Cercle K2

GROUPE DE RÉFLEXION K2

Gestion de crise

Pilote

Thierry Marchand

Kamel Adrouche, Jean-Baptiste Aricat, Dominique Bellos, Corinne Chartrelle, Célimène Daudet, Vincent Laforge, Ange Loustalot, Marilise Miquel, Mélody Pelissier, Samson Perthuisot, Claire Pouzenc, Fabien Siguier

Avant-propos

Nos groupes de travail essaient de rendre compte d'une idée force du K2 : la connaissance appartient à tout le monde. Malgré les raisons qui ont trop longtemps conduit le genre humain à se séparer, et à séparer les connaissances, nous pensons que les efforts de réflexion et de partage de professionnels issus de tous horizons dans une démarche pluridisciplinaire permettront de retrouver de l'unité dans la connaissance et donc une meilleure compréhension globale des choses. Telle est la démarche qu'ont entrepris les membres du Groupe K2 Gestion de crise.

Il nous a donc semblé que cette tentative de penser le monde de façon globale nécessitait de modifier les perspectives habituelles de la production d'une réflexion commune.

Il nous est apparu que le point de vue de l'expert, auquel nous sommes habitués dans ce genre de rapport, ne devait plus être exclusif. Un besoin croissant du citoyen de connaître par lui-même se fait sentir en tout domaine. C'est la raison pour laquelle nos groupes de travail sont composés de spécialistes mais aussi de nombreuses personnalités qui ne disposent pas, a priori, de compétences particulières sur le sujet traité mais qui souhaitent y réfléchir.

Permettre au plus grand nombre de mieux appréhender des sujets d'actualité ou de fond nous paraît donc plus important qu'énumérer de savantes réflexions destinées à quelques spécialistes. C'est pourquoi chacun de nos rapports commence par une note de synthèse écrite par les membres du groupe laquelle doit permettre de comprendre les grandes dynamiques du sujet. Elle est suivie de contributions (articles ou entretiens) confiées à des experts, français ou étrangers, mais celles-ci ont vocation à être accessibles au plus grand nombre.

> **Parce que le monde impose une approche pluridisciplinaire.**

L'animation d'un groupe de travail est enfin chose difficile. Cette tâche est assumée par un Pilote dont la mission est de conduire les énergies et faire en sorte qu'elles se réunissent sans pour autant écraser les différences. Son rôle est donc de relier les réflexions, les travaux des participants, trouver des équilibres et créer entre eux le lien indispensable à une œuvre commune. Que Thierry Marchand, pilote de ce groupe sur la gestion de crise, soit ici remercié pour ce rôle qu'il a partaitement assumé.

Bonne lecture…

Kevin Dumoux - Jean-Michel Icard - Général Jean-Pierre Meyer - Krys Pagani
Co-créateurs du Cercle K2 et membres du Collège de la gérance

Sommaire

Avant-propos 2

Sommaire 4

Avertissement 6

Composition du Groupe K2 8

01 - Note de synthèse 10

02 - Comment l'usage de l'information stratégique peut aider en temps de crise ? 36
par Alexandre Lanzalavi et Michel Tsimaratos

03 - 1. En quoi la guerre peut-elle nous éclairer sur la crise ? 42
2. La simulation opérationnelle assistée par l'IA pour préparer les crises futures 47
par Hervé Carresse - Directeur associé du Cabinet Nitidis

04 - L'approche globale, solution pragmatique pour la gestion de crise 56
par Clément Launay - Officier d'état-major chez Etat-Major de l'Armée de Terre

05 - Réflexions libres sur la gestion de crise en période Covid-19 64
par Gauthier Delaforge - Officier supérieur, doctorant, Ministère des Armées

06 - La crise, un temps d'action 70
par Franck Amato - Consultant en gestion de crises, MYATO Consulting

07 - Casting et discernement par temps de crise 76
par François Bert - Fondateur d'Edelweiss RH et de l'Ecole du Discernement

08 - Paysage des plans de continuité d'activité & gestion de crise au niveau des entreprises françaises 80
par Eric Milton - Expert en Continuité d'Activité, Fondateur d'Amaïs France

09 - Ce que le Coronavirus nous enseigne de la Gestion et Communication de crise 86
par Laurent Vibert - Président de Nitidis

10 - Si le mot résilience vous agace, vous n'avez pas fini d'en entendre parler et voici pourquoi 92
par Christian Sommade - Délégué général du Haut comité français pour la résilience nationale

11 - Réinventer la gestion des risques et des crises : biais cognitifs et systèmes complexes 98
par Raphaël de Vittoris - Group crisis manager chez Michelin

12 - Le processus décisionnel : la prise de décision d'un point de vue cognitif 112
par Nathalie Gourdin - Conseillère en communication chez NGM Solutions

13 - La prise de risque dans la guerre, aujourd'hui : illusion ou réalité ? 124
par Frédéric Jordan - Titulaire de la Chaire de tactique générale

14 - Management des risques et des crises 130
par Ludovic Pinganaud - Consultant - Associé chez ATRISC

15 - Pilotage de crise en terre inconnue : guide, réflexion, action 2020 140
par Patrick Lagadec - Directeur de recherche honoraire à l'École Polytechnique

Avertissement

Le Cercle K2 n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les rapports : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composition du Groupe K2

Thierry Marchand
Expert en management global des risques, Dirigeant fondateur de Caliste SAS
Pilote du Groupe

Jean-Baptiste Aricat
Chargé de mission ; chargé de communication à la Direction Générale de la Gendarmerie nationale

Corinne Chartrelle
Expert Police Nationale projets européens - Commandant divisionnaire fonctionnel de Police. Ancien Chef adjoint de l'Office Central de Lutte contre le Trafic des Biens Culturels (O.C.B.C.)

Vincent Laforge
Praticien Hospitalier, Hôpital de la Conception Marseille

Marilise Miquel
Présidente, Fédération des Aveyronnais d'Ici et d'Ailleurs

Samson Perthuisot
Chargé de mission

Fabien Siguier
Vice-Président Exécutif Ressources Humaines et Transformation, Groupe Adisseo

Kamel Adrouche
Secrétariat, Conseil d'Administration RATP

Dominique Bellos
CEO & Founder, Dominique Bellos Consulting SAS

Célimène Daudet
Pianiste

Ange Loustalot
Chargé de mission

Mélody Pellissier
Vice-Présidente, Cercle K2

Claire Pouzenc
Avocate

01

Note de synthèse

Kamel Adrouche, Jean-Baptiste Aricat, Dominique Bellos,
Corinne Chartrelle, Célimène Daudet, Vincent Laforge,
Ange Loustalot, Thierry Marchand, Marilise Miquel,
Mélody Pelissier, Samson Perthuisot,
Claire Pouzenc, Fabien Siguier

Introduction générale

Lorsqu'on envisage le thème de la crise, quel que soit le domaine abordé (public, privé, etc.), la première des questions porte sur la définition même du phénomène. Outre qu'il est souvent galvaudé dans son utilisation « profane », il n'est pas rare, de confondre CRISE et URGENCE. Si les deux situations partagent la notion de criticité, l'urgence se caractérise par un risque immédiat de préjudice grave. Toutefois, si l'organisation réagit efficacement face à la menace, alors l'urgence, pour grave qu'elle soit, ne constitue pas une crise.

Par conséquent, une situation constitue une crise dès lors que l'organisation ne réagit pas de façon à apporter la ou les réponses permettant de mettre fin à la situation qui la frappe et qui peut lui porter un préjudice.

Nous pouvons en différencier deux types :

- Les situations d'origines connues qui ont été anticipées ou qui auraient dû l'être (par le Risk-Management par exemple), mais dont la gestion a été sinon absente du moins défaillante. La crise se définit alors comme la ***phase ultime d'une suite de dysfonctionnements internes dans l'organisation ou des conséquences de son impréparation***.
- Les situations qui, raisonnablement, sont très difficiles, voire impossibles à prédire. ***La crise est alors la phase où l'organisation peut se retrouver frappée d'incapacité face à une situation inédite et brutale, d'origine extérieure***. Le maître mot est ici « imprévisibilité ».

Notons cependant que, quelle que soit sa nature, la crise met en péril la réputation et la stabilité de l'organisation jusqu'à potentiellement causer sa perte.

On retrouve bien cette notion dans la définition proposée sur le site gouvernement.fr : « *une crise est une rupture dans le fonctionnement normal d'une organisation ou de la société, résultant d'un événement brutal et soudain, qui porte une menace grave sur leur stabilité voire sur leur existence-même. En raison de son caractère brutal et soudain, l'élément déclencheur appelle une réaction urgente* ».

Cette définition nous permet également d'avancer l'hypothèse qu'une crise qui dure plusieurs années, et dans tous les cas un temps long, ne peut plus être qualifiée de crise. C'est alors un nouvel état de gestion. Si la Covid a été une crise à l'origine, un an après, c'est un nouvel élément de contexte à prendre en compte.

Gérer les situations dont la probabilité était assez forte pour que l'on ait eu le temps d'y réfléchir préalablement et de s'y préparer sérieusement suppose

d'avoir la capacité d'anticiper et ainsi :

- de disposer d'une structure permettant de déceler les signaux faibles indiquant le passage de la probabilité à la certitude ;
- d'avoir élaboré des plans de réponses structurés ;
- d'être entraîné au travers d'exercices réguliers.

tique de la prospective est soit conduite en interne des organisations, soit en format expédition interentreprises pour élargir les points de vue et les scénarios, notamment au sein du Club Open Prospective, ou encore au Ministère de la Défense qui fait appel à la Red Team.

C'est tout l'inverse concernant les situations imprévisibles : on ne peut passer son temps à identifier toutes les menaces possibles, mais il n'est pas non plus acceptable d'être frappé d'incapacité en cas de crise déclarée.

> **Une crise qui dure plusieurs années ne peut plus être qualifiée de crise. C'est alors un nouvel état de gestion. Si la COVID a été une crise à l'origine, deux ans après c'est un nouvel élément de contexte à prendre en compte.**

Les mises en situation permettent ainsi d'élever le niveau de réactivité en validant l'efficacité des procédures de management et en renforçant le degré de préparation de l'organisation.

