

La force de réflexion rapide

AIDE AU PILOTAGE

des crises

par **Patrick Lagadec**

Face aux grands événements qui bouleversent le fonctionnement des organisations publiques et privées, nous avons des plans généralement généreux en précisions, mais une capacité de décision étonnement faible. Patrick Lagadec, qui depuis de nombreuses années analyse les crises aux sources les plus diverses, politiques, économiques et financières, sociales, technologiques, sanitaires, etc., offre une légitimité difficile à contester, mais ses propositions ne sont pas suffisamment mises en œuvre par les responsables. Ainsi, parce qu'il constate de façon récurrente que « *c'est le vide sur l'essentiel : la conduite politique des situations* ». Les exemples qui vérifient cette formule sont nombreux et nous en proposons dans chacun des numéros de cette revue. Dans cet article, Patrick Lagadec revient sur cette idée qu'il convient d'admettre qu'une force de réflexion rapide est utile au pilotage en situation de « *tangage* », exemples à l'appui.

Crise, décision, force de réflexion rapide, formation, gestion des risques, management des risques, urgence

LES CRISES dictent un impératif : la prise de recul. L'essence de la crise est en effet la *destruction des références*. Il ne s'agit plus d'une simple « urgence », qui commande l'application rapide de réponses connues. La crise projette brutalement dans un univers « barbare », qui oblige à d'autres paradigmes, d'autres pratiques. Il ne peut y avoir pilotage sans prise de distance par rapport aux visions et aux pratiques habituelles. Le questionnement s'impose. Il ne s'agit pas seulement d'aller vite, mais de refonder le sens et les modalités de l'action.

Tragiquement, les crises provoquent un réflexe inverse : le blocage de toute interrogation – sous la bannière : « En crise, on n'a pas le temps de réfléchir ». Cela peut prendre de nombreuses formes, de la négation du problème à la fuite éperdue dans des mesures de grande envergure. Le problème est que le gouffre entre nos défis, de plus en plus « impensables », et nos compétences en matière de

prévention et de gestion de crise, qui datent souvent d'un bon quart de siècle, ne cesse de s'approfondir. Logiquement, les fiascos décisionnels s'accumulent – les cas du H1N1, du volcan islandais, de BP, étant les dernières défaites emblématiques. Si l'on veut sortir de cette spirale qui s'accélère, il nous faut forger d'autres paradigmes, d'autres pilotages.

La démarche de *force de réflexion rapide* (FRR) a précisément pour objectif de concourir aux efforts de progrès indispensables. Cette courte contribution vise à en présenter l'essentiel – ses fondements théoriques, ses héritages stratégiques, son fonctionnement opérationnel.

Des blocages à surmonter

La première arme de la crise tient à sa capacité à neutraliser toute interrogation. L'effet tunnel est institué dès la perception d'un possible écart avec le nominal. Cette préemption

sur les capacités d'intelligence et de pilotage est l'atout majeur de la crise : elle soumet d'emblée les systèmes de défense à son empire. La démarche FRR a pour premier objectif d'arracher les acteurs à ce piège de l'enfermement.

Échelle individuelle

À l'échelle individuelle, le stress est le premier facteur de « bunkérisation ». Le choc de l'événement et plus encore la sensation de perdre ses repères, ses ancrages, provoquent un stress aigu dont les effets sont connus : dénégation, sidération, isolement, rigidité, instabilité. Même si l'on ne succombe pas à l'épilepsie-panique, les effets du stress dépassé sont très pénalisants lorsqu'il faut inventer de nouvelles trajectoires : chacun se replie sur ses citadelles, ses baronnies, ses règles ; les raisonnements sont de plus en plus bloqués et pauvres ; des attitudes



P. Lagadec est directeur de recherche à l'École polytechnique (laboratoire d'économétrie, département d'économie).

exacerbées rendent très difficile le travail en commun ; on ne parvient plus à traiter la complexité ; l'apprentissage devient quasi impossible ; l'ambiguïté n'est plus tolérable ; plutôt que d'inventer des voies de sortie, on se consume dans la recherche de bouc émissaire ; on ne supporte plus l'examen des faits, entièrement lus à travers des filtres de protection garantis conformes. Résultats : on hésite entre désertion et hyperactivité frénétique, le champ cognitif devient de plus en plus pauvre, on s'épuise dans une impuissance mal dissimulée sous un autoritarisme de façade.

