

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Areva²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2006)

MAIS OÙ EST LA GESTION DE CRISE D'ANTAN ?

par

Bertrand ROBERT

Responsable du cabinet Argillos

Séance du 2 février 2006

Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

En bref

La gestion de crise n'est plus ce qu'elle était : outre qu'elles se sont multipliées à une vitesse incroyable, les crises surprennent aujourd'hui par leur caractère totalement inattendu. C'est bien le moins qu'on pouvait attendre d'elles, estime Bertrand Robert, spécialiste de la gestion de crise depuis vingt ans, qui les considère comme des événements souvent positifs pour peu qu'on y soit préparé. On développe alors dans les équipes des vertus bonnes à prendre pour le management au quotidien : l'esprit d'équipe, le sens de l'anticipation, la créativité, la capacité à travailler dans le stress. À l'aide de nombreux exemples concrets, Bertrand Robert démontre que les systèmes traditionnels de réponse aux crises ont fait leur temps et suggère quelques bonnes pratiques innovantes. Le pire des risques, selon lui, serait de ne pas en prendre !

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Bertrand ROBERT

Aider les gens avant, pendant et après une crise est mon métier depuis vingt ans. Avant la crise, bien sûr, il s'agit de réfléchir aux risques et de s'y préparer. Pendant la crise, il faut réagir vite, prendre des décisions et conserver la confiance de tous les acteurs concernés. Après la crise, il faut savoir tirer les leçons de l'expérience et (re)tisser du lien avec les partenaires. En parallèle, les efforts de recherche à mener sur ces questions sont immenses et passionnants.

Attention, crises en hausse !

Où est la gestion de crise d'antan ? Le titre de cette séance de l'École de Paris n'est pas le fruit du hasard. Ce métier est sans doute vieux comme l'humanité mais il est aujourd'hui particulièrement sollicité car les crises paraissent plus nombreuses et plus imprévisibles.

Depuis la fin des années 1990, en effet, leur nombre (ou a minima la perception que l'on en a) a brutalement augmenté. Jusque-là, bon an mal an, nous pouvions intervenir – avant, pendant ou après – sur la plupart des dossiers tramant l'actualité des risques. Cette idée paraît invraisemblable aujourd'hui. Les structures ministérielles les plus en première ligne (ex. DGS, DGAL) qui affrontaient une crise par semaine sont passées à une crise par jour et ne voient pas le ciel s'éclaircir. Pourquoi ? Parmi les nombreuses raisons qui expliquent cette évolution, on peut distinguer des phénomènes objectifs, tels que l'évolution du climat ou les progrès scientifiques – qui conduisent à identifier et rechercher des risques autrefois ignorés (ex. légionellose) – et des phénomènes sociaux, liés en particulier à de nouveaux comportements des consommateurs. Il y a quinze ans, lorsque quelqu'un appelait Danone pour signaler la présence d'un morceau de verre dans un petit pot pour bébés, il le faisait pour rendre service. Aujourd'hui, les chantages à la médiatisation pour obtenir des dédommagements ne sont pas rares...

Mais les crises n'ont pas fait que se multiplier, elles ont aussi changé de nature, certaines faisant même douter les plus incrédules. Sans évoquer d'entrée la tragédie du 11 septembre, il suffit de se souvenir du départ pour Séoul de l'équipe de France de football, tout auréolée de son titre de championne du monde. Elle réunissait à l'époque sur le papier les meilleurs buteurs des championnats européens. Qui aurait pu prédire qu'elle ne marquerait pas un seul but et rentrerait bredouille de la Coupe du monde dès le premier tour ? Cette même année, en 2002, Lionel Jospin alors Premier ministre ne s'attendait certainement pas non plus à son éviction du second tour de l'élection présidentielle ! Tout peut donc arriver. Lorsque nous menons des analyses de risques, nous posons beaucoup plus vite qu'avant la question : « *qu'est-ce qui vous paraît impossible, quels sont vos risques tabous ?* »

Le risque n'est plus ce qu'il était

L'approche traditionnelle, basée sur des calculs de probabilités et sur le critère de gravité, n'est plus tenable : elle ne permet pas de prendre en compte les choses les plus incroyables ou hors courbes de Gauss qui, pourtant, arrivent...

Des probabilités obsolètes

Prenons le crash du Concorde survenu en juillet 2000. Quatre ans avant l'accident, le responsable de la préparation aux crises d'Air France participait à un exercice à Chicago. Une responsable américaine d'une compagnie partenaire, interrogée sur le risque auquel Air France devait, selon elle, se préparer, a répondu : « *c'est simple, un accident sur le fleuron de votre flotte, Concorde, et là où vous vous y attendez le moins, c'est-à-dire à l'endroit que vous pensez maîtriser le mieux, chez vous à Roissy.* » Le Français ne put s'empêcher de répondre en souriant : « *non, trouvez-moi un autre scénario, vous imaginez bien que Concorde*

représente un tout petit nombre d'appareils, que nous les bichonnons au maximum et qu'ils sont aux mains des meilleurs pilotes de la compagnie ! » Et qu'aurait-il répondu si on lui avait ajouté que le président de la compagnie serait témoin du décollage de l'appareil en feu, que le président de la République de retour de Tokyo survolerait la zone et aurait pu être impliqué dans l'accident, et qu'il serait 16 heures, une heure où les Concorde ne décollent jamais de Roissy (il s'agissait d'un vol spécial) ? On aboutit à un scénario irrecevable en théorie. Scénario si peu plausible que lorsqu'on a téléphoné au même responsable des crises d'Air France, alors en congé, il a d'abord cru à une erreur ou à une bien mauvaise plaisanterie.