L'utilisation d'autres outils, tels la cartographie des risques ou l'analyse prospective, peut permettre d'élargir l'identification des risques probables et donc se préparer à un plus grand nombre de scénarios. La prospective permet de projeter une organisation ou des individus dans différents scénarios d'évolution du monde en forte rupture avec le monde actuel, sur un horizon à 20 ans. Cette pra-

Pour faire face efficacement et rapidement – car le décideur doit agir sous la surveillance parfois pesante de tierces parties (actionnaires, représentants du personnel, clients pour les entreprises privées, politiques et opinion publique pour les autorités, médias pour tous, etc.) – il faut toujours, malgré les pressions et le stress, prendre le recul nécessaire et réfléchir. Le premier réflexe est souvent d'agir très vite, ce qui est une erreur. Il faut se donner du temps pour être certain d'avoir bien compris les différentes com-

posantes de la situation, savoir précisément le résultat que l'on veut obtenir et comment l'atteindre.

Force est toutefois de constater que ce n'est pas toujours le cas. La cellule de veille, lorsqu'elle existe, est souvent orientée « business ». Les exercices ne sont pratiquement jamais réalisés pour des motifs divers, manque de temps, de moyens, etc.

En conséquence, on constate une impréparation chronique, la défaillance des méthodes et moyens censés permettre la gestion des incidents et des situations exceptionnelles, qui de fait se transforment alors en crise. On déplore ainsi souvent un manque certain de culture d'anticipation. Celle-ci ne devrait pourtant pas faire défaut car toute approximation dans l'évaluation des menaces prévisibles devrait être proscrite. Il s'agit en effet d'un acte de gestion stratégique dont l'objectif essentiel consiste à protéger le cœur même du métier ou de l'activité de l'organisation, qu'elle soit publique ou privée.

Les perturbations majeures et permanentes qui impactent les entreprises ne sont pas des crises mais un nouveau contexte devenu réel, annoncé depuis longtemps (1987 – Monde VUCA). Le développement des capacités humaines pour gérer les crises est un axe complémentaire aux méthodes et moyens. Dans ce domaine, la connaissance de soi comme point d'ancrage et l'équilibre corps / esprit pour réduire la tension ressentie sont les deux piliers d'un dirigeant efficace qui décide et s'adapte en permanence. L'apport des neurosciences à la capacité humaine en gestion de crise est fondamental.

> **La connaissance de soi comme point d'ancrage, et l'équilibre corps – esprit pour réduire la tension ressentie sont les deux piliers d'un dirigeant efficace qui décide et s'adapte en permanence.**

Le mot « crise », en grec, signifie « décision », « jugement », et renvoie à l'idée d'un moment charnière où « ça doit se décider ». Ainsi, quel que soit le concept envisagé, il apparait que la différence entre une situation bien gérée et une crise qui s'enlise réside souvent dans la capacité de l'organisation à prendre des décisions cohérentes et pertinentes, ou parfois même simplement de décider…

La décision à la source de la gestion de crise

Aujourd'hui, les entreprises, confrontées à des perturbations majeures, sont sous tension permanente. La plupart des managers doivent gérer au quotidien la pression d'une situation sanitaire complexe, dans un contexte économique inédit et un degré d'incertitude maximal.

Il est pourtant essentiel que les bonnes décisions soient prises rapidement afin d'apporter les réponses les plus pertinentes, voire rassurantes, en situation de stress.

Pourtant, personne ne nait avec la capacité de fonctionner efficacement sous pression. Ce n'est pas inné. Acquérir cette compétence au travers de techniques éprouvées et de solutions spécifiques devient un enjeu majeur.

Pourtant, la gestion d'une entreprise en situation courante et en situation exceptionnelle, voire de crise, ne paraît pas comporter au premier abord de différences sensibles.

Le processus de management s'appuie toujours sur 4 organes d'importances variables mais complémentaires : l'organe assurant la collecte et l'analyse des informations (la veille stratégique), l'organe de décision (la gouvernance quelle que soit sa forme), l'organe opérationnel en charge de son déploiement et l'organe de contrôle qui évalue le résultat des décisions mais également la méthode appliquée.

Ainsi, nous pourrions partir du principe qu'alimentés par de bonnes informations et renforcés par des analyses pertinentes, les dirigeants vont prendre des décisions rationnelles qui n'auront plus qu'à être efficacement mises en œuvre – quelle que soit la situation, « normale » ou « exceptionnelle » – l'expérience démontrant que ce n'est pas toujours le cas.

« *Le plus dur, c'est de prendre des décisions quand un tiers des informations dont vous disposez sont incomplètes, un tiers sont contradictoires et un tiers sont fausses* ». Reconnaissons à Sir Winston Churchill un génie certain pour la punch line, notamment ici, pour définir en une phrase, l'enjeu de l'information dans le processus de décision.

En clair, pour que l'information soit un outil d'aide à la décision solide, elle doit être à la fois exhaustive, cohérente et correspondre à la réalité.

De la même façon, l'industrie japonaise automobile a défini une norme d'efficience industrielle appelée Kaizen. Un des points de cette méthode rappelle qu'il faut privilégier une décision efficace et rapide sur 70 % de données plutôt que d'attendre d'en connaître 100 % pour commencer à agir. Cette même approche prône l'action basée sur des faits réels : « Gen-ba / Gen-butsu / Gen-jitsu » qui signifie « lieu réel, condition réelle, fait réel ». Les réactions et mesures correctives ne peuvent être efficaces que si elles sont issues d'une observation de la réalité.

Il ne faut pas prendre la recherche d'exhaustivité comme l'objectif de recueillir toutes les informations existantes sur un sujet donné, mais s'assurer que les informations sourcées contiennent tous les éléments nécessaires et pertinents relatifs au sujet. Aujourd'hui, force est de constater que les outils logiques proposés valorisent surtout le nombre de sources, le nombre de mots-clés, etc., d'autant plus que la multiplication des informations, d'une part, rassure les décideurs face à la pression et, d'autre part, rend plus difficile de remplir les deux autres critères.

Le risque de prendre en considération des informations fausses, erronées, voire simplement caduques, est effectivement central. S'il est toujours possible de ne pas prendre une bonne décision en se basant sur des informations vraies, une résolution sera automatiquement mauvaise dans le cas contraire. Il est donc nécessaire de mettre en place des procédures et méthodes de vérification des sources.

Dépasser les contradictions est sans doute la problématique la plus compliquée depuis que nous sommes submergés de flux informationnels constants. Pour ma part, j'ai tendance à penser que les contradictions ne sont souvent qu'apparentes, soit parce que l'analyse n'est pas assez approfondie pour déceler la cohérence derrière des éléments apparemment contradictoires, soit parce que les contradictions relèvent de l'erreur d'analyse.

> **L'industrie japonaise automobile a défini une norme d'efficience industrielle appelée Kaizen. Un des points de cette méthode rappelle qu'il faut privilégier une décision efficace et rapide sur 70% de données plutôt que d'attendre d'en connaître 100% pour commencer à agir.**

Nous devons donc bien nous inscrire dans une démarche de qualité et non de quantité : « trop d'infos tue l'info ». Dans tous les cas, et malgré l'évolution des outils de veille, il apparait qu'en plaçant ou replaçant l'humain au centre de l'analyse et l'exploitation, on peut lutter efficacement contre les conséquences liées à l'utilisation d'informations non ou peu pertinentes.

> **Il apparait qu'en plaçant ou replaçant l'humain au centre de l'analyse et l'exploitation, on peut lutter efficacement contre les conséquences liées à l'utilisation d'informations non ou peu pertinentes.**

En situation de crise, évidemment, cette problématique est d'autant plus sensible. Toutefois, elle n'échappe pas au fonctionnement normal de l'organisation.

La mission principale d'un dirigeant est, quoi qu'on en dise, de prendre des décisions stratégiques efficaces. Être un « bon décideur, en somme. Bon gestionnaire et bon manager également bien sûr. Notamment pour mobiliser ses équipes, les ressources nécessaires et réussir le déploiement des actions en découlant et en contrôler les effets ». Pour conclure, le célèbre homme d'état aurait pu ajouter une condition à sa citation, celle de la nécessité d'avoir de l'information pour décider, donc d'être en capacité d'en recueillir. Nous serions étonnés de voir le nombre d'entreprises qui n'ont développé aucun système d'informations ou qui ignorent en avoir. Il aurait également pu s'arrêter après seulement ces quelques mots : « le plus dur, c'est de prendre des décisions », car décider ou pas dépend souvent de celui qui est en position de le faire, de la capacité du décideur à en assumer les conséquences. Pourtant, la gestion de l'information est stratégique afin que la structure se connaisse, maîtrise son environnement et anticipe les évolutions à venir. Connaître n'est pas simplement disposer de quelques informations captées par hasard ou au travers de voies non structurées. Il s'agit de créer un véritable système d'informations qui, au-delà de recueillir les données, les vérifie et apporte une analyse permettant d'en faire des éléments de connaissance stratégiques.

Ce choix volontariste ne nécessite pas forcément la mobilisation de ressources supplémentaires. En effet, chaque organe de l'organisation recueille des informations et apporte des analyses pertinentes (sinon, il convient de s'interroger sur la compétence des responsables, ce qui est un autre problème !). Le dirigeant / décideur doit donc créer les conditions du recueil, de l'analyse, de la diffusion et de l'exploitation de ces véritables actifs immatériels. C'est à la gouvernance, en tant que chef d'orchestre, que revient de savoir créer la synthèse pour transformer ces éléments disparates en véritable instruments décisionnels.

En situation de gestion courante, les décisions prises sont très majoritairement rationnelles, à défaut d'être toujours justes et efficaces. Pour ce faire, la gouvernance peut en effet s'appuyer sur sa formation, compter sur son expérience et disposer d'un délai suffisant pour faire sereinement ses choix. S'ils sont erronés, c'est dans la plupart des cas, à cause d'une analyse défaillante bien que rationnelle.

En période de tension extrême, en situation de crise, les conditions sont totalement différentes (enjeux cruciaux, examens minutieux du comportement par les parties prenantes, attentes élevées et conséquences définitives). Dès lors, sous les effets du stress, le doute s'installe, la tendance à l'indécision se renforce et notre représentation du monde supplante le réel, perturbant profondément la capacité d'analyse et, par voie de conséquence, le processus décisionnel. Tout est enjeu et nous devons faire le « job » du mieux possible. Mais se tromper ou ne pas agir ne sont tout simplement pas des options. C'est là que survient la pression.

Ainsi, on voit bien l'importance du comportement de celui qui décide en dernier ressort. Il doit au fond ne pas se laisser enfermer dans une conception solitaire de l'autorité, mais, au contraire, faire œuvre commune et préparer sa décision par un travail collectif. Si la décision est solitaire, sa construction est solidaire. À cet égard, la pratique est aussi importante que le tempérament.

