

LE PETIT MANUEL
DU PARFAIT GESTIONNAIRE DE CRISE
AU SIÈCLE DERNIER

PATRICK LAGADEC

30 OCTOBRE 2002

Nouvelle préface du 2 février 2022

Préface

2 février 2022

LA GESTION DE CRISE AU SIÈCLE DERNIER

Comme on le voit désormais tous les jours (et en ce moment avec les turbulences autour des EPHAD, gérées de façon magistrale par un fleuron mondial made in France), des progrès formidables ont été réalisés en matière de gestion de crise.

Les très nombreux séminaires organisés, la mobilisation forte, constante et renouvelée des dirigeants et de leurs équipes à se préparer aux situations les plus surprenantes, ont permis de garantir un très haut niveau de compétence dans le domaine.

Des centaines, des milliers, d'heures de media-training ont permis de régler les manques qui pouvaient encore exister en matière de communication de crise.

Des dizaines, des centaines, de RETEX, exigeants, rigoureux, menés par des équipes indépendantes de très haut niveau, ont permis de régler définitivement la question de la coordination des équipes concourantes et concurrentes – les logiques de silos ayant pu être reléguées dans des tiroirs consacrés à l'histoire ancienne.

Le texte que l'on a exhumé d'une malle recouverte de poussière ne décrit donc rien de la situation actuelle – qui n'a plus rien à voir avec ce qui avait pu avoir cours au siècle dernier.

Dans un souci d'information des étudiants en histoire s'intéressant aux pratiques managériales des temps reculés, il nous a semblé utile de faire figurer cet écrit sur notre blog – ouvert, comme on l'a indiqué à des contributions quelque peu décalées, et même notoirement dépassées.

Il sera réconfortant pour les responsables actuellement en charge. Ils pourront mieux mesurer à quel point la route du Progrès est grande et belle, et se féliciter de la constance dans les efforts aussi magnifiquement récompensée. Enfin une bonne nouvelle au pays de la crise !

Elle est désormais infiniment moins préoccupante que jadis quand manquait la dextérité nécessaire.

Avertissement

Nous pouvons reprendre ici encore les mots d'une grande figure de la sécurité aéronautique, Jean-Claude Wanner, Ingénieur Général de l'Armement (CR), Membre fondateur de l'Académie Nationale de l'Air et de l'Espace, en ouverture de son ouvrage : « Vive les pépins ! ». En soulignant seulement que ces situations n'existent plus en raison des efforts déterminés entrepris par les organisations pour se préparer remarquablement à ces situations :

« L'auteur tient à préciser qu'il ne s'agit pas ici de fiction et que toute ressemblance avec des personnes ayant existé [...], de même que toute analogie avec des situations [ayant eu lieu], doivent être considérées comme n'étant, en aucun cas, le fait du hasard. Le présent ouvrage ne peut être pris pour une simple œuvre d'imagination. »

Jean-Claude Wanner, « Vive les pépins ! », 2009. <http://www.academie-air-espace.com/upload/doc/ressources/pepins.pdf>

SOMMAIRE

LA CRISE À LA GORGE

I – LA CRISE ATTAQUE : RÉFLEXES POUR UNE FAILLITE ASSURÉE

- 1. Niveau élémentaire : Vous ne bougez pas !**
- 2. Niveau avancé : Tocsin et hurlements**
- 3. Premier bilan : de l'irréparable par tombereaux entiers**

II – LA CRISE S'ÉTEND : LA PRATIQUE DE LA TERRE BRÛLÉE

- 1. Niveau élémentaire : une batterie de pratiques suicidaires**
- 2. Niveau avancé : dénaturez les codes fondamentaux de la réplique**
- 3. Second bilan : destruction et piégeage en profondeur**

III – FINS DE CRISE : ULTIMES REPÊCHAGES POUR MAUVAIS ÉLÈVES

- 1. Les merveilleuses opportunités des fins de crises**
- 2. Les trésors de l'après-crise**

IV – L'AVENIR SANS RISQUE : LE PRÉ-MINAGE SYSTÉMATIQUE

- 1. Techniques et procédures de crise inexistantes : laissez-faire !**
- 2. Cultures porteuses d'échecs stratégiques assurés : encouragez !**
- 3. Absence de prévention : soyez efficace !**

DE LA CRISE AU CHAOS : TOUJOURS PRÊT !

LA CRISE À LA GORGE

Niveau élémentaire

Vous êtes totalement inconscient !

Vous ne vous doutez pas une seconde que le Destin vous surveille du coin de l'œil, vous, le gestionnaire modèle, le directeur respecté, le responsable bien calé dans son fauteuil.

Il est pourtant là, le Destin, tapis dans l'ombre et qui vous prépare tout un festival. Lui, il sait qu'il peut vous écrabouiller à tout instant. Tranquillement, il passe ses fiches en revue dans l'attente de l'occasion propice qui lui donnera le moins de mal : à vaincre sans péril on triomphe sans fatigue.

Maître des ténèbres (peu prisées par le "management"), il lui suffit d'un geste. Pour vous, c'est la fin du monde. L'usine flambe, le camion explose, l'eau est infectée, tout le monde se met en grève, le téléphone ne répond plus, le virus informatique dernier cri vous place au bord du gouffre, votre réseau bancaire apparaît totalement immergé dans un scandale immense, une rumeur laisse entendre que télévisions, ordinateurs, lignes et circuits électriques sont très dangereux pour la santé...

Le Destin est là, cachant bien son jeu et ses cartes. Une chose est sûre : il n'affiche en catalogue que les horreurs les plus triviales. Ce qu'il aime par-dessus tout, ce sont les surprises absolues.

Niveau avancé

Vous n'avez aucune illusion...

Vous savez que le Destin est là, qu'il vous guette et n'attend que le moment favorable. Et vous ne vous voilez pas la face : le prochain nom sur la liste, c'est celui de votre entreprise, de votre administration, de votre ville, de votre gouvernement. Un menu spécial, avec fromage *et* dessert, vous est d'ailleurs réservé.

Vous aurez droit, non pas à une catastrophe bien identifiée, mais à une véritable mayonnaise pour relais gastronomique : un accident grave, une menace générale mais que personne ne peut ni confirmer ni démentir, plus un problème social en interne, avec explosions de banlieue en prime, le tout entre les deux tours d'une élection, dans un contexte politique incertain, avec un maire qui ne veut rien entendre de ce que dit le Préfet (et réciproquement), et un grand concurrent étranger qui vous assure le maximum de couverture médiatique... Seul vous défend quelque japonais de passage, alors que vous combattiez le pays du Soleil Levant avec l'énergie la plus fracassante depuis des mois.

Niveau élémentaire ou avancé, vous en êtes finalement au même point : Que faire ?

Première possibilité : vous attendez, la tête dans les sables. Avec au moins une assurance : vous ne manquerez pas, dans le malheur, d'être entouré de personnes expertes qui viendront spontanément à votre aide ; et elles vous sauveront. Hélas, un trait de sueur glacé vous ramène à de plus exactes réalités : en fait, et vous vous l'admettez bien vite, vous serez surtout harcelé par une horde de conseillers prêts à vous faire payer très cher leur science à peine infusée. Ils sonneront à faire sauter le standard pour se voir ouvrir vos portes, et votre porte-monnaie. Vous sauver ? Vous tirer d'affaire ? Non ! Vous savez bien que c'est faux. La prestidigitation fait rire les enfants ; les crises, les vraies, se moquent des tours de passe-passe ! Elles en ricanent, et même pas en douce. Malheur à l'apprenti, il ne fait illusion qu'un court instant... Pire, la crise sait se délecter de ces pseudo-solutions, prendre appui sur elles pour décupler ses forces ! Malheur au responsable qui ne sait que se livrer aux Docteurs Knock du moment...

Deuxième possibilité : vous faites venir la demi-douzaine d'ouvrages en langue anglaise sur le sujet. Leur message commun vaut le détour : une crise, ça se découpe en problèmes bien définis, les problèmes en difficultés techniques bien délimitées ; à chacune, une solution technique simple, précise et efficace si on suit scrupuleusement recettes et check-lists. Hum... Une fois encore, la sueur perle au creux du dos : pour appliquer ces recettes, encore faut-il être très exactement dans les cas décrits par cette sublime littérature qui dégage à la tonne un parfum d'assurance propre à indisposer l'adepte le plus fervent de la pensée en boîte. Probabilité d'être précisément dans l'un des cas décrits : nulle ou quasi-nulle. Non, ne soyez pas injuste : il y a là de bons outils de base, à ne pas oublier. Mais, c'est vrai, il vous manque la stratégie d'ensemble, sans laquelle précisément il n'y a aucune possibilité de conduite de la crise.

Vous êtes acharné. C'est bien. Vous cherchez encore. Et vous trouvez.

Troisième possibilité : vous faites venir *La Gestion des crises* d'un certain Lagadec. Catastrophe ! Votre secrétaire, qui a quelque malice, vous le livre avec un billet aller-retour en seconde classe pour Vladivostok. Pour que vous ayez le temps de le lire (à l'aller) et de l'assimiler (au retour)... Si du moins le train n'a pas d'accident (ce qui n'est vraiment pas garanti quand il faut rester autant d'heures dans un train soviétique). En bon décideur, vous demandez à votre adjoint de vous en faire une synthèse, la plus courte possible. La fiche arrive. Votre chef de cabinet a bien travaillé : ça tiendrait sur un ticket de métro. Observation centrale : "une crise est un moment où l'on perd soudain tout contexte de référence". Le rédacteur, qui a quelque tendance à vous prendre pour un demeuré, précise en note : "pour une urgence, il s'agit d'aller vite ; dans une crise, il faut peut-être aller vite, mais, surtout, il faut agir avec pertinence, alors qu'on ne sait plus où aller : tout s'effondre, les boussoles s'affolent." D'accord pour le diagnostic, mais les réponses ? La note est claire : "aucune solution simple, il faut conjuguer une réflexion de fond, avec une série d'outils détaillés dans

l'ouvrage ; mais l'auteur souligne qu'il ne livre pas d'assurance tous risques". À quoi bon se fatiguer si l'on n'est même pas sûr du résultat ?

La lassitude vous gagne. Vous êtes prêt au pire : lire et relire le livre de Job dans la Bible. Vous vous sentirez moins seul dans le malheur.

Mais soudain, vous vient l'idée de génie. Mais oui, mais c'est bien sûr ! Élémentaire, mon cher Watson... Il suffisait d'y penser !

La clé, vous voulez la connaître, vous, voyageur pressé et involontaire au pays barbare de la crise ?

La voici, dans sa simplicité même. Tout simplement : inverser les commandes, comme pour l'aventure du mur du son.

Je m'explique : votre pire ennemi dans une crise, c'est l'incertitude, l'ambiguïté. C'est cela qui vous ronge, détruit vos défenses et vos moyens. Tout est à la fois vrai et faux, suspendu à des "peut-être", fuyant comme le furet, inconsistant comme le mollusque à la piqure mortelle. Eh bien, donnez du corps à tout cela ! La clé, vous l'avez : Transformez l'ombre en lumière, l'insaisissable en réalité bien ferme, donc gérable. En un mot : à une mauvaise crise, préférez toujours un accident clair et sans bavure, et même, ça coûte toujours moins cher, une bonne déroute. C'est facile, ce n'est pas cher, et on peut y gagner gros.

