



APPRENDRE A GERER LES CRISES

Sociétés vulnérables – Acteurs responsables

Patrick Lagadec

Cours de Gestion des Ressources Humaines
Prof. S. Haefliger

Karim Benkirane
2003

Table des matières

<u>1. INTRODUCTION</u>	3
<u>2. L'AUTEUR</u>	4
<u>3. AXES PRINCIPAUX DE SA DÉMARCHE</u>	4
<u>4. LES CONNAISSANCES OPÉRATIONNELLES DE BASES</u>	5
<u>4.1. LE TERRAIN DE LA CRISE</u>	5
<u>4.1.1. Comment définit-il la crise par rapport à l'urgence ?</u>	5
<u>4.1.2. La crise et ses difficultés organisationnelles classiques</u>	5
<u>4.1.3. Le problème particulier de la détection des signes avant-coureurs</u>	6
<u>4.2. LES RÉPONSES POSSIBLES</u>	6
<u>4.2.1. La phase réflexe: éviter la disqualification immédiate</u>	6
<u>4.2.2. La phase de réflexion : questionnement, ouverture, ancrage, positionnement</u>	7
<u>4.2.3. La phase de conduite : assurer une cohérence générale</u>	7
<u>5. LA CONDUITE DE L'APPRENTISSAGE</u>	7
<u>5.1. LES OUTILS PRINCIPAUX</u>	8
<u>5.2. LE RETOUR D'EXPÉRIENCE</u>	8
<u>5.3. LES ENSEIGNEMENTS PRINCIPAUX</u>	9
<u>7. CONCLUSIONS</u>	11

1. Introduction

Les entreprises et les administrations sont, encore plus aujourd'hui qu'elles ne l'étaient auparavant, exposées aux bourrasques des crises. En effet, les sociétés actuelles caractérisées par une complexité croissante et une dépendance technologique irréversible, dues à l'imbrication de grands systèmes hétérogènes, voient leurs vulnérabilités croître à l'égard des crises. De plus, de nombreux autres facteurs tels que l'emprise des médias, l'effacement voire l'effondrement des repères idéologiques, éthiques ou stratégiques, tendent à accentuer ces vulnérabilités et à élargir les champs d'action potentiels des crises.

Il est important, pour les dirigeants de prendre conscience de cette réalité et de réaliser la nécessité d'engager et de mener à terme un apprentissage en la matière.

A ceux qui douteraient encore qu'il faille étudier de près le déroulement et la gestion des crises, rappelons simplement quelques événements des dernières années: naufrage de l'Erika, cas de listériose, cancers de l'amiante, farines animales, catastrophes ferroviaires en Grande-Bretagne, incendie du tunnel du Mont-Blanc, etc. Les entreprises et leurs dirigeants doivent faire face à une montée des tensions liées aux crises due au double effet de la médiatisation de celles-ci et de la « judicialisation » de nos sociétés. Nombreuses sont les firmes qui se dotent de procédures de gestion de crise (parfois trop épaisses et peu efficaces) pour tenter de les conjurer. Mais rien ne vaut le temps que l'on prend à examiner le déroulement de catastrophes, la propagation de rumeurs et les réactions des sociétés concernées. Les universitaires ont, depuis près de trente ans, développé des modèles d'étude et de compréhension des crises très performants. Il faut maintenant tirer profit des leçons qui ont été apprises !

2. L'auteur

Patrick Lagadec est directeur de recherche à l'Ecole Polytechnique (laboratoire d'économétrie), Docteur d'Etat en Science Politique (1980), ancien Élève de l'ESSEC (1972), diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (1972). Il est Officier de l'Ordre National du Mérite.

Initiateur du concept de "Risque Technologique Majeur", il est spécialiste de la prévention et de la conduite des crises - que ces crises aient pour origine des problèmes de défaillance technique, de santé publique, de société. Ses recherches sont étroitement liées à des interventions-conseils auprès de comités exécutifs de grandes sociétés (grands réseaux vitaux : Energie, Transport, Distribution, Aéronautique-espace, etc..), de directions d'administrations publiques, d'organisations internationales (Nations Unies, Union Européenne), d'associations et d'ONG, en France comme à l'étranger.

