

# Audit des capacités de gestion des crises

## À l'heure des nouveaux défis

par **Patrick Lagadec**

Le principe de responsabilité auquel il est souvent fait référence ici impose que l'on ait conscience que l'on doit avoir une capacité de gestion en rapport avec ses missions. Patrick Lagadec qui ausculte depuis longtemps les organisations publiques et privées et observe l'insuffisance de leurs capacités en cas de crise, demande aux dirigeants d'engager des pratiques d'audit de capacité. On aura compris qu'il ne s'agit pas de s'assurer d'une conformité. C'est plus compliqué, mais plus efficace.

*Audit, crise, Fukushima, gestion de crise, management, méthode*

**Le mégachoc de Fukushima** dramatise hors de proportion la question déjà posée après de nombreux épisodes<sup>1</sup> et au milieu de dynamiques déroutantes surgissant « par le bas » – suicides, vols de câbles, pertes de compétences techniques, violences, Wikileaks, ou autres problématiques de déstructurations-restructurations sociétales à coup de Twitter et Facebook pulvérisant en quelques jours des cadres tenus pour les plus établis en matière de pouvoir ou d'information. Sans oublier les attaques transverses comme les intrusions informatiques majeures ou la confusion totale lorsque la menace d'espionnage sert d'habit à une opération d'escroquerie conduisant finalement à une fragilisation de grande ampleur. Nos grandes familles de risques apparaissent bien décomposées, et recomposées en tableaux aussi illisibles que barbares.

La question, qu'il est urgent de revisiter : où en sont nos préparations en matière d'intelligence et de maîtrise des risques, de prévention et de gestion de crises ? Quelles lectures ? Quelles approches et quels outils d'évaluation ?

L'impératif stratégique est de ne pas « être en retard d'une guerre ». C'est le risque de toutes les époques : « *Le Feu tue, les idées périmées aussi* », disait Foch. Mais il s'impose à nous de façon paroxystique aujourd'hui en raison de la vitesse de transformation des défis à traiter, et de l'ampleur sans cesse plus accentuée des effets systémiques de toute turbulence. Risques et crises ne sont plus de possibilités « résiduelles », en marge du fonctionnement normal de nos organisations, susceptibles d'effets indésirables, certes, mais limités et « gérables ». Fukushima ne laisse plus aucun doute sur le niveau d'enjeu : les questions de risques et de crise ne sont plus des problèmes de second ordre comme les accidents graves des années 60-80, mais bien des questions d'importance vitale, dans un registre de sécurité

nationale et globale. Comme le dit Joshua Cooper Ramo (*Managing Director de Kissinger Associates*) dans son livre, *The Age of the Unthinkable*, « *Il nous faut maîtriser la résilience tout comme Kissinger et sa génération durent maîtriser la dissuasion* ». (p. 173).

Ne pas être en retard d'une guerre. Ce fut l'interrogation pathétique de la commission de la Chambre des Représentants après la débâcle provoquée par Katrina : « *Mais pourquoi apparaissions-nous systématiquement en retard d'une catastrophe ?* » (p. 359). Ce fut tout récemment la déclaration sans ambiguïté du directeur général de l'AIEA : « *Le cadre actuel de réponse pour des situations d'urgence internationale reflète la réalité des années 1980 – pas celle du XXI<sup>e</sup> siècle* ». (Yukiya Amano, Vienne, 21 mars 2011).

L'objet de cet article, dans la suite des précédents, est de proposer quelques lignes de réflexion et grilles opérationnelles pour aider à l'évaluation et la mise à jour de nos capacités de prévention des risques et de gestion de crise.

1. 11 septembre, AZF, canicule, blackout de 2003 dans l'est du continent américain, Katrina, Lehman-Brother, grippe A(H1N1), effondrement-flash de Wall Street en mai 2010 (700 milliards \$ vaporisés en 8 millisecondes), Eyjafjöll, neige en Ile-de-France, Mediator...  
Cet article a été rédigé à la mi-avril.