À partir de cet instant, vous, brillant décideur, élite de la Nation, cessez de vous inquiéter, de ruminer votre angoisse. Soyez sûr de vous comme vous ne l'avez jamais été, même à la sortie de votre École. Foncez ! Soyez un vrai gagnateur à l'américaine et à la japonaise. Ne laissez plus aucune chance au Destin ! L'incertitude est derrière vous. Allez partout répétant : "Crise, essaye un peu si tu oses !"

Reste tout de même quelques leçons à suivre pour traduire ce principe fondamental de Destruction Systématique de Crise (DSC) en Capacité Opérationnelle Totale (COT).

Ce petit opuscule vous y aidera. Vous pouvez l'absorber en 15 minutes chrono. A vos marques, prêts ? Partez !

I – LA CRISE ATTAQUE

RÉFLEXES POUR UNE FAILLITE ASSURÉE

Tapie dans l'ombre, telle la panthère noire, elle vous a repéré. Elle va s'avancer sans bruit, de préférence cependant sous le couvert de quelque tintamarre de diversion. À vous de jouer, montrez-lui à qui elle a affaire ! Vous pouvez – vous devez – lui tordre le cou, d'entrée de jeu.

1. Niveau élémentaire : Vous ne bougez pas !

Vous le savez : il n'y a pas de grand gestionnaire sans haute réflexion. C'est encore plus nécessaire en gestion de crise. Avant de vous lancer dans l'action contre la crise qui vous cherche, soyez au clair avec vos principes fondamentaux. Il en est d'essentiels.

Principe n°1 : Ne pas s'affoler pour rien

Ne mélangez pas tout et ne perdez pas la tête. S'il s'agit d'un simple accident, il y a des spécialistes pour cela : les pompiers, les ingénieurs de sécurité, les juristes, les assurances, etc. Mais ne vous laissez pas abuser. Revenez à des vérités premières, que l'on a eu tendance à oublier ces dernières années : "le pire n'est jamais sûr » ; il y a toujours "plus de peur que de mal". C'est dramatiquement vrai en matière de crise : les grandes affaires récentes ont précisément été créées par des gens qui se sont affolés pour rien. Ainsi pour Seveso, ainsi pour l'accident nucléaire américain à Three Mile Island, ainsi pour ces trop fameux krachs de Wall Street. Il faudrait multiplier les exemples, et les faire connaître largement aux jeunes, que nous allons bientôt faire douter de la société industrielle sans laquelle nous ne serions pas ce que nous sommes.

Principe n°2 : Ne pas déclencher la panique

C'est là l'essentiel et vous connaissez bien la maxime de base : "Ne pas crier " si c'est inutile. Et d'ailleurs, même s'il y a un loup, à quoi cela servirait-il d'affoler tout le monde ? Si vous déclenchez la panique, vous serez dans de beaux draps ! Soyez donc sûr de vous avant de vous agiter.

Principe n°3 : Pas d'ingérence dans les affaires des autres

C'est bien de vouloir jouer les boy-scouts, mais vous n'en avez plus l'âge, et ce n'est d'ailleurs plus tellement de saison. Dites-vous bien que, si l'affaire est sérieuse, le cas est certainement prévu, qu'un responsable a été désigné pour traiter le cas en question, et qu'il est déjà mobilisé. N'en doutez pas une seconde : "si c'était grave, ils auraient pris les choses en mains". Et puis, un peu de calme : une organisation repose nécessairement sur un partage des responsabilités. N'allez donc pas tout compliquer, bouleverser à souhait. Agir malgré tout, c'est faire comme ce brave louveteau qui, pour faire sa b.a. quotidienne, tenait absolument à

aider une brave octogénaire à traverser une rue qu'elle n'avait aucune envie de traverser. S'il y a crise, il y aura d'ailleurs assez de désordre comme cela, ce n'est pas le moment d'en rajouter. Surtout que, si par un hasard extraordinaire, vous avez pressenti à juste titre quelque chose de grave, le dire et s'agiter pourrait précisément conduire à l'affolement qui serait générateur de funestes abandons de postes. Laissez donc agir ceux qui sont désignés à cette fin par les règlements et dispositifs en vigueur.

Principe n°4 : Ne rien faire avant d'avoir une connaissance parfaite de l'événement

Supposons que vous soyez en charge du cas qui vous préoccupe. Encore une fois, ne vous affolez pas ! Vous devez éviter d'agir bêtement, c'est-à-dire prématurément, sans analyse précise et exhaustive de l'affaire. Un général n'engage jamais son armée sans reconnaissance préalable et connaissance intime de l'adversaire. Attendez donc que la crise se découvre, vous pourrez la mesurer, la soupeser, la ramener aux précédentes, la découper en problèmes spécifiques connus, ou, le plus souvent, la dénoncer comme fausse : un simple épouvantail à émouvoir les médias, un non-événement à donner prétexte aux activistes de tout poil. Alors, mais alors seulement, vous pourrez consentir à lui opposer quelque force. Mais nous n'en sommes pas encore là ! Le réflexe premier, c'est l'abstention, le réflexe du sage.

Ces quatre principes peuvent se traduire aisément en consignes opérationnelles :

- Devant tout grand événement, laissez agir les secours d'urgence et autres spécialistes, qui ne peuvent pas ne pas avoir été prévenus (n'encombrez pas les lignes par des appels inutiles).
- Si vous êtes tenté d'agir, demandez-vous si vous êtes vraiment concerné par le problème. Que dit le règlement ? En cas de doute, abstenez-vous, n'allez pas chercher des ennuis inutiles. Il y a une direction générale pour traiter de ce qui n'est pas prévu ; un préfet pour les plans ORSEC ; un gouvernement pour la gestion des impossibilités.
- Si vous êtes certain d'être l'homme prévu par les règlements pour agir, ne vous embarquez cependant pas de façon impulsive. Encore faut-il que tout soit parfaitement clair. Ne vous laissez pas entraîner par de simples indices. Devant tout semblant d'indice, dites-vous que, dans 90% des cas, il s'agit de faux semblants. Dans 5% des cas, vous n'êtes pas désigné pour agir et il serait grave de vous immiscer. Dans 4% des cas, une intervention de votre part se révélerait finalement peu judicieuse car trop précoce.
- Cela n'est jamais écrit dans les manuels, bien entendu, mais sachez aussi que, dans 80 % des cas, le fait d'avoir informé (surtout si c'est à bon escient) vous sera vivement reproché : vous servirez de bouc-émissaire. Malheur au messenger des mauvaises nouvelles : “Kill the Messenger !” Est-il bien raisonnable de risquer toute une vie professionnelle sur un simple événement ? De toute façon, si c'est à ce point grave, il n'y aura rien à faire. Sachez-le bien : ne pas agir pourra tout au plus conduire à quelques difficultés éparses supplémentaires, agir risque de mener tout droit à une faillite – la vôtre. Alors choisissez, mais soyez

raisonnable : pas de martyr inutile ! Souvenez-vous d'ailleurs de la règle d'airain dans toute organisation solidement organisée : "Le premier qui bouge a perdu".

- Attendez avant d'informer vos supérieurs. Rappelez-vous la règle d'or des militaires, dont la sagesse est souvent oubliée : "un adjudant ne réveille pas un Général". Respectez les lignes hiérarchiques. Sinon, c'est la porte ouverte à tous les abus. Et bien sûr, n'informez pas les autorités, l'extérieur en général, avant d'avoir bien informé votre hiérarchie. De toute manière, ce n'est certainement pas à vous de prévenir l'extérieur. Et si c'est à vous, dans le règlement, prenez toutes les précautions voulues (voir ci-dessous).
- Si vous êtes contraint d'informer vos chefs (parce que ça commence à se savoir et que vous auriez plus à perdre en gardant le silence) faites-le avec délicatesse. Erreur à éviter : insister lourdement et passer ainsi pour quelqu'un qui ne fait confiance à personne ; donc ne pas tenter de suivre votre message à la trace, de vérifier qu'il est bien arrivé à son but, de vous assurer que le destinataire en a bien fait quelque chose, etc. Autant de tics d'acharnement, exactement ce qu'il faut pour faire sauter une organisation. Non : ayez confiance, laissez faire les responsables. Une fois encore, ça ne vous regarde pas. Vous n'allez tout de même pas jouer les sauveurs à tout bout de champ ! Au demeurant, même si cela servait à quelque chose, êtes-vous certain que vous pouvez, à vous seul, suppléer aux carences de toute une organisation ? Alors, faites votre boulot, ce ne sera déjà pas si mal.
- Quoi qu'il en soit, avant d'informer vos supérieurs, a fortiori les autorités, soyez sûr de pouvoir leur donner un état complet de la situation. Davantage : attendez d'être déjà en phase de décroissance de crise. C'est là un point capital : il faut pouvoir compléter votre premier message d'information, nécessairement un peu négatif, par les formules : "plus de peur que de mal", "tout est désormais sous contrôle", "nous avons maintenant la situation bien en mains".
- Sachez vous en tenir à une règle de base : ne faites rien, ne prenez aucune décision d'intervention tant que vous n'avez pas réuni tous les moyens prévus pour la conduite des situations exceptionnelles : votre état-major, vos systèmes de liaison, vos relèves (à quoi cela servirait-il d'engager le combat si vous n'avez pas la capacité de tenir plus de 48 heures ?), vos installations sanitaires de campagne, vos repas chauds, etc. N'oubliez pas : la guerre 14-18 a été gagnée par celui qui a été capable de servir deux millions de repas chauds par jour.
- Les règles opérationnelles qui précèdent sont cependant des exigences optionnelles. La suivante ne souffre aucune exception. Là au moins, vous êtes en terrain sûr : PAS D'INFORMATION DES POPULATIONS. PAS D'INFORMATION DES MEDIAS.

Je m'explique :

1. Les "communicateurs", ces nouveaux médecins des temps modernes, vous disent qu'il faut parler. Ne les laissez pas abuser de votre naïveté. Rappelez à tous ces prophètes de malheurs (ils vont vous prédire de vraies enquêtes journalistiques) que nombre d'affaires

restent inconnues des oreilles indiscretes ou qu'elles sont opportunément étouffées. Soyez offensifs : renvoyez-les brutalement en leur montrant, document à l'appui, la liste des problèmes et situations inacceptables, essentiels à la vie de votre organisation, qui sont restés non détectés des journalistes – et ceci depuis des années.

2. Il est une autre raison, essentielle pour le silence : parler pourrait affoler, déclencher la panique. Si la presse demande des explications, le "no comment" est donc de rigueur. Une seule référence : “Les chiens aboient, la caravane passe”. “Dans huit jours personne n'en parlera plus!”

3. Si la presse revient malgré tout à la charge, gagnez du temps : dites que vous n'avez pas le droit de parler, que vous demandez des instructions, que le porte-parole s'exprimera au moment jugé opportun par l'institution, dès que l'affaire sera réglée.

4. Si vous commettez la lourde erreur de dire quelque chose à la presse, restez en au moins à l'essentiel pour calmer le jeu : “Il ne faut rien exagérer”, “La population ne doit pas paniquer”, “Tout est sous contrôle”, “Nous sommes les meilleurs en terme de sécurité”, “Tous nos systèmes de sécurité ont parfaitement fonctionné”, “Il ne s'agit pas de faire de mauvaise publicité au secteur concerné, clé pour l'économie de la Nation”, “Ceux qui informent sans tout savoir sont coupables et seront poursuivis par l'entreprise”, “Les critiques infondées seront passibles de procès en diffamation”.