Le risque de l'anodin

Une analyse de risques basée sur la gravité paraît tout aussi insuffisante. En effet, une crise peut compromettre l'avenir d'une entreprise à partir de faits objectivement peu sévères. L'ancien président de Coca-Cola en sait quelque chose : il a perdu son poste en 1999 à la suite d'un incident survenu dans une école belge, où plusieurs enfants ont souffert de légers malaises après avoir bu du célèbre soda américain. Vu des États-Unis, la Belgique représente un micro-pays (que les Belges me pardonnent, nous sommes bien comparables) et un micro-marché, mais l'affaire a provoqué ou révélé une grave crise.

Dans l'actualité immédiate, la maladie du Chikungunya est répertoriée depuis 1953 comme une maladie plutôt bénigne, que l'on aurait tendance à classer bas sur une échelle de gravité individuelle et collective, et comme non susceptible d'occasionner des déplacements ministériels et des embalmements médiatiques. Les informations en provenance de l'océan Indien ne correspondent pas à ce tableau anodin, ni par l'ampleur et la vitesse de propagation de l'épidémie ni sur le plan clinique avec le signalement de décès, de formes graves et de transmissions materno-fœtales.

À quels saints se vouer ?

Si sainte Probabilité et sainte Gravité ne sont plus que d'un faible secours – et en conservant sainte Rita, patronne des cas désespérés, pour des situations non décidables – et avant d'en venir à des exemples de pratiques utiles, on peut déjà cultiver la flexibilité mentale. Nous vivons dans un monde où vraiment tout peut arriver. Plus nous l'admettons et moins nous sommes candidats à des surprises majeures. On peut s'y entraîner tous les jours en écoutant les informations et en pratiquant un petit exercice de gymnastique mentale qui consiste à imaginer quelle est l'origine d'une situation ou comment cette situation va évoluer.

Par exemple, comment expliquer la présence de peinture dans des steaks hachés ? À l'usine, l'équipe de nuit était composée de jeunes gens qui se livraient pendant leur pause à une pratique inattendue : ils jouaient au foot avec les steaks, dont certains allaient se coller au plafond et retombaient au sol enduits de peinture. Pour ne pas attirer l'attention de la direction avec des pertes de matières, ces salariés n'hésitaient pas à remettre dans la chaîne les produits utilisés pendant le match... Qui n'est pas concerné par l'accueil des jeunes générations dans l'entreprise ?

Autre exemple, cet avion brésilien, en provenance de Rio et qui n'est jamais arrivé à Recife : le pilote et le copilote, passionnés de foot, ont branché la radio pour écouter un match décisif et ont de ce fait commis par distraction une erreur fatale dans l'affichage du cap au pilote automatique. À la fin du match, le Brésil était qualifié mais l'avion n'était pas à l'endroit prévu et manquait de carburant pour rejoindre le terrain d'atterrissage le plus proche. Il n'y a eu aucun survivant.

Homme et crapaud égaux devant le risque

Soumis à une menace ou à un choc, les humains ressemblent au crapaud : ils oscillent le plus souvent entre l'agression, la paralysie ou la fuite. Les systèmes traditionnels de réponse aux crises ne prennent habituellement pas en compte cette dimension psychologique latente.

L'agression

Le comportement d'agression le plus fréquent dans les cellules de crise se traduit par cette phrase-symptôme : « *C'est la faute aux médias !* » Cette accusation n'est évidemment pas tout à fait infondée mais c'est bien mal employer son énergie que de s'y limiter. D'autant que le seul élément stable dans la gestion d'une crise, sur lequel on peut s'appuyer sans crainte d'être surpris, c'est bien la manière dont les médias vont travailler. C'est l'une des rares choses qui soient modélisables dans les situations de crise.

Tous les reportages du Journal de 20 heures sur les crises – soit 80 % de l'information – sont composés de quatre parties. La première, l'accroche, est brève et fonctionne comme un harpon sur le public. C'est une arme anti-zapping, et l'équivalent du titre en presse écrite. La seconde partie dure généralement vingt-cinq secondes : c'est le sujet. Le journaliste raconte l'histoire au téléspectateur en insistant sur le spectaculaire et sur l'émotion.

La troisième partie du reportage est composée de témoignages qui observent toujours le même canevas. La primauté est accordée aux victimes ou à l'entourage, qui portent généralement sur eux les stigmates de l'accident. Second témoignage, celui du chevalier blanc, l'acteur qui agit de façon positive. Cette posture enviable est souvent occupée par les pompiers, un préfet ou un maire, interrogés de préférence en situation. L'expert, c'est-à-dire celui qui sait et qui apporte des explications conceptuelles, intervient en troisième position. Ce n'est malheureusement pas toujours un véritable expert mais un expert militant, à charge, plus concis, plus binaire et dont on ne retiendra au montage que les propos les plus inquiétants. Enfin, le dernier témoignage est celui du chevalier noir, qui incarne le méchant, un rôle que tiennent souvent l'institution ou l'entreprise.