Illustration D. Chazal/ Gr<sup>®</sup> Préventique, d'après Blake, Goya, Hokusai, Mola, Turner et Wolgemut.

## I – Quatre univers de crise

Un nouveau paysage des risques et des crises se déploie, et à très haute vitesse. Il comporte plusieurs « couches » de réalités, aux combinaisons surprenantes et instables : l'accident/la catastrophe, l'événement-crise, la crise-système et la dislocation des univers et socles de références.

**L'accident, la catastrophe**, c'est le modèle de référence des années 1950-80 : une doctrine tient lieu de pilier central, précise les logiques de commandement. Des schémas d'organisation, des règles, des outils, viennent consolider l'ensemble.

**L'événement-crise**, c'est le monde de la « gestion de crise », exploré dans les années 1980 – à la suite d'épisodes phares tels le Tylenol ou Three Mile Island –, pour être véritablement déployé entre 1990 et 2000. L'objet problématique est moins l'accident déclencheur en lui-même que la dynamique de turbulence déclenchée (qui se nourrit autant de réalités effectives que de perceptions). L'attention se déporte

des PC opérationnels vers des cellules de crise, la communication fait son entrée en force.

**La crise-système**. Des expériences comme la crise du verglas au Québec en 1998, les tempêtes de décembre 1999 en France, l'ESB, la crise des subprimes, ont contraint à revoir nos cadres d'analyse et d'intervention ; le modèle précédent est singulièrement aggravé sur chacun des paramètres : ampleur, complexité, vitesse, incertitude, etc. ; ces multiples sauts quantitatifs conduisent à des sauts qualitatifs tant sur la nature de la crise que sur les dimensions de son traitement : capacité de prise de recul, grande attention aux pièges, reconfiguration des cartes d'acteurs, invention de dynamiques de réponse.

**La dislocation des univers et socles de référence**. C'est le modèle qui s'impose désormais et que préfigurent notamment l'implosion financière, les bouleversements climatiques, les « nouvelles donnes » pandémiques, les déchirures sociétales et géostratégiques.

Fukushima, qui puise dans les quatre univers, vient de donner une actualité dramatique au quatrième tableau – celui de la dislocation –, qui risque fort de devenir la toile de fond générale. Nous ne sommes plus aux prises avec des événements isolés, ni même des événements qui déclenchent des effets domino ou des ébranlements de systèmes. Nous voici confrontés à des ruptures profondes qui affectent les cadres globaux et les ancrages dans lesquels et sur lesquels se développent nos activités et nos sociétés. Nombre de piliers essentiels sont effacés ou pulvérisés, les catégorisations habituelles comme les scripts de réponse perdent de leur consistance. Certes, bien des compétences jusqu'ici requises le sont encore, mais la question est désormais, de plus en plus souvent, d'écrire « de nouvelles pages d'histoire », avec de nouveaux acteurs, dans des contextes nouveaux à peine délimités, et largement inexplorés. On recherche alors des « inventeurs », des « passeurs », des « facilitateurs » ; et ceux qui étaient

jusqu'alors « protégés », « rassurés », « guidés », doivent devenir acteurs directs, souvent même les acteurs essentiels de la dynamique de réponse. Le modèle de pilotage doit être repensé en conséquence – la résilience collective devient la véritable défense en profondeur sur laquelle se joue notre sécurité.

Insistons : on s'aperçoit même très vite qu'il n'y a plus de réponse pertinente à l'intérieur des épures coutumières ; la seule voie de sortie par le haut consiste à ouvrir soi-même d'autres espaces de jeu. Il ne s'agit plus de « défendre », même « en profondeur », mais d'inventer – d'autres visions, d'autres liens, d'autres pratiques. Le point pivot n'est plus la bonne réponse, mais bien plutôt la question la plus féconde, qui permettra les meilleures inventions collectives. Comme le dit si justement le philosophe Maurice Bellet : « *Nous entrons désormais dans un nouvel âge critique, et la grande affaire ne sera pas d'avoir les solutions, ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage de porter les questions engendre quelque chose qui ne soit pas stérile* » (entretien personnel, 2004).

