sicard, avant-propos de Jean-Claude Ameisen, Espace éthique, Vuibert, 2007 (http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/crises_horscadre.pdf).



Photo Xavier Guilhou

Après le passage de Katrina.

La « force de réflexion rapide »

À L'ORIGINE, la notion de « force de réflexion rapide » (FRR) fut proposée lors d'un séminaire à Stockholm (février 2005) pour faire plein usage, opérationnel, du groupe de spécialistes européens (praticiens et académiques) réunis dans l'*European Crisis Management Academy* (ECMA, créée en 2000). Il s'agissait de prévoir la mobilisation en temps réel de ce réseau en cas de crise majeure.¹ Mais cette perspective d'implication directe était trop éloignée de la culture de l'ECMA, et l'idée ne put être mise en œuvre.

Elle le fut en France, sous une autre forme, quand les auteurs de l'article la proposèrent à Pierre Bérour, directeur du contrôle des risques à EDF. Le projet était de préparer une nouvelle capacité de réflexion en temps réel en cas de crise hors cadre. Les premiers jalons furent posés en juillet 2005 pour tester le projet avec un premier vivier de personnes internes, sollicitées pour l'intérêt qu'elles portaient à ce type de réflexion « hors cadres ». Très vite, une méthode fut dégagée pour aider la force de réflexion rapide à trouver ses marques et conduire ses réflexions. Quatre questions formeraient l'ossature de son travail.

De quoi s'agit-il ?

Une crise hors cadre ne s'inscrit pas, par définition, dans les schémas prévus. Avant de se précipiter à agir, avant d'appliquer toutes les batteries de réponses à disposition, il convient d'engager une démarche essentielle, souvent culturellement bannie des centres de crise – une démarche de questionnement, à l'opposée de celle de la réponse à disposition, sur le mode « *en crise, on n'a pas le temps de réfléchir* ». Et ce questionnement doit être maintenu ouvert tout au long de la crise, car il peut y avoir erreur à l'origine, ou mutation de la crise.

Quels sont les pièges à éviter ?

On observe que les organisations commencent souvent par se précipiter dans des impasses, ou commettent l'irréparable en termes de communication, avant même d'avoir véritablement pris la mesure de la situation. L'idée est donc de porter un regard immédiat sur les grandes erreurs à éviter. La première étant de se tromper de sujet, en ne comprenant pas les enjeux au cœur de la crise à traiter.

Quels sont les acteurs à considérer ?

Une crise hors cadres se déroulera nécessairement avec de nouvelles constellations d'acteurs. Ici encore, un processus de restriction cognitive conduit à n'envisager que quelques acteurs, notamment les officiels, ce qui sera le plus souvent un facteur d'échec.

Quelles initiatives ?

La crise appelle à des prises de décision, de posture, d'action, qui permettent d'enclencher des dynamiques positives sur tous les tableaux, de la technique au sociétal. La force de réflexion rapide est invitée à réfléchir au plus vite sur les quelques actes majeurs à poser pour enclencher pareilles dynamiques, bien éloignées de l'application de listes de protocoles dont la lourdeur et le caractère établi n'est pas une garantie de pertinence.

Le principe de cette FRR fut validé par la direction générale d'EDF dès le premier exercice qui fut réalisé avec la FRR en appui, et qui avait pour thème la pandémie grippale (septembre 2006). Il fut même décidé que ce nouvel outil serait systématiquement mis en œuvre sur les crises complexes. Ces dernières années, le nombre de crises hors cadres affectant l'entreprise n'a cessé de croître (11 septembre, canicule, attentats de Londres, etc.) et la FRR a été mise en activité aussi bien lors d'exercices que d'événements réels. Les dirigeants trouvent dans ce vivier un organe d'alerte, de visions décalées, d'anticipation, de **propositions directes**, qui deviennent de plus en plus cruciales dans les crises émergentes. De nombreux acteurs et institutions français et étrangers, notamment américains, sont venus étudier cette initiative pour l'adapter à leurs contextes². Ce type de méthode est applicable de façon générale, par exemple sur une « tempête bancaire »³. L'étape actuelle est de mettre sur pied une force de réflexion rapide internationale. Les auteurs y travaillent, en liaison avec d'autres spécialistes internationaux. ■

1. Arjen Boin (*Leiden University*) et Patrick Lagadec (École Polytechnique) : *Building Crisis Management Capacity in Europe: A manifest for action*, 21 mars 2005 (<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Manifesto.pdf>).
2. Pierre Bérour, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec : « *Rapid Reflection Forces put to the reality test* », *Crisis Response*, vol. 4, issue 2, mars 2008, pp. 38-40 (<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/038-040.crj4.2.Lagadec.pdf>) et Pierre Bérour, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec : « *Implementing Rapid Reflection Forces* », *Crisis Response*, mars 2007, vol. 3, issue 2, pp. 36-37 (http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Implementing_Rapid_Reflection_Forces.pdf).
3. Xavier Guilhou et Patrick Lagadec : « Banques, pour éviter une épidémie de défiance », *Le Figaro*, 29 janvier 2008 ([http://www.xavierguilhou.com/Clients/Guilhou/site_xavier.nsf/005546776102f9f0c1256d09002800c8/d1eaf4fa59f10fb4c12573e00053e41e/\\$FILE/LeFigaro_29Janvier2008.pdf](http://www.xavierguilhou.com/Clients/Guilhou/site_xavier.nsf/005546776102f9f0c1256d09002800c8/d1eaf4fa59f10fb4c12573e00053e41e/$FILE/LeFigaro_29Janvier2008.pdf)).

La FRR au travail pendant un exercice « pandémie grippale » au centre de crise EDF.



Photo EDF