3. Axes principaux de sa démarche

Dans le respect de l'objectif essentiel de cet ouvrage, qui est « l'aide à l'apprentissage », Lagadec expose une réflexion en deux temps:

- Tout d'abord, il consacre une première partie de son livre aux savoirs opérationnels de base qui doivent indispensablement être acquis par les dirigeants. Ces connaissances préliminaires de la problématique de la gestion des crises sont en effet d'une importance capitale quant à la suite du processus d'apprentissage. Lagadec introduit sa réflexion en citant et développant trois cas exemplaires (Union Carbide et Bhopal, Sandoz et la pollution du Rhin et finalement Johnson & Johnson et la contamination criminelle du Tylenol) qui sensibilisent le lecteur sur la nécessité d'apprentissage dans le domaine, et qui amorcent déjà l'exposé des connaissances acquises en la matière. Ensuite, il propose deux dossiers : la connaissance du terrain de la crise et la connaissance des réponses possibles. Il apporte une réponse aux questions : Qu'est ce qu'une crise et quelles en sont les difficultés typiques ? Comment y faire face ?
- Dans la deuxième partie du livre, Lagadec propose une série de démarches et d'outils permettant de faire passer dans les faits ces connaissances de base. Il se penche sur la question de l'apprentissage : Comment engager un organisme sur cette voie ? Sur quels exercices concrets faut-il se baser afin d'ouvrir les esprits, mobiliser les gens et forger des compétences opérationnelles ? Comment mettre en œuvre les modalités d'apprentissage sachant que le risque de rejet est prééminent ?

Il est important de noter que le livre ne vise pas à l'exhaustivité. Son ambition est davantage de fournir des repères et d'aiguiser les volontés, en montrant que des possibilités, déjà bien validées, existent.

Dans la suite de cette note critique, nous nous proposons de résumer les idées principales traitées par l'auteur et d'en extraire les enseignements majeurs que nous en avons tirés, tout en respectant le plan général de l'ouvrage même i.e. les axes principaux susmentionnés.

4. Les connaissances opérationnelles de bases

4.1. Le terrain de la crise

4.1.1. Comment définit-il la crise par rapport à l'urgence ?

L'urgence, pour simplifier, c'est l'événement répertorié, pour lequel on dispose de procédures codifiées, qui concerne un nombre limité d'acteurs, intervenant dans une structure d'autorité simple, clairement définie.

Avec la crise, il ne s'agit plus de brèche simple dans un système stable, mais de problèmes et de menaces non circonscrits, dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc. Il ne s'agit plus seulement d'aller vite : on ne sait plus très bien où aller, avec qui, ni dans quel but. La crise, c'est précisément cette confrontation à des problèmes hors épure coutumière, à des dérives potentiellement inexorables, à la nécessité d'agir alors précisément que l'on voit se dissoudre les références qui jusqu'alors permettaient de guider, d'encadrer, de donner sens et valeur à l'action individuelle et collective.

La crise c'est l'urgence, *plus* la déstabilisation. Elle va combiner *déferlement* de difficultés, dérèglement dans le fonctionnement des organisations, divergences dans les choix fondamentaux. Elle ne pourra pas être résolue par de simples mesures techniques, définies par des spécialistes, imposées par l'autorité.

4.1.2. La crise et ses difficultés organisationnelles classiques

La crise plonge dans une série de difficultés classiques :

- Un démarrage (sauf dans le cas des accidents massifs) sur signaux faibles et inhabituels qui peuvent leurrer les dispositifs d'alerte. Nous reviendrons plus en détail sur ce point particulièrement délicat.
- Un retour en force de problèmes qui n'avaient pas été résolus dans le passé,
- des défaillances individuelles en raison du stress et d'un manque de préparation psychologique des ensembles organisationnels en dehors de leur domaine de pilotabilité
- une expertise incertaine, trop tardive, trop théorique, trop parcellaire, biaisée,
- des problèmes médiatiques considérables, qui transforment radicalement et la crise et son traitement,
- l'irruption de maints acteurs sortis de nulle part, mais qu'il est impossible d'ignorer, d'exclure, de faire "obéir", à commencer par les victimes,
- la nécessité de conduire le pilotage au sein d'ensembles complexes: Il faut passer de la pyramide au réseau.

