

INTRODUCTION

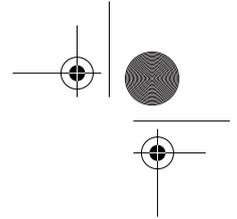
Votre crise aura bien lieu

« On enseigne des certitudes, mais jamais l'incertitude fondamentale. »

Edgar Morin

Ce qui différencie une organisation qui a vécu une crise d'une autre est que la première prépare la prochaine crise. Cette sentence exprime les difficultés éprouvées dans la construction d'un système de gestion de crise. Ainsi, les gestionnaires en charge de la mise en place d'un dispositif de crise sont fréquemment confrontés au refus de la possibilité de la crise, voyant leur projet relégué à l'accessoire dans des organisations pour qui l'horizon se dessine à courts termes. Face aux objectifs imminents, ressentis comme infiniment urgents, la possibilité d'une crise semble souvent lointaine, même si cette certitude de l'immunité fut mise à mal par la crise financière démarrée en 2008 et les obligations liées au risque pandémique de 2009.

Alors que les organisations peinent à se projeter dans un avenir trouble, nous pourrions égrainer une longue litanie de crises qui ont balayé entreprises, associations, conseils d'administration, personnalités, cadres dirigeants et nombre de certitudes. Ainsi certaines entreprises s'imaginaient protégées par leur taille à l'image de l'empire Enron qui a entraîné dans le choc de son effondrement le géant Arthur Andersen. Worldcom et Lehman Brothers disparurent également alors que du



PLAN DE GESTION DE CRISE

haut de leurs tours, ces monstres de verre et d'acier régnaient en maître sur leurs secteurs d'activité.

D'autres, surpris par la crise, n'imaginaient pas leur fragilité, comme la Société Générale ébranlée par l'affaire Kerviel et sauvé *in extremis* par une gestion exemplaire de la crise. Total, trop sûr de sa puissance juridique, reste encore embourbée dans le pétrole de la marée noire de l'Erika. Le Crédit Lyonnais a dû muter en LCL pour effacer des mémoires un nom entaché pour longtemps. Danone qui était l'entreprise préférée des Français s'est transformée dans les esprits en une multinationale froide par la vindicte populaire alors que l'entreprise avait pour projet de restructurer ses activités en 2001. La suspicion continue à peser sur Nestlé qui encourageait l'utilisation de substituts du lait maternel en Afrique dans les années 1970. L'étonnement règne encore chez France Télécom ou Renault alors que des employés, entraînés dans des mécaniques insupportables, se donnaient la mort. Et à cette heure, BP risque de disparaître, noyé dans l'océan noir de ses prétentions.

La litanie pourrait être longue jusqu'à l'absurde, surtout si l'on ajoutait à celle-ci les crises anonymes qui ont emporté des entreprises ou associations moins emblématiques et abandonné nombre d'individus esseulés dans la dépression.

À cette liste nous pourrions également ajouter des catastrophes comme Katrina en 2005 qui a ravagé un territoire d'une surface équivalente à la moitié de la France, Tchernobyl dont les effets dévastateurs parcourront les siècles, l'horreur de Bhopal survenue la nuit du 3 décembre 1984 qui reste la plus abominable catastrophe industrielle à ce jour avec probablement plus de 6 000 morts, les attentats du 11 septembre 2001 gravés pour longtemps dans l'histoire, l'explosion de l'usine AZF qui a plongé la rayonnante Toulouse dans un cauchemar dont les stigmates sont encore brûlants, la canicule de 2003 qui a fait 15 000 morts rien qu'en France, la disparition de la lointaine île de Lohachara dans le golfe du Bengale en 2006 qui annonce la victoire des océans sur l'homme, ou encore, les incendies, inondations, déraillements de train, crashes d'avions, naufrages de ferries, incendies de tunnels, aliments frelatés, pollutions, disparitions d'habitats naturels, épidémies ou simplement attaque médiatique et risque d'opinion.

Pourtant, la capacité à gérer une crise permet d'en réduire les impacts. Alors, d'où peut venir l'absence de volonté des organisations à se préparer à subir une crise ? Nous pouvons la résumer en une phrase :



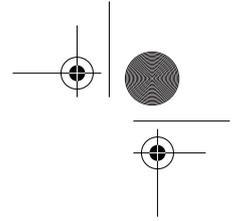
Votre crise aura bien lieu

l'attitude managériale fondée sur la certitude d'un optimisme indépassable et en un mot éponyme de cette œuvre illusoire, le *winner* : le gagnant, maître de la performance. L'ontologie des réalités managériales se résume en cette banalité. Car malgré la crise financière qui est venue ternir un optimisme parfois béat, depuis les années 1980, les *success stories* s'enchaînent comme autant de belles histoires, la gestion par objectifs individualisés est un principe indéboulonnable, la croissance à deux chiffres une quête permanente, les dirigeants starifiés emplissent les esprits, la société du mérite est une référence commune : tout confine à refuser la possibilité d'une crise, quelle que soit sa nature. Et les organisations qui disparaissent dans les méandres d'une crise, le dirigeant tombé en disgrâce, l'entreprise prudente, le cadre à la vision élargie, l'employé broyé, sont régulièrement qualifiés, au mieux, d'archaïques, au pire, de *losers*, comme il me fut donné trop souvent d'entendre. Cette difficulté d'accepter la possibilité d'une crise coïncide avec le refus d'entrevoir les ruptures qui se créent dans les organisations, la difficulté de maîtriser des cycles de production qui englobent des usines *low cost* déportées à l'autre bout du monde, l'aveuglante opacité des flux financiers, le dérèglement des individus soumis au stress.