Et le tout doit se faire en temps réel, puisque l'information est instantanée et globale. C'est dire combien la préparation est capitale, car qui n'a pas été entraîné à être inventif, avec d'autres qu'il ne connaît pas, en situation totalement inattendue où l'ignorance a largement remplacé l'incertitude, n'aura aucune chance. Il sera toujours pris au piège du « *trop tard, trop décalé, instantanément décrédibilisé* ». À l'inverse, le responsable, les équipes, les systèmes préparés auront la capacité à concevoir, proposer, ajuster et déployer des initiatives permettant les inventions collectives nécessaires. La « *gestion de crise* » rompt largement avec le monde de l'urgence et ses réponses, pour entrer dans celui de l'invention historique.



## II – Audits : démarches et outils

Les évaluations à conduire doivent s'intéresser aux aptitudes à opérer dans chacun des quatre univers que l'on vient de situer à grands traits. Mais il est clair qu'après Fukushima, et d'autres manifestations de ruptures de plus en plus foisonnantes, il va falloir s'intéresser tout particulièrement au quatrième univers, celui des dislocations. La tâche est immense, mais on peut déjà tenter de la structurer autour d'une ligne d'examen à plusieurs étapes ; et proposer quelques grilles d'analyse opérationnelles. Par souci de concision, je me focaliserai ici sur l'audit, entendu aussi bien comme outil de contrôle (nécessaire, vu les enjeux) que démarche pédagogique (essentielle vu les seuils à franchir).

### 1. Qualification générale du niveau d'aptitude

Un premier regard d'ensemble s'impose. Si les questions de crise ne parviennent pas à s'inscrire à l'agenda des dirigeants, si les exercices sont globalement réduits au rang de « démonstration »... on peut être (quasi) certain que les acteurs concernés ne passeront pas le test d'une épreuve réelle. Et les plus « optimistes », les plus fiers de leur « excellence », seront, en situation, les premiers à fuir ou à faire dérailler les systèmes, à détruire les cohésions internes, à bloquer toute coopération efficace avec l'extérieur, à imposer

l'application de doctrines et de plans dépassés, à s'engager dans des communications suicidaires.

### 2. Vérification des compétences de base

L'examen portera sur les points suivants :

#### Gestion d'urgence

- Vérification du niveau des compétences professionnelles « cœur de métier » en matière de sécurité ;
- examen des aptitudes de chacun à se mobiliser en cas d'alerte ;
- quelques tests ultra-courts suffisent. Si aucun test de mobilisation n'a été effectué dans les deux années précédentes, l'organisation est à classer dans le registre « hautement problématique ».

#### Gestion de crise

- Bases minimales :
  - existence de documents de référence (plans, fiches réflexes), et surtout capacités des intéressés à les utiliser effectivement ;
  - existence de plateformes techniques et de dispositifs organisationnels dédiés, et capacités des intéressés (y compris des dirigeants) à les utiliser efficacement ;
  - entraînement des équipes, via des exercices (non des « démonstrations »), des *debriefings* (non des moments d'autocongratulation) ;
  - *media-training* des porte-parole et dirigeants.



Illustration D. Chazal/ Gr<sup>®</sup> Préventique, d'après Blake, Delacroix, Dürer, El Greco, Hokusai, Manet, Turner et Vermeer.

- Bases plus avancées :
  - formation sur les problèmes de veille, d'alerte, de mobilisation pour des questions furtives, difficiles à catégoriser d'emblée ;
  - formation des responsables à la conduite des cellules de crise ; espace dédié pour la réflexion stratégique au sein des cellules de crise, et entraînement des dirigeants à y travailler personnellement ;
  - formation des participants au travail en cellule de crise : experts, observateurs, communicants, etc. ; travail sur les mains courantes, sur les tableaux de bord stratégique ; sur les pièges, et le pilotage des cellules et plateaux de crise ;
  - préparations inter-secteurs, au-delà des limites de l'organisation.