Petits groupes

À l'échelle des cellules de crise, les pathologies des petits groupes construisent une seconde ligne de blocage. Au moment où l'on va devoir compter sur l'efficacité de nombreuses cellules, la crise montre ses capacités à perturber gravement le fonctionnement des petits groupes. L'ornière la plus commune est celle du désordre total : on ne parvient à se mettre d'accord ni sur les « faits », ni sur les objectifs, ni sur les missions. Mais il y a plus pernicieux, comme cela a été bien étudié sous le vocable de *groupthink* (Janis, 1982). C'est, notamment dans les groupes marqués par une forte monoculture, la fuite dans l'unanimité – qui interdit tout questionnement effectif. Le blocage s'opère par conjugaison d'une série de facteurs imbriqués : illusion d'invulnérabilité ; foi sans borne dans le caractère indiscutable des choix retenus ; rationalisation pour éviter toute mise en question ; vues stéréotypées des « autres » ; autocensure ; chasse aux déviants qui pourraient introduire la moindre question ou vue différente. Ce tableau conduit à des pièges décisionnels récurrents : recherche d'information de piètre qualité ; biais sélectifs dans le traitement de l'information à disposition ; étude incomplète des objectifs ; examen limité des options possibles ; défaut d'analyse des risques liés à l'option retenue ; mise en œuvre mal préparée, sans attention aux plans de secours à définir au cas où l'option retenue échouerait.

Organisations et systèmes

À l'échelle des organisations et des systèmes, la crise provoque des déstructurations qui affectent encore les capacités de réponse. Voici des ensembles largement fixés sur la

défense de leurs frontières extérieures et la stabilité de lignes de démarcation internes chèrement conquises... soudain exposés à des ébranlements « sauvages ». La réponse est à la mesure de la terreur ressentie pour le maintien de tous ces équilibres hautement sensibles : une dynamique de dislocation se déclenche. Les composantes internes des organisations prennent leur autonomie, se replient sur leurs visions, leurs identités, leurs règles habituelles de traitement des problèmes, notamment des urgences. Sur cette dynamique générale de mise en protection alvéolaire, on plaque le plus souvent un affichage de « coordination », refusée sauf par la partie qui peut l'utiliser pour s'imposer. Dans un tel champ de bataille, inutile d'espérer que le questionnement et

le partage des informations, des intelligences, des capacités soient vraiment des priorités.

La démarche de force de réflexion rapide vise précisément à instituer un espace de questionnement et d'inventivité dans les réponses, qui permette d'alléger le fardeau de la surprise et, par là, de mieux dépasser les blocages conventionnels, d'ouvrir sur d'autres logiques d'intelligence et de pilotage.

Aux sources de la démarche FRR

Au nombre des sources qui ont inspiré la démarche FRR, j'en retiendrai deux.

L'ExCom, l'innovation majeure dans la conduite de la crise des missiles de Cuba

Lorsqu'éclate la crise des missiles (1962), le président Kennedy est encore marqué par le piège décisionnel de la baie des Cochons, l'année précédente. Cette

