

Crises et Dirigeants : Des initiatives urgentes

La décennie précédente a vu la consolidation de dispositifs et de techniques de gestion de crise, avec une forte prédominance de la communication. Plans de crise, salles de crise, media training ont constitué de réelles avancées. Mais les crises ont muté : les événements interviennent désormais dans des contextes de connectivité généralisée, dans des environnements fondamentalement instables, structurellement fragilisés, touchés dans leur texture et prompts à des liquéfactions rapides.

Cet univers, prompt aux dynamiques chaotiques, expose bien plus qu'auparavant à des enjeux vitaux pour les organisations et les grands systèmes économiques et sociétaux. Les défis opérationnels ne portent plus seulement sur la capacité de réaction rapide, sur l'aptitude à coordonner de nombreuses entités internes, ni même sur l'aptitude à « communiquer ». Cela reste important, et à ne jamais négliger, mais le point critique s'est déplacé. Dès lors que les repères sont perdus, que la carte des acteurs s'avère illisible, que même les questions à poser sont difficiles à déterminer, que le sens échappe... *le dirigeant devient la pierre angulaire de la réponse.*

Et il devient crucial pour le Directeur de Sécurité d'aider ce niveau dirigeant à se préparer à jouer tout son rôle lorsque pareil défi s'inscrit brutalement à l'ordre du jour – ce qui, désormais, n'est plus de l'ordre de la « crue centennale ». Canicule, Katrina, Lehman Brothers, H1N1, Volcan islandais, Xynthia, Deepwater Horizon : le temps presse et s'accélère, les combinaisons de défis se densifient.

La difficulté – mais c'est la grandeur de la mission – tient d'abord au changement assez radical du « domaine de vol ». Il ne s'agit pas d'abord d'apporter des boîtes à outils au dirigeant. Car la première interpellation à laquelle il sera confronté sera dans le registre du « vital », et sur « feuille blanche ». On est bien loin de nos formations où l'on pouvait exceller dans la dextérité à manier les outils les plus avancés. Il est brutalement question de sens, de valeur, de détermination personnelle, de capacité d'écoute et de créativité personnelle et collective – alors que l'on a perdu le script, que les experts sont perdus. C'est la première ligne d'action : se préparer au « blanc », à l'interrogation vitale, à la créativité avec d'autres que l'on ne connaît généralement pas, sur un terrain que l'on ne connaît pas mieux. Concrètement, de courts séminaires pour dirigeants, précisément construits dans ce but du pilotage en *Terra Incognita*, permettent d'ouvrir les nouveaux champs d'aptitude indispensables.

A l'appui, un certain nombre de tableaux de bord sont à présenter aux dirigeants.

- La question des signaux : non pas des signaux « faibles », mais bien des signaux « aberrants » que les systèmes de détection et de contrôle ne sont pas faits pour identifier et traiter.
- L'appui d'une « FRR » – Force de Réflexion Rapide – qui permet au dirigeant d'être éclairé sur quatre questions déterminantes dans ces situations illisibles : De quoi s'agit-il, vraiment ? Quels sont les pièges ? Quelle est la carte des acteurs ? Quelles sont les quelques initiatives qui feraient sens ?
- La question du pilotage de l'expertise, quand le risque est très élevé de se mettre à la remorque d'une expertise trop loin de ses bases, mais qui risque fort de continuer à fournir des chiffres magiques, plus précis que pertinents.
- La dimension cruciale d'un pilotage qui sache tisser les meilleures dynamiques avec les niveaux de « proximité » – quand tout pousse au contraire à s'enfermer dans une centralisation rigide et aveugle.

Les claviers sur lesquels le dirigeant doit réinventer ses gammes d'action sont nombreux. Mais il faut se garder de vouloir l'enfourer encore et encore sous des boîtes à outil, de vouloir imposer des exercices « usines à gaz ». Le cœur de la mission consiste à redonner au dirigeant son intelligence stratégique – généralement la première victime de la crise majeure.

L'expérience indique quelques chemins assurés : des préparations où l'on cultive la capacité à se poser des questions « hors cadres » et à poser des jalons en terres inconnues ; des exercices où l'on ne mesure pas la rapidité d'application des règles connues, mais où l'on développe la capacité personnelle et collective à se saisir des situations les plus aberrantes (qui ne sont pas forcément inscrites dans le registre du « pire » mais du plus surprenant) ; des retours d'expérience, non au niveau logistique mais bien au niveau décisionnel, pour apprendre de cas difficiles déjà vécus.

Il n'y a rien là d'impossible. Il s'agit simplement que le dirigeant comprenne qu'il est désormais attendu, lui et son organisation, sur des fronts nouveaux. Qu'il ait le souci crucial à son niveau de ne jamais livrer bataille avec un script de retard. Car alors il subirait la loi d'airain énoncée par Sun Tzu : « il sera défait à chaque bataille ». Quand on a une guerre de retard, « il suffit à l'ennemi de deux gardes champêtres pour s'emparer du pays ».

Certes, pareilles perspectives sont loin de nos paradigmes fondamentaux, loin de nos formations initiales d'excellence, loin de nos champs d'action et réflexes habituels. Mais les turbulences actuelles, et qui s'accélèrent, ne nous laisse plus le choix : il est vraiment urgent de répondre aux nouveaux défis par de nouvelles réponses.

Patrick Lagadec est Directeur de Recherche à l'Ecole Polytechnique (Département d'économie).
www.patricklagadec.net; plagadec@club-internet.fr

Quelques références

Patrick Lagadec: "Leadership in Terra Incognita – Mapping the way for senior executives", *Crisis Response Journal*, Sept.-Oct. 2010.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/040-043_crj6_3_leadership_crisis.pdf

Patrick Lagadec : "Pilotage des crises – Feuille de route pour les dirigeants », *Préventique-Sécurité*, n° 113, Septembre-Octobre 2010.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS113_p37_Lagadec-p.pdf

Patrick Lagadec : "La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises", *Préventique-Sécurité*, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

Patrick Lagadec: Risques et crises en Terra Incognita, ParisTech Review, October 11, 2010.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Risks_and_Crises_in_Terra_Incognita.pdf

Patrick Lagadec: Risks and Crises in Terra Incognita, ParisTech Review, October 11, 2010.

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Risks_and_Crises_in_Terra_Incognita_ENGLISH.pdf