5. Si, par malheur, vous devez délivrer un message d'alerte, observez un minimum de précautions. Ne soyez pas trop explicite, surtout dans un premier temps : il faut laisser aux populations le temps de s'accoutumer à l'idée du problème. Ne spécifiez pas tout de suite à qui s'adresse le message : cela évitera que certains se sentent plus visés que d'autres. Dites-en le minimum, juste ce qu'il faut pour éviter la panique. Dites aux gens qu'ils ne doivent rien faire, juste attendre que les autorités s'occupent d'eux.

6. Observez la même rigueur dans toute consigne générale au public. Ainsi pour ces questions d'évacuation. Dites aux gens de rester chez eux, et surtout de ne pas évacuer : “de toute façon les forces de l'ordre sont en train de boucler le secteur et ce sera fait avant la fin de la journée” (un bon petit rappel militaire ne fait pas de mal dans ces cas-là). Il en va de même en matière financière par exemple. Annoncez que les petits porteurs n'ont pas à se précipiter aux guichets : la banque a certes fait faillite, mais les épargnants pourront être remboursés de leurs avoirs jusqu'en fin de journée.

Mais, si vous en arrivez à devoir ainsi vous exprimer, c'est que vous aurez mal conduit votre affaire. Rappelez-vous : le silence est d'or.

Ce guide veut cependant aller plus loin que les simples recettes. Nous savons que ce sera difficile pour vous. Alors, soucieux de vos angoisses, nous pouvons adjoindre quelques assurances que vous vous répérez à vous-même pour vous féliciter de votre flegme, de votre abstention déterminée.

Répérez :

- “Je sens que ce n'est pas grave. Mon flair ne me trompe jamais.”
- “Si on se laissait aller à tous ses pressentiments, inquiétudes, angoisses, on arrêterait tout, tout le temps. Combien de fois, en montant dans un avion, je n'aurais pas intimé l'ordre au commandant de bord d'opérer un demi-tour, en raison de mon clair pressentiment que l'on allait s'écraser avant l'arrivée ! Et je suis toujours vivant...”
- “J'ai confiance dans mon organisation. Tout est prévu ; et il y a des cloisons étanches partout”.

Enfin, prenez conscience d'un fait capital : s'il y a véritablement crise, celle-ci risque de toute façon de vous dépasser complètement. Allons, soyez sérieux : dans une crise, on ne s'embarque pas à la légère. On attend.

Même si votre orgueil doit en souffrir, il faut vous en persuader, là où vous êtes :

- vous ne savez rien ;
- vous n'avez aucun levier ;
- en agissant, vous risquez seulement d'aggraver la situation ;
- et de toute façon de tout recevoir à la figure, ce qui, non seulement vous ruinera, mais ne sera utile à personne.

Check-List finale :

- aucun geste précis n'a été posé en réponse à la crise ;
- aucune parole n'a été prononcée, sauf rassurer les inquiets de naissance, si le sujet est évoqué ;
- on a parfaitement observé la règle qui vaut pour les crises comme pour les terroristes : “On ne discute pas avec les crises”. Ignorance et mépris sont de rigueur.

P.S.

Pour mémoire, car ces temps-ci nous entraînent vers beaucoup de mièvrerie et de faiblesse, on sera convaincu du fait qu'il ne sied pas à un dirigeant de prendre langue avec les victimes ou prétendues telles. C'est l'affaire des autorités et, le moment venu, des services juridiques concernés. Toute démarche vaudrait ici reconnaissance de responsabilité ce qui mettrait en fureur les juristes. Parler aux victimes c'est se mettre dans un sacré guêpier. Tout au plus pourra-t-on déclarer, pour rassurer tout le monde : “Il n'y a que des blessés légers”. S'il y a situation évolutive, il vaudra parfois mieux établir tout de suite un bilan favorable : “Il n'y a que deux morts” (comme on l'a dit à Tchernobyl au début). De toute manière, pour les autres, c'est toujours sujet à caution. Donc, prudence. Si on en est réduit à devoir aller visiter des victimes à l'hôpital, on le fera avec la presse. Au moins cela donnera quelque chose aux journalistes. Ils pourront filmer les bonbons et oranges que l'on apportera en signe de compréhension (mais non bien sûr de reconnaissance de responsabilité, comme le soulignera un communiqué du service juridique).

2. Niveau avancé : Tocsin et hurlements

Vous l'avez ruminé depuis des lustres : les crises exigent des principes d'engagement total, qui, certes, désespèrent la bureaucratie, mais qui sont tout à l'honneur des hommes et des femmes de responsabilité. Une vérité est pour vous d'une évidence éclatante : c'est dès l'abord qu'une crise se mate. Comme pour le débarquement en Normandie, vous savez que Rommel avait raison : la bataille se joue sur les plages, non à l'intérieur. Vous avez donc, durant les longues soirées d'hiver bureaucratique, forgé de véritables principes de victoire accélérée contre l'envahisseur.

Principe n°1 : La Mobilisation Générale Instantanée (MGI)

Le sort de la guerre contre la crise se joue dès la première escarmouche. Une seule réplique possible : la Mobilisation Générale Instantanée (MGI). Malheur à l'hésitant !

Principe n°2 : La chasse aux papillons

Les théories les plus avancées sont formelles : les pires cyclones ont pour origine des perturbations très ténues, très éloignées ; le battement d'ailes d'un papillon sur les côtes africaines sera cause d'un hurricane dévastateur en Floride. Soyez donc prêt à considérer tout zéphyr comme signe infallible de désastre imminent. Tout signe, surtout s'il est ambigu, doit donner lieu à une MGI. Il ne faut laisser aucune chance à l'adversaire ; ne pas attendre, stupidement, le sceau de l'évidence.

Principe n°3 : La chasse aux hésitants

Toute personne soupçonnée d'être restée indifférente à un signe de crise potentielle sera exclue sur le champ au motif de n'avoir pas pris sur elle le déclenchement d'une MGI, et ceci quel que soit son niveau hiérarchique. Cela suppose naturellement une Mobilisation Préalable Totale (MPT), qui doit désormais être le cœur même du management. La MPT s'accompagne nécessairement d'une révolution dans les notions de commandement et d'autorité : il faut des contrôleurs-sécurité, placés hors hiérarchie, en charge de la vigilance critique de chacun.

Principe n°4 : Sur-le-champ, des décisions d'envergure

Les grandes crises se gagnent par de grandes décisions, non par de misérables escarmouches et autres engagements marginaux qui vous épuiseront inexorablement. Ces décisions d'envergure doivent anticiper sur le développement de la crise. Elles ne sont d'aucun secours si elles sont prises en réaction à la crise : lorsque l'adversaire se dévoile, il est déjà trop tard. Il faut donc frapper la crise en devenir, non la trace de son passage – comme le font les piètres tacticiens.

Ces principes essentiels peuvent se décliner en Consignes Stratégiques de Base, évidentes pour toute personne qui a su échapper à la glu bureaucratique.

- N'ayez aucune confiance excessive dans les services spécialisés supposés intervenir. Ni dans votre organisation en général. Affichez plutôt, aux murs de votre entreprise, de belles

- photos du *Titanic*. “Dieu lui-même ne pourrait couler ce navire” disait fièrement un officier à l'embarquement : on a vu ce qu'il aurait fallu en penser...
- Dans cette ligne, méfiez-vous des règlements (trop rigides), des plans d'urgence (trop généraux), des consignes (trop limitées), qui sapent à la base la seule arme puissante contre la crise : votre résolution impulsive qui, seule, peut donner le change à la crise naissante.
 - Une résolution et une seule : la mobilisation totale. Évitez surtout ces demi-mesures que sont les “pré-alertes” et autres “mobilisations par palier” : ce sont autant de lignes Maginot mettant indûment à l'abri les moins résolus, avec la bonne conscience du devoir accompli.
 - Mais surtout, n'attendez pas ! Rappelez-vous que 100% de ceux qui ont su vaincre une crise avaient vu très tôt l'émergence de la crise. C'est sur leur intuition qu'ils ont pu compter, non sur le raisonnement et la dissection de rapports d'experts.
 - Sonnez l'alerte au plus haut niveau, et sans vous embarrasser des étages hiérarchiques, qui risquent fort de vouloir tout vérifier, savoir, contrôler avant de passer un message édulcoré.
 - Soyez ici résolu sur la procédure. Suivez à la trace vos informations, pour être bien sûr qu'elles atteignent les personnes voulues, que ces destinataires réagissent avec entrain, que leurs réactions sont bien transmises à tout niveau – et suivies d'effets. Surtout, ne faites confiance à personne : vérifiez tout par vous-même. Sans illusion : chacun tentera de se soustraire aux exigences de la situation d'exception, de demander des preuves avant d'agir, de se couvrir par des instructions, etc.
 - Si vous avez le moindre doute sur votre organisation (sagesse somme toute élémentaire), agissez plutôt par l'extérieur. Par les médias, votre message sera comme un scud à tête multiple : vous toucherez d'un coup les responsables internes, le personnel dans son ensemble, les autorités. Davantage : vous vous ferez aussi, par cette approche, de bons alliés parmi les journalistes qui auront eu la primeur de vos intuitions, de vos certitudes et bien plus encore de vos doutes.
 - Soulignons-le, il n'y a rien de mieux apprécié, chez les journalistes, que cette confiance totale dont on veut bien les gratifier. Vous n'allez pas seulement leur décrire les faits : ça, ils le voient, et ce n'est pas du scoop. Vous allez leur livrer vos questions profondes : les extrapolations possibles à partir de ce que l'on sent se profiler, le pire des scénarios possibles, les risques d'aggravation en raison des défaillances probables de votre organisation, comme des autres intervenants ou supposés tels. Cela vous protégera contre toute surprise, contre l'accusation de n'avoir pas tout dit. Ce motif de la dissimulation est le pire qui puisse être retenu contre vous : il vaut donc toujours mieux en dire plus que pas assez.
 - Vous pouvez même, si vous craignez quelque résistance ou trop grave incapacité parmi vos troupes, mettre les journalistes au cœur de votre dispositif stratégique. Là où se décrypte la situation, où s'évalue la faiblesse des organisations impliquées, où se pèsent les options possibles, où se prennent les décisions.
 - Et... passez aux actes ! Encore une fois, n'attendez pas. Vous savez que seule une résolution absolue peut se mesurer à la crise. Vous savez que des décennies d'approche bureaucratique ont fait perdre à votre organisation, si elle ne l'a jamais eue, toute capacité de réaction un peu vive, un peu innovante. Votre seule chance de “passer” : Profiter de ce

temps de désarroi initial que provoque toute crise. Les dix premières minutes sont ici essentielles. Les gardiens de l'orthodoxie bureaucratique, terrorisés par cette fenêtre de liberté, ont souvent souligné qu'il fallait avant tout s'abstenir pendant cette période de choc (il y aurait risque d'aggraver considérablement la situation). Soyez persuadé du contraire : c'est bien dans ce court laps de temps qu'il vous faut agir, et faire réagir tout le monde. Il n'y a pas un instant à perdre. Vous avez dix minutes, alors que le système est mis KO par l'annonce de la crise, pour prendre et imposer vos décisions. Vous ne faites d'ailleurs qu'appliquer le principe bien connu selon lequel les ministres nouvellement nommés savent bien qu'ils ont très peu de temps pour introduire des réformes : après, ils seront complètement neutralisés par le système, bâti sur le principe d'impossibilité.