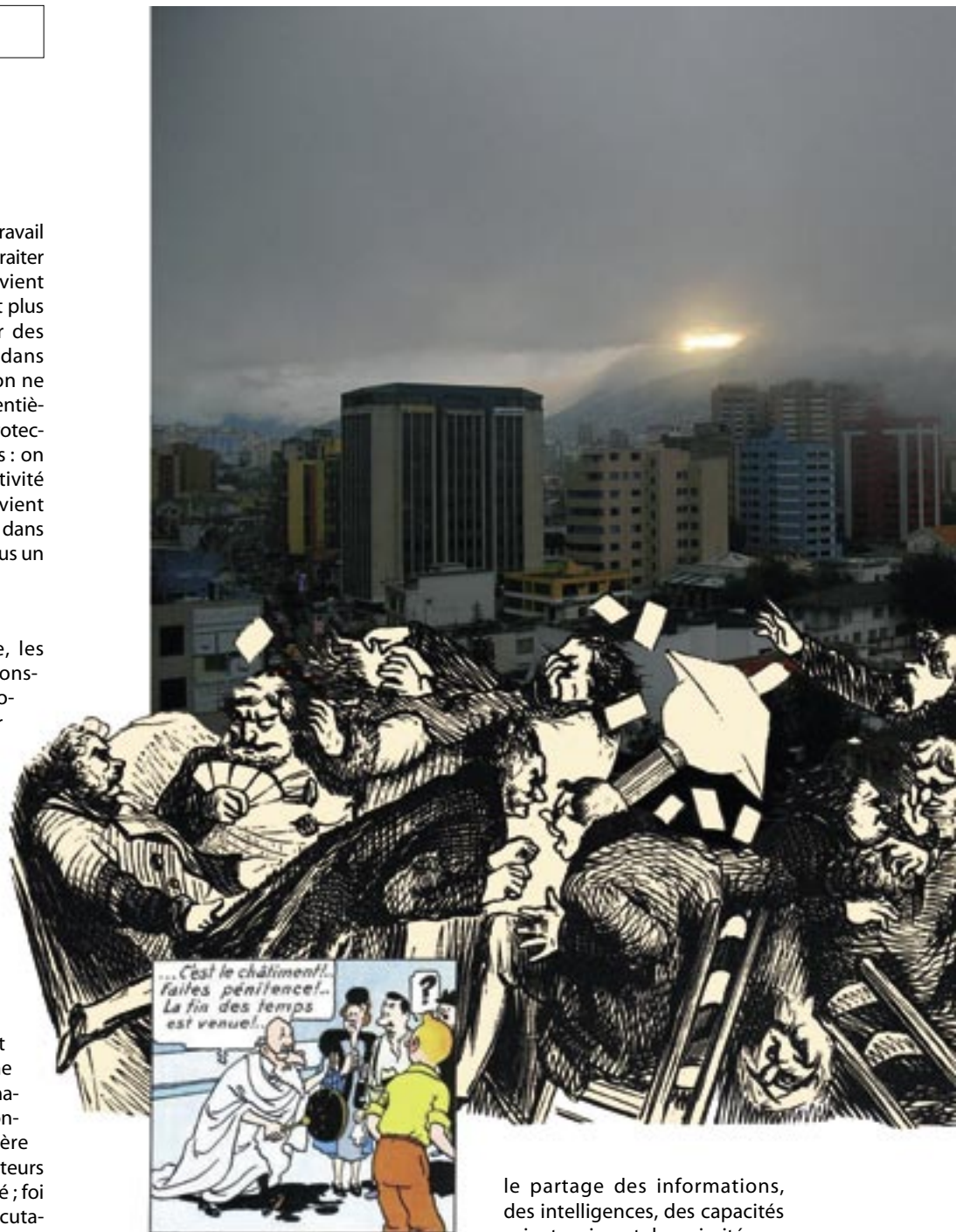


Illustration D. Chazal/ Groupe Préventique
d'après Chaval, Gustave Doré, Hergé et Adn Montalvo
(via www.flickr.com)



fois, il est déterminé à pas se laisser dicter la ligne de réponse « évidente et indiscutable » que ses militaires veulent imposer : bombardements aériens, invasion et « règlement définitif » du problème Castro. Il refuse une conduite aussi fermée – qui risque fort de régler définitivement le sort de la planète.

Que faire ? Robert Kennedy suggère une méthode : réunir un sous-groupe du Conseil national de sécurité (*Executive Committee – ExCom*) et lui donner pour mission de proposer d'autres options, même s'il faut pour cela émettre des idées « saugrenues » au regard des codes habituels ; faire travailler ce groupe en dehors de la présence du président, de façon à éviter les biais habituels. Des hommes d'expérience, hors du cercle de la Maison Blanche, sont inclus dans le groupe. De ce groupe émergera l'option que retiendra finalement Kennedy : la

mise en quarantaine navale de Cuba, qui permettait d'éviter une montée aux extrêmes fatale, et de conserver une marge de dialogue.

Le schéma de la force de réflexion rapide reprend les éléments essentiels de cette innovation de l'ExCom :

- mettre en place, dès le début de la crise, un groupe dédié à l'examen des questions de fond et à la construction d'options multiples qui seront soumises au dirigeant ; chacun œuvre comme un « généraliste », interrogeant les problèmes de façon transverse, à la recherche de réponses « politiques » ;
- faire travailler ce groupe au profit du pilotage, mais de façon séparée ;
- assurer une exploration des problèmes et des pistes de réponse totalement ouverte : toute innovation réelle passe nécessairement par des raisonnements, des propositions, des combinatoires en décalage par rapport aux visions et règles opérationnelles habituelles.

Réunir les responsables clés des différentes organisations aux prises avec la crise présentait, cependant, à mon sens l'inconvénient d'introduire plus de conflits que nécessaire dans un lieu devant être d'abord un espace de créativité. Mieux valait prendre des participants n'ayant pas à assumer, en même temps, une fonction de décision dans la crise.