D'aucuns pensent que « le chef doit être craint » : une conception peut être obsolète pour le manager d'aujourd'hui. Respecté, sûrement. Mais plus que la crainte, c'est l'adhésion de son équipe qu'il doit susciter. Ceci revêt une très grande importance dans l'action quotidienne mais plus encore en situation de crise. Cela passe principalement par la reconnaissance et l'expression de l'importance et de la compétence de chacun des collaborateurs. Ainsi reconnus, ils n'auront aucun frein à l'expression d'apports souvent décisifs dans l'élaboration de la bonne solution.

Le décideur au cœur du processus décisionnel

La capacité à faire face en gardant l'esprit clair et efficace doit relever d'une préparation quasi mentale s'appuyant sur une formation et des entraînements solides, au plus proche « du réel ». Toutefois, si garder sa capacité de réflexion et d'action en situation de stress est nécessaire à une prise de décision efficace, elle n'est pas suffisante. Il faut également que le décideur évite de s'isoler et évite la posture de l'homme providentiel réfléchissant seul et assénant ses ordres du haut de sa tour d'ivoire. Si la décision en tant que telle est un acte individuel du dirigeant, elle doit découler d'un travail d'analyse et d'une réflexion collective.

Force est toutefois de constater que ce n'est pas toujours le cas et développer un dispositif de management des crises est complexe tant les contraintes sont fortes (enjeux cruciaux, examen minutieux du comportement par les parties prenantes, attentes élevées et conséquences définitives).

De nombreuses pistes ont été explorées afin de développer ou d'acquérir cette compétence si particulière consistant à conserver sa pleine capacité de décision en situation de crise. Mais rares sont celles qui envisagent la question sous l'angle individuel autant que collectif.

L'une d'entre elles vient du sport de haut niveau. Elle a été mise en évidence par l'entraîneur de rugby anglais Clive Woodward lors de la campagne réussie de la Coupe du monde 2003.

L'objectif ? favoriser une prise de décision efficace et la capacité à la mettre en œuvre au bon moment.

La méthode ? Développer les pensées constructives.

Le concept ? le T-CUP, acronyme de « Thinking Correctly Under Pressure ».

Le principe ? Sous pression, les pensées négatives ou polluantes s'imposent et viennent limiter durablement et profondément la capacité à faire des choix adaptés. Il est donc nécessaire de laisser émerger des pensées plutôt constructives. Se pose alors la question de savoir comment favoriser leur émergence en temps utiles, alors que c'est assez contre-intuitif puisque :

- il n'y a pas de relation causale entre une pensée et une décision ;
- il est impossible de contrôler ses pensées, leur qualité et le moment où elles surviennent ;
- on ne sait pas comment et pourquoi elles se forment.

À noter que ce constat tend à disqualifier toutes les techniques visant à « maîtriser » ses pensées.

La solution ? Ne pas tenter de contrôler les pensées mais plutôt en connaître la nature, au travers de sa propre expérience, puis de mettre en lumière les « croyances » qui les génèrent pour les éliminer ou les transformer.

Bien que la production de la pensée soit aléatoire, elle survient généralement dans une situation influencée par nos croyances et sur ce qui nous semble vrai à ce moment-là. Nos croyances, souvent plus négatives que constructives, ont tendance à augmenter le stress et à biaiser notre perception du vrai. Quel que soit le niveau réel d'informations dont nous disposons, cela entraîne une diminution plus ou moins grande de la capacité à prendre la bonne décision. Connaître ses croyances afin de les « sortir » de l'équation ou de maîtriser leur effet distordant permettra de diminuer l'anxiété, de maintenir le potentiel d'analyse et donc renforcer la capacité de jugement.

> **Moins nous aurons de croyances (ou mieux nous les connaitrons), plus nous diminuerons la part d'incertitude dans nos décisions.**

Une pensée est une phrase écrite par le cerveau proposant une fausse représentation de la réalité. Une croyance est le résultat du processus mental consistant à considérer comme une vérité une thèse indépendamment des faits ou en l'absence même de faits.

Individuellement, un manager estimera qu'il faut être expert dans son domaine pour pouvoir s'engager. En conséquence, s'il ne se considère pas comme tel, il se sentira illégitime pour le faire. Collectivement, un comité de direction peut avoir développé la croyance commune que l'entreprise est prête pour affronter telle ou telle situation. Il n'aura alors aucune velléité à mettre en œuvre une mesure spécifique, même si elle était prévue.

En résumé, moins nous aurons de croyances (ou mieux nous les connaîtrons), plus nous diminuerons la part d'incertitude dans nos décisions.

Cette notion de croyance, bien connue du développement personnel et du coaching, n'est pas absente dans l'entreprise en tant que groupe de personnes ou dans un comité de direction. Dans un environ-

nement incertain et générateur de pression (telle qu'une crise), son impact peut être dévastateur.

Par cette méthode, le T-CUP vise à réduire cette pression perçue et à améliorer la capacité de prise de décision des individus. Cela permet également des performances constantes en supprimant les aléas provoqués par une mauvaise prise de décision.

résultats obtenus) d'évaluer les écarts et identifier les (croyances) causes, puis de concevoir les pensées constructives nécessaires à la modification du processus.

Si cette méthode n'apprend pas à proprement parler à prendre les bonnes décisions, elle permet de se mettre en situation de pouvoir les prendre. Elle peut toutefois montrer ses limites dès lors que la situation en plus d'être critique se

> **Réagir correctement sous pression nécessite une solide préparation basée sur un travail de fond appliqué dans le fonctionnement profond de la structure et des personnes qui la compose.**

Réagir correctement sous pression nécessite une solide préparation basée sur un travail de fond appliqué dans le fonctionnement profond de la structure et des personnes qui la compose.

L'une des solutions est de s'appuyer sur la capacité aujourd'hui démontrée du cerveau à accepter de nouvelles pensées et à s'adapter aux circonstances. On peut ainsi l'exercer à analyser son propre comportement afin de développer de nouvelles formes de réponse.

Il est ainsi possible au travers d'un tableau (intégrant les circonstances, les pensées générées, les émotions qui en résultent, les actions qui en découlent et enfin les

double d'une contrainte en termes d'urgence, d'immédiateté.

En réduisant drastiquement le temps de réaction possible, la contrainte temporelle va venir perturber le processus de « pensée correcte » en renforçant à nouveau le niveau de stress et d'anxiété.

Le cerveau est composé de trois parties : l'instinct, l'émotion et la pensée. En cas d'urgence immédiate, il arrive souvent que la pensée s'arrête ou déborde de négativité. S'installe alors un cercle vicieux où instinct et émotion réduisent la capacité à saisir les indices et les informations et donc la capacité à prendre de bonnes décisions. C'est l'effet de sidération. On

ne pense plus « correctement ». Il est donc nécessaire sortir de ce cercle vicieux pour réussir à penser clairement avant de pouvoir penser correctement dans une situation d'urgence immédiate.

En résumé, si vous pensez clairement et que votre attention est pleinement engagée, vous prendrez vos meilleures décisions. C'est tout l'inverse lorsque vous êtes distrait et que vous ressentez des pensées intrusives, qui peuvent se manifester par du stress, de la frustration et de la colère.

C'est situation courante dans le sport de haut niveau, à laquelle s'ajoute également la fatigue physique parfois extrême, voire la douleur. Pour y faire face, le préparateur mental des All Blacks, Gilbert Enoka, a complété l'approche de Woodward en s'attachant à aider ses joueurs à garder les idées claires pour leur permettre de réfléchir correctement, quel que soit le niveau de stress : un T-cup (Clearly) préalable au T-cup (Correctly). Pour ce faire, il a développé un certain nombre de techniques permettant de se recentrer, de se reconnecter à son cerveau dès que cet état est identifié.

La technique la plus simple est d'anticiper au maximum ses propres réactions. L'objectif n'est pas de chercher à éviter à tout prix de se retrouver en situation de sidération (on ne peut pas maîtriser ses pensées), mais d'avoir prévu une « action type » à appliquer dès qu'on se sent « bloqué ». Certains joueurs vont relacer leurs souliers, d'autres s'asperger le visage d'eau, d'autres enfin fixer un point lointain. Une seule bonne solution : celle qui fonctionne.

Il en est de même en groupe. L'effet de sidération peut saisir toute une équipe en même temps. La sidération d'un joueur clé peut aussi se transmettre à ses coéquipiers. Là encore, il s'agira de définir ce qui peut être fait, collectivement, pour réussir à se recentrer sur l'objectif : prendre les bonnes décisions, celles fondées sur l'analyse et/ou le plan prévu préalablement.

La communication de crise, oui, mais…

Face à la crise, on retrouve constamment les mêmes mauvais réflexes de la part des décideurs qu'ils soient publics (administration, ministère) ou privés (entreprise, personnalité) en raison d'une déstabilisation émotionnelle brutale. Ce « choc » cause la perte de moyens malgré l'expérience et une habituelle maîtrise, compromet une gestion de crise efficace mais surtout favorise les erreurs et les fautes de communication.

La principale faute est « le déni ». En effet, quel que soit le niveau de compétence, c'est souvent la première, et souvent durable, réaction face à la crise. Il est majeur de lutter contre ce sentiment et de donner à une situation l'importance qui est la sienne. Ni plus, ni moins.

Trois règles d'or doivent donc être strictement appliquées :

- Ne pas nier la crise.
- Ne jamais mentir, mais ne pas toujours dire toute la vérité.
- Faire preuve d'empathie en cas de problème.

La seconde, non des moindres, est de considérer la communication comme l'unique outil de gestion de crise valable alors qu'il n'en est qu'un instrument, voire qu'un simple support.

La troisième est de ne pas prendre en compte l'évolution des canaux de diffusion de la crise causée par la nécessité absolue pour les journalistes (de moins en moins formés) de « garder l'antenne » et l'explosion des vecteurs de communication individuels et viraux que sont les réseaux sociaux et autres influenceurs.

Face à cela, il convient d'éviter de « mourir guéri » ou de devoir capituler avant même d'avoir pu « combattre » dans un environnement international globalisé où l'opinion n'aura pas la même réaction ici que là-bas ou qu'ailleurs encore.

La quatrième est de négliger le développement de la judiciarisation des situations, avec, en corollaire, le décalage de plus en plus pénalisant entre le temps médiatique et le temps judiciaire.

Ainsi, des propos efficaces sur le plan de la communication peuvent se révéler dramatiques sur le plan juridique (reconnaître un fait se transforme en reconnaître une responsabilité).