Toutes ces figures ressemblent à s'y méprendre aux différents personnages des contes de fée traditionnels ! Le Journal de 20 heures serait en quelque sorte le conte des temps modernes que l'on raconte aux grands enfants que nous sommes avant d'aller dormir... L'objectif de toute communication de crise pourrait en tous cas se résumer ainsi : passer de la position du chevalier noir à l'une des trois autres possibles.

Le reportage se clôt par ce qu'on appelle la chute. Elle rappelle au public des informations utiles et les comportements requis face à la situation. La conclusion tente d'amorcer une polémique et d'étendre le problème.

La paralysie

Deuxième type de réaction face à la crise, la paralysie, qui se traduit par exemple par une focalisation sur la phase aiguë de la crise. La littérature et les entraînements ne s'occupent que d'elle alors que les phases amont et aval sont des moments où les situations sont plus "manœuvrantes".

Avant la crise, l'anticipation et la veille peuvent faire l'objet d'un travail véritablement fructueux. Difficile de rencontrer un dirigeant en désaccord avec l'idée que la meilleure gestion des crises est de les voir venir suffisamment tôt pour les éviter. Logiquement, toutes les organisations devraient disposer d'un système de veille et de sensibilité aux signaux faibles remarquables. Or bien peu d'entreprises sont à même de dire combien elles investissent dans la veille et quelle est leur politique en la matière.

Il existe pourtant de bonnes pratiques dans ce domaine, qui donnent des résultats incontestables. La première est le décloisonnement, pour éviter que chacun veille dans son coin, comme c'est souvent le cas dans les grandes organisations, où de nombreux sujets sont observés mais où manque un travail de synthèse orienté sur les attentes et les besoins de l'équipe de direction. Autrement dit, on observe bien la mer et l'horizon sur trois cent

soixante degrés, par petits segments spécialisés (veille concurrentielle, réglementaire, médiatique, sociologique, etc.), mais il n'y a pas de gardien dans le phare.

Une veille spécifique sur les crises est également bienvenue. Chez un fabricant agroalimentaire, le département des produits frais n'est pas forcément informé des crises qui concernent les autres départements. Les crises sont des accélérateurs d'expérience et des révélateurs de l'évolution du paysage, il y a donc intérêt à en partager les enseignements.

La veille dynamique, qui consiste à se projeter in situ deux ou trois fois par an, pour observer le déroulement des crises qui concernent le plus l'organisation, est une autre voie d'apprentissage et d'anticipation. EDF a remarquablement réagi aux tempêtes de décembre 1999¹ : certains responsables avaient eu la bonne idée, un an plus tôt, de traverser l'Atlantique pour comprendre comment les Canadiens d'Hydro-Québec avaient fait face, dans la région de Montréal, à l'effondrement du réseau consécutif à des pluies verglaçantes. Il y a quelques semaines, EDF a financé une autre traversée vers le Canada (avec Patrick Lagadec) pour tirer les fruits de la crise engendrée, il y a deux ans, par l'épidémie du SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) qui avait grandement perturbé la vie sociale et économique du pays. Les quarantaines imposées par les cinquante cas identifiés avaient conduit à geler quinze mille emplois..., informations et modes opératoires utiles dans la perspective d'une pandémie grippale ou autre.

La veille décentrée consiste à adopter les façons de penser de milieux très différents du sien, ce qui permet de mieux voir venir les ennuis. À cet égard la lecture d'un ouvrage tel que *Guerilla kit*², écrit par un activiste pour les activistes, est instructive. On y apprend comment fabriquer des cocktails Molotov, comment s'enchaîner efficacement aux grilles d'un siège social, comment préparer une manifestation sans éveiller les soupçons des RG (renseignements généraux), comment, lors d'une assemblée générale des petits actionnaires, attirer les médias ou prendre le micro sans qu'on puisse vous le retirer.

Quant à la veille sur soi, elle consiste à utiliser ses aptitudes à l'observation en les appliquant à sa propre organisation. Il est dommage de constater que dans la majorité des crises, les signaux avant-coureurs existaient et avaient même été perçus en interne, mais n'avaient pas trouvé d'écho. L'essentiel du travail à accomplir en matière de veille (ou de progrès à accomplir) se situe en général en interne. Concrètement, il s'agit de mettre en place un système simple d'évaluation et de reconnaissance du travail des veilleurs, métier ingrat où personne ne vous dit jamais merci, mais où l'on sait vous trouver pour vous signaler un loupé.

La phase de sortie de crise est malheureusement trop souvent délaissée. Les équipes épuisées sont soulagées à l'idée de pouvoir enfin tourner la page. Elles laissent en friche un terrain où gisent de multiples opportunités. En interne, si l'on veut pouvoir compter sur un même niveau de mobilisation pour les futures crises, il est indispensable de savoir remercier tous ceux qui se sont mobilisés (y compris les conjoints et "les soutiers", ceux qui ont assumé le travail de leurs collègues réquisitionnés en cellule de crise). En externe, c'est le moment ou jamais de renforcer les liens avec les grands partenaires de crise et, dans certains cas, de communiquer pour avoir le dernier mot de l'histoire. C'est aussi l'occasion de repenser son offre commerciale et d'innover pour transformer dans la mesure du possible l'expérience subie en facteur attractif de différenciation.