Difficile aussi de lutter contre les enjeux immédiats, désignés par un lobbying croissant qui définit les règles d'un jeu à courte vue, laissant, par exemple, polluer les sols et la mer par une agriculture déraisonnable avec de surcroît des élevages intensifs de porcs et de volailles dont nous savons que la coexistence est une bombe biologique en puissance. La Bretagne a le triste privilège de cumuler ces deux fléaux : il suffit d'attendre pour que le pire se produise. L'Australie pour sa part n'a plus à attendre, l'utilisation massive de l'eau du fleuve Murray pour l'agriculture a déjà produit ses effets : le sel dévore les terres, lorsque ce n'est pas l'acide sulfurique, faisant ressembler le désert à une zone paradisiaque. Pourtant, les Australiens ne sont ni plus, ni moins inconséquents que les Européens.

Difficile, enfin, d'envisager un futur dans lequel le pétrole sera rare, les problèmes environnementaux multiples, un futur torturé par la faim, le manque d'eau potable et des dissensions insupportables entre la société et la sphère financière, des écarts encore plus importants dans la distribution de richesses dont les conséquences bouleverseront l'ensemble des équilibres. Ces brèches ouvertes font le nid des crises à venir.





PLAN DE GESTION DE CRISE

Derrière cette affirmation de la crise se cache une réalité, celle d'un monde économique et social en mouvement permanent dont la parfaite maîtrise est illusoire, celle de la complexité croissante des systèmes, du culte de l'instant initié par internet, la réalité des incertitudes qui se glissent dans les vacances managériales, la réalité de la perméabilité croissante des organisations avec leur environnement, enfin, la réalité d'un gouffre qui se creuse un peu plus chaque jour entre les organisations et les individus, entre la nature et l'activité humaine. Ces réalités conduisent inéluctablement toute organisation à connaître un jour une crise.

Mais si le mot « crise », posé sur toutes les lèvres depuis le début du XXI^e siècle, semble représenter une réalité dans le corps social, chacun procède de sa définition, de sa vision de ce que peut être une crise. De là à gérer une crise, un abîme sépare les organisations de leur capacité à se projeter dans un inconnu protéiforme.

Car il est inutile de vous le cacher : les crises ont une imagination débordante qui submerge les entreprises et les organisations. Elles sont des fabriques du réel qui inventent de l'inconnu à partir du connu. Se préparer à gérer une crise exige de prendre en considération cette équation non linéaire, d'appréhender ce réel insoluble : c'est l'un des partis pris de cet ouvrage.

C'est aussi l'un des intérêts de la gestion de crise. Car les crises sublimement, métamorphosent, transcendent les organisations, elles demandent un dépassement du quotidien, de se défaire des certitudes, de se méfier du formel, de reconsidérer la relation au temps, de s'imprégner de sociologie et – disons-le – de psychologie et même de philosophie.

Sociologie car les crises se nourrissent d'un terrain élargi au-delà des organisations, d'une complexité qui déstabilise les structures hiérarchiques pour imposer des règles inédites.

Psychologie, car les acteurs de la crise se trouvent soudainement plongés dans l'inconnu, la brutalité des faits, la nécessité de décider dans un univers incertain, de soutenir, d'aider, de comprendre les motivations, les peurs, les angoisses et les colères.

Philosophie, car la texture de la crise nécessite de s'emparer pleinement des notions de vérité, d'intégrité, de vraisemblance, d'éthique.

Gérer une crise demande un dépassement de l'organisation, des modalités managériales, des habitudes, des formes d'action. Il ne s'agit pas « d'être à 120 % », volonté verticale qui hante les lieux communs du



Votre crise aura bien lieu

management, mais d'appréhender un nombre conséquent de paramètres transversaux, de décider et d'agir. Vite.

Ainsi, les crises se gèrent dans l'urgence par de petites et d'importantes décisions, par des actes minimalistes ou conséquents, parfois avec audace, souvent avec courage, nécessairement avec intelligence, jamais dans la médiocrité d'une assurance aveugle.

En situation de crise, il n'existe ni homme (ou femme) providentiel, ni organisation type. Car à l'heure où la gestion de crise entre en force dans les organisations, nombre de cabinets se sont emparés du sujet et d'un vocabulaire – que nous utiliserons ici – qui enrichit le dictionnaire managérial. Signaux faibles, PCA (Plan de Continuité d'Activité), résilience, empathie, *media training*... viennent frapper à la porte des organisations en attente d'aide dans leur management de crise. Souvent, deux mots, pourtant capitaux dans la gestion de crise, manquent à cette rhétorique savante : modestie et humilité.

Aussi, nous tenterons dans cet ouvrage d'appréhender le réel, de gommer les prétentions et croyances managériales, rassurantes, mais qui confinent à l'incompétence et à l'inconséquence en situation de crise. Nous travaillerons sur la méthode et l'organisation en situation de crise, mais nous leur ajouterons les contrepoids nécessaires à l'application formelle, par des témoignages et des encarts destinés à permettre au lecteur de considérer un « au-delà » à la méthode et d'ouvrir des perspectives.