- Donc, prenez des décisions. Et pas de mesquinerie, de demi-mesures. Une rumeur sur un produit ? Arrêtez toute votre production. Une rumeur de contamination ? Évacuez, et envoyez tout le monde à l'hôpital (s'il n'y a pas de blessés, vous pourrez au moins en profiter pour faire des analyses de sang, des radios, des scanners, etc.). Une fuite sur une cuve à Dunkerque ? Arrêtez toutes les cuves du même type, dans tout le pays. Un problème sur une décharge ? Décidez un moratoire général. Voyez large, ne laissez pas de traces autour de la tumeur.
- Réunissez une Agora de crise. Chaque crise a sa spécificité. Vous ne pouvez pas savoir à l'avance qui va savoir réagir, faire preuve de courage et de détermination. Alors, ne vous fiez pas à une organisation préparée, à ces “cellules de crise” à la mode. Convoquez large, et laissez les choses se décanter. La crise saura séparer le bon grain de l'ivraie. Sur le nombre, il y aura toujours quelques bons éléments. Profitez des premiers moments de la crise pour faire venir le maximum de monde, tester tout le monde, et faire votre choix pour la suite.
- De même, pour mobiliser au mieux les esprits, encouragez les uns et les autres, à tout niveau, à s'intéresser de près à l'événement. Que chacun soit invité à s'informer auprès des responsables, de préférence directement auprès de ceux qui sont sur le site, et qui peuvent insuffler de l'énergie à votre bureaucratie. Pour tirer au mieux parti de l'événement, laissez chacun, dans les premiers temps au moins, organiser sa propre recherche d'information, faire connaître aux autres (à commencer par tous ceux qui se débattent avec les difficultés) ses analyses et ses doutes. Le mouvement brownien généralisé qui en résultera sera l'occasion d'un brassage salutaire pour votre organisation.
- Pour renforcer l'effet de cette cure de jouvence, faites savoir à l'extérieur que chacun est porte-parole de votre organisation, que vous n'instaurerez pas de filtre : toute personne, tout journaliste peut s'adresser à la personne de son choix. C'est de cette manière que vous pouvez assurer votre crédibilité.
- La même résolution doit marquer vos déclarations importantes. La règle clé est d'occuper immédiatement le terrain. Vous pouvez d'autant mieux y parvenir que vous vous coulez dans la sensibilité du moment. Vous pouvez même, ce qui sera bien apprécié, en rajouter un peu, sur le thème : “nous avons une crise, mais ce n'est rien par rapport à ce qui pourrait nous arriver”.

- Vous pouvez aussi, pour vous assurer les faveurs de l'opinion, prendre cette dernière à témoin, contre votre organisation : “un personnel compétent et responsable n'aurait jamais dû laisser se produire une chose pareille”.

Quelques ancrages fondamentaux vous seront utiles, tant ces consignes peuvent vous paraître parfois difficiles à admettre. Mais n'ayez aucun état d'âme.

1°) Une crise n'est pas “un mauvais moment à passer”, une défaillance ponctuelle du système qu'il s'agirait seulement de colmater. Une crise est l'expression d'un mal endémique : la vulnérabilité, que dis-je ? la déliquescence générale de tous les systèmes avancés. Pour conserver un minimum de capacité de pilotage, il faut immédiatement élargir le théâtre d'opérations. Quelque chose est dénoncé ? Ne vous défendez pas, montrez qu'il y a cent autres situations inacceptables ! Une rumeur ? provoquez un accident réel. Un risque de situation évolutive et de perte de crédibilité ? Rajoutez-en : n'hésitez pas à grossir le trait, à exagérer et à anticiper du côté du pire, dans un louable souci de contrôle.

2°) Les crises sont des périodes où les bureaucraties, tétanisées, peuvent être enfoncées. Il ne faut pas laisser passer ces fugaces moments de liberté.

3°) Il faut tout miser sur la communication médiatique, qui est désormais le moteur et l'âme des sociétés avancées.

Votre contrôle en fin de cette période de prise de contact avec la crise se résume à deux points essentiels :

- Aucune chance n'a été laissée à la lourdeur bureaucratique ; ce front a été enfoncé de partout.
- Vous avez su profiter de la crise pour bouleverser votre organisation.

Cela veut dire notamment dire, en termes de check-list : décisions grandioses immédiates ; déclarations médiatiques fracassantes et instantanées (et surtout, n'ayez pas peur des mots : allez-y franchement, autrement vous serez pris dans la glu) ; identification et désignation rapide des incapables.

3. Premier bilan : de l'irréparable par tombereaux entiers

Les deux voies que l'on vient d'explorer conduisent finalement à des résultats très proches. Que les débutants se rassurent donc : ils peuvent eux aussi réussir à échouer suffisamment bien pour ne laisser aucune chance à la crise.

Grâce à la première stratégie de réponse, vous vous êtes en effet assuré quelques points d'appui essentiels pour la bataille qui peut encore suivre, si d'aventure la crise ne veut pas s'avouer vaincue.

- Votre abstention résolue a permis à la crise de faire des percées générales, sur tous les fronts.
- Chaque échelon a pu être prévenu trop tard, ce qui a évité d'inutiles résistances.

- Votre crédibilité technique est gravement entamée : qui vous demanderait encore de résister ?
- Votre crédibilité sociale est réduite à néant : convaincu de dissimulation, péché mortel aujourd'hui, vous ne serez plus sollicité par la presse et autres professionnels de la critique systématique. Vous serez condamné d'avance, soupçonné des pires maux, sans procès.
- Pour ne courir aucun risque de possible rattrapage, vous avez encore planté de solides assurances. Ainsi par la manière dont vous avez présenté les évacuations de population (ou toute autre mesure de restriction de liberté, par exemple en matière bancaire comme on l'a vu) : vous avez instillé et gonflé un profond sentiment d'inacceptable qui restera vivace très longtemps, au moins jusqu'à la fin de la présente crise.

Bref, votre belle réaction première aura rempli tout son rôle : la crise ne sera pas longue à dévorer tout le système. Ce faisant, précisément, elle perdra son essence même puisque la crise, tels les vampires, ne supporte que les ténèbres de l'incertain et de l'ambiguïté. Vous pourrez alors aisément entreprendre la reconquête. Regardez l'Allemagne et le Japon : de totales défaites valent toujours mieux que de douloureuses victoires.

La seconde voie, qui sera plus prisée par les responsables déjà sensibilisés, permet de parvenir aux mêmes buts, avec peut-être un peu plus d'efficacité (il faut bien que le travail soit payé en retour). Vous avez totalement miné le terrain. Tout mouvement de la part de vos troupes sera source de nouvelles et terribles explosions.

- Vous avez développé un embrouillamini organisationnel difficile à parfaire.
- Vous vous êtes assuré les conditions d'une révolte profonde de votre personnel.
- Les autorités et autres partenaires extérieurs sont terrorisés par votre comportement : pour limiter les dégâts, ils seront bien obligés de venir se charger eux-mêmes de la situation (ce qui va dramatiser leur perception d'abomination).
- Les médias sont à la fois séduits (“enfin des responsables qui agissent comme des journalistes !”) et saisis de panique (“où va-t-on ? notre propre sécurité peut-elle être assurée par pareils irresponsables ?”)
- Les décisions démesurées que vous avez prises vont vous assurer des déroutes durables, face auxquelles la crise n'est plus qu'un simple accident de parcours.

Vous laissez donc, ici aussi, une situation totalement ingérable. Un borbier technique, organisationnel et politique.

Cependant, ne levez pas trop vite le pied. La crise peut avoir des ressources insoupçonnées et ne pas succomber totalement à pareil traitement. Il vous faut poursuivre votre avantage, et mettre en place d'aussi remarquables moyens pour la phase de plateau que la crise prépare immédiatement après avoir asséné ses premiers coups.

II – LA CRISE S'ÉTEND

LA PRATIQUE DE LA TERRE BRÛLÉE

Les hordes de la crise sont sur vous : Pachydermes chargeant de tous côtés, félins toutes griffes dehors, serpents aptes à se glisser partout pour attendre leur proie – vous –, araignées mortelles par le venin comme par la terreur qu'elles inspirent, micro-organismes se reproduisant à une vitesse infernale, résistant à tout traitement... Vous leur avez à tous si merveilleusement et si généreusement préparé le terrain ! Mais, trêve de congratulations. Ne fléchissez pas en si bon chemin. Et tâchez d'être aussi performant pour la seconde vague d'assaut.

1. Niveau élémentaire : Une batterie de pratiques suicidaires

Là, je vous sens inquiet. Vous allez me dire que votre organisation en sait déjà tant sur le b.a.ba. en gestion de crise qu'il ne vous reste pas grande marge de manœuvre. Le système va mettre en ligne de nombreuses forces déjà bien répertoriées. Des plans de crise, des cellules de crise, des mesures d'urgence en tout genre, seront déclenchés qui vont singulièrement retarder la fin de la crise. Vos coffres sont bourrés de ces outils, schémas, organigrammes de secours. On effectue même des exercices tous les deux ans. Le dernier a coûté des millions de Francs (sans compter le débriefing que l'on a préféré ne pas faire) !

Mais, non... Mais non, rien n'est perdu. Gardez le moral. Écoutez bien. Entre des boîtes à outils et une stratégie victorieuse, il y a un gouffre. Entre des exercices et le baptême du feu, un fossé. Mieux : plus que l'incapacité, c'est la découverte brutale de s'être trompé sur son état de préparation, le sentiment terrible d'avoir été trompé qui sont les meilleurs combustibles de crise. Tout n'est pas perdu pour la seule raison qu'il y a eu quelques gesticulations avant la crise.

Oubliez votre crainte, et lisez.

1°) La recette infallible : laissez-vous engoutir par le flot des événements

Pour être sûr d'annihiler toute capacité de résistance une règle suffit : NE JAMAIS PRENDRE LE MOINDRE REcul.

Ne vous posez jamais aucune question. Ne faites jamais d'arrêt critique. Foncez ! Droit devant ! Très vite, la crise deviendra cette étoffe écarlate affolant le taureau. Vos systèmes de réplique vont saturer, incapables de distinguer le vrai du leurre, la présence de la trace, l'important de l'accessoire, l'urgent du non-urgent, etc. Ils vont se précipiter dans 100 escarmouches de diversion, tout découper en tranches de problèmes, de temps, de lieux... sans jamais percevoir le contexte général des opérations. Vous aurez des millions

d'informations, de signaux, d'alertes que vous ne saurez plus interpréter, donc contrer. Tel est le truc essentiel : DÉTRUISEZ L'INTELLIGENCE DE LA RÉPLIQUE.

Vous pourrez gagner 1000 batailles, vous perdrez toujours la guerre.

Instruit de l'essence même de la victoire, vous pouvez passer à l'application pratique. Où faire porter votre effort pour qu'il soit le plus efficace ? C'est évident : au nœud des opérations. Ce que les militaires nomment les 3C : Command, Control, Communication. En d'autres termes, les centres de traitement de la crise. Il ne restera plus, ensuite, qu'à s'assurer du mal fonctionnement de quelques leviers importants.

2°) Pulvérisez les centres de crise

Vous connaissez le précepte de Sun Tsu, le penseur universel de l'Art de la Guerre : s'attaquer à la stratégie de l'ennemi. Quoi de plus sûr que de se rendre maître des centres de crise ? Une série de recommandations peut vous y aider.