Pour éviter d'arriver à cette extrémité, la méthode à développer doit savoir s'adapter et répondre correctement aux attaques de la dictature de l'opinion qui agit comme un tribunal populaire jugeant avant toute investigation, condamnant sans attendre aucune réaction et réagissant de façon totalement imprévisible, donc impossible à anticiper.

La première étape consiste à identifier les sources potentielles de crise. Cela s'effectue au travers d'une réunion dite « de confiance » avec l'ensemble des protagonistes. Elle vise à répondre aux questions « qu'est-ce qui vous empêche de dormir ? » ou « quelle situation pourrait être la pire pour vous ? ». Les réponses sont toutes valables et peuvent même relever de l'intime.

> **Il ne faut en aucun cas critiquer ou dévaluer la personne qui aurait fait part d'une inquiétude sans fondement au risque de « refroidir » toute volonté de partage.**

La deuxième étape doit permettre de préparer les éléments de langage correspondant à chaque situation identifiée afin d'avoir une réelle capacité de réponse car l'incident ou la révélation ne pourra rester indéfiniment confidentielle.

La troisième étape est de mettre en place une structure rapidement mobilisable si un collaborateur ou tout membre de l'équipe souhaite faire part d'une inquiétude, quel que soit le sujet. L'idée, la plupart du temps, est de permettre de vérifier le bien-fondé de la réflexion et les actions qui ont peut-être déjà été menées. Il ne faut en aucun cas critiquer ou dévaluer la personne qui aurait fait part d'une inquiétude sans fondement au risque de « refroidir » toute volonté de partage.

En cas de survenance d'une crise, la réaction à avoir en priorité est « STOP AND THINK », quitte à déplacer ou annuler une réunion, à mettre en suspend une décision ou une action.

Au final, il convient également de bien garder en tête que, si une crise mal gérée ne sera jamais sauvée par la communication, aussi bonne soit-elle, une communication mal maîtrisée peut durablement et définitivement compromettre la réussite de toutes les mesures de traitement déployées

La communication de crise ne peut être efficace que si l'ensemble des acteurs concernés, directement ou indirectement, sont formés et accompagnés avant, pendant et après la crise. En effet, cette communication répond de plus en plus à des protocoles devenus la norme dans nos sociétés (communiqués de presse, interviews à la télévision, usage accru des

réseaux sociaux comme Twitter, etc.).

Cette communication s'appuie sur des moyens et outils de plus en plus puissants en terme d'audience, rapides en terme de diffusion de l'information en instantanée. Cela nécessite des connaissances solides sur leurs usages afin que la communication envers la cible soit optimale. De ce fait, les acteurs de la gestion de crise doivent se former, connaître, s'exercer, puis s'approprier l'ensemble des outils et moyens de communication qui les mettent en contact direct avec les personnes concernés par la situation (la cible), qui peuvent le plus souvent accroître les conséquences négatives de la crise en cours (une sur-crise).

L'on peut répertorier quatre composantes amenées à s'exprimer en temps de crise :

- **Les cadres / dirigeants** : premiers interlocuteurs médiatiques, ils incarnent physiquement et moralement la structure qu'ils représentent et sont amenés à prendre des décisions au quotidien. Afin de les aider au mieux, il convient pour ces personnes de suivre des formations comme des media-training dans le but de répondre « à chaud » et « à froid » aux sollicitations des médias et d'être en mesure d'agir en circonstance avec mesure.

- **Les membres de la cellule communication de la cellule de crise** : les personnels constituant la cellule de communication ont pour rôle essentiel de suivre, alimenter et proposer aux cadres / dirigeants et à la direction de la communication des éléments communicationnels (éléments de langage notamment). Avant que la cellule de crise soit activée, il convient pour ces personnes d'établir un relationnel au préalable (connaissance des hardskills et softskills, répartition des missions et périmètres de travail), l'enjeu étant d'éviter des situations anxiogènes – propres à la cellule de crise – pouvant compliquer les tâches déjà complexes, qui incombent à chacun des personnels. Dès lors, ils doivent régulièrement suivre des formations (simulations). Cela va de même pour leurs remplaçants.

- **La direction de la communication** : la direction de la communication est en première ligne car elle traite avec l'extérieur (communication institutionnelle : cible, public, médias) et en interne (communication interne : salariés). En ce qui concerne l'externe, elle doit répondre aux sollicitations des médias. La direction doit comprendre les contraintes des journalistes, connaître les différents types de médias et ses interlocuteurs en « temps normal » afin d'être crédible, ce qui lui permettra d'être audible et réactive en temps de crise. Il serait intéressant d'ajouter à cela les influenceurs / associations qui, avec leurs communautés, sont un relais efficace pour atteindre la cible recherchée. Quant à l'interne, il est primordial de fournir des éléments d'éclairage sur la crise aux salariés afin qu'ils soient informés et rassurés. Ainsi, la direction assure un maintien et un contrôle de sa communication vis-à-vis des médias. Afin que cette direction soit à l'aise, les agents qui la composent doivent suivre des formations afin d'être à jour régulièrement, mais aussi être dotés de compétences spécifiques nécessaire à leurs missions.

La direction doit comprendre les contraintes des journalistes, connaître les différents types de médias et ses interlocuteurs en « temps normal » afin d'être crédible, ce qui lui permettra d'être audible et réactive en temps de crise.

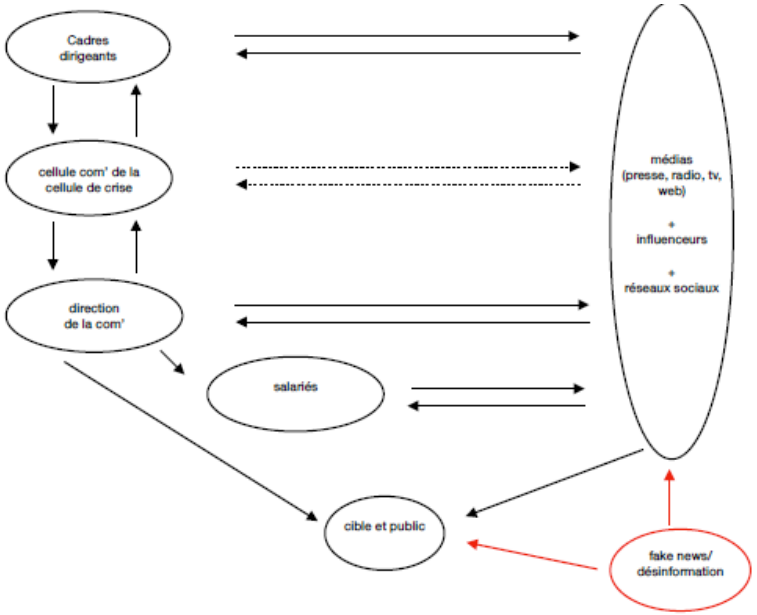
- **Les salariés et les autres parties prenantes internes** : premiers concernés lors d'une crise, les salariés véhiculent les valeurs de l'entreprise au quotidien. Ils peuvent être un relais de la communication de l'entreprise auprès de leurs proches mais aussi des médias. En étant informés au quotidien de la vie de l'entreprise, ils sont en mesure de défendre (si nécessaire) les actions mises en place par leur employeur. De plus, ils sont eux-mêmes rassurés, ce qui permettra dans la mesure du possible d'éviter les manifestations syndicales, démobilisations et pertes de confiance en l'entreprise. Les salariés doivent donc être tenus informés de la vie de l'entreprise. Cela passe par des newsletters, des événements communs, etc.

Il en est de même pour les autres parties prenantes. Associés, actionnaires, voire les sous-traitants les plus intégrés, sont également très concernés et pourraient, par leur actions et communication, servir la cause ou, dans le cas contraire, la desservir par des prises de parole non coordonnées.

De manière globale, la gestion de la crise se trouve de plus en plus perturbée par les fake news et la désinformation, avec pour conséquence un effet déstabilisant, voire de complexification de la situation. Chacune des composantes de l'organisation touchées par la crise doit donc être sensibilisée et formée aux conduites à

tenir dans la tempête.

Cela passe par l'acquisition des réflexes permettant la détection et la remontée des signaux faibles pouvant fragiliser la gestion de la crise en général, la communication en particulier.



Cette organisation, qui distingue cadre dirigeant et cellule de crise, est la seule qui permettra une gestion professionnelle de la crise, protégeant la cellule de crise des interventions permanentes des dirigeants. Cette organisation reste théorique dans de nombreuses organisations, le réflexe de nombreux dirigeants étant de se positionner dans la cellule de crise pour répondre à leur quête de légitimité, besoin d'en connaître sur tout et tout le temps pour décider, sentiment d'utilité, démonstration d'exemplarité. Il est du devoir des organes de gouvernance en période hors crise de rappeler que la présence des dirigeants dans les cellules de crise inhibe le travail de la cellule, des experts et des sachants, déresponsabilise les véritables acteurs terrain, et empêche le dirigeant de décider à son niveau, et avec une prise de recul et de considération de l'environnement et des parties prenantes. Il y a ici un fort enjeu d'éducation et de connaissance pour les dirigeants autour de leur mission et positionnement lors d'une crise.

Gérer la crise, c'est anticiper nécessairement les risques !

Comme l'indiquait à différentes reprises dans ses conférences à l'IHEDN, Jean-Michel Icard, « regardez comme quelque chose d'onéreux, non seulement ce qu'il vous en coute, mais ce qu'il vous en coutera pour ne pas être protégé » (Demosthene), de même que le Code civil relatif aux contrats de société qui précise qu'une société est faite en vue de partager un bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Cela signifie que la crise a un coût considérable à tous niveaux (humain, financier, réputationnel, etc.) et qu'à la différence d'une situation difficile, après une crise, on ne revient jamais au statu quo ante.

> **En France, pays de droit écrit, dont la culture est à l'exemple du droit pénal le « flagrant délit », on attend la réalisation de l'infraction et du dommage, puis sa résolution alors même que, bien souvent, il était possible de l'anticiper.**

C'est pourquoi Jean-Michel Icard insiste à chaque fois sur la nécessité impérieuse d'anticiper les crises avant qu'il ne soit trop tard. Or, l'expérience prouve que la fonction anticipation, et donc du renseignement, est très largement sous développée en France malgré le Livre blanc de 2008 qui avait défini l'anticipation comme étant « un mouvement de la pensée qui imagine ou vit d'avance un évènement. L'anticipation stratégique se définit comme un idéal à atteindre, un objectif dans lequel l'incertitude serait réduite et les grandes évolutions connues à l'avance ». Ce déficit majeur en France de l'anticipation et donc du renseignement s'est encore révélé lors de la crise de la Covid-19. On peut également penser, comme l'avait indiqué en son temps d'autres spécialistes tel que Philippe Baumard, que la France pêche par un défaut majeur et structurel de pensée stratégique. Or, comme se plait encore une fois à le rappeler Jean-Michel Icard : « il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où aller » (Seneque).