La fuite

Devant l'éventualité d'une crise, il est tentant de succomber à des comportements d'évitement. Quand on craint l'avenir, on détourne les yeux et on s'invente une réalité plus douce ou mieux maîtrisée. Par exemple, on multipliera les procédures censées répondre aux situations de crise.

¹ Bruno Descote-Genon, *Après les tempêtes de 1999*, Les Annales de l'École de Paris, Vol. VII.

² Morjane Baba, *Guerilla kit*, Éditions La Découverte.

Les procédures sont évidemment nécessaires (comment se joindre, où se réunir et avec quels équipements, qui fait quoi dans l'équipe de crise, comment tenir un livre de bord, etc.), d'autant plus que les crises démarrent de préférence le vendredi après-midi et tombent avec prédilection sur les nouveaux venus dans le dispositif. Mais point trop n'en faut, comme le décrit si bien le préfet Maurice Grimaud, évoquant les plans d'urgence de mai 1968 « *Dans nos réunions du matin à Matignon, je constatais avec surprise combien tous les grands services de l'État s'étaient laissés prendre de court par les événements et se trouvaient désarmés pour faire face aux difficultés qui s'accumulaient. Ce n'est pas que l'on n'eut, de longue date, prévu de fort beaux plans pour assurer la marche des services en cas de troubles et de grève généralisée, mais c'était qu'aucun de ces plans ne fonctionnait, et d'abord, parce que personne ne les avait jamais testés. (...) Mais, une fois paraphés et revêtus de tous les cachets « secret », il semblait bien qu'on les avait enfermés avec soin dans les coffres aux documents confidentiels de chaque ministère, et qu'ils y aient dormi jusqu'à ce jour. Ce n'était pas en vain qu'ils portaient généralement des noms de code empruntés à la mythologie ; rarement organisation fut plus mythique que celle-ci.* »

Pour mieux se préparer...

Mais alors, quelle approche adopter face aux crises ? Quatre chemins au moins sont dictés par le bon sens (matière qui s'évapore facilement en cas de crise) : s'entraîner en équipe, tisser des liens avec ses partenaires de crise, développer sa culture de crise et soigner quelques mots clés.

L'entraînement

Beaucoup d'organisations se sont mises à réaliser des exercices de crise. Mais la plupart du temps, il s'agit d'exercices-tests, grandeur réelle, dérivés des schémas plans ORSEC (ORganisation des SECours) jamais remis en cause depuis une trentaine d'années. Ils demeurent pertinents pour vérifier la mise en œuvre de moyens sur le terrain. Mais ces exercices ne permettent en aucun cas de tester l'aptitude d'une équipe à prendre des décisions en cas de surprise. En outre, parce qu'ils sont très lourds à préparer, ils ne se déroulent qu'une fois par an, ce qui oblige à contracter sur toute la durée de l'entraînement des événements qui s'espaceraient en réalité sur plusieurs jours. La démarche perd peu à peu de son sens et les individus s'arrangent pour ne plus y participer (surtout s'ils sont notés à cette occasion). Du côté des services publics, pour ne pas affoler la population, les exercices ont souvent une obligation de résultat : le droit à l'erreur n'est pas autorisé, au détriment du droit à l'expérimentation. Enfin, d'un point de vue pédagogique, lorsqu'on s'entraîne une fois par an, on oublie tout, sauf les erreurs que l'on a commises... ce qui enracine dans les esprits les comportements d'échec.

Nous avons progressivement mis au point une vingtaine d'autres modes d'exercices, plus légers et plus puissants sur le plan pédagogique. Par exemple, l'exercice inversé : au lieu de prendre les gens par surprise, ce qui les met mal à l'aise, on les laisse choisir le sujet sur lequel ils souhaitent s'entraîner et on leur donne du temps pour s'y préparer. On déroule ensuite l'exercice à vitesse lente, en le fractionnant en plusieurs séquences, ce qui permet d'apprendre au lieu de subir, et si l'une des phases est ratée, on la rejoue immédiatement afin de ne pas mémoriser un échec. C'est exactement le type d'exercice que le Club Med a exécuté à Singapour trois semaines avant le tsunami de décembre 2004.

Autre type d'entraînement, les retours d'expérience dynamiques consistent, après un coup dur, à imaginer un jeu qui permettra aux protagonistes de la crise de la rejouer, et à ceux qui ne l'ont pas vécue de s'entraîner. À cette occasion, échanger les fonctions des différents acteurs aide chacun à comprendre les contraintes et les obligations de l'autre, et favorise l'esprit d'équipe.

Pour s'entraîner à la surprise, l'exercice "miroir" ne nécessite aucune préparation. Il s'agit de choisir une crise d'actualité qui intéresse l'organisation (car c'est un concurrent qui la traverse, ou parce que le risque manifesté concerne également l'organisation). La cellule de crise qui joue l'exercice se réunit (par exemple pendant une semaine entre dix-sept et dix-neuf heures) pour suivre le déroulement réel de la crise et les réactions de l'entité réellement impliquée. « *Ferions-nous la même chose ? Serions-nous capables de faire comme eux ?* » Elle prend contact en parallèle avec les véritables intéressés pour leur proposer de leur envoyer le résultat de ses cogitations, en vue d'une réunion d'échange.