De plus, la surprise et la difficulté du terrain génèrent des incapacités bien répertoriées:

- Refus diffus d'accepter qu'un processus de crise soit en marche : On attend des "preuves", concept piège car ces preuves ne viendront que trop tard.
- Recul général face à la nécessité de "prendre en charge" la situation : chacun va trouver maints motifs justifiant d'attendre que l'on sache exactement qui est concerné par le phénomène atypique et inclassable qui se développe.

- Effervescence générale, mais ni recherche déterminée, ni recueil systématique d'informations pertinentes.
- Enfermement général dans des "bunkers" qui ne communiquent plus entre eux.
- Absence de communication externe, en dépit de toutes les promesses préalables.
- Agitations tactiques, sans questionnement stratégique.
- Options en tout ou rien, marquées par une sur-réaction ou une sous-réaction qui précipitera la crise.
- Incapacité à sauvegarder crédibilité, légitimité, et même dignité dans les cas les plus graves.

4.1.3. Le problème particulier de la détection des signes avant-coureurs

Il est nécessaire de détecter les signes avant-coureurs de la crise le plus en amont possible. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place des « mécanismes de détection des signes » avant que l'imminence de la crise ne les empêche de fonctionner. L'augmentation de l'absentéisme ou la multiplication des graffitis sur les murs des usines, par exemple, traduisent une certaine agitation sociale et une violence latente sur le lieu de travail une hausse brutale du taux d'accidents du travail est souvent le signe d'une explosion industrielle imminente. De plus, faute de repérer ces signes, l'entreprise renforce non seulement l'éventualité de la crise, mais diminue aussi ses chances de la maîtriser.

4.2. Les réponses possibles

Lagadec distingue trois étapes dans la réponse à la crise :

4.2.1. La phase réflexe: éviter la disqualification immédiate

La phase réflexe ou « l'entrée en scène » prend à froid les organisations et leur fait souvent connaître, d'emblée, une disqualification définitive. Pour éviter cela, un certain nombre d'actes immédiats sont à poser :

- Capturer. Décrypter. Alerter.
- Prendre en charge et éviter le piège de la sous-réaction (ainsi que celui de la sur-réaction réflexe).
- Déclencher interventions de sauvegarde et actions pertinentes.
- Rechercher activement des informations.
- Ouvrir un livre de bord
- Réunir une équipe, isoler le traitement de la crise
- Communiquer (démonstration de sérieux, reconnaissance du problème et reconnaissance des interlocuteurs).

Mais même les meilleurs mécanismes de détection des signes ne peuvent empêcher toutes les crises. Par conséquent, l'un des aspects les plus importants de la gestion de crise est d'endiguer les dommages pour éviter que les effets indésirables ne se propagent et n'atteignent les parties de l'entreprise encore indemnes.

4.2.2. La phase de réflexion : questionnement, ouverture, ancrage, positionnement

La phase de réflexion a pour objet d'ancrer toute l'intervention, en définissant un positionnement sur les questions les plus délicates (notamment les questions de Valeurs) ainsi que des grandes logiques de réponse. Cette phase doit être engagée le plus tôt possible et doit se poursuivre tout au long de la crise si l'on veut assurer, à chaque instant et dans la durée, la pertinence de l'action opérationnelle.

Cette phase se doit de prendre en considération les actions suivantes :

- Repérer les référents décisionnels.
- Ouvrir le questionnement, ouvrir les réseaux.
- Caractériser la situation.
- Dégager les ancrages fondamentaux : valeurs, critères de décision, grandes logiques
- Construire le système de responsabilités, assurer une fonction de pilotage, dimensionner la réplique.
- En appui : mettre sur pieds une cellule de réflexion stratégique

4.2.3. La phase de conduite : assurer une cohérence générale

Cette phase, guidée par la phase de réflexion, représente le temps de la cohérence dans l'action. Durant cette phase de conduite, il est de la responsabilité des dirigeants de :