### 3. Examen de compétences plus avancées pour les crises systémiques

Un certain nombre d'expériences ont permis de valider des pistes de progrès.

Il existe un **travail de fond**, avec un premier vivier de personnes stimulées par le sujet, et avec le premier cercle de l'organisation, pour travailler sur des scénarios complexes, à haut degré de surprise. La visée n'est plus d'avoir des réponses robustes pour éviter les surprises, mais de se préparer aux surprises, de se mettre en capacité de les détecter à l'état naissant via des signaux aberrants, de se mobiliser

en situation de forte ambiguïté, de travailler en commun alors qu'aucun script n'est à disposition, de déployer une forte créativité collective alors précisément que l'on est en train de perdre des références tenues jusque là comme ne pouvant poser question.

Un **travail de préparation, de mobilisation, de debriefing approfondi** est mené dans la durée avec des entités du type « force de réflexion rapide »<sup>2</sup>, et ceci en lien étroit avec la tête de l'organisation. Pour construire en permanence des aptitudes en termes d'intelligence et de pilotage des situations non les pires mais les plus extravagantes. Des visions nouvelles sont développées et pratiquées pour permettre d'intervenir sur des théâtres d'opérations envahis par des acteurs les plus surprenants, très largement étrangers aux cartographies habituelles.

Un travail tout particulier est engagé **avec les dirigeants**, tant le monde dans lequel ils vont devoir intervenir sera différent de celui pour lesquels ils ont été préparés.

Des préparations sont engagées **entre grands opérateurs de réseaux** à partir d'une vision globale du caractère vital de leurs services : il s'agit de se préparer non plus séparément, ou même avec des passerelles particulières, mais bien dans l'optique qu'une défaillance d'un seul peut avoir des

effets déstabilisateurs globaux, et vitaux pour le pays, et au-delà.

De même, **pour le secteur public**, il ne s'agit plus de « convoquer le privé », ni même de l'inviter à venir assister à des conférences où l'autorité publique peut enseigner ses bonnes « doctrines », mais bien d'explorer ensemble les défis les plus complexes.

Ce type d'ouverture est aussi à engager **avec les collectivités locales, les élus, les ONG, les citoyens**, sur des bases de partages et d'explorations communes, non de mise aux normes.

Ces travaux sont poursuivis **avec les meilleures équipes étrangères** de façon à aiguïser les questionnements, les ajustements, les innovations.

En termes d'audit, la focalisation se porte sur les capacités de questionnement, non plus sur la conformité des réponses. La question centrale devient : quand, comment, avec qui, vous êtes-vous préparés à des situations de grande surprise ?

On devrait d'ailleurs ici se préparer à ce qu'à l'avenir juges ou commission d'enquête ne se contentent plus de demander aux acteurs s'ils ont bien appliqué toutes les règles codifiées, mais s'ils se sont jamais posé des questions au-delà des minima conventionnels, se sont jamais préparés à devoir opérer dans les univers de turbulence du monde actuel.

### 4. Vers la prise en compte des dislocations majeures

C'est là notre front de crise le plus avancé. On recherchera des pistes d'innovation pouvant nourrir la réflexion, porter des coopérations fructueuses. Plusieurs pistes sont à suivre.