Autre exercice light et adapté aux scénarios non conventionnels, le "flash" consiste à sortir du chapeau, sans prévenir, un sujet qui ne correspond pas aux risques liés au cœur de métier et à s'entraîner sur un temps très court (quarante minutes par exemple, ou quatre fois quarante minutes si l'on fait jouer tour à tour quatre sites de l'organisation en incorporant à chaque itération les idées des précédents, ce qui permet en une journée d'avancer vite sur un risque émergent et avec une préparation minime).

L'entraînement a aussi pour but de se familiariser avec les fonctions inhabituelles que les uns et les autres devront occuper pendant la crise : la tenue du livre de bord et la visualisation des informations clés sur les murs de la salle de synthèse, l'organisation de l'anticipation, l'observation du groupe par un sage, capable au besoin de jouer le médiateur entre les différents collaborateurs et le numéro un, la constitution d'une équipe de nuit chargée du bilan de la journée et du dépouillement de la presse au petit matin, telles sont quelques-unes des tâches auxquelles il est bon de réfléchir avant que la crise n'éclate !

Les liens

On ne peut pas s'en sortir seul dans une crise. Le carnet d'adresses est une arme souvent plus efficace qu'un gros classeur de procédures. Et ce n'est pas le jour J qu'on peut tisser des liens de respect mutuel et de confiance. Bonne nouvelle, les partenaires de crise sont à 90 % identifiables à l'avance, à commencer par les administrations. Dresser la carte de ces partenaires (en profiter pour mettre à jour son répertoire), se documenter sur leurs dispositifs de crise et leur cadre réglementaire, et aller au contact pour échanger sur les modes opératoires de chacun en cas de crise et monter des miniprojets en commun (on peut vite apprendre à se connaître à l'occasion d'exercices, de partages d'expériences, de projets communs de recherche appliquée). Ce tissage de liens a souvent du sens en interne aussi ! La préfecture d'Alsace a développé depuis deux ans des actions en réseaux pour que les différents services intéressés par les crises (ils sont une vingtaine...) se connaissent mieux et gagnent en efficacité collective en cas de crise.

La culture

Comment agir vite et juste face à une crise si l'on ne partage pas en équipe un minimum de références communes ? Comment progresser si l'on néglige de capitaliser et transmettre les expériences vécues en interne et observées en externe ? La pratique et la formalisation des retours d'expérience (dans le but de les utiliser à chaud) sont encore bien timides. Si l'on stoppait les retours d'expérience dans les milieux professionnels où cette pratique est ancrée (aviation civile, armée, nucléaire), il y aurait des grincements de dents. Les bénéficiaires sont convaincus. La majorité des univers professionnels ne comprend pas les sigles de Retex ou Rex. On peut aussi diffuser de la culture de crise en débriefant de grands témoins et en favorisant l'émergence de réseaux d'apprentissage – sur le même modèle que l'École de Paris – afin d'explorer des sujets que la littérature n'a pas investis. Par exemple : qu'est-ce qu'une surprise ? Si l'on admet que toutes les crises sont au fond des crises de confiance, comment mesurer celle-ci ? Tout le monde parle de la nécessité de l'anticipation mais qui a écrit la grammaire de l'anticipation ? Quelle est l'influence de l'architecture d'un lieu sur le processus de prise de décision des acteurs et comment intégrer ces données dans la mise en place de locaux de crise ?

La formation-action enfin, est un élément essentiel pour familiariser les individus avec les problématiques de crise. Quelle est leur attitude par rapport au risque ? Comment affrontent-ils les situations difficiles ? Comment prennent-ils leurs décisions ? Nous incitons souvent les équipes à organiser des randonnées en montagne pour que leurs membres apprennent à mieux se connaître dans leur engagement commun face au risque (avec Erik Decamp, alpiniste, guide de haute montagne et polytechnicien habitué à travailler avec des dirigeants ; nous avons développé avec lui un jeu qui traite des modalités de l'attention – typologie des signaux faibles, pathologies de l'attention, bonnes pratiques à l'échelle individuelle et collective –). La navigation présente, elle aussi, des analogies très grandes avec le travail en cellule de crise.

Mots clés

Les mots clés de la gestion de crise – flexibilité mentale (et ses corollaires, créativité et humilité), attention aux détails (la conduite d'une crise repose sur une chaîne de détails, un détail peut tout compromettre), bon sens, empathie (avec la situation, les acteurs, les objets en situation), questionnement, anticipation... – ne sont pas toujours au programme des filières de management et leur emploi doit être encouragé dans tous les actes de la vie quotidienne de l'organisation. On notera qu'ils correspondent le plus souvent à des valeurs féminines. Et pourtant, combien de fois les femmes sont absentes en cellules de crise ! Certaines décisions complètement absurdes le font souvent regretter. Un exemple particulièrement représentatif : à l'occasion d'un épisode neigeux sur une autoroute, on a bien pensé à ravitailler les passagers des voitures piégées pour la nuit, mais les thermos de café brûlant n'ont certainement pas satisfait les bébés et les enfants à bord !

Peut-on encore parler de gestion de crise ?

