

LA GESTION DE CRISE, EN TROIS SAISONS

LA GESTION DE CRISE, SAISON 1 (1980-2000) : DE LA RÉSISTANCE AU COURONNEMENT

22 juillet 2024

1986, NEW YORK: Première grande conférence internationale sur la Gestion de crise organisée par l'Industrial Crisis Institute (NYU). 225 participants, 6 pays représentés. Paul Shrivastava, l'organisateur, est direct dans son intervention liminaire : "Même si elles admettent que des crises majeures surviendront inévitablement, la plupart des entreprises et des administrations sont mal préparées à y faire face."

Les industriels sont là en force, et au plus haut niveau. Notamment le président de Johnson & Johnson, qui vient exposer son pilotage de l'affaire récente de la contamination criminelle du Tylenol par du cyanure (1982) – cas qui va devenir la référence dans le monde entier :

- Remontée précoce et rapide d'information sur signaux faibles,
- Analyse, mobilisation et prise en charge immédiate par les niveaux appropriés,
- Implication du Président, et des étages stratégiques, filiale et maison mère,
- Pilotage stratégique tout au long de l'épisode,
- Vision de fond et ancrage sur les valeurs essentielles de l'entreprise : dignité, exemplarité, responsabilité, respect, confiance,
- Coordination et initiatives tous azimuts, sur tous les tableaux, avec tous les acteurs internes et externes,
- Puissance opérationnelle pour s'ajuster à l'échelle de l'épisode,
- Communication pour dire en continu ce que l'on est, ce que l'on sait, ce que l'on fait, avec l'ancrage : « On vous doit la vérité »,
- Forte cohésion interne, mobilisation massive sur le temps long, fierté partagée, reconnaissance du plus haut niveau,
- Cicatrisation interne et externe,
- Leçons pour l'avenir.

En une vingtaine d'années, nombre d'organisations ont travaillé pour intégrer ces repères:

- Considérer les crises comme des moments à enjeux existentiels pour les organisations, supposant donc l'implication des dirigeants ;
- Organiser les systèmes pour qu'ils puissent prendre en charge ces épisodes potentiellement foudroyants ;
- Considérer la communication comme une exigence fondamentale, ce qui tranchait avec la vision établie de l'industrie soustraite à toute obligation d'information externe ;
- Préparer équipes et dirigeants, pour opérer dans ces univers si étrangers aux axiomes managériaux de référence.

Des progrès majeurs ont été accomplis. Salles de crise, exercices, média-trainings...

Mais il ne faut jamais s'endormir sur ses acquis... Les compétences doivent se consolider: elles peuvent très rapidement s'effondrer avec le turnover des équipes.

Et il existe toujours le risque de dévitaliser les meilleures avancées : routiniser les visions et les exercices, exclure tout scénario par trop dérangeant, refuser ou museler les retours d'expérience.

Plus encore : les crises elles-mêmes se sont fortement complexifiées.

(suite : saison 2)

LA GESTION DE CRISE, SAISON 2 (2000-2020) LE CHOC DE COMPLEXITÉ

22 juillet 2024

1998 : destruction du réseau électrique du Québec et de l'Ontario à la suite d'une violente tempête de glace. 1999 : destruction des grands réseaux d'infrastructures français à la suite de deux tempêtes inédites. 2003 : canicule sur l'Europe et ses dizaines de milliers de morts. 2008 : cyclone financier...

Les meilleures architectures de réponse, les meilleures mobilisations des protocoles d'action préparés, les meilleurs dispositifs et codes de communication, les plus belles salles de crise, les préparations classiques, les exercices usuels, les crash-tests de référence... ne suffisaient plus.

Le principe racine est l'exigence d'une forte prise de recul pour aller bien au-delà des logiques et des dispositifs de réponse. Le questionnement stratégique devient premier.

Des méthodes adaptées ont été proposées, expérimentées et développées :

- Mise en place de "l'Observateur stratégique" en salle de crise de direction générale. Mission : détecter les questions non posées, les angles morts, les réflexes qui ne sont plus pertinents.
- Instauration de la "Force de Réflexion Rapide". Quelques personnes d'une grande diversité et particulièrement exercées à travailler sur feuille blanche, travaillant en permanence sur quatre questions : De quoi s'agit-il (vraiment) ? Quels sont les pièges (que personne ne voit) ? Quels sont les acteurs (au-delà des listes établies) ? Quelles combinaisons d'impulsions inventives qui pourraient remettre stabilité, énergie, confiance dans le système ?
- Préparation des Directions et de leurs équipes à opérer quand les logiques de réponse tactique ne suffisent plus. Ce furent des séminaires remarquables avec des COMEX et des CODIR, et des préfets.
- Développement du benchmarking international, des retours d'expérience innovants (Katrina, Sras à Toronto, menace terroriste sur Heathrow, etc.), de l'anticipation stratégique.