**La préparation à la discontinuité et au chaotique.** L'objectif n'est pas de planifier l'inimaginable, mais de s'entraîner à lui faire face. Non pas de recourir à des plans pour contrer la surprise, mais de s'entraîner à être surpris. →

2. Cf. P. Lagadec, *Préventique Sécurité*, n° 112.

**La préparation spécifique des dirigeants.** L'urgence est bien de les aider à affronter des mers inconnues, sans cartes, sans boussoles fiables. Concrètement, il s'agit d'entraîner dirigeants et collaborateurs à travailler spécifiquement sur l'inconcevable, non pour appliquer les bonnes solutions prévues dans quelque script préalablement écrit, mais pour ouvrir des capacités d'interrogation et de créativité stratégiques et opérationnelles qui seront la clé de la traversée des

turbulences chaotiques désormais à l'ordre du jour.<sup>3</sup>

**La préparation d'un basculement des compétences et des initiatives vers la société civile.** Les crises de l'avenir seront avant tout des crises de texture. Les réponses devront être tissées avec les populations, et les maillages qui font une société. On est bien loin de la seule « communication » ; on est véritablement dans la construction de réponses collectives aux défis collectifs.<sup>4</sup>

3. Cf. P. Lagadec, *Préventive Sécurité*, n° 113.

4. Cf. P. Lagadec, *Préventive Sécurité*, n° 115.

## Initiatives

Il est clair que l'écart entre le souhaitable et l'acquis est actuellement très problématique. Et les réticences sont fortes. Elles sont rappelées à chaque rapport d'enquête un peu approfondi. Ainsi par la Chambre des représentants aux États-Unis après Katrina : « *De nombreux responsables continuent à résister obstinément à l'idée que des changements fondamentaux sont nécessaires en matière de gestion des crises.* » (p. xi) Et le

### Grille d'évaluation

#### Évaluation générale

#### Évaluation des compétences de base

#### Évaluation des compétences avancées

#### Évaluation des compétences de pointe

### Niveau -1 Échec programmé

**Le problème n'est pas à l'agenda et toute tentative pour l'y inscrire se heurte à des réassurances hâtives, des esquives constantes, des refus nets, la mise à l'écart des « gêneurs », la promotion et la valorisation des plus rétifs.**

Quels que soient les items, on trouve des manques importants et plus encore une réticence de fond, marquée par des séries d'obstacles spécifiques. En cas de crise, il faut s'attendre à des démarrages catastrophiques et des suites désastreuses.

Les organisations, leurs dirigeants, les chefs d'entités, refusent toute considération portant au-delà de la « gestion de crise » telle qu'elle a été apprise dans les années 90. On compense ce blocage par des investissements éventuellement massifs en matériel, des entraînements multipliés en *media-training*. On avance l'argument que toute autre perspective serait par nature inutile, trop anxiogène, et hors sujet en période de crise économique.

Refus définitif d'entrer dans ces *Terres inconnues* ; on se mobilise pour réaffirmer les lignes de gestion de crise telles que définies dans les manuels et textes consacrés du siècle dernier ; on se mobilise pour réaffirmer que les institutions ne sont pas faites pour traiter ces espaces insaisissables ; on se cramponne à l'idée que les institutions de formation sont là pour transmettre des savoirs assurés, non pour préparer à négocier avec l'ignorance, encore moins avec le vital.

### Niveau 0 Échec probable

**La question n'est pas perçue, ou est tenue pour réglée puisqu'un service est censé s'en occuper, ou que « le terrain » est supposé seul concerné.**

L'organisation ne dispose pas des bases minimales requises, mais est ouverte à des mises à niveau.

Il n'y a pas d'ouverture sur ces questions hors-cadres, mais pas de blocages particuliers non plus.

Problématique simplement non prise en considération

risque est que la puissance de dislocation des crises actuelles fasse passer directement les plus fragiles de la dénégation (drapée dans une protestation « d'optimisme ») à la décompensation brutale. « *From denial to despair* », selon le mot d'Al Gore.

Après Fukushima, et la litanie d'épisodes récents qui ont révélé nos limites, des initiatives fortes sont nécessaires. Nombre de responsables en sont d'ailleurs maintenant bien conscients – enrichissement des pratiques d'audit, préparation

des équipes, dépassement des exercices coutumiers, ouvertures sur de multiples acteurs extérieurs...