Au lieu d'agir au temps N-1 par le renseignement aux fins d'anticipation, en France notamment, pays de droit écrit, dont la culture est à l'exemple du droit pénal le « flagrant délit », on attend la réalisation de l'infraction et du dommage,

puis sa résolution alors même que, bien souvent, il était possible de l'anticiper.

À ce titre, on est frappé, comme l'a souvent indiqué Jean-Michel Icard, du nombre de commissions d'enquêtes qui ont pu se pencher sur toute une série invraisemblable de situations « crisogènes » à la suite de dysfonctionnements non seulement dans l'anticipation, mais également dans des mesures de prévention souvent minimalistes et dans la gestion proprement dite de la crise par des mesures insensées et bureaucratiques. Ce vide intellectuel, cette bureaucratie inepte dans la gestion de la crise, l'absence de tout retex (retour d'expérience), phénomène bien français, l'absence de tout exercice préalable, un déficit historique dans la coordination dont la France semble s'en amuser, lorsqu'on emploie les vocables « une exception à la française », « un pays de gaulois » où chacun, chaque administration, chaque service public n'en fait qu'à sa tête sans aucune coordination, ne peut à l'évidence que conduire à des catastrophes.

Tout ceci amène un grand désordre tout aussi bien stratégique qu'opératif. Aucune pensée stratégique, aucune stratégie d'anticipation, et donc de renseignement, couplée à une conduite opérationnelle désordonnée, ne peut conduire qu'à une très grande défaillance et donc à des commissions d'enquêtes, voire comme on l'a vu pendant la Covid à une multiplicité de plaintes pénales.

Nous retrouvons également cette carence de l'anticipation de la crise, et souvent dans notre pays, dans l'anticipation de la sortie de crise, elle-même révélatrice de graves dysfonctionnements.

La gestion de crise, un marché lucratif

Si on définit l'anticipation comme une production intellectuelle, difficile à matérialiser, donc à commercialiser, la gestion de crise, quant à elle, permet de vendre à la fois des formations, des prestations mais aussi du matériel. De ce fait, anticiper la crise revient à concurrencer la gestion de crise. Il suffit de renseigner le moteur de recherche d'un navigateur internet par les termes « gestion de crise » pour constater une prolifération de formations : Master 2 en Gestion de crise, séminaire de Gestion de crise pour RH, sensibilisation des élus par des personnels chargés de missions de sécurité (stage pour RH ou élus par les personnels du RAID ou autres unités d'élite). Toutes ces formations génèrent des profits et ont donc intérêt à être maintenues alors que l'anticipation n'est avant tout que fruit d'un travail intellectuel.

Conclusion

Aujourd'hui, toute organisation doit non pas se demander si elle risque de devoir faire face à une crise, mais quand elle devra y faire face et quelle en sera la cause.

C'est aujourd'hui la principale difficulté : développer la capacité de réaction au travers d'un dispositif de gestion de crise et des schémas établis à l'avance. Les dirigeants des entreprises qui sont touchées par les crises n'ont peut-être pas porté suffisamment attention aux signaux faibles ou mis en place le dispositif de gestion des crises idoines.

> **Si le dirigeant délègue et encourage, il faut que les acteurs soient également prêts à recevoir cette délégation, souvent réclamée mais rarement acceptée ensuite.**

On a l'habitude d'entendre : « à entraînement difficile, match facile ». Il est sans doute plus juste de dire : « à entrainement solide et individualisé, match maîtrisé ». Dans cet esprit, la normalisation et la formation sont impératives pour réduire la complexité de la prise de décision et limiter l'incertitude générée par les situations de stress. Il est ainsi important d'élaborer des procédures simples mais complètes et d'exercer les équipes, quel que soit le positionnement hiérarchique de leurs membres, à leur mise en œuvre. Cette phase doit idéalement être précédée par une évaluation du degré de maturité de l'organisation, de l'efficacité des structures et du fonctionnement des organes.

La clé est la planification, la préparation, l'entraînement et le débriefing continu. En considérant diverses situations et en exposant les individus à une gamme de scénarios, d'environnements et d'expériences réalistes et solides, nous pouvons élever le niveau de résistance de l'organisation, diminuer la sensibilité des acteurs à la pression apparente et donc améliorer la capacité de prise de décision intelligente et renforcer la qualité de la mise en œuvre.

Si le dirigeant délègue et encourage, il faut que les acteurs soient également prêts à recevoir cette délégation, souvent réclamée mais rarement acceptée ensuite. Une préparation des acteurs

à cette responsabilité en gestion de crise semble donc complémentaire à une démarche de délégation.

Si, quel que soit le type de crise auquel nous devons nous préparer, la formation et l'entraînement forment la base de la préparation à la gestion des situations exceptionnelles, il convient de bien en différencier le contenu et l'objectif.

- Dans le cas des situations « prévisibles » : transmettre des procédures, consignes ou plans de réponses structurés et apprendre à les maîtriser au travers d'exercices de déploiement afin de renforcer la capacité de réaction de l'organisation face à un risque identifié.
- Dans le second, les crises « imprévisibles » : développer le potentiel d'anticipation et d'adaptation des équipes soumises à une situation imprévue et à un environnement incertain. Cela passe par le développement d'une méthode plus qu'une action. Une méthodologie fondée sur des processus - de veille, d'analyse, d'échanges, etc. - plus que sur des procédés mécaniques de mise en œuvre. La finalité est, en deux mots, de cultiver l'agilité de l'organisation, la capacité des acteurs à exécuter leur devoir de « désobéiscence organisationnelle ».

La sociologie des organisations, et récemment le Professeur Dupuy dans son ouvrage « On ne change pas les entreprises par décret », nous rappelle que les Powerpoint, les formations et les organigrammes ne suffisent pas à modifier les relations entre les acteurs. Le sociogramme est un outil complémentaire d'organisation de la gestion de crise et permet d'influencer les schémas de gestion de crise à anticiper.

La sociologie des organisations, et récemment le Professeur Dupuy dans son ouvrage « On ne change pas les entreprises par décret », nous rappelle que les powerpoint, les formations, les organigrammes, ne suffisent pas à modifier les relations entre les acteurs.

Ainsi, gérer une crise est plus affaire de qualité managériale que de gestionnaire (elle est nécessaire mais subséquente). Souvent, on estime que cette qualité est innée, que le management « ne s'apprend pas », et pourtant. Former les décideurs à l'exercice, difficile, de l'autorité bienveillante, aussi bien dans l'administration que dans l'entreprise, est sans doute une nécessité devenue incontournable face aux situations complexes et à l'espace global d'incertitude qui est le nôtre.

Dominique Bellos

CEO & Founder, Dominique Bellos Consulting SAS

Le mot Crise est étymologiquement issu du mot grec « Krisis » qui signifie la décision. L'une des principales compétences pour gérer une crise va être en effet l'art de décider.

« C'est en période de crise que se révèlent les vrais **leaders** » a-t-on souvent coutume de souligner.

Les vrais **leaders** sont en effet ceux et celles qui ont la carrure et la légitimité pour décider et qui disposent généralement de nombreux atouts indispensables pour une gestion optimale de la crise, parmi lesquels :

- un excellent discernement,
- une belle intelligence de situations

Ils savent rassurer avec cœur et simplicité, avec authenticité et réalisme, mais également avec sérénité, bienveillance et respect. Mais ils n'en oublient pas pour autant le niveau d'exigence imposé par le contexte de la crise. Ils disposent par ailleurs d'un grand sens de l'Humain, car toute crise est imprégnée d'un ou plusieurs facteurs humains.

Les vrais leaders auront donc pris soin de bâtir leurs relations avec leurs équipes sur la confiance. En leur donnant le « **droit à l'erreur** », ils auront invité leurs équipes à prôner la libération de la parole, toujours dans le respect et la bienveillance sans craindre d'être jugé, voire exclu ou licencié pour avoir osé dénoncer une situation inacceptable.

Ils auront développé une culture de l'**authenticité** et banni le **mensonge**, pour éviter des situations telle que celle du « Diesel Gate » à titre d'exemple. Ils auront une belle capacité d'honnêteté, mais sans naïveté. Ils seront capables de changer le **destin** d'une organisation (qui va dans le mur par exemple) en affrontant la vérité nue, en donnant la force à leurs équipes de l'affronter, avant de tracer un **chemin** de sortie de crise.

Mais pour cela, il leur aura fallu préalablement :

- Savoir s'entourer
- Prôner le professionnalisme, refuser l'amateurisme
- Reconnaître ceux et celles qui assument leurs responsabilités, sans les culpabiliser aux premières secousses (tout un art !)
- Développer une culture de transparence
- Refuser le Déni
- Ecouter les signaux faibles et ne pas tomber dans le triptyque : ne rien dire, ne rien entendre, ne rien voir.

Parmi les crises que j'ai connues et à la sortie desquelles j'ai très fortement contribué :

- Des crises sociales en PMI comme dans des grandes entreprises
- Des crises conjoncturelles, dont la plus forte en 2008 (50% de moins en chiffre d'affaires dans toutes les usines en moins de 3 semaines)

> **La gestion de crise ne s'apprend pas en temps de crise. Elle ne doit pas être une option mais bien une obligation exigée de tout Dirigeant dont dépend la gestion de l'entreprise dont il a la charge.**

- Des crises structurelles : rejet d'un patron d'usine par les partenaires sociaux et les salariés, par exemple.

La sortie de crise, dans chacun des exemples ci-dessus, n'a été possible que grâce aux compétences de ceux et celles en charge de la gestion de crise et aux mesures prises préalablement pour se prémunir de tout scénario catastrophe, faute de professionnalisme et d'anticipation.

La gestion de crise ne s'apprend pas en temps de crise. Elle ne doit pas être une option mais bien une obligation exigée de tout Dirigeant dont dépend la gestion de l'entreprise dont il a la charge. Il faudra donc veiller non seulement à vérifier le niveau de maîtrise que ce dirigeant possède sur le sujet mais également à entretenir ce niveau et le doter en conséquence d'une formation complémentaire, si justifiée. L'évaluation annuelle du Dirigeant devra non seulement porter sur ses résultats et leur niveau de performance financière et opérationnelle, mais également et surtout sur la façon dont il a obtenu ces résultats sur le plan humain et sur sa gestion des risques, à court, moyen et long terme.