Cela ne fait pas de doute, la gestion de crise n'est plus ce qu'elle était : les crises étaient autrefois perçues comme des événements exceptionnels (et donc ne justifiant pas de préparation sérieuse des managers) mais s'inscrivant dans des scénarios bien cadrés et bornés dans le temps, réservés à des spécialistes, aux effets purement négatifs ou destructeurs, et du ressort de l'État dans une logique de commandement et de moyens.

Elles entrent maintenant dans une certaine normalité mais sont difficiles à prévoir en termes de scénarios, elles impliquent toutes les fonctions de l'entreprise (à commencer par le numéro un, dont l'engagement est nécessaire y compris au plan symbolique), l'État peut de moins en moins y subvenir (pour maintes raisons à commencer par leur fréquente dimension internationale ; le rétablissement d'un service civil pourrait améliorer la donne sur ce chapitre aussi) alors que d'autres acteurs font preuve de leur efficacité – entreprises, ONG, citoyens – dans une logique de coopération.

Réponse (partielle, tardive, insuffisante ?) aux menaces de notre temps où personne ne peut prétendre gérer les crises mais peut-être fallait-il dès l'origine traduire *to manage* par "s'adapter à", au sens de *to fit*, plutôt que par "gérer". Si cette séance devait être reconduite dans cinq ans, parlerons-nous encore de gestion de crise ou serons-nous face à des ruptures et des défis plus lourds encore ? (au passage, le mot "défi" signifiait à l'origine "rupture du contrat de confiance"...)

En attendant, la préparation aux crises développe des vertus bonnes à prendre pour le management au quotidien. Qui ne voudrait pas voir ses équipes animées par l'esprit d'équipe, le sens de l'anticipation et de l'essentiel, la créativité, la capacité à travailler sous stress, à décider, à aller vite ? Certaines entreprises, notamment dans les secteurs des transports, de la grande distribution, de l'eau ou du tourisme ont même compris que leur aptitude à faire face aux crises pouvait se révéler un excellent atout sur le plan concurrentiel ou commercial (Air France consulting propose maintenant une offre en management de crise).

Le pire des risques, à l'heure actuelle, serait sûrement de n'en prendre aucun. N'oublions pas que le versant positif du risque a pour nom innovation !

DÉBAT

De la prévisibilité des crises

Un intervenant : *Après-coup, les crises font toujours l'objet d'analyses fort intelligentes et pourtant, force est de constater que les acteurs concernés ne les voient jamais venir. En trois ans, nous avons connu la canicule, l'explosion des banlieues et l'affaire d'Outreau. Comment expliquer cette cécité collective qui nous a empêchés de voir venir ces trois graves crises ?*

Bertrand Robert : Pour prendre l'un des cas que vous citez, il existait effectivement des signes avant-coureurs pour la canicule de l'été 2003. Les épisodes caniculaires de 1976 en France et de 1995 à Chicago étaient bien documentés, et un chercheur du CNRS, Jean-Pierre Besancenot, a cherché à sensibiliser les pouvoirs publics dès 2002. Les premières alertes lancées à l'orée de l'été 2003 n'ont pas été écoutées. À Marseille, le professeur San Marco a animé début juillet une conférence de presse pour inciter la population à boire, à se mettre à l'ombre, à fermer les volets : des recommandations simples et banales, qui n'ont pas trouvé grâce auprès des médias, en quête de sujets plus accrocheurs (c'était aussi la septième année consécutive que ce spécialiste tentait de sensibiliser l'opinion). Ironie du sort, tous les experts français de la santé publique étaient réunis à ce moment-là à Montpellier pour faire le point sur les cent priorités nationales du secteur (où ne figurait pas le risque de canicule). Il faisait trente-neuf degrés mais personne ne s'en est inquiété. Quand, finalement, les services d'urgences sont parvenus à se faire entendre, cela n'a pas eu d'effet concret, pour des raisons que l'on rencontre comme un leitmotiv sur les crises actuelles et qui peuvent être regardées comme des révélateurs de nos sociétés.

Tout d'abord, il devrait y avoir un ministre du décroisement ! Si les pompiers détenaient des informations importantes, ils ne se sont pas sentis autorisés à les transmettre... Ensuite, le système de santé français venait de se voir décerner la première place mondiale par l'OMS (Organisation mondiale de la santé) pour la qualité des soins, pas pour la prévention : on trouve toujours, à l'origine d'une crise, un excès d'orgueil et de certitudes ! Troisième explication, l'ennemi arrive avec le soleil dans le dos pour qu'on ne le voit pas s'approcher : les énergies étaient focalisées sur des objectifs précis d'économie budgétaire, si bien que lorsque l'engorgement des urgences est survenu, on a d'abord analysé la situation avec ce modèle de la réalité, on a pensé au nombre excessif de lits fermés avant d'envisager une épidémie. La quatrième explication est l'essoufflement des équipes, surchargées et prises par leurs soucis quotidiens. Enfin, l'absence de veille et la perte de confiance dans le système et dans les autorités ont favorisé l'éclatement de la crise. De ce point de vue, on ne peut que regretter que la gestion de crise ne soit pas davantage enseignée à l'ENA (sujet plébiscité dans les attentes des élèves).

Dans les *Cahiers du GIS, Risques collectifs et situations de crise* parus en mai 2005, Hervé Laroche et Patrick Lagadec reviennent sur l'ensemble des rapports parus après la canicule et analysent quel type de vérité a été reconstruit a posteriori, révélant la résistance collective au changement et l'incapacité des systèmes à se remettre vraiment en cause.