- *Réunir la cellule de crise à contretemps* : le plus souvent, on fera en sorte que l'équipe de crise ne soit convoquée que trop tardivement. Afin de mettre toutes les chances de son côté, on pourra prévoir des règles très contraignantes pour sa mobilisation : autorisations multiples à obtenir, du Directeur Général, du Responsable de la sécurité, etc. On pourra aussi la réunir de façon précipitée, avant que tous ses membres aient pu prendre des dispositions indispensables pour la marche de leurs propres services : cela sera générateur de nombreuses crises secondaires fort intéressantes.
- *Réunir la cellule de crise dans le local le moins approprié* : le plus fructueux est de la réunir dans le bureau même du Président, ce qui mettra hors-jeu la tête de l'organisation au moment où elle risque d'être le plus utile (attention : ce peut être une mauvaise idée si votre président, étant donné sa pauvre préparation, représente votre meilleur atout dans la stratégie d'échec à tout prix). Mais vous pouvez choisir un autre centre névralgique de votre organisation : le standard téléphonique, le centre de contrôle ou de régulation générale, etc. Dans cette seconde hypothèse, vous aurez d'un coup une extension générale de la crise à tous les secteurs de l'activité. Autre recette intéressante : vous prenez une grande pièce longiligne, vous la séparez en deux par une cloison amovible ; d'un côté vous mettez la cellule de crise, de l'autre la salle de presse (vous pouvez atteindre la perfection si, pour gagner leur local, les journalistes doivent passer par la salle de crise, voire y rester incognito – comme personne n'observe, personne ne saura qu'ils sont là).

Note : Il se peut que vous ayez, en sous-sol, un magnifique centre opérationnel, avec tout ce qu'il faut comme merveilles informatiques, bien protégées sous plastique pour le jour de la crise. Dans ce cas, inutile de vous inquiéter : le temps de faire fonctionner ce joujou haut de gamme, la crise sera finie depuis longtemps.

- *Laisser largement ouvert l'accès à la salle de crise* : ainsi, vous ne manquerez pas de main d'œuvre. Vous aurez le plaisir de constater que, très vite, vous réunirez une cinquantaine de personnes, bientôt une bonne centaine. Les trois quarts n'auront rien à faire, ce qui ne

manquera pas de les frustrer. Le quart restant éprouvera une irritation croissante à l'idée d'être davantage dans une foire à bestiaux ou à une séance de la Wall Street au moment d'un krach ; l'efficacité du groupe (si on peut appeler ça un groupe), sera considérablement affectée. De préférence, vous assignerez des places très éloignées à ceux qui ont le plus à travailler ensemble. C'est là un truc très efficace : il faudra des heures avant qu'un participant suggère que l'on touche à la géographie de la salle (la disposition initiale est toujours "sacralisée" et considérée comme inviolable aussi longtemps qu'elle n'a pas généré de catastrophes criantes d'évidence et surtout répétées à un rythme soutenu).

- *Surtout, n'introduisez pas de séparations particulières dans ce bazar nommé centre de crise.* Laissez faire la spontanéité très conviviale qui, au début, a pu rassurer tout le monde. Sur la grande table centrale, disposez une trentaine de téléphones, avec chacun des haut-parleurs intégrés afin que tout le monde puisse profiter des nouvelles. Évitez de demander des téléphones à alarmes lumineuses : le son strident des sonneries constantes sera votre plus remarquable allié dans la transformation de la salle de crise en enfer. Si un de vos ingénieurs a prévu des alcôves le long des murs pour que chacun puisse s'isoler un minimum lors de ses conversations, ne craignez rien : les intéressés, pour ne rien perdre de l'ambiance générale et y apporter leur propre magasin de décibels, éviteront scrupuleusement de s'abriter pour parler. Niveau sonore garanti. Dans la même veine, disposez au centre de la salle deux ou trois postes de télévision – mieux : d'un mur d'images dernier cri – et autant de radios qui vous permettront de suivre en direct les reportages des médias.
- *Coupez les téléphones.* Au bout de quelque temps, voulant faire preuve d'autorité, le responsable (non pas un directeur de crise bien entraîné mais le plus vieux dans le grade le plus élevé, pétrifié par ce que le Destin semble attendre de lui) prendra une décision courageuse : que l'on arrête ces communications, on ne s'entend plus. On arrivera à cette situation absolument fantastique : le centre de crise continuera son travail de ruche, mais sans lien avec le terrain. Chacun fait son job : au centre, on discute et on prend des décisions, mais sans information sur ce qui se passe réellement ; sur les sites concernés, chaque responsable suit ses intuitions, faute d'instructions. Au moins on ne se gêne pas, il n'y pas de conflits. Mais il ne faut pas demander, en plus, que l'on soit efficace contre la crise : celle-ci se régale d'une aussi heureuse configuration.
- *Jamais de prise de recul.* Il est ici une erreur capitale que vous devez éviter absolument. Surtout, ne vous avisez pas de demander que l'on s'arrête ne serait-ce que cinq minutes pour s'interroger sur le fonctionnement même du groupe (ou plutôt de cette fourmilière, qui ferait rougir de honte les insectes en question). Vous mettriez au clair ce Hollywood infernal. Laissez faire : vous êtes en train de réussir. En effet, chacun est persuadé que, du simple fait qu'il y a "cellule de crise", il y a efficacité dans la lutte contre la crise. Ne les détrompez surtout pas. Laissez faire : par exemple, ces prises de parole interminables qui montrent que l'on a jamais eu l'occasion de travailler en cellule de crise ; ces plaidoiries tonitruantes qui n'ont d'autre objet que de faire la publicité de tel organisme ou de tel bureau, mais en rien de résoudre la crise (dont l'organisme ou le bureau en question n'a

évidemment que faire) ; de la même manière, ne rendez pas explicite le fait que le numéro 2 se plaît à contredire systématiquement le numéro 1, dès que celui-ci a le dos tourné; ou que tel expert bien en cour a systématiquement droit à la parole (si l'on peut dire, car vu le niveau sonore, il faudrait plutôt dire “droit au hurlement”) alors qu'il est visiblement totalement incompétent. Si vous ne dites rien, vous verrez que ce gentil groupe (souvent plus lié par la terreur partagée plus que par l'habitude du travail en commun) oubliera vite l'obligation de fixer des priorités, de suivre ce qui est dit et montré par les médias, de communiquer. Il en viendra d'ailleurs à s'isoler totalement du monde extérieur : “Silence, ne pas déranger.” La cellule de crise aura suffisamment de problèmes internes à régler pour ne pas avoir, en sus, à s'occuper de l'affaire. Elle en viendra même bientôt, sublime étape, à oublier les raisons qui ont motivé sa mise en place.

- *Laissez faire* : à la cacophonie des premières heures succédera bientôt le silence d'un groupe à bout de souffle trouvant dans une unanimité tardive un réconfort sans limite. Et ne craignez en rien que quelqu'un vienne déranger cette douce quiétude : il serait exécuté sur le champ, chassé de la nomenklatura qui conduit et qui décide. Le groupe des décideurs s'est mué en tableau : le radeau de la Méduse. Mais, ce cercle des pouvoirs disparus n'hésitera bientôt plus à régenter l'univers, à dicter sa loi et sa morale, à excommunier et trucider les mal-pensants. Janis et son Groupthink triomphent (mais heureusement, personne ne connaît ses écrits). À ce moment, réjouissez-vous : la fin est proche.
- *Un feu d'artifice de cellules de crise*. On peut néanmoins parfaire ce dispositif, comme maints exemples le donnent à penser. Il suffit de multiplier les cellules de crise. Une chez les Sapeurs-Pompiers, une à la Mairie, une à la Préfecture, une chez un industriel, une ou plusieurs dans des centres d'expertise en concurrence.... Pour affirmer son autorité, chacun veillera naturellement (vous pouvez y aider par de judicieuses interventions, certes un peu perverses) à préconiser des modes d'intervention contraires à ceux qui ont les faveurs de ses “partenaires”. Par exemple, l'un demandera à chacun de regagner au plus vite son domicile avant l'arrivée de la tempête de neige, l'autre fermera les routes par précaution... Heureusement, si on ne sait plus où on en est, on peut toujours de poster devant sa télévision pour avoir des synthèses qui diront un peu ce qui se passe ici ou là.

3°) Une série de leviers à contrôler

La saisie du cœur du dispositif de réplique est la clé essentielle. Mais vous pouvez accélérer votre victoire si vous étendez votre empire sur des leviers importants. Voici quelques pistes efficaces.

- Ne faites rien, avant ou pendant la crise, pour globaliser, intégrer les dispositifs de secours. Cela donnera lieu à des histoires cocasses pendant l'épreuve. Ainsi cet hôpital qui avait bien un plan d'accueil de nombreux blessés, mais pas de plan d'évacuation... et à qui on demande soudain d'évacuer. Ainsi cet autre hôpital qui a bien un plan d'évacuation et qui se voit sollicité par un centre de personnes âgées au moment de l'arrivée d'un nuage de gaz. Dialogue savoureux :

- L'hôpital : "on évacue" ;
- Le centre de personnes âgées : "on arrive !" .

Explication : le plan de crise du centre prévoyait, en cas de problème, une évacuation sur l'hôpital ; mais aucun recoupement de ces dispositifs n'avait été mené. ¹ Dans le même registre, vous constaterez, le jour de la crise, que vos meilleurs experts n'ont pas de laissez-passer et se verront refoulés par la police : "Pas de laissez-passer, pas d'accès au site" (tandis que les journalistes, eux, passeront – avec ou sans problèmes).

- Ne soulevez pas la question de la durée de la crise. Immanquablement, on oubliera ce détail et, au bout de 48 heures, tout le dispositif sera par terre. Seuls resteront quelques héros qui, la fatigue aidant, se transformeront bien vite en gaffeur de première classe : décisions aberrantes, interventions télévisées désastreuses.
- Si vous pouvez influencer le travail des décideurs, vous avez une jolie carte à jouer. Mettez chacun sur la piste qui constitue une des belles ornières lors des crises : trouver "la" bonne idée, celle qui permettra de retourner la crise comme une crêpe. Malgré des efforts épuisants, qui vont absorber l'énergie de tous, on ne va pas la trouver, cette bonne idée de génie ! Il y en a toujours un pour critiquer la dernière trouvaille. Pourtant, le plus souvent vers 3 heures du matin, lorsque, beaucoup trop tardivement d'ailleurs, le responsable rentre chez lui, voici l'éclair de génie ! Il l'a trouvé cette bonne idée ! "Je l'applique demain matin à la première heure". Et ainsi est-il fait. Quel réconfort de savoir la crise terrassée ! Jusqu'à ce que... C'est à 11 heures du matin que cette belle idée de génie revient en boomerang et lui éclate à la figure. Patatras. La fausse bonne idée ! La crise ricane dans l'ombre...²
- Vous pouvez naturellement songer à conduire le groupe vers de mauvaises décision. Mais il n'aura pas besoin de vous pour cela. Dès la première phase, il a pris le pli soit de l'abstention paralysante, soit de la gesticulation porteuse de catastrophes et autres effets pervers. Et maintenant, avec le fonctionnement de la cellule de crise sur le mode que l'on vient de voir, il y a vraiment peu de chances pour que l'on parvienne à des conduites cohérentes d'un système complexe partant à la dérive. Il faudrait une équipe de réanimation avec appui logistique important ; or chacun ne cherche plus que le spécialiste miracle qui permettra de faire courir le polytraumatisé. Tout au plus pouvez-vous donner un coup de pouce au destin en mettant sur la voie, toujours très prisée, d'une gestion peu judicieuse des experts : que l'on demande aux savants des diagnostics immédiats, des prophéties, des assurances capables de balayer d'un coup toute discussion socio-politique... Vous tenez là un bon joker : on est sûr d'arriver à des conflits maxima entre experts, entre décideurs et experts, avec en bout de course le discrédit et des experts et des décideurs.
- Vous pouvez compter sur les conflits internes. N'informez pas vos propres agents, attendez que la presse le fasse, et vous démoraliserez vos troupes... qui seront vite vos pires

¹ Nous devons cet exemple à Joseph Scanlon.