Vincent Laforge

Praticien Hospitalier, Hôpital de la Conception Marseille

Les exercices et simulations sont indispensables. Encore faut-il que les débriefings ne tournent pas à l'autosatisfaction systématique. J'ai vu trop de mises en situation polluées par la présence d'autorités (« attention, le Préfet sera là »), non du fait de celles-ci que par l'empressement des « petits chefs » à présenter une réalité édulcorée. Un exercice est utile quand il « merde ». Un exercice parfait n'est qu'une pièce de théâtre. On peut juste regretter le peu d'empressement de certains hiérarques à « soulever le tapis » pour voir ce qu'on essaye de leur cacher. Coachés par les responsables de la structure évaluée, monsieur le Préfet (directeur général, amiral… aux choix) ne voit que ce qu'on veut bien lui montrer et ne cherche pas à sortir de cette confortable cécité.

Dans le même ordre d'idée, les inspections, visites de site et autres sont des évènements soigneusement préparés. J'ai toujours admiré la naïveté de certains responsables pour lesquels on vient de repeindre les couloirs ! Une visite surprise peut être nettement plus productive surtout si ce grand chef prend la peine de discuter avec le menu fretin ; s'il ne doit pas en tirer forcément de conclusions définitives, il aura au moins écouté plusieurs sons de cloche.

Vous pointez parfaitement l'importance qu'il y a à se donner du temps. Plus les décideurs sont expérimentés, plus ce temps sera court, mais il faut se contraindre à faire le vide dans son esprit avant de commencer à recevoir de multiples informations.

La formation des responsables aux différents niveaux de la hiérarchie doit apprendre à chacun d'entre eux à suppléer son N+1. Il est également vital d'encourager l'autonomie de décision. Faire confiance à ses subordonnés est une des conditions sine qua non du succès.

La réflexion sur la gestion de crise passe nécessairement par la compréhension du rôle du chef même si le terme déplait à certains.

En termes de communication, la langue de bois est la pire des choses. Il faut avoir l'honnêteté de reconnaître qu'en l'état actuel des connaissances et en fonction des données disponibles, on ne connait pas la réponse. Comment regarder aujourd'hui les ministres qui nous assuraient avec une belle assurance il y a deux ans que le masque ne servait à rien pour se protéger du covid ? « Une parfaite droiture est la plus grande des habiletés ; la vérité devient un calcul et la franchise un moyen. » Les œuvres de Machiavel devraient être le livre de chevet de tout manager responsable…

Pour conclure, je voudrais citer le général Gallet, ancien commandant de la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris : « Mes quatre vertus cardinales, ma boussole, sont l'audace, l'exemplarité, le courage et la culture générale. Car la culture générale permet de se remettre en question, de comprendre l'autre et de croire en soi. » Eh oui, la gestion de crise implique une vaste culture générale ! Hélas !

> **Je voudrais citer le général Gallet, ancien commandant de la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris : «Mes quatre vertus cardinales, ma boussole, sont l'audace, l'exemplarité, le courage et la culture générale. Car la culture générale permet de se remettre en question, de comprendre l'autre et de croire en soi.»**

02

Comment l'usage de l'information stratégique peut aider en temps de crise ?

Alexandre Lanzalavi

Professionnel de la communication, spécialisé en communication d'influence et en intelligence politique.

Michel Tsimaratos

Directeur Général Adjoint chargé des Affaires Médicales et Scientifiques de l'agence de la Biomédecine. Professeur d'Université - Praticien Hospitalier.

La France, l'Europe et le monde, sont, depuis le début de la crise pandémique, exposées à des difficultés qui hypothèquent l'avenir et le jour d'après. Le scepticisme et le désarroi rayonnent entre désordre, contestation et émotion. Les récents évènements du Capitole, qui se sont déroulés aux États-Unis, première puissance économique mondiale et porte-étendard de la démocratie et du monde libre, ne font que confirmer le malaise qui sillonne les pays occidentaux et particulièrement les nations Européennes. Un retour à la normale après le Covid peut-il réellement être envisagé ?

Imaginer

Les impacts sociaux, économiques et politiques de la grave crise sanitaire mondiale que nous vivons, souvent présentés comme un manque d'efficacité de nos organisations, pourraient être aussi attribués à un défaut d'imagination, une absence de courage et d'inventivité qui bride l'anticipation, et privilégie la réaction. Il ne s'agit pas d'une chimère. Dans d'autres domaines comme les conflits armés, nos dirigeants basent leur stratégie sur des scénarios prédictifs grâce au renseignement. C'est l'anticipation qui rend possible l'activation de solutions innovantes, en phase avec les évènements. Anticiper c'est permettre les transformations nécessaires de nos ressources en avance sur l'agression. C'est aussi prêter attention aux opinions éclairées des experts reconnus qui jouent le rôle d'oracles.

Plus que des comités créés en réaction, au moment ou après l'agression, il serait

pertinent de mobiliser des experts soigneusement sélectionnés, constitués en réseau, et à l'abri de l'agora médiatique pour alimenter en continu notre base de connaissance, et ainsi ne pas être pris au dépourvu. La vertu essentielle : échapper à l'improvisation !

Connaître

Sous cet angle, l'analyse froide et détachée de la crise actuelle suggère que nos lacunes, en termes de vision sur l'avenir, proviennent d'un déficit de connaissances stratégiques et opérationnelles. Une carence qui remplace la connaissance par la conviction, la croyance, les préjugés. Des préjugés dont le défaut majeur est de catalyser la fragilité et la versatilité des annonces. La récurrence des messages versatiles est interprétée comme un manque de discernement. Tous les domaines sont concernés. Bouleversements géopolitiques, nouvelles économies, rupture numérique et écologique, etc. Le recueil d'informations stratégiques est mis à mal. Les pseudo-experts se multiplient et se livrent des batailles d'égo, au détriment de la convergence de moyens.

Quel que soit le secteur, améliorer notre base de connaissance permet de faire des choix stratégiques. Enrichir les bases de connaissances par le renseignement autorise une lecture éclairée des bouleversements mondiaux et donne de l'indépendance. Dans les secteurs stratégiques (énergie, produits de santé et industriels, composants électroniques, métaux rares, exploitation des data, intelligence artificielle, etc.), l'indépendance c'est la survie. Le savoir et la connaissance protègent.

Souffrir

L'Europe souffre dans ses secteurs stratégiques. L'exemple des vaccins illustre ce point. Pour créer ses vaccins, l'Europe dépend d'entreprises privées. Pour les fabriquer rapidement, la plupart des ressources sont à l'étranger. Le vieux continent, les 27 pays de la Communauté européenne et ses 370 millions d'habitants ne sont pas maîtres de leur destin. Cette situation pose questions sur les choix politiques et les investissements réalisés ces dernières décennies. Quels secteurs ont été privilégiés ? La recherche ? La santé ? Le renforcement de l'austérité économique ? Le new public management ? La dissolution progressive des politiques publiques ? Et sur quels éléments rationnels et informationnels ces décisions politiques ont été menées ?

Le manque de considération des autorités pour des études, des décryptages portant sur des secteurs stratégiques ou l'organisation de domaines majeurs démontrent qu'elles sont focalisées sur des visions à court terme. Les autorités sanitaires ne semblent pas avoir tenu compte du Plan pandémie et de la stratégie vaccinale, publié en 2011[1].

Dans ce plan, les recommandations pour faire face à une pandémie sont clairement formulées.

l'information permet de décider, contrôler, innover et contourner des écueils dont les conséquences peuvent être irréversibles. Une approche davantage soumise à l'état d'esprit qu'à une démarche purement technique. Les décideurs, responsables politiques, hauts fonctionnaires ou chefs d'entreprise ont un intérêt direct à cultiver leurs connaissances. Adopter des réflexes de gestion de l'information stratégique c'est permettre la mise en place d'une démarche d'influence. Un moyen robuste pour partager et alimenter le débat avec des réflexions structurées et une vision globale. À ce sujet, les rapports parlementaires pointent sans complaisance l'absence de stratégie de la France[2].

> **La direction doit comprendre les contraintes des journalistes, connaître les différents types de médias et ses interlocuteurs en « temps normal » afin d'être crédible, ce qui lui permettra d'être audible et réactive en temps de crise.**

Par ailleurs, en 2018, des simulations et des scénarios envisageaient un risque accru épidémique à l'échelle planétaire. La France, comme beaucoup d'autres pays, n'y a pas prêté l'attention suffisante pour se préparer. Les données existent, mais elles sont méconnues. Une sorte d'inculture collective.

Anticiper

L'exploitation de l'information concerne, en premier lieu, les fonctions de communication qui sont au cœur du processus de transformation de l'information en connaissance, car l'usage stratégique de

Il semble que l'urgence soit un peu plus perceptible au regard des effets délétères de la crise sanitaire et du risque de perdre la santé.

Sans imagination, la crise pandémique isole les plus faibles et tue deux fois.

1 Document d'aide à la préparation et à la décision / plan national de prévention et de lutte "Pandémie grippale" [archive]. Ref doc : n° 850/SGDSN/PSE/PSN Octobre 2011. Ce plan abroge et remplace le plan national n° 150/SGDN/PSE/PPS du 20 février 2009.
2 Nicolas Moinet : "Nous sommes en guerre économique. On ne peut pas répondre aux dynamiques de réseaux par une simple logique de bureau".

La mise en œuvre de politiques d'intelligence économique, territoriale et d'influence (et même de soft power) est l'un des maillons faibles dans notre chaîne de performance. Une lacune qui grève le développement de puissance pour nos territoires et notre tissu économique. La recherche, la production et l'animation d'un modèle global, efficace en matière d'intelligence économique et d'influence, est proposé depuis longtemps.[3]

3 Rapport Martre de 1994, travaux de Claude Revel, déléguée interministérielle à l'IE en 2013

03

1. En quoi la guerre peut-elle nous éclairer sur la crise ?

Hervé Carresse

Directeur associé du Cabinet Nitidis

Alors que le rapport de retour d'expérience du Général Richard Lizurey (téléchargeable sur le site du gouvernement) ne semble pas avoir été exploité et que le gouvernement a fait appel à des cabinets privés pour préparer la gestion des tests et de la vaccination, certains responsables et experts s'interrogent depuis le début sur le non-déploiement des plans établis (pandémie, vaccination) et la non-activation de l'organisation territoriale de crise, impliquant les maires dans leur mission de sauvegarde des populations en coordination avec les préfets, de manière à agir chirurgicalement sur une pandémie qui touche les territoires de manière aléatoire et ainsi mettre en place des mesures ciblées de restriction propres à sauvegarder localement le plus d'activité économique et de lien social possible.