Int. : *Il y aurait donc toujours des éléments qui permettraient de voir venir la crise... Était-ce vrai également pour la tragédie du 11 septembre ?*

B. R. : Après les attentats du World Trade Center, on a pu lire dans de grands journaux : « *Un scénario impensable* ». S'il était impensable, alors autant arrêter de penser (il fallait en tous cas éteindre le poste de télévision offrant les images en boucle des avions percutant les tours pour commencer à penser) ! Ma conviction est qu'au contraire, toutes les grandes surprises de ces dernières années sont constituées de morceaux de réalité déjà survenus dans le passé mais associés d'une nouvelle façon.

S'agissant du 11 septembre, rappelons qu'un attentat avait déjà ciblé le sol américain et précisément les Twin Towers en 1993. Leurs auteurs, qui avaient fait exploser une camionnette piégée dans les sous-sols du bâtiment, avaient été jugés au cours d'un procès qui

a, semble-t-il, permis à Al-Qaïda de récolter des informations techniques sur l'architecture des bâtiments confirmant le choix des tours. En ce qui concerne les détournements d'avion, ils sont nombreux depuis les années 1970. Quant aux attentats kamikazes, ils étaient déjà une réalité au Moyen Orient avant 2001. Les facteurs de nouveauté, lors de ce tragique 11 septembre, furent le nombre des avions détournés simultanément, et l'utilisation de cutters pour s'en rendre maître.

Le rapport du sénat américain, rédigé à la suite des attentats, a fait apparaître un foisonnement de signaux que le cloisonnement des administrations n'a pas permis de mettre au jour. Sans parler de ce roman de Tom Clamcy, best-seller aux États-Unis, paru six mois avant les attentats, et qui décrit un scénario analogue.

De la même façon, *Futility*, écrit par Morgan Robertson en 1898, soit quatorze ans avant la disparition du Titanic pourtant déclaré insubmersible, décrit avec de nombreuses coïncidences le naufrage du Titan suite à une collision avec un iceberg dans l'Atlantique nord.

Kandinsky pensait que les artistes sont la pointe avancée de la société et que leur sensibilité vaut prédiction quant à l'évolution d'une époque. Jacques Attali a repris et développé cette idée avec la musique dans *Bruits*. Que pensent les artistes et que signifient les musiques composées aujourd'hui ? Il n'y a pas là matière à optimisme, en tous cas sous nos latitudes.

Int. : *Si toute crise est un événement, on ne peut que conclure à l'impuissance des probabilités. Tous les éléments déclencheurs sont réunis, mais on ne sait ni les identifier, ni les comprendre. C'est typiquement la situation du chercheur, confronté à l'inconnu et dont on attend qu'il fasse preuve de rigueur, certes, mais surtout d'imagination.*

Voilà pourquoi il serait bon que les énarques fassent quelques stages en laboratoires de recherche mais aussi que les chercheurs participent aux cellules de crise !

Face au stress

Int. : *Mais alors, comment se préparer à un événement que, par définition, l'on ne peut pas connaître ? Et surtout, comment aider les individus à mieux gérer leur stress ? Ce qui pose la question des procédures. Jusqu'à quel point faut-il les formaliser ?*

B. R. : Dans les entreprises les mieux préparées, le stress est d'abord un sujet dont on parle, ce qui n'est pas si courant. Avec la peur, il est pourtant omniprésent au sein du management, et surtout en période de crise. En parler est déjà une première étape importante. L'appui de spécialistes du corps médical, tout au long de la crise, est également une bonne chose (à propos, combien d'entreprises peuvent-elles s'appuyer sur un médecin alors que la dimension sanitaire est présente dans la plupart des crises aujourd'hui ?). Enfin, pour limiter le stress dans une cellule de crise, soigner la logistique est tout à fait fondamental. On peut pour cela désigner une personne dont la mission exclusive sera de faire en sorte que tout se passe le plus agréablement possible pour chacun. Une pièce avec des fenêtres, des repas variés, un coin de repos, un jardin pour marcher, tels sont quelques-uns des éléments concrets auxquels il est bon d'accorder de l'importance. Une attention aux problèmes personnels des membres de l'équipe est également essentielle. Les médicaments de l'ainé qu'il faut aller chercher à la pharmacie, la grand-mère qui débarque dans trois heures à l'aéroport : ces petits problèmes d'organisation peuvent empoisonner l'esprit. Si quelqu'un peut les régler à votre place, nul doute que votre disponibilité et votre performance au sein de l'équipe en seront grandement améliorées. On ne doit pas hésiter non plus à écarter les individus les plus fragiles, qui peuvent entraîner un effet de contagion sur le reste de l'équipe.

Les entraînements, qui favorisent l'esprit d'équipe, permettent eux aussi de faire reculer le stress. On est beaucoup moins anxieux quand on a participé à des exercices et quand on s'est documenté. Je recommande souvent aux membres de l'équipe dirigeante d'une entreprise de passer tous ensemble leur brevet de secouriste. Ils trouvent là l'occasion de mieux se connaître et de se dire les choses différemment. Au total, les crises qui sont bien gérées peuvent se transformer en aventures collectives inoubliables.