- Conduire un système fragilisé,
- Diriger les cellules de crise
- Maîtriser la question de l'expertise souvent tardive (Mobiliser le réseau d'experts pré-constitué et assurer sa quiétude, clarifier immédiatement les limites de l'expertise ...)
- Répondre aux exigences de communication (médiatique ou non) en s'assurant de la cohérence du message, de l'exactitude des informations, de leur complétude, ainsi que de la fréquence à laquelle elles sont délivrées. Le but n'est pas de rassurer, mais d'**INFORMER**.
- Conduire la crise jusqu'à son terme et même de conduire l'après-crise (débriefings, initiatives, etc....) !

5. La conduite de l'apprentissage

Dans cette deuxième partie, Lagadec présente un certain nombre d'outils et de possibilités, tous situés dans une logique générale de conduite de l'apprentissage.

Ces outils se regroupent autour de quelques axes clés : la prise de conscience de base, l'audit de la situation (risques et capacités de réplique), la prévention active (les tests et la formation).

Il est, encore une fois, important de souligner que tous ces leviers d'apprentissage sont à mettre en contribution : on ne saurait jouer seulement sur tel ou tel d'entre eux.

Dans cette partie de la note critique, nous énumérerons brièvement ces outils. Ensuite, nous donnerons une attention particulière à la notion de « retour d'expérience », concept phare de la conduite de l'apprentissage. Puis finalement, nous expliciterons les points forts et les enseignements que nous retirons par rapport à l'apprentissage en gestion de crises.

5.1. Les outils principaux

Lagadec propose les possibilités suivantes comme outils d'apprentissage en gestion de crises :

- Le **séminaire**, qui est l'occasion pour les hauts responsables d'une réflexion et d'un apprentissage collectif et individuel sur le problème du pilotage général et de la communication en situation de forte turbulence. C'est l'outil utilisé pour la construction d'une volonté collective d'apprentissage.
- L'**audit des vulnérabilités du système**, qui aboutit sur un rapport final sur les risques potentiels de l'entreprise/du système, sans pour autant se résumer à être un catalogue exhaustif de ces risques.
- Le **retour d'expérience**, qui sert à tirer des leçons des crises passées et à éviter de sombrer dans l'oubli. Celui-ci doit être entamé le plus tôt possible, idéalement dès l'entrée en crise. Nous reviendrons sur l'importance de ce type de procédés.
- L'**auscultation des systèmes de réponse**, qui est en quelques sortes un questionnement collectif sur les plans d'urgence et sur les aptitudes profondes de l'entreprise (pratique, savoir-faire, réelles vulnérabilités ...).
- Les **exercices de simulation**. Ceux-ci doivent être menés de manière périodique et doivent idéalement faire appel à un expert extérieur, et éventuellement des journalistes professionnels. Il est indispensable que ces exercices voient la participation des membres de la direction et qu'ils soient suivis par des séances de débriefings afin d'en retirer de réels enseignements. Lagadec livre dans son ouvrage quelques conseils pratiques sur la construction de ces exercices.
- La **formation de groupes spécifiques**, tels que le directeur de crise, le président, les DGs et hauts dirigeants, ainsi que tous les services impliqués dans les crises (équipes de sécurité par exemple)

5.2. Le retour d'expérience

Deux mécanismes sont très révélateurs de la raison pour laquelle la majorité des programmes de gestion de crise sont inefficaces : Les enseignements tirés des crises et la révision des systèmes et mécanismes pour améliorer leur gestion à l'avenir. En effet, peu d'entreprises effectuent une « autopsie » des crises qu'elles ont subies ou évitées de justesse et, quand elles le font, elles ne la mènent pas correctement et n'en tirent pas les leçons nécessaires. Ces autopsies ou « retours d'expériences » comme les dénomme Patrick Lagadec doivent faire partie intégrante d'un audit de crise portant sur les points forts et les points faibles de l'entreprise.