Davantage : il s'agit désormais de progresser significativement à l'échelle internationale. Cela fut d'ailleurs engagé voici déjà plusieurs années avec la mise sur pied de séminaires transatlantiques sur ces thèmes des crises hors-cadres à Washington<sup>5</sup>, grâce l'appui décisif de Pierre Bérourx alors qu'il était encore directeur du contrôle des risques à EDF. Des acteurs de tous horizons

– public, privé, ONG, d'Amérique du Nord et d'Europe – ont ainsi accepté de se porter volontaires pour aller sur cette *Terra Incognita* des risques et crises hors cadres. Pour en ramener des visions, des compréhensions, des attitudes, des stratégies, des ouvertures nouvelles. Il s'agirait aujourd'hui de consolider pareilles avancées. L'exemple japonais ne le démontre que trop, hélas par défaut. Il y a urgence. ■

5. Erwan Lagadec :  
- *Unconventional Crises, Unconventional Responses: Reforming Leadership in the Age of Catastrophic Crises and Hypercomplexity*, The Paul Nitze School of Advanced International Studies, The Johns Hopkins University, Washington DC., 2007 ;  
- *Leadership in Unconventional Crises, A Transatlantic and Cross-Sector Assessment*, Center for Transatlantic Relations, The Paul Nitze School of Advanced International Studies, The Johns Hopkins University, Washington DC., 2009.

**[...] L'objectif n'est pas de planifier l'inimaginable, mais de s'entraîner à lui faire face [...]**

### Niveau +1

Sortie de crise possible en cas de problème limité

L'organisation est intéressée aux réponses à apporter en cas de crise. Un dispositif existe, les dirigeants ont visité la salle de crise, ont validé les plans, quelques exercices imposés sont organisés.

L'organisation dispose des bases techniques indispensables, mais n'a pas la préparation nécessaire pour se mouvoir avec un minimum d'aisance dans l'univers d'une crise.

Quelques avancées ont été réalisées ; mais le tout reste épisodique, l'implication des dirigeants accidentelle, limitée et éphémère, les innovations difficiles à engager et plus encore à inscrire dans la durée.

Quelques avancées ont été réalisées ; mais le tout reste épisodique, l'implication des dirigeants limitée, les innovations difficiles à engager.

### Niveau +2

Sortie de crise plus favorable

L'organisation est ouverte aux questions posées par les crises. Les dirigeants sont moteurs, sont présents lors des exercices, lors des débriefings, une démarche de progrès est en place.

L'organisation possède un bon niveau de maîtrise du connu, et se préoccupe de développer ses compétences, de développer des liens avec des partenaires extérieurs.

Sur toutes les lignes de progrès, l'action est pilotée, continue, forte, inventive.

Des initiatives fortes ont été prises pour assurer une forte créativité collective en territoire inconnu.

### Niveau +3

Pronostic bien plus favorable, l'acteur sera probablement initiateur essentiel dans la sortie de crise

Les dirigeants et leur organisation se portent sur les lignes de front les plus complexes, ont compris que c'était bien là l'une de leurs missions essentielles. Cela se reflète dans les thèmes d'exercices, les maillages d'acteurs établis, les partages d'expérience engagés à l'extérieur, l'ambition en matière de retours d'expérience.

L'organisation a pris des dispositions pour aborder les questions dépassant la « gestion de crise » telle qu'elle se pratiquait à la fin du siècle dernier : clarification des questions sans réponses, préparations de groupes de réflexion autour des dirigeants sur quelques scénarios à haut degré de surprise, initiatives hardies avec des partenaires extérieurs, à l'international.

Une prise de conscience s'est opérée qui permet de passer aux problèmes encore infiniment plus complexes des dislocations majeures.

La mutation nécessaire est affirmée au plus haut niveau, des projets sont montés à l'échelle internationale, qui positionnent cette question des crises majeures comme vitales pour la sécurité stratégique des pays, du continent et du monde.