² Entretien avec Claude Frantzen.

ennemis dans les dîners en ville. Le point le plus sensible est votre équipe au front. Laissez la soupçonner que vous l'abandonnez, que vous la sacrifiez comme fusible ou martyr nécessaire, et vous serez assuré du meilleur effet... Mais le plus fructueux, en termes de conflits internes, sera d'en susciter de solides au sein même de l'équipe de décision. Ajoutez une pincée de rumeur sur le thème qu'il y a du limogeage en préparation, et, une fois encore, vous serez sûr du résultat.

- Si vous êtes un peu paresseux, utilisez la voie de la communication, voie royale de la déroute s'il en est. Bien sûr, les responsables ont appris qu'il fallait être "ouvert et sympa" avec les journalistes, quels que soient leurs défauts – “leur irresponsabilité, leur ignorance, leur absence totale de déontologie, etc.” Mais, la fatigue aidant, le naturel revient au galop. Vous pouvez gagner le gros lot. Parmi les idées à mettre en œuvre : l'absence totale de dispositif de presse ; la multiplication des centres d'information ; le non suivi des messages déjà donnés par les médias ; l'absence de rencontres régulières avec la presse. Mieux, il y a les attitudes : montrer de l'arrogance, de l'agacement. Mieux encore, les réponses de type “charge creuse” (l'arme capable de traverser d'imposants murs de béton) qui font des dégâts considérables et à retardement : le mensonge ; l'interdiction faite à quiconque de parler avec les journalistes ; la provocation : “nous n'avons pas l'intention de vous dire tout ce que nous faisons” ; l'horreur pure : “l'accident n'a tout de même pas fait beaucoup de victimes ; et elles vont toucher un tel pactole !” ; le venin incomparable qu'est l'allusion claire à quelque manœuvre de l'ombre et autres mesures secrètes, mises en musique par les services du même nom ; etc. On peut aussi compter sur des déclarations d'une maladresse miraculeuse lors d'interviews télévisées :

— Question : « Monsieur, si la presse n'avait pas mis les pieds dans le plat, on aurait écrasé l'affaire... »

— Réponse : « Alors là, j'en suis tout-à-fait convaincu ! »

Ou encore :

— « Monsieur, à la suite de cet accident et pour plus de garantie, un grand groupe industriel s'apprête à demander à des équipes de scientifiques allemands de venir faire des analyses sur notre sol... »

— « Qu'est-ce que c'est que ça ! J'arrête les Allemands à la frontière ! »

Ou encore :

— « Pourquoi votre entreprise a-t-elle dissimulé ? »

— « Nous avons dit tout ce que nous savions. On peut cependant se demander, ce n'est certainement pas à souhaiter, mais on peut se demander si, en se taisant, peut-être personne n'aurait posé la question. »

Ou encore :

— « Votre comportement a-t-il vraiment été acceptable dans cette affaire ? »

— « En tant que responsable de la communication de cette entreprise, je dois vous dire que nous avons bien agi ; en tant que citoyen, je dois avouer que je trouve notre comportement absolument inqualifiable. »

2. Niveau avancé : Dénaturez les codes fondamentaux de la réplique

Tout ce que l'on vient de voir, avec cette batterie de recettes, vous remplit d'aise. Vous voici bien armé ; avec un brin de perversité, vous attendez même la prochaine crise pour voir à quel point vous êtes devenu efficace à transformer une crise épuisante en déroute grandiose. Mais, quelque part, de façon indéfinissable, il reste chez vous un doute. Et vous avez raison. En fait, nous n'avons traité qu'une couche encore assez superficielle des crises ; celle qui se rapproche le plus de l'urgence classique : il y a beaucoup à faire, vite et bien. Nous n'avons pas vraiment abordé la couche profonde des crises, celle qui leur donne leur véritable pouvoir de déstabilisation : la perte de sens, l'ambiguïté, l'inconnu, la déstructuration complète de l'univers de référence. Pour faire simple : il ne s'agit plus d'aller vite, il s'agit de retrouver le nord, en plein Pacifique, alors que les boussoles se mettent à jouer les ventilateurs. C'est cela la raison de votre indéfinissable sensation de malaise.

Eh bien, courage ! Attaquons-nous à ce nerf de la guerre. C'est là que vous allez pouvoir marquer des points : les points décisifs.

1°) Principe de base : adopter de mauvais positionnements de fond

L'expérience est ici d'une clarté absolue et permet d'énoncer une loi infaillible : ce qui compte, dans une crise, ce ne sont pas tant les tactiques locales que les stratégies globales. Plus précisément : les positions fondamentales d'où l'on part pour définir ces stratégies. Les valeurs, la vision du monde, l'intelligence de la situation, les règles de référence que l'on se donne pour conduire son action, etc.

Avec de bons positionnements de fond, on peut se payer le luxe d'erreurs tactiques importantes. Le Destin n'est pas si cruel. C'est bien pourquoi, et vous avez raison, vous avez ressenti une insatisfaction après notre dernière leçon sur les batteries de tactiques d'échec. Que vos positionnements soient judicieux, et les pires maladresses d'application peuvent à la rigueur rester impunies. En revanche, si vous partez sur de mauvais positionnements fondamentaux, là, on ne vous passera rien. Tout sera mal interprété. De formidables caisses de résonance viendront donner un écho sans limite à chacun de vos faux-pas.

Vous venez de découvrir le principe imparable : assurez-vous de mauvais positionnements de départ, et vous vous garantirez un échec absolu et rapide. Même les meilleures tactiques, apprises aux meilleures sources, n'y pourront rien. Votre victoire sera totale. C'est la déroute au meilleur prix.

Il ne reste plus qu'à traduire ce principe de base en consignes particulières.

2°) *Les voies royales de la déroute*

Ici, le génie suffit, point n'est besoin de la lourde accumulation de savoir-faire élémentaires. Les ornières royales sont les suivantes.

- *Les grandes failles intellectuelles.* A partir du moment où l'on s'est donné un code général d'interprétation erroné, on est quasiment sûr du résultat : tout sera lu de travers. On pourra être remarquablement efficace, mais sur une mauvaise voie. Exemple que rapporte Kissinger lors de la guerre au Moyen-Orient en 1973 : chacun était convaincu que l'avancée des Égyptiens de l'autre côté du canal était le résultat d'un piège sublime des Israéliens ; plus les Égyptiens avançaient, plus les Américains s'émerveillaient de la qualité du piège tendu par Israël. En pareille circonstance, rien n'y fait : tout est lu, jusqu'à la caricature dans le moule que l'on s'est donné au départ. Chacun s'y raccroche avec la dernière énergie. Philippe Dessaint l'a dit avec bonheur : “c'est comme si, au milieu des icebergs, le capitaine d'un navire continuait à affirmer haut et fort qu'il se trouve en pleine mer des Caraïbes”.¹ Et sublime trouvaille, plus on s'enfonce sur la mauvaise piste, plus il devient difficile de revenir en arrière : il faudrait avouer et s'avouer que l'on s'est fourvoyé, au niveau des stratèges, ce qui proprement impensable.
- *Des valeurs de référence inacceptables.* Dans toute crise arrive un moment où il va falloir se déterminer non à partir de règlements simples, de techniques opérationnelles reconnues, mais sur la base de valeurs fondamentales qui exprimeront des choix éthiques essentiels. Dans un scandale financier, par exemple, mettez en avant le fait que vous ne pouvez pas trahir la confiance des truands qui ont besoin de comptes secrets, numérotés, inaccessibles, et vous aurez certainement gagné une belle image, qui ne sera guère sauvée par les éventuelles prouesses et autres démonstrations de dévouement de vos guichetiers.
- *De grands échecs symboliques.* Une crise est un moment de vérité où chacun attend reconnaissance et prise de responsabilité de la part des dirigeants. Il y a là de magnifiques échecs à inscrire à votre palmarès. Un drame ? Feignez de ne pas vous y intéresser. N'allez pas sur place. Ou, si vous y allez, laissez croire que votre déplacement n'a d'autre but que de limiter les dégâts judiciaires, grâce à quelque démonstration d'émotion qui ne coûtent pas cher. N'oubliez jamais cette sublime ornière : il y a des gestes, il y a des intonations, des mots, qui tuent. Une fois bien établi, par exemple, que vous méprisez les pauvres bougres concernés, vous êtes sûr d'avoir gagné : vous pourrez dépenser des milliards, vous resterez pour toujours marqué du sceau de l'ignoble. Vous aurez et le gouffre financier et la déchéance morale. Dans cette veine, faites tout pour accréditer l'idée d'un complot, local ou mieux, international, et vous aurez instillé un venin d'une force inouïe dont les effets ne seront pas près de disparaître.
- *De grandes règles suicidaires.* Il vous suffit d'inscrire un certain nombre d'interdits absolus – l'anticipation et l'initiative tout particulièrement – et vous aurez barré la route à tout

¹ Philippe Dessaint, in P. Lagadec, États d'urgence, p. 240.

règlement de la crise. Vous pouvez creuser encore cette ornière en faisant adopter des principes de prise de décision totalement inadaptés : pour ne pas perdre de temps, appliquez les premières mesures qui viennent à l'esprit ; pour ne pas aggraver l'inquiétude, ne critiquez jamais les analyses faites, ne mettez jamais en doute les nouvelles optimistes et réconfortantes qui vous arrivent ; n'ouvrez jamais de débat sur les valeurs de référence de votre action ; réfléchissez toujours en tout ou rien, sans recherche de variantes, ni, naturellement, examen d'option de secours pour le cas où votre plan A ne marcherait pas. Bref, interdisez-vous toute prise de distance, comme on l'a vu précédemment ; mais ici, la pratique est élevée au rang de règle absolue. Mieux : vous devez vous acharner à réduire au maximum toutes vos marges de liberté. Ainsi, c'est d'ailleurs le thème central de tout notre enseignement, vous transformerez toute incertitude en clarté, la clarté lumineuse de l'échec. Dernier zeste d'efficacité : recherchez constamment l'intervention à contre temps – effet déstructurant garanti.

