

Patrick Lagadec
Ecole Polytechnique
21 Avril 2008

Préparation des futurs dirigeants aux situations de crises hors-cadres

*Si on me dit : « puisque le modèle n'existe pas, la question n'a pas de sens »
je répondrai : « ça c'est une réponse de technicien mais pas de scientifique ».*

*Je me réclame ici de ce qui fait la science en acte,
qui est précisément de se risquer aux questions pas possibles.*

Maurice Bellet

Never Fight the Last War

Mike Granatt

Enjeux

- Pour de multiples raisons enchevêtrées, nos sociétés sont exposées de façon croissante à des crises qui ne rentrent plus dans les cadrages des années 1980-2000.
- La fonction centrale des dirigeants va précisément être de conduire des systèmes complexes en situation de mutations fortes, de perte de repères.
- Il ne s'agira plus de déclencher des plans relativement bien connus, selon des logiques de réponse éprouvées, mais de faire preuve de leadership innovant, permettant de retrouver cohérence, cohésion, voies de sortie positives sans mode d'emploi préétabli.
- Nos formations n'y préparent guère. Plus préoccupant : en matière de crise, les préparations consistent le plus souvent à faire connaître les réponses prévues. ***Cette démarche même devient un puissant facteur de crise*** puisque l'enjeu, dans les crises en émergence, n'est plus de mobiliser rapidement des logiques connues, mais d'inventer des voies le plus souvent inédites, en terrain chaotique, souvent dans l'impensable et l'hypercomplexe.

Exigences

Bien entendu, un certain nombre de points de méthode restent à transmettre. Cela concerne, notamment :

- Les références consacrées : repères institutionnels, repères juridiques, plans de crise, rôles, organigrammes, coordinations...
- Les outils techniques spécifiques à la conduite des crises : salle de crises, matériels...
- Un certain nombre de compétences support, du type : communication de crise, gestion du stress.

Mais l'essentiel tient désormais à des compétences plus fondamentales, plus stratégiques :

- Compréhension intellectuelle des univers contre-intuitifs, en situation de perte de repères.
- Références comportementales pour affronter ces univers « barbares » : perception des signaux aberrants, aptitude à la mobilisation, au travail efficace en situation chaotique, avec des cartes d'acteurs largement non stabilisées, voire inconnues.
- Eléments psychologiques, pour éviter la tétanisation liée à la perte de repère.
- Professionnalisation pour savoir réinventer des ancrages, des références, des actions.
- Préparation spécifiques à animer des Forces de Réflexion Rapide, des retours d'expérience, des simulations et autres préparations à un niveau stratégique.

Démarches pédagogiques

Il faut combiner :

- Des apports de cadrage, de type « conférence » sur le théâtre d'opération des crises en émergence.
- Des apports d'expérience, sur ces crises hors-cadres, à partir de témoignages de personnes clés ayant eu à traiter des cas spécifiques.
- Des apports de cadrage en matière de leadership, toujours à partir de grands témoignages.
- De la simulation non conventionnelle permettant de développer l'inventivité et la capacité de conduite stratégique de chacun et du groupe.
- Des travaux spécifiques sur des crises actuelles, incluant des enquêtes de terrain. Avec bien sûr une ouverture sur l'international, et d'autres acteurs que les seuls acteurs publics.

Deux options

- En tronc commun, si l'on estime qu'il est vital de monter tous les prétendants aux fonctions de hautes responsabilités à la hauteur de leurs fonctions.
- Pour ceux qui sont vraiment déterminés à aller au-delà des apports de base (du type : « les plans de secours en France, description ») si l'on estime qu'il n'est pas possible de confronter tout le monde aux chocs des enjeux actuels (mais il faudra admettre alors que très peu de personnes seront dès lors en mesure de traiter les crises actuelles).

La question cruciale est de savoir si :

- On continue à tenir ces questions pour subalternes, marginales, que les responsables les plus concernés devront apprendre « sur le tas », et à travers quelques stages leur apportant les modes d'emploi qu'ils seront censés appliquer ;
- Ou si l'on tient effectivement ces enjeux pour vitaux, appelant une formation fondamentale permettant de porter les aptitudes de leadership qui manquent largement quand il faut affronter les crises aujourd'hui – fondamentalement sans modes d'emploi.

A l'heure où l'on s'équipe de plus en plus en matériels et autres salles de crise, achats massifs complétés par quelque formation en « plans de crise » et « communication de crise », il est urgent de prendre la mesure de notre déficit central : le décalage entre, d'une part, les réalités à traiter et, d'autre part, nos cartes mentales, nos grammaires de pilotage, nos réflexes opérationnels. Et d'y répondre de la façon la plus appropriée, et déterminée.

Dans un monde de plus en plus volatil, chaotique, dont la crise devient en quelque sorte le principe de fonctionnement, on ne peut continuer à former les élites aux seules situations statistiquement « normales » ou quasi-normales, globalement « stables », mettant aux prises quelques acteurs « rationnels » et « raisonnables ». L'acquisition de cartes de réponse données ne suffit plus – et risque même de devenir la meilleure tête de pont des crises en gestation.

Certes, nous sommes loin de disposer déjà de « modèles » bien solides. Certes, beaucoup peuvent souligner qu'il est impossible, car trop déstabilisant, de confronter les futurs dirigeants aux réalités effectives qui les attendent, et qu'il faut donc les préparer doucement, à travers l'acquisition de modèles simples, d'outils avant tout rassurants – sur la base « Il vaut mieux un plan inadéquat que pas de plan du tout. ».

Je choisirai ici un parti inverse. Sur la méthode, il est toujours possible de privilégier le détour par le récit, qui permet des approches moins inquiétantes. Et sur le fond, l'exigence s'impose : qui prétend occuper des emplois élevés doit être préparé à exercer ces fonctions telles qu'elles se présenteront. Et l'expérience montre (certes de façon encore limitée – Ecole des Mines, Ecole des Ponts) que les futurs responsables ainsi mobilisés sont plus que réceptifs et ouverts à ces approches exigeantes. Surtout si, déjà, ils ne croient plus vraiment aux solutions clés en mains qu'on prétend leur apporter, et sont en attente de propositions exigeantes.

Comme le souligne Christian Frémont : « Affronter ces crises sans modes d'emploi, c'est la fonction principale des élites. Sinon, il n'y a pas de raison qu'elles existent ».