Henry Kissinger : la primauté du pilotage

Le territoire de la gestion de crise est le plus souvent pensé à travers une accumulation de sigles, d'outils, de plans, de règles en matière de communication. Mais c'est le vide sur l'essentiel : la conduite « politique » des situations. Par essence, la crise fait sortir des codifications consacrées, laisse les organisations dans l'impuissance faute de direction, rend les outils aveugles tant les paramètres à prendre en compte sont étrangers aux « logiciens » convenus. C'est là en vérité le fil rouge des *Mémoires* de H. Kissinger. Le dirigeant a la charge de donner sens et impulsion. Il n'est pas simple opérateur, spectateur ou porte-voix d'une machinerie laissée à ses programmations prédéfinies. Cela suppose de se donner les moyens de dépasser des pièges récurrents. Retenons ici quelques têtes de chapitres et illustrations.

Les pilotes prisonniers des rouages. Voyage de Nixon en Chine, 1970 : « *Le chef de la sécurité se distingua en récla-*

*mant la liste des individus subversifs dans chaque localité que le président était susceptible de visiter. Cela soulevait un problème intéressant car, en Chine, les républicains conservateurs seraient à coup sûr classés dans cette catégorie, et si nous demandions le nombre de sympathisants communistes, nous obtiendrions le chiffre troublant de 800 millions ».*¹

Les pilotes absents. L'affaire du EC-121², 14 avril 1969 : « *Les réunions du Conseil national de sécurité ne servaient qu'à exposer les choix en nombre toujours plus grand, mais il n'en sortait aucune perspective ou ligne d'action quelconque.* »³ « *Aucune autorité puissante ne venait de la Maison Blanche. Pour résoudre efficacement une crise, il faut que les ministères et autres services connaissent les intentions du président.* »⁴

... la crise provoque des déstructurations qui affectent les capacités de réponse...

La faille intellectuelle. Guerre au Moyen-Orient, 1973 : « *La conception que nous avions de la rationalité nous empêchait de prendre au sérieux l'idée que quelqu'un allait déclencher une guerre impossible à gagner, pour restaurer le respect de soi de son peuple. [...] La faille était d'ordre intellectuel ; elle n'avait rien à voir avec la bonne marche des services.* »⁵

Le défaut de questionnement. Guerre au Moyen-Orient, 1973. « *Certes, il y avait des questions qui ne demandaient qu'à être posées pour nous conduire au cœur du sujet. Mais personne ne les posa, pas même moi, et c'est ce qui semble rétrospectivement inexplicable. [...] Pourquoi les Soviétiques évacuaient-ils les familles, mais non les conseillers, si la crise était politique ? Pourquoi avaient-ils organisé un pont aérien s'ils n'étaient pas limités par le temps ? Et cette limite pouvait-elle être autre chose que la date limite fixée pour le début des hostilités ? [...] Si les*

1. Henry Kissinger, *À la Maison Blanche*, Fayard, 1979, *Mémoires* tome 2, p. 840.

2. Un avion d'observation radar américain est abattu par un chasseur nord-coréen, au dessus de la mer du Japon.

3. *Ibid.*, p. 327.

4. *Ibid.*, p. 333.

5. Henry Kissinger, *Les Années orangeuses*, Fayard, 1982, *Mémoires* tome 3, p. 530.

*Soviétiques évacuaient les familles parce qu'ils craignaient une guerre, ils devaient bien se douter que celle-ci serait déclenchée par les Arabes ».*⁶

Henry Kissinger donne l'essentiel : « Le rôle le plus important d'un dirigeant consiste à prendre sur ses propres épaules le poids de l'ambiguïté qui préside aux choix difficiles. Cela fait, ses subordonnés disposent de critères pour se guider et peuvent passer à l'exécution de leurs tâches. »⁷ À ses côtés, il doit y avoir une équipe de personnes capables d'ouvrir des questionnements et des perspectives inédits.

... Chacun doit avoir été préparé à travailler en univers « barbare »...

La démarche FRR, repères opérationnels

Les clés de la démarche ont pu être précisées et validées par diverses applications concrètes sur le terrain, effectuées en équipe avec Xavier Guilhou.