- *Le refus absolu de toute approche cybernétique.* Une crise affecte le système dans son ensemble, les relations, les régulations, les dynamiques de fond. Interdisez-vous d'agir sur ces liens, ces équilibres, ces forces d'interactions et vous serez sûr du résultat : vous accentuerez les feedback positifs (tout écart par rapport à la norme s'approfondira inexorablement, sans aucune chance de cicatrisation). Vous aurez là un outil particulièrement pervers : tout succès sur un point (grâce par exemple à l'héroïsme de tel ou tel, à la chance, à des dispositifs préalablement trop bien au point, etc.) sera source de déséquilibres dangereux pour l'ensemble du système.
- *La mobilisation de toutes les cicatrices exploitables.* C'est là que vous pouvez montrer votre connaissance profonde du monde de la crise. Cette dernière trouve son énergie dans maintes difficultés du passé, maintes failles du contexte actuel. La solution est claire : rouvrez toutes les cicatrices passées, recherchez des complications dans le contexte de l'événement. Exemple : lors de la marée noire du Tanio, les élus bretons montèrent à Paris avec la ferme intention d'être reçu par le Président de la République. Échec. La crise pétrolière se mue en crise régionale : « Nous étions partis Français, nous sommes revenus Bretons ! » titre *Ouest-France*. Et les maires refusent de coopérer plus longtemps avec “le pouvoir central”, les restaurants sont fermés à l'armée venue nettoyer les plages, etc.

Un dernier mot : point de mises en œuvre besogneuses quand vous voulez recourir à cet arsenal d'armes de destruction massive. Ici, un peu de réflexion suffit, l'esquisse d'un geste fait merveille, un demi-mot, le ton, la mimique, et le tour est joué. Plus la bombe est puissante, et plus le détonateur peut être limité et subtil.

3. Second bilan : destruction et piégeage en profondeur

Cette fois la déroute ne saurait vous échapper.

Si vous êtes débutant, grâce à votre énergie et votre consciencieuse application, vous avez au moins réussi à piéger vos centres de crise ; vous avez pu rendre manifeste à l'extérieur le désordre total que vous avez encouragé et répandu à l'intérieur.

Mieux, si vous êtes déjà un artiste, vous n'avez eu qu'à réfléchir pour trouver les ornières les plus géniales ; puis à instiller le venin au meilleur endroit, au meilleur moment. Il ne vous reste plus qu'à attendre, fort peu d'ailleurs, que le cocktail fasse son effet foudroyant.

Assuré d'une déroute fulgurante et totale, vous avez la crise à votre merci.

Cependant, habitué aux caprices de la crise, je ne me méfie jamais assez. Vous pourriez encore avoir échoué. Il y a parfois des manques de malchance caractérisés, qui s'attaquent d'ailleurs le plus souvent aux cancrs. Mais ne désespérez pas : la troisième phase de la crise vous offre d'extraordinaires occasions de rattrapage

III – FINS DE CRISE

REPÊCHAGES POUR MAUVAIS ÉLÈVES

Vous avez donc lamentablement échoué à pulvériser la crise au cours de ses deux premières phases. Il vous reste heureusement la phase terminale pour tenter, une fois encore, de traiter le mal par le pire. Et tâchez cette fois-ci d'avoir un peu plus de réussite !

D'ailleurs, vous n'aurez aucune excuse : c'est dans ce troisième temps que les systèmes sont proportionnellement les plus vulnérables. Ils sont fatigués, leurs capacités de vigilance s'émeussent ; toute erreur permet, si l'on s'y prend correctement, de réveiller l'ensemble du potentiel de nuisance de la crise. Vous avez maintenant, à vous offert, le formidable pouvoir de destruction de la crise, cette fois entièrement déployé. Ne le manquez pas !

Je vais même vous offrir deux possibilités de rattrapage.

1. Les merveilleuses opportunités des fins de crise

D'abord, en fin de crise, faites semblant de vous assoupir, vous aussi. Autour de vous, vous verrez tout le monde commencer à respirer, à trouver des raisons de partir ailleurs. Vous observerez qu'au vu de nouvelles positives il sera décidé de lever les dispositifs de lutte ; mieux : de désactiver les centres de crise, de suspendre les efforts de réflexion et d'analyse.

Vous devez encourager ce mouvement général, appuyer les optimistes, donner congé au plus grand nombre : vous contribuerez à dégarnir les défenses du système. En outre, vous vous efforcez de fournir des interprétations fast-food de ce qui s'est passé : de belles analyses de la crise, qui la mettent en boîte, en modèle, en équation même si c'est possible.

Les troupes sont en permission prolongée ; c'est le soulagement général. Les stratèges-penseurs-intellectuels goûtent ce temps sublime où ils peuvent tout disséquer sans crainte de l'événement qui toujours dérange les conjectures et risque de soumettre à vérification les belles théories.

Sur le double front de la cuirasse et de l'intelligence, la crise a de nouveau le champ libre. À ce moment-là, comme dirait Sun Tsu, frappez.

Une bonne petite rechute (il vous suffit de dégarnir un peu telle zone vulnérable du système et la nouvelle défaillance ne tardera pas), et le système convalescent est emporté en 48 heures. Rappelez-vous : des difficultés passagères sont supportées avec plus ou moins de bonne humeur (ça fait revivre les camps scouts, “ça donne une leçon aux petits”). Mais gare aux répliques : on n'évacue pas deux fois une zone ; on ne supporte pas un second appel du Samu ; on ne tolère pas une seconde perte financière, etc. L'élan est cassé ; on a tout juste la force de gérer les affaires courantes : ce n'est pas le moment pour se lancer dans une nouvelle épreuve physique, intellectuelle, et morale.

Un bon petit communiqué, provoquant à souhait, et vous remettez le feu aux poudres : d'un seul coup vous brisez des semaines de négociation, les trésors de patience déployés par vos émissaires, les fils ténus par lesquels renaissait un minimum de confiance. Mieux : vous dévoilez des stratégies malignes qui couraient sous vos apparents efforts de dialogue et de résolution honnête de la situation. Aucun système ne se remet de pareille révélation de trahison.

Vous avez cependant d'autres manière d'agir, peut-être plus subtiles. Ainsi, de façon diamétralement opposée, vous maintenez en activité, et à tension maximale, tous les dispositifs de crise. Vous continuez avec les décisions extraordinaires, les émissions spéciales, les pouvoirs exorbitants. Ce n'est pas très difficiles : certaines personnes et services (les plus alertes) ont tout à gagner de ce mode de vie qui a bien des avantages. Cela permet de ne pas retrouver la grisaille quotidienne, de conserver des marges de manœuvre indiscutées. Bref, le Pérou au royaume de la bureaucratie. Vous pouvez ainsi, non pas détruire la crise par le mal rapide, mais la prolonger indéfiniment. Surtout que, rapidement, le mode de fonctionnement exceptionnel va commencer à se révéler quelque peu perturbant voire franchement insupportable. Les abus de pouvoirs vont fleurir tous azimuts.

Poussez votre avantage : faites prendre, au nom de la crise, des décisions de grande échelle qui dormaient dans les cartons et ne seraient jamais passé autrement. Exemple : à la suite d'un séisme, sous couvert de reconstruction, vous pulvériser la sociologie d'une ville. Cela peut donner lieu à de très bonnes crises secondaires, bien plus fortes que la crise première. Et là, je vous féliciterai d'avoir échoué jusqu'ici : vous aurez au contraire magnifiquement su profiter de la situation !

2. Les trésors de l'après-crise

Même si apparemment vous avez encore échoué, ne vous précipitez pas dans le désespoir. Il se pourrait que, peu après la crise, vous vous aperceviez que tout n'était pas perdu à ce point.

- L'épreuve a terriblement affecté les individus, vos équipes, vos organisations.
- La peur, vaincue in extremis, peut donner lieu à de forts besoins de vengeance, ou tout au moins de démonstrations d'arrogance.
- Ce qui a été mis en œuvre a donné lieu à des observations, parfois utiles, mais souvent totalement erronées et dangereuses pour l'avenir.
- Enfin, vous le sentez, le système ne saurait retrouver quelque robustesse sans acte final opérant une sorte de deuil, de cicatrisation symbolique.

En fait, il est très rare que les systèmes fassent quoi que ce soit sur ces points.

Généralement, on ne procède à aucune aide rapide des personnes ou des groupes, sauf cas désespérés ; rares sont les attitudes de retenue après une crise : le besoin de triomphalisme est trop fort chez tous ceux qui ont tremblé pour leurs intérêts ; jamais ou presque de débriefings

approfondis. Quant à des initiatives terminales, permettant d'accélérer considérablement le processus de cicatrisation, autant croire aux miracles !

Ainsi, je n'ai même pas besoin de vous. En général, sauf à compter sur la présence d'un illuminé qui cherche à se faire biologiquement exclure de sa niche bureaucratique, la crise saura se perpétuer d'elle-même.

C'est peut-être le seul domaine où même le cancre ne peut échouer... Je voulais seulement ne pas vous le dire d'entrée de jeu, car je n'aurais fait qu'aiguiser votre paresse naturelle, et votre fatalisme si insupportable. En somme, avec les crises, vous ne pouvez échouer. Mais, si vous suivez bien mes conseils, vous pouvez progresser sans cesse dans vos performances. Rassuré, vous pouvez reprendre vos efforts depuis le début, et, à chaque crise, vous essayer à faire mieux. C'est ainsi que l'on progresse dans l'Art de la Crise.

IV – L'AVENIR SANS RISQUE

LE PRÉ-MINAGE SYSTÉMATIQUE

1. Techniques et procédures de crise inexistantes : laissez-faire !

Même si, on l'a vu, il n'y pas lieu de craindre outre mesure une apparente préparation, on pourra veiller à ne pas trop encourager pareilles initiatives. On préférera de maintenir l'habitude du report sine die de l'inscription du sujet « crise » à l'ordre du jour des réunions, et de toujours promouvoir les refus budgétaires correspondants.

Pour vous aider, voici un bref récapitulatif des points sur lesquels il vaut mieux ne rien encourager (mais ne vous inquiétez pas, ce sera facile, vous n'aurez qu'à laisser faire : n'intervenez que si un fou s'est mis dans la tête qu'il était urgent de faire quelque chose).

- **Dispositifs d'alerte** : un bon vieux téléphone, avec standard déjà saturé en période normale, vous garantira les meilleurs résultats. À éviter : radiotéléphones et autres gadgets (heureusement leur fiabilité n'est pas garantie) ; schémas d'alerte automatiques ; listes d'urgence ; messages préenregistrés, pré-formatés ; etc. Si des listes téléphoniques d'urgence sont établies, piègez-les par quelques bugs intéressants : absence des numéros de domicile, absence des numéros directs (lorsque le standard est fermé, on ne peut appeler personne !). Assurez-vous aussi que vos bureaux ne soient pas accessibles le week-end, et que vos gardiens n'ouvriront à personne, ministres compris.
- **Dispositifs de crise** : le directeur, le préfet, c'est tout ce qu'il faut ; à la rigueur, un état-major que l'on arme avec les chefs de tous les services. À éviter : directeurs de crise entraînés et multiples, cellules habituées à travailler ensemble. S'il faut vraiment mettre quelque chose sur pied pour avoir l'air responsable, prévoyez de solides verrous : déclenchement du dispositif par des procédures qui n'ont aucune chance de marcher le jour de la crise, absence de relève, absence de réflexion préalable, etc. Laissez le système découvrir qu'il n'a pas de salle de crise : effet garanti ! Si, malheureusement, le directeur insiste pour qu'on en prévoie une, faites-la le plus cher possible, ce qui justifiera son bouclage à double tour jusqu'au jour de la crise : échec garanti !
- **Données de base** : à chaque crise, le système aura besoin des mêmes informations pour agir, pour décider, pour communiquer. Assurez-vous que personne ne se mette à recueillir systématiquement ces éléments toujours recherchés : chasse au trésor épuisante et chronophage assurée à l'arrivée !
- **Capacités de communication** : si vous ne disposez pas d'une liste de correspondants extérieurs (autorités, journalistes, maires, associations, etc.) vous ne risquez pas d'être tenté de parler à tort et à travers.