De ce fait, remettre le maire au centre de la gestion d'une crise relevant plus que jamais de la sauvegarde des populations, au sens sanitaire, mais aussi au sens de la sauvegarde des intérêts sociétaux et économiques en jeu est un impératif qui n'a que trop tardé à être mis en œuvre.

Pourquoi affirmer cette nécessaire et urgente territorialisation, voire municipalisation, de la gestion de la crise sanitaire ?

1. Pour assurer une surveillance territorialisée et localisée de l'épidémie

1.1. Une épidémie territorialisée

Tout d'abord parce que le virus ne circule pas de manière homogène sur le sol national. Les données publiées hebdomadairement par Santé Publique France (lien) lors des points épidémiologiques démontrent, malgré leur caractère synthétique, l'aptitude des échelons déconcentrés du Ministère de la Santé et de la Solidarité (ARS, délégations départementales) à informer précisément les préfets et les maires sur le niveau de circulation géographique et les clusters de l'épidémie.

1.2. Surveiller les eaux usées

Ensuite, parce que la surveillance épidémiologique des eaux usées comme celle effectuée par l'Observatoire (Obépine) offre une opportunité efficace d'anticiper les rebonds épidémiques tout en précisant une localisation qui pourrait, comme le montre l'expérience marseillaise dans ce domaine, aller jusqu'au bloc d'habitations. De fait, les eaux usées constituent un indicateur permettant l'anticipation des évolutions de l'épidémie. À cette fin, Obépine analyse deux fois par semaine les eaux usées de 90 stations d'épuration dans l'Hexagone.

Cette technique prédictive a été précocement utilisée à Marseille. En marge des analyses d'Obépine, les Marins Pompiers de la Cité phocéenne réalisent, depuis le mois de septembre 2020, un dosage quotidien de la station d'épuration de la ville et prélèvent chaque semaine 37 points d'eaux usées. Ce projet, baptisé Comete (Covid Marseille Environmental Testing Expertise), qui relève d'une grande simplicité opérationnelle, car basé sur la surveillance des bouches d'égout jugées stratégiques, permet d'établir quotidiennement une carte des quartiers de la ville, classés selon les niveaux de concentration du virus.

1.3. Anticiper et localiser l'épidémie

Cette ville de 1,6 million d'habitants chasse donc le virus à un niveau local, voire ultra local, et s'assure ainsi une capacité de mise en place de mesures ciblées et proportionnées dans les zones et les établissements sensibles (Ehpad, écoles, collèges), tout en anticipant d'environ 7 à 15 jours la bascule de la situation épidémiologique. Cette pratique innovante mériterait d'être certainement étendue aux grandes agglomérations en impliquant de manière comparable les services de secours et les ARS territorialement compétentes.

2. Pour déployer une gestion de crise territorialisée et municipalisée

2.1. Une organisation de crise historiquement territoriale

Conformément à l'organisation de crise établie en France, les départements et les communes doivent retrouver une position prépondérante dans le pilotage de la crise actuelle afin de planifier, conduire, coordonner, au mieux : les mesures de restrictions en cas de cluster, la vaccination des populations à risques, la reprise de l'activité économique, l'entretien du lien social.

2.2. Une gestion de crise trop centralisée

De fait, si le premier confinement a indéniablement sauvé des vies et épargné de nombreux cas dans la population française, il a eu aussi un coût élevé aux plans humain, social et économique. La mise en œuvre du deuxième déconfinement, monolithique, déconnecté des réalités sociodémographiques a sans aucun doute induit un syndrome post-traumatique sur l'économie et le lien social, alourdissant l'impact de cette crise complexe, une crise qui demeure sans précédent au regard des mesures mises en œuvre pour en contrer les effets sur le système hospitalier.

2.3. Une gestion de crise à territorialiser

Or, la stratégie de gestion de crise actuelle mériterait de radicalement muter pour se déployer de manière locale et chirurgicale, au plus près des situations à risques, afin de ne pas induire des effets douteux sur l'épidémie, mais certains et néfastes sur l'économie et la société. Les enjeux des mesures de contrôle de l'épidémie et leurs modalités opérationnelles sont à tailler et à moduler au grès des spécificités locales, épidémiologiques et sociales. C'est pour cela que les maires et leurs cellules de crise communales doivent être impliqués dans une gestion d'une crise qui, plus que jamais, s'inscrit dans leur mission de sauvegarde des populations.

2.4. Libérer l'activité partout où c'est possible

Dans une optique de gestion locale, les modalités pratiques de réouverture des activités durement touchées par les restrictions actuelles, tels que la restauration et les spectacles, pourraient ainsi être testées et évaluées. Leur réouverture dans des communes à faibles densités de population et peu touchées par le virus deviendrait rapidement possible.

Ces réouvertures précoces, à l'échelle de départements, de villes et de communes "pilotes" auraient l'avantage de fournir un retour d'expérience salutaire avant toute extension de ces mesures libératoires à d'autres départements et villes plus urbanisés et problématiques sur le plan sanitaire.

3. Pour préparer de l'avenir

3.1. Une approche volontariste

Cette approche territorialisée et municipalisée de la gestion de crise sous-entend une anticipation volontariste des acteurs économiques avec l'appui des administrations et des municipalités pour mettre en œuvre les mesures d'adaptation indispensables pour protéger les citoyens et

garantir la reprise durable de l'activité économique. La démarche locale de pilotage de la crise sanitaire vise le redémarrage rapide de l'économie et progressif de la socialisation. Pour cela, elle doit se concrétiser dans une vision globale et durable intégrant les paramètres propres à chaque collectivité.

3.2. Une résilience des collectivités territoriales

Il faut d'ores et déjà admettre que cette crise sera sans doute suivie d'autres émergences infectieuses ou d'autres catastrophes majeures. C'est au prix de cette décentralisation et localisation systématique de la gestion des crises majeures et systémiques que l'on reconstruira un avenir économique pour le temps long et une réelle aptitude à la résilience de nos collectivités territoriales face aux potentielles crises futures.

03

2. La simulation opérationnelle assistée par l'IA pour préparer les crises futures

Convenons que la situation de crise est un état d'exception qui bouleverse le fonctionnement habituel d'une organisation publique ou privée, d'un État, voire jusqu'à notre écosystème planétaire lorsque la crise est globale et systémique (crise financière de 2008, COVID, etc.).

La crise comme la guerre a ses principes. La crise comme la guerre requiert une stratégie, une planification, une méthode d'aide à la décision, un objectif de sortie de crise clairement défini et pertinent, une organisation du commandement fonctionnellement standardisée mais aussi plastique afin de s'adapter à la spécificité et aux évolutions de l'événement.

Gérer ou plutôt piloter une crise requiert donc nombre de pratiques directement transposées des usages du monde militaire.

Essayons d'y voir plus clair au travers des réponses aux questions suivantes.

Vous avez dit crise ?

Étymologiquement, le mot crise provient du grec, "Κρίσις" associant les sens de "jugement" et de "décision". Les chinois utilisent l'idéogramme "Wei-ji" qui signifie à la fois "danger" et "opportunité". Le vocabulaire médical qualifie la crise comme la manifestation brutale d'une maladie ou l'aggravation brusque d'un état chronique. Toutes ces significations semblent nous pousser à voir la crise comme la déstabilisation brutale, voire vitale, d'une organisation. Admettons que toute situation de crise est une situation exceptionnelle au cours de laquelle les repères communément admis volent en éclats. Ce contexte hors normes, paroxystique, susceptible d'affaiblir ou de mettre en jeu la survie d'une organisation, entraîne, dans la plupart des cas, une déstabilisation émotionnelle, une perte de rationalité, des responsables en charge de la structure impactée.

Peut-on prévoir la crise ?

D'une manière générale, on peut prévoir certaines situations, via des outils tels que les matrices de criticité très utilisées dans l'industrie pour évaluer l'occurrence et l'impact de certains aléas. Il s'agit des situations risquées où la distribution de probabilité des cas possibles est connue. Ainsi, il existe une opportunité de prévision et de planification qui découle directement de la démarche de management des risques de l'organisation considérée.

Cependant, il existe des situations incertaines où les cas possibles ne sont pas connus. Il s'agit des événements dits "chaotiques" qualifiés de "cygnes noirs" par Nicolas Taleb dans son ouvrage de référence. Ces situations rares surprennent et ont des conséquences majeures tout en étant rationalisées, expliquées, et prédites (les informations étaient disponibles mais elles n'ont pas été utilisées et comprises) a posteriori. La crise sanitaire du Covid peut être considérée comme entrant dans cette catégorie.

Existe-t-il des principes applicables à la gestion de crise ?

La guerre en France a ses principes, ceux de Ferdinand Foch : concentration des efforts, liberté d'action, économie des forces. Toute opération militaire, pour être viable, doit les vérifier afin de garantir son effectivité au travers de la mise en place de moyens réservés et d'une recherche systématique de l'information sur l'adversaire par exemple.

Considérons que la gestion de crise a aussi ses principes au nombre de quatre :

- **Coordination** : qui s'attache à synchroniser l'ensemble des actions de maîtrise et de sortie de crise entre les différents protagonistes.
- **Communication** : qui veut que la communication de crise se déploie de manière cohérente en direction des parties prenantes internes et en externe, et qu'elle investisse tous les champs possibles, affrontements communicationnels et réputationnels (TV, radio, presse écrite et en ligne, médias sociaux, etc.).
- **Anticipation** : il s'agit là, sans doute, du principe majeur. Souvent cité mais rarement explicité, ce principe repose sur trois axes : le recueil, l'analyse, la qualification, le classement des informations ; l'imagination des scénarii de crise les plus probables et les plus dangereux ; la planification des actions et des ressources requises pour faire face aux scénarii critiques (fort impact et probabilité).
- **Simplicité** : qui prône la simplicité dans l'organisation et le fonctionnement du dispositif de gestion de crise. La simplicité dans l'action repose essentiellement sur l'utilisation d'une méthode d'aide à la décision permettant de réfléchir collectivement une situation pour déterminer un objectif de sortie de crise.

