

Les nouveaux impératifs de la gestion des crises

Par Xavier GUILHOU et Patrick LAGADEC*.

Le terrain habituel des risques et des crises est actuellement en profonde mutation. Les turbulences se font d'autant plus sévères que, globalement, les spécialistes s'étaient laissés enfermer dans des visions positivistes, en tentant – à coups de modèles, de statistiques, d'assurances verbales – de cadenas-ser la surprise, l'aléa, la complexité, l'inédit. Ces lignes Maginot sont enfoncées de partout et le choc est rude. L'illusion du «risque zéro», le pacte du «tout est sous contrôle», sous les coups de boutoirs d'une réalité brutale, laissent place à une triple difficulté : un désarroi des décideurs, une défiance des populations, un risque de découplage entre responsables et société civile.



* Xavier Guilhou est directeur d'Eurogroup Institute (Eurogroup consulting). Outre sa pratique du management des crises et sa capacité à conduire des projets à un niveau international, il est connu pour l'action particulière qu'il mène autour des opérations de sortie de crise et de reconstruction, notamment dans les Balkans depuis 1994.

Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'École polytechnique (laboratoire d'économétrie). Initiateur du concept de «risque technologique majeur», il est spécialiste de la prévention et de la conduite des crises. Ses recherches sont étroitement liées à des interventions-conseils auprès d'états-majors industriels, d'administrations publiques, d'organisations internationales, d'associations en France comme à l'étranger.

Ils sont tous deux co-auteurs du livre intitulé *La fin du risque zéro*, Eyrolles Sociétés, 2002, dans lequel ils essaient d'éclairer le lecteur sur les turbulences de grande échelle qui dépassent souvent l'entendement.

Le défi ne doit pas tétaniser. Il doit tout simplement être relevé, ce qui exige à la fois de l'intelligence collective et du courage dans l'initiative. Le premier pas pour affronter les ruptures actuelles, celui qui compte toujours le plus, consiste à faire son deuil des univers totalement connus et d'une stabilité prétendument définitive. Il s'agit désormais de se préparer à l'impensable, et même à l'inconcevable.

Lucidité

Depuis le tournant du siècle, nous sommes confrontés à un véritable effondrement de tout un ensemble de référentiels tenus *a priori* pour inébranlables. La tentation est forte de prolonger l'aveuglement d'hier par un relativisme de bon aloi permettant encore de ne pas voir les enjeux sous-jacents. Ce relativisme a inspiré nombre de colloques, qui se sont multipliés depuis le 11 septembre.

On peut toujours, et l'on ne manque pas d'exploiter cette veine, trouver des motifs permettant de camoufler l'obstacle et de brandir la banderole : «Rien de nouveau sous le soleil». Les arguments usuels sont connus. Ainsi fin 1918, la grippe espagnole fit 25 millions de morts en trois mois, soit deux fois plus que le premier conflit mondial. Que dire également des 100 000 victimes du tremblement de terre de Tokyo au début du XX^e siècle? Quant au 11 septembre, précisément, les marchés ont pu se rétablir, et cela en quelques jours, évitant un krach financier mondial. «Donc il n'y a pas de problème» peut reprendre le cœur, à nouveau, «tout est sous contrôle».

Saluons la performance technique sur le front financier, mais sachons aller au-delà. Ce sont bien les sanctuaires occidentaux du pouvoir politico-militaire (le Pentagone) et de la puissance économique (le *World Trade Center*) qui ont été détruits par des kamikazes – avec des cutters, non des missiles – déjouant ainsi tous les scénarios des stratèges en matière de sécurité et de défense. Le diagnostic ne doit pas être erroné. Il faut faire preuve de vigilance sur les réponses réflexes. « Boucliers stratégiques » et autres porte-avions ne sont pas obligatoirement les mieux calibrés pour ces menaces radicalement nouvelles.

« “Boucliers stratégiques” et autres porte-avions ne sont pas obligatoirement les mieux calibrés pour ces menaces radicalement nouvelles. »

Sans céder à l'hyperbole catastrophiste⁽¹⁾, il faut tolérer l'examen sans fard. Les références stabilisatrices, qui nous permettaient de penser le monde et d'y inscrire nos projets et nos actions, volent en éclats.

Entre autres champs bousculés, celui de la violence. « L'autre » ne passe pas par les portiques de détections, et il use du cutter ou de semelles détournées de leur objet. Le kamikaze est dans une logique de martyr, il n'a que faire de négociations ou de menaces de peine de mort.

(1) En ajoutant « bombe sale », « variole », « attaques des réseaux vitaux » et autres scénarios noirs.

Bousculé aussi, le champ du risque en général qui exige davantage que la juxtaposition de domaines où l'irresponsabilité est de droit⁽²⁾, et de domaines où de mauvaises approches de la précaution voudraient inspirer à nouveau le risque zéro.