- ***Réseaux, points d'appui*** : à éviter absolument. Vous n'avez pas de moyens d'urgence, vous n'avez pas d'analyse sur les dix autres cas précédents, vous n'avez aucun centre d'intelligence national qui peut vous offrir de l'assistance stratégique en temps réel, vous n'avez pas de réseau de responsables locaux sous astreinte. Vous savez seulement que vous jouez votre tête et que vous aurez à décider en tout ou rien.

2. Cultures porteuses d'échecs stratégiques assurés : encouragez !

C'est là que l'on peut véritablement marquer des points, beaucoup plus efficacement que sur les outils. Le principe est toujours le même : soyez sûr de mauvaises pistes, et vous serez sûr de manquer le but. Quelques recettes simples peuvent être appliquées avec bonheur.

- ***L'interdit de l'idée même de défaillance*** : l'organisation doit être persuadée qu'il ne peut rien arriver de fâcheux, de nouveau. Davantage : il doit être interdit de se laisser aller au pessimisme. Des verrous définitifs sont à poser : “Les probabilités sont faibles” ; “Il ne s'est encore rien passé” ; “Le simple fait de se poser des questions, c'est déjà préparer les esprits à l'échec et tenter le sort”. Avec ce type d'interdit, soyez tranquille, personne n'ira plaider la mise en place d'outils, de procédures et autres mécanismes de vigilance !
- ***Une mentalité de citadelle assiégée*** : C'est là une seconde assurance extrêmement précieuse. Donnez à chacun la conviction que l'entreprise est attaquée de toute part, prise à partie par des groupes de déviants n'ayant aucune perception de l'intérêt national ou de la civilisation occidentale, et vous aurez instillé l'ingrédient sublime qui vous assurera des échecs retentissants et irrattrapables. Il faut rendre impossible toute reconnaissance de quelque personne ou groupe externe. Plus subtil : faites intégrer l'idée qu'une personne ou une catégorie se présentant comme victime n'est en réalité qu'un opposant radical et dangereux qui a revêtu un habit lui permettant de s'acheter à bon compte la compassion du plus grand nombre : si on ne l'élimine pas, on court à la catastrophe !
- ***Une anti-culture de la prise de responsabilité, de l'innovation, du risque***. Chacun chez soi, dans la niche qui est la sienne, sans déranger le voisin, sans poser de question. Face à tout problème non répertorié, l'attitude-réflexe doit être du type : “je ne sais pas quel est le problème, mais ce n'est certainement pas moi le responsable”. Mieux : les grandes promotions, notamment le choix des dirigeants, doivent être clairement opérées sur la base de ce principe. Ne jamais choisir comme leaders, comme symboles, des gens qui ont montré du goût pour le risque et l'innovation. “Devant tout problème, attendez les instructions ; si elles ne viennent pas, c'est qu'il n'y a rien à faire ; et n'allez pas chercher des ennuis.” Telle doit être la règle de référence.
- ***L'interdit de toute parole externe***. « Ici personne n'a le droit de parler à l'extérieur, sauf le PDG, et j'ai pour règle de ne jamais rien dire » ; « Méfiez-vous des journalistes ! ». Telles doivent être les instructions. Mieux, faites tout pour exacerber cette horreur de l'extérieur, à tous les niveaux. Si vous avez le malheur de devoir vous rendre à une émission de

télévision, refilez le bébé à votre adjoint, ne le briefez pas (vous pourriez vous tromper dans vos conseils) mais prévenez-le : « Attention, ça peut être dangereux ». Et, ostensiblement, branchez les magnétoscopes.

- ***Jamais de retour sur l'expérience.*** Chaque défaillance est une exception, sur laquelle il ne faut pas avoir le mauvais goût de revenir. De deux choses l'une : ou le fautif est un employé de base, et il suffit de le renvoyer (“faute humaine”) ; ou c'est un haut responsable, et on ferme les yeux (“c'est le Destin, le coup du sort, et on n'y peut rien”) ; entre les deux, on tente d'oublier, mais on garde un relent de mauvaise conscience qui peut servir à cimenter le corps social concerné. Culpabilité, rumeurs, munitions pour chantage larvé permettent une vivifiante émulation.

3. Absence de prévention : soyez efficace !

Il ne suffit pas d'avoir préparé les meilleures peaux de bananes. Encore faut-il alimenter en combustible. Ne coupez pas vos crises à la source. N'encouragez pas la prévention ! Ayez ici une politique résolument offensive dans le sens de l'abstention et de la résistance. Mieux, placez partout des mines à retardement.

- ***Repérage des risques : abstenez-vous.*** Cela est relativement simple, car ça va dans le sens du poil. Qui aime gaspiller ainsi son argent ? Attention seulement à ne pas succomber à la mode, en concédant par exemple une *étude de vulnérabilité*. D'ailleurs, si vous commencez à entrer dans ces audits, vous n'allez plus en finir. Vous allez voir des crises partout, et vous allez vous attirer des ennuis : on vous demandera de prendre des mesures. En plus, ne pas savoir vous évitera toute idée préconçue. Bref, le fin du fin c'est d'avoir un système bâti sur le modèle *Baltic Star*, que vous devez mettre en exergue de votre charte d'entreprise.

Sécurité : Le Modèle Baltic Star

Le navire Baltic Star, enregistré au Panama, s'est échoué en pleine vitesse sur le rivage d'une île dans les eaux de Stockholm, par un brouillard épais. L'une des deux chaudières était tombée en panne, le gouvernail ne réagissait que lentement, le compas était mal réglé, le capitaine était descendu à l'intérieur du navire pour téléphoner, l'homme de quart sur la proue faisait une pause-café et le pilote avait donné en anglais un commandement erroné au marin qui tenait le gouvernail. Celui-ci était dur d'oreille et ne comprenait que le grec.¹

- ***Communication préventive : toujours moins !*** Vous devez verrouiller l'absence de prévention par une politique de communication activement minimale (si vous ne pouvez tenir l'absence totale de communication). La référence est ici le modèle Institute, usine sœur de celle de Bhopal, sise en Virginie, et prise à partie par *Newsweek* (l'hebdomadaire voulait se rendre compte des efforts de communication faits par l'entreprise propriétaire auprès des voisins de l'installation). La question était : un désastre tel Bhopal et un tel manque d'information préalable sont-ils possibles chez l'oncle Sam ?

¹ Extrait du protocole d'un tribunal maritime suédois, Le Monde, 15 novembre 1979

Communication préventive : Le modèle Institute

« Peu de gens savaient quels comportements adopter en cas d'alerte. Certes, aux dires du porte-parole de l'usine, une lettre leur avait été adressée à ce sujet chaque année depuis 1975 - mais peu l'avaient reçue.

S'ils l'avaient reçue, ils auraient bien pu être encore plus déroutés. Selon la lettre : « Deux coups de sirène de trois secondes signifiaient un feu ou une urgence médicale ; trois coups de trois secondes : une fuite de gaz ; des coups de sirène de deux secondes toutes les trois secondes pendant deux minutes, avec des coups de deux secondes toutes les 30 secondes jusqu'à la fin du danger : un accident majeur. »

Les instructions sur les comportements à adopter étaient aussi déroutants : « Si le vent souffle favorablement, restez où vous êtes. Si le vent souffle dans votre direction, évacuez perpendiculairement au vent. »

Et la lettre ajoutait : « Dans certains cas on peut voir les vapeurs sous forme d'un nuage blanc. Cependant, comme cela n'est pas toujours le cas, ne vous fiez pas à ce que vous voyez. » " ¹

- **Ambiance entre les partenaires.** Voilà un point capital. Un terrain bien préparé au conflit, à la suspicion, est un gage extraordinaire de réussite. Vous pouvez tout préparer sur le modèle suivant.

Lettre d'un maire à un propriétaire forestier ²

Madame,

La presse de ce matin publie une annonce informant les chasseurs que la chasse est interdite sur votre domaine.

J'ai pu constater que cette nouvelle a été accueillie défavorablement par la population en général, et en particulier par les chasseurs. Je pense que vous avez pris une décision qui va à l'encontre de vos intérêts, et qu'après avoir réfléchi, vous reviendrez sur votre décision.

Sachez que le feu détruit plus d'oiseaux en une journée que les chasseurs en un an.

J'ajouterai que, si vos forêts sont intactes, ce n'est pas le fait du hasard, mais ceci est dû à l'esprit de solidarité des habitants de X... qui se sont toujours rendus immédiatement sur les lieux pour combattre le feu.

Je crains qu'en maintenant l'interdiction il n'en soit plus de même à l'avenir.

Comme vous avez pu le constater il y a quelques années lorsque le feu avait été allumé accidentellement sur le bord de la route à la limite de votre propriété, vous êtes arrivée alors que nous étions déjà sur les lieux.

Si Mademoiselle Y... n'avait jamais interdit la chasse, c'est pour le motif que je vous indique.

Persuadé que vous voudrez bien prendre ma requête en considération, je vous prie de croire, Madame, à l'expression de mes respectueux hommages."

Signé : LE MAIRE

¹ Newsweek, 17 décembre 1984, pp.40 et 44.

² Document cité dans une étude de l'Institut pour le Développement forestier, "Pour une politique contractuelle d'ouverture au public des espaces verts", rapport pour le compte du ministère de l'Environnement, décembre 1974, tome 1, p. 175.

- *Préparation d'une artillerie encourageante en cas de contravention.* La peur du gendarme peut insuffler quelque retenue en matière d'irresponsabilité. Faites donc attention à ne pas nourrir trop d'inquiétude de ce côté-là. Ici encore, un beau modèle : le modèle Irikinos.

Peines encourues : le modèle Irikinos

Le tribunal administratif de Rennes, appliquant l'article 64 du code des ports maritimes, vient de condamner M. Papadopoulos, capitaine du cargo grec l'Irikinos, à une amende de... 36 F pour pollution par rejet d'hydrocarbures dans le port de Lorient, le 27 juillet 1977.

Jusqu'à la loi de finances du 29 décembre 1956, qui avait majoré de 50% le taux des amendes pénales, les pollueurs n'encouraient qu'une amende de 24 F.¹

¹ Le Monde, 19 mai 1978.

DE LA CRISE AU CHAOS : TOUJOURS PRÊT !

« Pangloss lui expliqua comment tout était au mieux. Jacques n'était pas de cet avis.

— Tout cela était indispensable, répliquait le docteur borgne, et les malheurs particuliers font le bien général, de sorte que, plus il y a de malheurs particuliers, et plus tout est bien.

Tandis qu'il raisonnait, l'air s'obscurcit, les vents soufflèrent des quatre coins du monde et le vaisseau fut assailli de la plus horrible tempête (...)

La moitié des passagers, affaiblis (...) n'avaient pas même la force de s'inquiéter du danger. L'autre moitié jetait des cris et faisait des prières ; les voiles étaient déchirées, les mâts brisés, le vaisseau entr'ouvert. Travaillait qui pouvait, personne ne s'entendait, personne ne commandait. »

Candide ou l'Optimisme (chapitres IV-V).