

Gestion de crise : nouvelle donne

Patrick Lagadec

Le thème de la gestion de crise est à l'agenda des responsables publics comme privés depuis deux décennies. Les ouvrages fourmillant de « *best practices* » en la matière ne se comptent plus. Quelle vigilance développer ? Comment faire remonter signaux faibles, alertes franches, dérives préoccupantes ? Quelle organisation, quels plans, quelles fiches réflexes, quelles cellules de crise, mettre en place ? Quelle communication s'efforcer de préparer et de mettre en œuvre ? Quels exercices ? Quels retours d'expérience ? Les dirigeants et leurs experts les plus directs, en premier lieu les directeurs des risques et de la sécurité, se devaient de veiller à consolider cet édifice pour que tout soit près le jour J, à l'heure H, si d'aventure l'organisation devait connaître un événement défavorable susceptible de générer des turbulences, notamment en termes d'image.

Cet ensemble d'exigences reste d'actualité : le front des crises n'a cessé de se densifier, obligeant les responsables à atteindre et conserver un niveau d'excellence sur ces questions toujours délicates, soudaines et le plus souvent inscrites dans des cinétiques rapides. Le dirigeant doit s'assurer régulièrement que les procédures de gestion de crise adoptées sont actualisées et opérantes. Il doit rappeler à ses collaborateurs à quel point les crises sont surprenantes et exigeantes, les prépa-

rer à penser l'impensable. De façon perverse, les crises sauront tirer le maximum de toute amorce de faille, de toute faiblesse. Dès lors, le plus sûr pour insuffler les dynamiques nécessaires est bien que le dirigeant s'implique personnellement pour signifier l'importance stratégique des crises et le sérieux attendu de chacun dans la préparation à ces situations. Il doit le faire, plus encore qu'on ne pourrait le penser spontanément, pour trois raisons essentielles :

- ce sont là des sujets qui touchent à la stabilité, l'identité, et souvent la survie de l'organisation dont il est le garant ;

- à l'heure H, le niveau de décision le plus élevé doit être activé d'une façon appropriée. En incarnant une vision et en ramenant la confiance des collaborateurs, le dirigeant peut prévenir le risque très élevé de perte de cohésion ;

- loin d'être « techniques » et gérés selon des méthodes courantes de management, ces dossiers touchent aux dimensions vitales de l'organisation et nécessitent l'implication personnelle du dirigeant.

Si ces recommandations ne sont pas nouvelles, elles ne sont pas toujours entendues par les intéressés. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est qu'il nous faut bien comprendre que la nature des crises a profondément muté depuis le tournant du

siècle. Fondamentalement, nous avons pensé les crises comme des accidents spécifiques à fort potentiel de déstabilisation en raison de possibles effets dominos. En réalité, nous naviguons désormais dans des théâtres d'opérations bien différenciés.

Nouveau monde, nouvelles crises

Nos cartes de risques ont été bouleversées avec des événements de type Katrina ou Fukushima, comme avec la pandémie économique et financière : le principe d'un bornage de la sévérité des conséquences ne tient plus. En raison des interdépendances totales entre activités, de nos règles de flux tendus généralisés, nous sommes exposés à des dynamiques de contamination foudroyantes qui dramatisent l'effet domino. Le monde informationnel, avec ses réseaux sociaux, ses caméras présentes en tout point comme à tout moment, impose un principe d'instantanéité totalement inédit qui écrase le vecteur vitesse. Mais il y a bien plus difficile : les socles qui, jusqu'alors assuraient la robustesse de nos domaines d'activité, ne cessent de perdre de leur consistance au point de devenir des points de fragilité. Équilibres naturels, robustesses économiques et financières, cohésions sociétales : toutes ces dimensions sont désormais bien moins des stabilisateurs que des amplificateurs instantanés de crises majeures. Dès lors, toute amorce de crise devient rapidement un détonateur dans un milieu déjà très instable. Ce tableau conduit à deux recommandations stratégiques en matière de gestion de crise :

1°) Le maintien de l'excellence, évoqué précédemment, devient d'autant plus crucial que tout écart peut donner lieu à des embarquées et pertes de contrôle irréversibles.

2°) Dans le même temps, et bien plus encore, un grand chantier est à ouvrir en matière de *leadership* sur ces questions. Les *best practices* d'hier ne

vont plus suffire. Il convient d'intégrer les mutations des crises dans nos visions comme dans nos pratiques opérationnelles.