5.3. Les enseignements principaux

Nous proposons, avant de conclure, de dresser la liste des points forts qui ont retenu toute notre attention et que nous pourrions qualifier d'enseignements principaux tirés de cet ouvrage :

- On ne peut parler de gestion de crise si on ne fait pas de la prévention.
- Il faut un appui total et une implication exemplaire de tous les responsables et dirigeants.
- Le but est de se reconfigurer à haute vitesse dans les changements brusques et les moments de mutations: sortir du cadre de réflexion habituel et aller au-delà des fiches réflexes et des plans de secours.
- Donner envie aux gens de travailler ensemble sur des situations inconnues, en dehors de tout ce qu'ils n'ont jamais fait.
- Alternier des simulations et des périodes de réflexion.
- Tenir des tableaux de bord.
- Gérer les réseaux.
- Développer savoir et savoir-faire, et combiner cela avec des retours d'expériences.
- Incrire l'effort dans une programmation: il ne s'agit pas d'opérations sans lendemain.

Aujourd'hui, la cause est largement entendue: le risque majeur contraint à une approche infiniment rigoureuse, élargie, et ouverte de la sécurité.

Tout d'abord au plan technique et organisationnel. La maîtrise des risques industriels suppose que l'on ait reconnu un fait fondamental : les défaillances ne "tombent pas du ciel". Conception, réalisation, procédures, maintenance, formation des hommes, objectifs et contraintes économiques, choix de localisation et de filières, cultures et valeurs de référence des organisations, information... sont autant d'éléments qui interviennent dans la construction de l'accident.

Ensuite au plan institutionnel. Il n'y pas de maîtrise possible des risques majeurs sans processus de décision ouverts, explicites; sans un accès à l'information; et même sans un accès à la décision.

Sur ces bases, d'importants progrès ont été réalisés en matière de prévention. Nombre de points noirs, qui inquiétaient fort les spécialistes, ont disparu. Au sein des industries, le statut de la sécurité, et dès lors les pratiques, ont considérablement évolué. Des équipes d'analystes de haut niveau se sont développées.

Il ne faut cependant pas oublier, pour l'avenir, qu'il faut savoir exercer toute la vigilance nécessaire, la sécurité n'est jamais définitivement assurée.

Il faudra, à l'avenir, ne pas oublier de:

- S'interroger sur les risques liés à la défaillance possible des grands réseaux vitaux, tels les systèmes informatiques, téléphoniques, etc. Exemple: le 17 septembre 1991, une panne non détectée dans un central téléphonique de Manhattan, elle-même liée à des difficultés de distribution d'électricité, a conduit à un effondrement du système téléphonique concerné et à des répercussions sérieuses sur le système aéronautique: fermeture des trois aéroports de New York, saturation des aéroports de Washington, Baltimore, Philadelphie, Boston.
- Ne pas exclure les domaines de pointe, même extrêmement prometteurs (informatique, génie génétique). L'argument classique selon lequel "il ne s'est encore rien produit de fâcheux" ne doit pas être brandi en obstacle à toute interrogation.

7. Conclusions

Les grandes organisations, privées comme publiques, doivent développer une aptitude à évoluer en univers instable, voire éclaté. Nous voyons de plus en plus fréquemment des entreprises s'écrouler car leurs dirigeants n'ont su réagir à l'imprévu. Une certitude apparaît alors: tout responsable d'entreprise a le devoir de se préparer personnellement et de préparer son organisation à surmonter des crises !

Le titre de cet ouvrage m'a dans un premier temps suggéré que ce livre serait extrêmement pratique. Alors que je m'attendais à trouver des procédures et des check-lists établies sur la gestion des crises, je fus étonné dès les premières lignes, lorsque j'ai réalisé que l'auteur cherche plutôt à nous livrer des méthodes *d'aide à l'apprentissage*. Cette démarche est d'autant plus judicieuse qu'étant donné la nature de la crise, qui se définit comme évoluant dans un terrain inconnu, toute procédure existante et préétablie serait fortuite.

De plus, Lagadec, qui est avant tout un homme de terrain, est aussi un théoricien et un chercheur qui a mené un certain nombre de travaux sur le thème de la crise. Il a su nous concocter un ouvrage passionnant, alliant parfaitement les différents aspects pratiques et théoriques du sujet. C'est un vrai régal, à consommer sans modération !