

L'impossible prévision des crises



Par Thierry Libaert

Directeur Scientifique de l'Observatoire International des Crises



Publié par l'Observatoire International des Crises® (OIC)

Magazine de la communication de crise et sensible | Publication

www.communication-sensible.com - © 2009 Tous droits réservés par les auteurs

Du virus A/H1N1 à la crise des subprimes en passant par la quasi-totalité des crises techniques, commerciales, environnementales et dernièrement à la destruction de l'Airbus d'Air France du vol 447 Rio de Janeiro-Paris, la question majeure se décompose en deux temps : « Pouvait-on prévoir cette crise ? » et « Pouvait-on prévenir cette crise ? ». Ces interrogations sont d'ailleurs connotées d'une recherche en responsabilité qui s'apparente fréquemment en une quête du bouc émissaire.

Il n'existe pas de génération spontanée pour l'émergence des crises, celles-ci ne naissent pas aléatoirement. Lorsque des analyses post-crise sont effectuées, les experts dévoilent régulièrement – et pour les crises parfois les plus surprenantes – la série de dysfonctionnements parfaitement traçables ayant conduit à la catastrophe.

Le cas le plus célèbre est celui de l'explosion de la navette Challenger le 28 janvier 1986 pour lequel le rapport de la commission d'enquête mit à jour la série de signaux d'alerte ayant rendu la catastrophe quasi inéluctable. Qu'il s'agisse de l'attentat du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis pour lequel l'enquête du FBI montre l'ampleur des informations pourtant disponibles sur le risque terroriste dans les deux mois qui précéderent l'effondrement du World Trade Center, de l'ouragan Katrina qui ravagea les cotes de Louisiane en août 2005 et qui avait été parfaitement détecté dans les semaines précédentes, de la canicule d'août 2003 en France et de l'immense majorité des crises industrielles, la révélation que la crise avait été identifiée comme possible et que, de surcroît, cette information avait été transmise aux autorités publiques ou aux responsables industriels renforcent l'ampleur de la crise ; à l'exemple du sang contaminé ou de Tchernobyl : « Ils le savaient et ils n'ont rien fait. ».

Alors que la plupart des organisations conçoivent des dispositifs ultrasophistiqués de veille stratégique basés sur la cartographie des risques et la détection des signaux faibles, nous sommes persuadés que le problème est ailleurs. L'histoire des crises enseigne en effet que le maillon faible ne réside pas dans la détection ni même dans la transmission, mais dans la rétroaction. Le risque est identifié, l'information transmise et reçue, et pourtant le destinataire n'agit pas.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette passivité devant une catastrophe annoncée.

La première est l'incrédulité. Bien qu'il dispose de toutes les informations et que celles-ci convergent toutes sur le risque de crise, le décideur est dans l'incapacité d'envisager le scénario ultime et cherchera à se rassurer. C'est là une constante des analyses post-crise que d'observer cette volonté effrénée de rassurance sur la base de quelques indicateurs épars alors que la plupart convergent vers un risque maximal. C'est notamment sur la base de cette observation que Jean-Pierre Dupuy propose de renverser notre vision de la crise en l'imaginant en permanence en explosion potentielle et de plaider pour une pensée de catastrophisme éclairé.

Cette croyance est proche d'une imagination de puissance. La plupart des dirigeants politiques ou industriels se vivent comme étant en crise permanente. Naviguant sans cesse entre d'innombrables crises, ils éprouvent le sentiment d'une capacité naturelle à affronter les crises futures. L'attitude minimale du groupe Total lors du naufrage du pétrolier Erika le 12 décembre 1999 sur les côtes bretonnes peut s'expliquer par cette approche, l'entreprise sortant d'une OPA qui l'avait débarrassée de son principal rival, le groupe Elf, elle devenait la première entreprise française par son chiffre d'affaires et sa capitalisation. En outre, son président Thierry Desmarest était nommé à l'automne « manager de l'année ». Il était inconcevable au dirigeant du groupe qu'un naufrage pouvait alors déstabiliser la première entreprise française dirigée par le meilleur chef d'entreprise.

Enfin, la troisième croyance empêchant de considérer la possibilité d'une crise repose sur l'idée que l'éventualité de son émergence pourra être fortement réduite grâce au recours à quelques outils, techniques ou communicationnels. Il est ainsi surprenant de constater que l'un des principaux moyens utilisés en entreprise pour affronter les crises réside dans le recours à la préparation d'argumentaires et l'organisation de média training de crise pour les principaux porte-parole identifiés.

Derrière ces trois croyances en l'impossibilité d'une crise, en son caractère faiblement impactant et en l'idée instrumentale d'une gestion tactique par l'utilisation de quelques outils, une réalité plus profonde se dissimule. Les crises sont devenues inévitables car les organisations ne disposent plus du temps nécessaire pour y faire face, la temporalité de l'organisation diffère de celle de la crise ; la crise est là parce que nous n'avons pas le temps de l'affronter. Nous n'avons pas le temps de prendre conscience de son imminence, ni de son ampleur. Submergés que nous sommes par les dizaines de mails, coups de téléphone, réunions, sollicitations diverses, nous sommes dans un engrenage de l'ultra court-termisme là où la prise de conscience passerait justement par la prise de recul suffisante. Pas le temps non plus de reconstituer les pièces du puzzle des différentes informations parcellaires que nous

recevons et dont la convergence nous échappe souvent. Pas le temps enfin de prendre les mesures correctrices qui rétroactivement s'imposeraient. La pression quotidienne des marchés économiques et financiers exige une temporalité de l'immédiateté qui réduit les marges de manœuvre propres à la prévention des crises.

L'accélération des crises nécessite un changement de paradigme. Influencés par notre culture technique, nous nous réfugions dans des typologies, des circuits d'information, des processus, alors que la notion même de crise a changé. Peut-être est-il temps de reconnaître une part d'imprévisibilité des crises. Il est étonnant que la plupart des disciplines aient reconnu la part irréductible de contingence à l'exemple des mathématiques ou des sciences physiques avec la théorie des catastrophes ou du chaos, de management avec les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch, de la sociologie avec le courant de la sociologie pragmatique illustré par Luc Boltanski, alors que la gestion de crise reste souvent imperméable à cette reconnaissance d'un principe d'indétermination. Les modèles de gestion de crise basés sur les approches technico-économiques sont largement obsolètes parce que les crises ont changé de nature, elles sont devenues « protéiformes et mutantes », en recomposition permanente, et souvent imprévisibles pour nos organisations. Nous sommes, comme l'écrivait Ulrich Beck, dans une société du risque où la crise est désormais continuellement à l'affut en modifiant perpétuellement ses modalités d'apparition et de diffusion. L'exemple actuel du virus A/H1N1 pour lequel aucun des meilleurs experts ne semble pouvoir prédire une généralisation catastrophique ou un repli, en apporte une illustration.

Face aux crises du futur, plus nombreuses et plus graves, il est nécessaire de repenser notre logique d'affrontement, d'accepter la part d'imprévisibilité, et de reconnaître que des notions pourtant fort abstraites d'état d'esprit ou de culture sont cependant indispensables pour les surmonter.

Thierry Libaert est professeur à l'Université Catholique de Louvain (Belgique) et maître de conférences à Sciences Po Paris. Il est également le directeur scientifique de l'Observatoire International des Crises

Article publié sur le Magazine de la Communication de Crise et Sensible © 2009

<http://www.communication-sensible.com>

Édité par l'Observatoire International des Crises (association à but non lucratif)

<http://www.observatoire-crises.org/>