Quelques pistes peuvent structurer l'action :

- Le dirigeant ne doit pas craindre de mettre lui-même à l'agenda ce type de défi, à la condition bien entendu qu'il soit personnellement engagé dans la démarche. Ce qui déstabiliserait le plus, ce ne serait pas cette clarification des nouveaux horizons à tenir et à inventer, mais bien la carence, la peur partagée et symbolisée par l'absence de prise en compte de ces questions vitales à haut niveau.

Alors que l'accent était mis jusqu'ici sur l'acquisition de bonnes logiques en matière de procédures, il devient capital de s'adapter à la perte des repères habituels ou à la redistribution des cartes entre acteurs.

- La ligne d'apprentissage ne doit plus être seulement la fourniture de réponses codifiées, censées éviter les surprises. Les bonnes pratiques se révèlent impuissantes, et peuvent même comporter des pièges. Il faut se préparer à être surpris. Si les outils restent importants, il faut porter les efforts sur le pilotage, sur la capacité à redéfinir rapidement des visions, de l'architecture organisationnelle, de la logique opérationnelle.

- Alors que l'accent était mis jusqu'ici sur l'acquisition de bonnes logiques en matière de procédures, il devient capital de s'adapter à la perte des repères habituels ou à la redistribution des cartes entre acteurs. Pour ce faire, il convient de développer l'aptitude à injecter de la vision, de la confiance et de la cohésion. Il ne s'agit plus seulement de bien se connaître à l'avance, de parler le même langage, d'avoir les mêmes grammaires de réaction... mais d'être capable d'inventer avec

d'autres que l'on ne connaît pas, des trajectoires inédites et viables sur des terrains inconnus.

• La démarche particulière de « Force de Réflexion Rapide » (méthodologie de prise de recul et de questionnement par rapport à une situation de crise) doit être développée pour anticiper les crises, détecter les signaux aberrants (et pas seulement les signaux faibles), et pour répondre de façon créative. Car les réponses pré-programmées montreront rapidement leurs limites, les questions vont saturer le champ d'action. Dès lors, la capacité de questionnement devient le facteur de réussite essentiel : de quoi s'agit-il ? Quels sont les pièges ? Quels sont les acteurs ? Quelles sont les deux ou trois initiatives particulières qui permettraient d'injecter des dynamiques favorables ?

En d'autres termes, la gestion de crise quitte de plus en plus le terrain de l'urgence (un homme, une mission, des moyens) et doit se mettre en phase avec ce qu'est la crise dans son essence : la mise en question des principes fondateurs et existentiels d'un système. Davantage qu'un ensemble de *power points* à appliquer scrupuleusement avec de la communication comme supplément d'âme pour tenir le front médiatique et le terrain de l'émotion, la gestion de crise consiste à explorer en amont un terrain largement inconnu.

De façon opérationnelle, le piège serait de préconiser des empilements d'usines à gaz rassurantes par leur complexité, des amoncellements de normes relevant davantage du micro-management obsessionnel que de la vision stratégique.

Au contraire, on doit préconiser recommander ici, et d'urgence :

1. De courts séminaires pour les Comités de Direction, afin que chacun soit, à haut niveau, en phase avec les nouveaux théâtres d'opérations en matière de gestion de crise.

2. La mise en place d'une démarche de type « Force de Réflexion Rapide » au profit du pilotage.

3. Des formations reconfigurées pour préparer aux crises actuelles et émergentes, en complément de formations classiques largement insuffisantes qui deviennent des pièges si elles ne sont pas complétées.

4. Des exercices d'une tout autre inspiration, afin de préparer chacun, à son niveau, à « être surpris », et à faire montre d'une créativité la plus remarquable en situation de « blanc ».

5. Des retours d'expérience visant d'abord à repérer les meilleures initiatives inventives, que ce soit à l'échelon stratégique ou à l'échelon opérationnel.

Le temps n'est plus à parler de gestion de crise pour rassurer. Il est à prendre d'urgence des initiatives fortes, ambitieuses et bien ciblées du fait du manque de ressources en temps et en budget. Il s'agit désormais d'une question de volonté, de courage, et de vision. C'est là le rendez-vous du *leadership* avec les défis de notre âge, ceux des grandes turbulences du monde globalisé. ■

Patrick Lagadec,
Directeur de Recherche à l'École Polytechnique

Bibliographie

P. Lagadec, Du risque majeur aux mégachocs, Editions Préventique, septembre 2012.