Mission

Appuyer les dirigeants lors de crises complexes. Ce groupe de réflexion stratégique travaille en permanence pour ouvrir des questionnements et construire des propositions hors-cadres – à partir de ses propres réflexions, mais aussi en réponse à des commandes qui peuvent lui être passées. Il est là pour aider à ouvrir et écrire la « page blanche » – le cœur des crises de notre temps. Il trouve sa place dans le centre de crise aux côtés des cellules opérations, communication, direction ; mais il peut aussi travailler à distance, en réseau avec des partenaires étrangers, avant même la mise en place du dispositif de crise, dès la perception des signaux aberrants.

Composition

Un petit groupe ou réseau de personnes (un noyau de 5 à 10, un vivier de 15 à 20 pour une grande organisation). Leur profil : des personnes stimulées par l'inconnu ; intéressées à réfléchir

hors références coutumières, et aussi tout à fait câblées pour construire des propositions concrètes en temps réel ; diverses dans leurs expériences, leurs expertises ; bien entendu, des hommes et des femmes ; suffisamment à l'aise avec l'inédit, pour ne pas souffrir de toutes les pathologies de crise. Chacun des membres de la FRR sera expert de tel ou tel domaine, mais la qualité recherchée est surtout la capacité à rester intelligent et créatif lorsque les références fondatrices ne fonctionnent plus. Bien entendu, comme tout être humain, ces personnes seront affectées par la confrontation à l'incompréhensible et l'insupportable, mais leur besoin de protection et de conformité n'est pas d'emblée paralysant. Elles n'ont pas de difficulté pour aller jusqu'à la production de propositions concrètes, même si cela comporte nécessairement des risques, et une dimension de pari. Elles n'ont pas de difficulté pour dialoguer avec des dirigeants (et tous les autres), faire des suggestions claires et concises, tout en restant dans leur rôle.

Quatre questions

Il n'y a pas de manuel simple pour le travail en FRR. Quatre questions repères peuvent aider à baliser l'exploration.

1. De quoi s'agit-il, vraiment ? Il convient d'engager une démarche essentielle, souvent culturellement bannie des centres de crise – le questionnement. 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. En d'autres termes, le premier défi est de parvenir à « qualifier » la crise. Le H1N1 n'est pas le H5N1⁸, Katrina n'est pas un cyclone⁹.

2. Quels sont les pièges ? Les organisations commencent souvent par s'engouffrer dans des impasses, la première étant de se tromper de sujet, en plaquant des grilles de lectures inadaptées. L'erreur de qualification initiale est souvent fatale et elle se traduit par des cartons rouges en communication – ainsi quand le CEO de BP déclare, en plein désastre incommensurable, que la fuite aura des impacts très mineurs sur l'environnement (CNN, 18 mai 2010). Mais les pièges sont à tous les étages, entre l'enfermement dans les plans, l'inscription serviles dans les dires d'experts, la fixation sur des dogmes de communication dépassés, etc. L'idée est donc de porter un regard immédiat sur les grandes erreurs à éviter, à toutes les

étapes, sur toutes les dimensions, ce qui appelle une vigilance très active, le plus souvent non conventionnelle.

3. Quels sont les acteurs ? Une crise hors cadre 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. On s'aperçoit trop tard que l'on a exclu les acteurs de proximité (médecins, maires, associations, populations spécifiques, etc.). Là encore, questionnement, vigilance, examen constant des erreurs possibles sont des exigences.

4. Quelles initiatives ? La crise appelle à des prises de décision, des postures, des actions, qui permettent d'enclencher des dynamiques positives sur tous les tableaux, de la technique au social. Une FRR sera invitée à réfléchir au plus vite sur les quelques actes majeurs à poser pour enclencher pareilles dynamiques, bien éloignées de l'application des protocoles établis. Il ne s'agit pas de dérouler des mécaniques de plans aussi subtils qu'une charge de cuirassiers, mais bien d'instiller des dynamiques qui permettront des conjugaisons d'action, d'énergies, de productions de sens, propres à permettre l'écriture collective d'un futur à inventer.

La préparation de ses membres

Chacun doit avoir été préparé à travailler en univers « barbare », lorsque les références les plus solides ne fonctionnent plus. Dès lors que l'on entre en salle FRR, on doit instantanément se mettre en mode « *out of the box* », sans que cela provoque sidération, agressivité, instabilité profonde. On peut notamment le faire par des séminaires où l'on cultivera la capacité d'étonnement créatif, de questionnement non conventionnel. Cela à partir de retours d'expériences approfondis sur des crises réelles ; ou plus encore à partir de scénarios construits par les participants eux-mêmes. Davantage : il faut travailler sur l'aptitude de chacun des membres d'une FRR à opérer avec d'autres, qu'il ne connaît pas forcément, sur des sujets hautement sensibles pour lesquels on n'a ni carte ni boussole. Sans écoute de grande qualité, et même de convivialité forte, il n'y a guère de FRR possible. Toute tendance à afficher morgue et suffisance doit être motif d'exclusion : les questions à traiter sont suffisamment difficiles pour qu'on ne mette pas à l'intérieur d'une FRR des générateurs d'angoisse, de blocages et de conflits supplémentaires. Au-delà de

6. *Ibid.*, p. 538.