Quant aux procédures, elles sont utiles la première heure de crise, lorsqu'il faut agir sans réfléchir, pour faire face au plus pressé. Il faudra probablement improviser, sortir du cadre, accommoder les plans à la réalité du jour J. Mais c'est comme en musique : pour improviser, il faut déjà être sacrément bon musicien ! On a donc le droit de contourner les procédures... à condition d'en avoir. D'ailleurs, le simple fait de les fabriquer est positif puisque cela permet aux gens de se parler et de se poser les bonnes questions. Des procédures sont certes utiles, mais des procédures "bonsai", élaguées au maximum, esthétiques (très visuelles pour être compréhensibles sous stress sévère) et ancrées dans les pratiques quotidiennes (pas de répertoires téléphoniques placés dans un coffre et vite obsolètes, et pourquoi pas se familiariser avec le format du livre de bord en l'utilisant pour les relevés de réunions en comité de direction ?).

Je dirai pour conclure qu'il est normal d'être stressé en cellule de crise ! Le stress provoque une décharge d'adrénaline, il pousse à s'adapter et à réagir. Une cellule en position du lotus ne résout pas non plus les problèmes.

Int. : *Les patrons sont particulièrement exposés au stress ! Et pourtant, ceux que j'ai rencontrés et qui semblaient les plus parfaitement à l'aise dans leur rôle, cultivaient une certaine insouciance et le goût du jeu, c'est-à-dire des qualités qui ne correspondent pas précisément à l'état d'esprit qu'il convient de développer, selon vous, pour une gestion de crise efficace...*

B. R. : L'humour est toujours bienvenu. Pour le goût du jeu, il faut voir ce qu'on entend par là et ses conséquences potentielles. Certes, les décisions comportent souvent une part de pari, mais si un jour je suis pris en otage, je serais moyennement heureux d'apprendre que le négociateur est un joueur invétéré. Ce qui est intéressant dans la notion de jeu c'est d'une part l'apprentissage et d'autre part l'idée qu'il y a du jeu quelque part, et en crise c'est souvent dans les interstices qu'on va trouver des voies de sortie. Dans jeu il y a "je", on peut aussi y voir un magnifique révélateur de personnalité (la cité des sciences avait organisé il y a deux ou trois ans avec Orna Cohen une exposition intitulée "Qui suis-jeux ?" qui permettait par le biais d'une douzaine de jeux de mieux se connaître. Le quart des ateliers était regroupés sous le thème gestion de crise. La difficulté pour les dirigeants est souvent de laisser son ego au vestiaire.

Pour l'insouciance, une certaine forme doit être cultivée en cellule de crise, au sens où un engagement trop prononcé du numéro un compromet de facto son recul stratégique, sa lucidité et sa capacité à anticiper. Il est tentant pour lui (ou elle) de s'impliquer car c'est un moyen de gérer son stress et cela donne une image positive du leader (je ne me défile pas et je retrousse les manches). Nous suggérons toujours au pilote en cellule de crise de se choisir un copilote avec qui il pourra partager ses inquiétudes. Les menaces qui pèsent sur une entreprise sont si nombreuses que certains patrons peuvent en effet devenir tout à fait paranos. Mais j'en connais beaucoup, parce qu'effectivement tout peut arriver, qui ont choisi de prendre les choses du bon côté, avec une insouciance ou un naturel (la sprezzatura italienne) confondant. Les plus admirables que j'ai rencontrés avaient un passé en dehors de leur milieu professionnel. Deux d'entre eux étaient d'anciens joueurs de rugby (un écossais, un anglais) et savaient comme personne fédérer leurs équipes.

Int. : *Y a-t-il des convergences entre le risk management et la gestion de crise ?*

B. R. : Paul Valéry a défini ainsi les deux dangers qui guettent une civilisation : ce sont le désordre et l'ordre ! La philosophie actuelle du *risk management* ne s'occupe en général que du versant contrôle, limitation, financement (peur du désordre, tentation de l'ordre). Dans l'idéal, il devrait envisager le risque également dans son versant positif, créatif. Une entreprise est faite pour prendre des risques, et pour les prendre mieux que ses concurrents. On peut l'illustrer avec une lecture inhabituelle de la fable des trois petits cochons. Une première lecture incite à croire que la solution face à une menace est toujours plus de barrière et de rigidité (le mur de briques vaut mieux que la palissade de bois qui vaut mieux que l'écran de paille). Mais le loup finira par venir à bout de toutes les constructions. Les petits cochons ont le choix entre mourir sous les dents du loup ou mourir d'ennui, enterrés vivants

dans un abri anti-atomique (ce qui n'est pas une vie pour des petits cochons). Une deuxième lecture va s'intéresser à la créativité et à l'adaptation à la menace symbolisée par la cheminée, instrument de canalisation de la violence et de sa transformation en nourriture et en fête, le loup finissant dans la marmite et dans la cohésion retrouvée des petits cochons.

Présentation de l'orateur :

Bertrand Robert : IEP Paris, ESSEC ; praticien et chercheur dans le domaine des crises depuis une vingtaine d'années ; il dirige le cabinet Argillos ; thèmes de prédilection au service de la pérennité des organisations : management de la surprise, techniques d'anticipation, développement de la confiance.
bertrand.robert@argillos.com

Diffusion juin 2006