Le nouvel environnement marqué par la complexité hors-cadre appelait ainsi une réelle rupture dans la vision fondamentale de la "Gestion de crise". Alors que le domaine risquait de vivre sur ses acquis en matière de "coordination", de "communication", et d'exercices ritualisés, il était crucial de mettre le questionnement et l'impulsion stratégique au cœur de la démarche.

Toute la question était de savoir si les hautes directions allaient engager et poursuivre l'effort dans cette voie, ou si, bientôt, elles préféreraient abandonner le champ aux directions opérationnelles, et plus encore à la communication – cette dimension autrefois rejetée et finalement consacrée jusqu'à devenir parfois le tout de la "gestion de crise".

Les interrogations en étaient là (avec un repli de plus en plus préoccupant sur la gestion de crise - Saison 1) quand nos crises firent l'expérience d'une mutation radicale : au-delà de la complexité on entre dans le chaotique. Tel est le défi à cette heure.

(Suite : saison 3)

LA GESTION DE CRISE, SAISON 3 (2020-) À L'ÉPREUVE DU CHAOTIQUE

22 juillet 2024

Pandémies informatiques, sanitaires, financières, guerrières...Les chocs de haute intensité viennent percuter les principes originels de la "gestion de crise".

- UN DEDANS ET UN DEHORS ? Les périmètres de l'organisation se dissolvent.
- EXPERTISE ? On en vient à s'interroger sur le fait que les sachants pourraient ne plus avoir la main sur leurs savoirs et leurs techniques.
- ECOSYSTÈMES ? Les supports et cadrages vitaux de l'organisation (environnement naturel, cadres politiques, juridiques, techniques, économiques, culturels...) sont sujets à des ruptures de plus en plus franches, répétées et combinées.
- COHÉSION ? C'est la valeur essentielle qui permet de tenir dans les moments difficiles. Voici les lignes de faille générationnelles ; les collaborateurs jetés dans le vide au gré des réorganisations constantes ; les provocations comme celle d'Elon Musk avec ses 56 milliards de dollars, ou les millions de dollars d'indemnités post-désastre chez Boeing.
- COMMUNICATION ? Les vérités alternatives deviennent tendance, la rationalité honnie, la complexité refusée. L'émotion continue supplantant l'information. Le Gourou prend la barre.
- DÉMOCRATIE ? La grande fatigue démocratique déferle. "Donnez-nous un chef, qui nous promette tout ce que nous avons envie d'entendre et nous rende libre de toute prise en charge".

Voici la gestion de crise coupée de ses ancrages originels, projetée en territoire inconnu.

Assurément, il faut conserver les meilleurs modes de gestion des risques et des crises de la saison 1 ; et consolider les meilleures percées de la saison 2.

Mais il faut aller plus loin.

Piste ?

1. Mobiliser et préparer les cercles dirigeants, et leurs équipes, à affronter l'inconnu et à y ouvrir des routes. À défaut, il n'y aura que plongées dans le délétère.
2. Se préparer pour pouvoir prendre des initiatives créatrices à chaque épreuve endurée, comme à cette heure en matière de tenue et de résilience de nos systèmes d'information. Plus qu'un communiqué de presse pour dire ses regrets et son soutien, une décision de lancer une réflexion et des pistes d'action à l'échelle mondiale.
3. Dynamiser les pratiques de retour d'expérience, de benchmarking, d'exercices hors cadre, pour toujours se porter à la hauteur des enjeux actuels, largement dans la surprise de haute intensité.

Il n'y a pas de mode d'emploi. Mais une exigence : aller de l'avant pour ne pas se désintégrer. S'interroger en continu sur les initiatives créatrices que l'on peut engager, loin des réflexes trop courants sur le mode : « Nous avons déjà la continuité d'activité », « Nous faisons la meilleure communication de crise possible ».

À défaut, même nos plus belles signatures risquent de se retrouver bientôt en radeaux de la Méduse perdus sur des océans de non-sens, dans des guerres intestines de moins en moins contrôlables.