(2) Ainsi du domaine de l'insécurité routière ou de certains transports maritimes.

Le champ économique et financier est aussi secoué. Les effondrements spectaculaires d'*Enron*, de *World Com*, d'*Andersen* ont mis à genou en quelques semaines les fondamentaux du capitalisme, en créant des ruptures de confiance considérables sur les marchés financiers. Le scénario s'est répété sur le champ scientifique : ainsi de cette barrière des espèces qui ne pouvait pas être franchie et qui l'est bel et bien par ce prion, que d'ailleurs on connaît fort mal.

Quant à l'univers des techniques, l'émergence des nanotechnologies⁽³⁾ réserve, aux dires des experts, des surprises proprement impensables à l'heure actuelle.

(3) La nanotechnologie est la technologie de l'infiniment petit.

A l'échelle internationale, ce sont les implosions de pays qui étaient des références, comme la Russie ou l'Argentine. L'expérience montre qu'ils peuvent sombrer en quelques semaines dans la « maffiosité », ou des confusions et des convulsions difficiles à décrypter. Pire : pour des régions entières comme l'Afrique, la logique du chaos semble prévaloir avec des avènements de l'ordre de l'insupportable, marqués par des guerres interethniques violentes et des problèmes de santé publique sans précédent.

(4) En d'autres termes: des images fortes; de l'émotion brute; de la présentation en mode binaire, formatée comme un clip, commercialisable comme une publicité.

A tous ces séismes, il faut ajouter encore la rupture que constitue la globalisation médiatique, qui déclenche un effet Larsen instantané au moindre événement entrant dans les cadres du « médiatisable »⁽⁴⁾. L'effet Larsen poussé à son paroxysme entraîne l'impossibilité de débat, de recul, de choix raisonné.

Il va falloir inscrire ces phénomènes brutaux dans nos débats très « pastels » sur le « développement durable ».

En prenant un peu de recul, nous pouvons constater que les sociétés occidentales ont encaissé depuis quelques décennies des successions de chocs : ceux de l'énergie dans les années 1970, de l'émergence de la mondialisation dans les années 1980, de la fin des rapports Est-Ouest dans les années 1990, de l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, de la communication et de l'environnement autour de l'an 2000. Tous ces chocs ont généré, pour chaque décennie, de nouvelles sphères de risques avec des successions de crises délicates à traiter.

Responsabilité opérationnelle

Quelles sont nos capacités pour traiter ces crises nouvelles? Globalement, le diagnostic pourrait être le suivant.

Nous disposons d'outils de traitement des urgences simples. A ce propos, nous avons d'excellents corps d'urgentistes notamment les sapeurs-pompiers, le Service d'aide médicale d'urgence (SAMU), dont les membres soulignent d'ailleurs l'importance de l'effort à consentir pour que ce point d'appui ne soit pas perdu.



Photo: GAMMA

« Les effondrements spectaculaires d'Enron, du World Com, d'Andersen ont mis à genoux en quelques semaines les fondamentaux du capitalisme. »
Ici, la bourse de New-York.

Un certain nombre d'organisations se sont dotées de compétences pour les crises et se sont engagées dans des préparations sur ce terrain. Mais cela reste encore le plus souvent limité, peu reconnu, mal intégré au plus haut niveau décisionnel. La « communication de crise » est la préoccupation la plus connue voire reconnue, alors qu'il faudrait de vrais efforts « managériaux » pour faire émerger de nouvelles dynamiques collectives qui dépassent largement le cercle des communicants.

Sauf exception, rien n'a été mis en place pour traiter les nouveaux défis en termes de crises émergentes, de ruptures. La question n'est pas mise à l'agenda, il n'existe pas de *think-tanks*⁽⁵⁾ pour traiter ce qui

(5) Groupe d'experts.

n'est pas encore patent. Dans les crises émergentes graves que nous subissons depuis un an, l'absence quasi totale de lieux de réflexion stratégique empêche d'avoir le recul indispensable, faire les retours sur expérience et travailler sur des scénarios inconcevables.

Cet état de fait peut sembler préoccupant pour le lecteur. Il l'est. L'adage des spécialistes de l'urgence «une minute, un verre d'eau; dix minutes, une citerne; une heure, une caserne...», n'est que plus vrai en situation de crise, plus radical en situation de rupture. L'expérience montre que, s'il n'y a pas les préparations nécessaires⁽⁶⁾, des pathologies particulièrement graves s'emparent sur le champ des personnes comme des organisations.

(6) Notamment en termes de culture, bien plus encore que d'outils ou d'organisations.