7. *Ibid.*, p. 614.

8. Patrick Lagadec, « La Drôle de grippe », *Préventive Sécurité* n° 111, mai-juin 2010, p. 44-48.

9. Patrick Lagadec et Xavier Guilhou, « Katrina - Quand les crises ne suivent plus le script », *Préventive Sécurité* n° 88, juillet-août 2006, p. 31-33.

la capacité à pouvoir évoluer ainsi en milieu extrême, la formation doit bien entendu viser à cultiver des capacités de créativité opérationnelle : clarifier des diagnostics, élaborer des options, construire des propositions précises pour des actions bien concrètes, et savoir les présenter de façon concise.

La préparation des dirigeants et des centres de crise.

Les dirigeants trouvent dans ce vivier FRR une capacité d'alerte et d'anticipation, des visions décalées et des propositions d'actions inhabituelles qui sont cruciales dans les crises émergentes. L'expérience montre aussi qu'ils peuvent trouver auprès d'une FRR un milieu humain dégageant une sérénité et une convivialité précieuses et rares dans les univers de crise. Encore faut-il que les dirigeants soient préparés à interagir avec une FRR. Cela signifie notamment qu'ils ont bien intégré les éléments suivants : la crise exige d'abord du pilotage stratégique, non la simple mobilisation

d'organes opérationnels et de communication ; leur rôle sera effectivement de donner du sens, des perspectives, des lignes d'action, au moment précisément où les logiques habituelles arriveront en limite. Une FRR peut être un groupe d'appui au pilotage : encore faut-il l'écouter, la solliciter, mais ne jamais aller à la confusion de rôles. Pour arriver à cette maturité, les dirigeants doivent avoir reçu des préparations spécifiques au pilotage en univers chaotiques¹⁰, bien au-delà de la visite au pas de charge du centre de crise et de ses outils, de la simple présentation « Powerpoint » des dispositifs de crise, et même des quelques heures de *media trainings* désormais conventionnels.

Au-delà des dirigeants, premiers destinataires de travaux d'une FRR, les cellules de crise partenaires doivent avoir été préparées au travail créatif avec cet étrange groupe qui passe son temps à s'interroger en dehors des hypothèses convenues. S'il n'y a pas eu préparation, chacun percevra le travail d'une FRR comme une provocation sur le mode : « Ils pensent que je fais mal mon travail ». S'il y a eu préparation, au contraire, chacun pourra percevoir qu'une FRR est en vérité une sorte d'assurance « vigilance »

qui aide chaque cellule à ne pas se faire piéger par une mutation des conditions générales, difficilement perceptible lorsque l'on est pris dans l'effervescence illisible d'une crise.

Développements et perspectives

Les crises récentes ont montré un déficit grave en matière de qualification des événements. On s'est trompé sur Katrina, sur le H1N1, sur Xynthia, sur le volcan, sur BP, etc. Il faut se rendre à l'évidence : nous n'avons plus de système de pilotage en adéquation avec les crises de notre temps. La démarche FRR, bien entendu limitée au regard de la problématique dans son ensemble, peut aider à introduire un peu d'intelligence et de capacité stratégique dans des « Meccano » désormais dépassés. Le temps est venu de considérer que toute grande organisation ayant des responsabilités critiques, dans le secteur public comme dans le secteur privé, dans les univers nationaux ou internationaux, devrait se doter de ce type de capacité de réflexion en recul, pour inspirer – plus exactement : pour permettre – un pilotage effectif des crises qui nous attendent désormais.

Comme on vient de le voir dans le cas BP, il serait heureux aussi que des instances de type FRR puissent se saisir des questions de prévention, qui deviennent vitales. Après ce 11-septembre énergétique, il va bien falloir que l'on innove là aussi, et rapidement. ■

10. Ce sera l'objet du prochain article de Patrick Lagadec dans le n° 113, septembre-octobre 2010 (ndlr).