L'expérience est en effet cinglante. Tout défaut de préparation conduit à des tableaux de réactions présentant les mêmes pathologies: négations, évitements, fuites, logiques de *bunker*, arrêt de la communication, incapacité à tisser des relations voulues avec les réseaux concernés, erreurs de visions majeures, blocage de toute réflexion avec cette défense pathétique si récurrente: «en crise, ce n'est pas le moment de réfléchir».

Cela exige, positivement, des ruptures créatrices. On ne peut pas aborder ces crises comme de simples accidents bien connus. Il ne suffit pas de réunir des *check-lists* d'urgence, sous la bannière d'un organisme pilote suprême. Tchernobyl ou les événements du Rwanda ont sonné le glas de nos processus de gestion de crise hérités des années 1980.

Prise de conscience

Fort heureusement, au moins dans un certain nombre de lieux, beaucoup d'efforts ont été faits depuis cinq ans environ pour élaborer et préparer des nouveaux modes de réponses pour ces dynamiques de crises et de ruptures. Certaines exigences de base sont désormais bien connues et documentées: nous avons acquis des expériences intéressantes et réussies en la matière. Ces exigences, mises en œuvre dans les organisations les plus avancées, sont notamment les suivantes.

26

Les enjeux, les attentes en termes de sens et d'options fondamentales sont tels, que la prise en charge des crises et des ruptures ne peut plus être laissée à des spécialistes techniques, à des chargés de communication. L'implication directe et déterminée des responsables les plus élevés dans ces dossiers est donc indispensable.

De même, de nouveaux acteurs sont à intégrer, tant en interne qu'en externe. L'ouverture des règles du jeu signifie donc davantage d'information, des liens de meilleure qualité, des mises en relation opérées plus rapidement entre les entités.

«L'implication directe et déterminée des responsables les plus élevés dans ces dossiers est indispensable.»

De nouvelles cultures de communication doivent également être adoptées : plus ouvertes aux questions qu'aux réponses, plus intéressées aux processus engagés qu'aux résultats tangibles immédiats (qui peuvent n'être obtenus qu'après de longs délais).



Photo : GAMMA

« La catastrophe de Tchernobyl [...] a sonné le glas de nos processus de gestion de crise hérités des années 1980. »

La mise sur pied d'équipes d'intelligence stratégique, capables de contribuer à la réflexion des dirigeants, s'inscrit dans cette optique. Elles permettront d'ouvrir des champs de questionnement, de suggérer des innovations hardies et de jeter des ponts avec des entités extérieures jusque-là exclues.

Enfin, ce qui est peut-être le point essentiel, il s'avère nécessaire d'engager des processus d'apprentissage inédits.

On ne saurait nier l'ampleur des sauts à franchir. Nos cultures classiques de management ne sont plus en phase avec les nouveaux théâtres d'opération qui sont désormais les nôtres. Comme l'écrivait Ralph Stacey, professeur britannique de management stratégique : « Le but du management stratégique, dans la pensée conventionnelle des managers occidentaux, serait de réduire le niveau de surprise [...]; pour connaître le succès, les organisations devraient opérer dans des états de stabilité... Bien au contraire, la véritable fonction du management est de conduire les exceptions, rapidement et sous pression, quand elles surviennent, de façon non prévue [...]. La véritable mission des responsables est de traiter la non-prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité, le non-sens et le désordre »⁽⁷⁾.

A ce diagnostic, sévère mais fondé, il est possible de répondre par ces trois convictions d'un grand patron français à ses collaborateurs confrontés à des situations inconcevables après le 11 septembre :

- 1^{er} conviction : « nous avons franchi un cap » ;
- 2^e conviction : « ne nous trompons pas de crise » ;
- 3^e conviction : « on n'est jamais assez préparé ».

Pour étayer son propos sur les nouveaux impératifs à prendre en compte en matière de gestion des crises, il ajouta : « Face à ces enjeux, il y a quelques repères simples, évidents qu'il faut partager. Modestie, car il s'agit de situations difficiles, où l'erreur est vite venue. Hardiesse, car des problèmes nouveaux appellent nécessairement des attitudes nouvelles, des réponses nouvelles. Confiance enfin : il est clair pour chacun qu'il est des sujets où la confiance partagée est indispensable pour chacun et pour tous ».

(7) Ralph Stacey, in *Strategic Management & Organisational Dynamics*, Pitman, London, 1996, page 19.

* * *

Les nouveaux défis que nous aurons à traiter exigent de nouvelles approches et beaucoup d'audace pour définir les nouvelles grammaires, les nouvelles géographies, les nouveaux champs de responsabilité qui permettront de mettre en œuvre les dynamiques appropriées. Pour notre part, nous avons une conviction, comme le fait dire Camus à son héros dans *La Peste*, «ce n'est pas d'abord ici une question de vocabulaire, c'est une question de temps». ■