Incertitude versus décision ?

La guerre peut être considérée comme le niveau ultime et irradiant de la crise. Comme la guerre, la crise est caractérisée par un "brouillard" et des "frictions" (Clausewitz). Les phénomènes de hasard et de désordre, générés par la situation, s'ajoutent alors pour augmenter l'incertitude.

Devant cette incertitude situationnelle, contraints de décider souvent dans l'urgence, les responsables adoptent une "rationalité limitée", c'est-à-dire un mode de pensée rationnel mais limité par trois contraintes :

- l'information toujours imparfaite,
- l'impossibilité d'envisager toutes les solutions,
- l'incapacité d'analyser ces dernières jusqu'au bout de leurs conséquences.

Selon Foch, les moyens réservés sont "l'outil par excellence de gestion de l'incertitude". Pour le décideur avisé, la recherche systématique du renseignement est une pratique vertueuse contribuant également à la réduction de l'incertitude.

Comment décider ?

Les militaires, pour planifier et conduire les opérations, utilisent des méthodes d'aide à la décision de complexité variable suivant l'urgence des décisions à prendre. Toutes ces méthodes ont pour point commun la définition d'un objec-

tif (effet majeur, état final recherché) à atteindre. Cet objectif, le plus souvent décliné sous la forme d'un verbe à l'infinitif, est circonstancié dans le temps et l'espace avant d'être planifié en actions ou missions.

De manière très schématique, toutes ces méthodes procèdent d'une succession de questions :

- Pourquoi ? De quoi s'agit-il ? Pour cerner les enjeux à l'œuvre, les scénarii envisageables.
- Quoi ? En vue de définir un objectif pertinent, c'est-à-dire répondant aux enjeux identifiés.
- Comment ? Où ? Quand ? Avec qui / quoi ? Contre qui / quoi ? Afin d'aborder la mise en œuvre dans le temps et l'espaces des actions à conduire en vue d'atteindre l'objectif choisi.

L'objectivation de la sortie de crise grâce à ces méthodes permet de ne plus subir la crise, de sortir du processus usant et linéaire de "l'action-réaction", en hiérarchisant les événements et les actions tout en donnant une perspective lisible à l'ensemble des acteurs.

Quelle organisation de crise pour quelle crise ?

À la fois insolite, disruptive, critique et déstabilisante, la situation de crise requiert un mode de management spécifique qui correspond à une transposition des modes d'organisation et de management des opérations militaires. Ainsi, la cellule de crise est une civilianisation du poste de commandement militaire.

Généralement, la cellule de crise fait preuve d'une plasticité qui lui permet d'adresser l'ensemble des événements pouvant se présenter. Cette agilité organisationnelle s'appuie sur des fonctions génériques : décision, secrétariat / main courante, communication. Cette "colonne vertébrale" de la cellule de crise est utilement complétée par une fonction anticipation / coordination modulaire, rassemblant les expertises nécessaires au traitement des spécificités de la situation vécue.

Alors que les phases de déconfinement se succèdent et que notre pays sort lentement d'une crise sanitaire et d'un confinement unilatéral de deux mois, nous devons nous interroger sur les autres périls qui pourraient survenir à la suite de cette catastrophe mondiale et systémique.

En nous projetant dans une perspective à 5 ans, nous pouvons envisager :

- l'émergence de nouveaux virus mondialisés agressifs,
- la multiplication des cybercrises touchant les réseaux et architectures numériques des entreprises, des collectivités, des institutions,
- les conséquences de l'aggravation des phénomènes climatiques violents tels que les crues, les inondations, les feux de forêt,
- les accidents technologiques résultant de la vétusté des installations et d'un manque de contrôle de celles-ci,
- les mouvements sociaux violents et organisés développant des stratégies et tactiques quasi militaires,
- les actions terroristes coordonnées et de grande ampleur utilisant des moyens rustiques, conventionnels, sophistiqués, spéciaux (chimique, nucléaire, biologique),
- les paralysies partielles ou totales pour diverses raisons des réseaux d'énergie ou de transports,
- l'enjeu de réponse, de résistance, de résilience face à l'ensemble de ces périls est donc majeur.

En dehors de tout modèle prédictif mais dans une logique d'évaluation opérationnelle, en quoi la simulation opérationnelle assistée par l'intelligence artificielle pourrait bonifier et optimiser les organisations et les plans déjà prévus à cet effet et surtout permettre d'innover en vue d'anticiper les situations à venir ?

Après avoir défini le concept de simulation opérationnelle, les utilisations avérées et envisageables de la simulation opérationnelle seront abordées au travers du triptyque suivant : la simulation des scénarios de crise envisageables, la simulation des crises antérieures, la construction, le test et la validation des plans d'urgences d'opérateurs et de la couverture opérationnelle des SDACR (schémas départementaux d'analyse et de couverture des risques).

Simulation opérationnelle, de quoi s'agit-il ?

La simulation opérationnelle assistée par l'intelligence artificielle (IA) permet de représenter la réalité. Elle est donc intimement associée à la notion de modélisation de reconstruction artificielle d'un système réel avec ses entités, ses phénomènes et ses processus.

Il s'agit donc d'une représentation numérique, bonifiée par l'IA, d'un modèle existant en recherchant un réalisme juste et suffisant permettant une immersion, un jeu, destiné à mettre en situation certains des protagonistes du système.

Du fait du temps et des ressources disponibles, de l'état de l'art numérique, le modèle proposé offre une représentation réaliste mais avec des limites, des imperfections, des aspects qui ne sont pas exactement conformes à la réalité.

La simulation opérationnelle est une construction interactive de modèles qui deviennent de plus en plus perfectionnés et réalistes au fur et à mesure du temps et des ressources consacrés à leur élaboration.

Aujourd'hui, elle nécessite le recours à l'intelligence artificielle pour autonomiser et rendre réaliste le comportement des agents implémentés.

La simulation opérationnelle propose un modèle réaliste. Cette représentation peut se substituer à la réalité si l'on a bien défini au préalable son champ d'application et l'objectif recherché.

In fine, il s'agit de modéliser une situation opérationnelle de manière réaliste.

De manière pratique, la finesse du réalisme proposé dépend des données numériques disponibles, des systèmes d'information du « client » pouvant être interfacés avec le logiciel, du temps et des moyens consacrés à cette modélisation. Pour résumer, le duo données disponibles / temps de développement est celui qui pilote le réalisme de la simulation numérique, l'important étant de pouvoir obtenir un modèle de jeu suffisamment réaliste pour en tirer des enseignements d'ordre opérationnel à la suite d'une mise en situation des acteurs impliqués.

La simulation opérationnelle propose un modèle réaliste. Cette représentation peut se substituer à la réalité si l'on a bien défini au préalable son champ d'application et l'objectif recherché.

Les champs d'application de la simulation opérationnelle sont les suivants :

- en amont des crises : la prospective, la doctrine, la formation et l'entraînement, la planification, la préparation le test et la validation des plans ;
- pendant les crises : l'anticipation et l'aide à la décision ;
- après les crises : le « rejeu » au bénéfice du retour d'expérience.

La simulation opérationnelle assistée par l'IA assure donc la retranscription des comportements des acteurs et des interactions de ces acteurs avec les événements et les phénomènes instrumentés de manière réaliste et autonome.

Simuler les crises envisageables

La simulation opérationnelle permet de mettre en scène les scénarios de crise envisageables en modélisant les événements, les acteurs, les interactions des acteurs avec les événements déclenchés en fonction de normes fixées à l'avance, correspondant à la doctrine et aux normes d'engagement, liées à l'efficacité de leur action ou à leurs aptitudes diverses comme la vitesse de déplacement, le changement d'itinéraire, la capacité de transport, les délais de mise en œuvre de leurs actions, la propagation de gaz divers, les inondations, les incendies, la progression des épidémies, etc.

La crise sanitaire actuelle pourrait utilement inciter à modéliser, dans le cadre d'une démarche prospective, un scenario de pandémie à partir d'un agent infectieux aux caractéristiques fixés en matière de contamination. Cette situation pourrait être implémentée et appliquée à un territoire donné, à sa population, aux acteurs sanitaires et des secours, pendant un temps donné qui pourrait être long mais accéléré par l'horloge de la plateforme de simulation opérationnelle à l'exemple des possibilités offertes par la solution SYNERGY développée par MASA. Cette accélération du tempo permet ainsi de « jouer » une situation épidémique de 1 à 2 mois en 3 ou 4 jours.

De plus, afin de complexifier la situation (le « jeu »), un tel scénario pourrait être combiné avec d'autres événements concomitants, inondations, crues, attaques, terroristes ou autres.

Les différents plans (pandémie, nombreuses victimes, etc.), les acteurs à l'œuvre (centres de vaccination, centres logistiques, flux logistiques, secours, forces de sécurité, etc.) pourraient ainsi être joués et évalués selon des configurations variées.

Rejouer les crises antérieures

Les situations de crise antérieures, grâce à l'historique des événements et les documents relevant du retour d'expérience, peuvent être « rejouées ».

Les actions / réactions consécutives à ces événements sont alors modélisées afin de capitaliser, sous la forme d'un retour d'expérience dynamique, en rejouant la crise afin d'adapter la réponse ou la doctrine opérationnelle.

Cette opportunité de scénarisation de crises antérieures récurrentes est illustrée par les exercices de gestion des crues majeures (crue centennale de la Seine sur Paris, du fleuve Itajai à Blumenau au Brésil) conduits au moyen de l'outil SYNERGY de MASA en 2016 (exercice SEQUANA de crue centennale de la Seine organisé par la zone de défense civile de l'Ile-de-France) et en 2017 (exer-

cice d'inondation du bassin du fleuve Itajai à Blumenau au profit de l'ONU).

Construire, tester, valider des dispositifs, des plans opérationnels et de crise

Jusqu'à présent, la plupart des dispositifs opérationnels et de crise ayant fait appel à l'intelligence artificielle pour leur élaboration l'ont fait selon une approche probabiliste et prédictive. Le champ de la construction, du test et de la validation opérationnelle via une mise en situation réaliste reste donc grand ouvert et innovant tout en étant porteur de perspectives pour de nombreux secteurs d'activité : énergie, transport, sécurité publique, réseaux de télécommunication, gestion de crise, gestion de foules, etc.

De fait, il s'agit de construire, tester, valider des plans d'opérateurs, des couvertures opérationnelles en partant de modèles prédictifs ou d'hypothèses de réponses opérationnelles. La modélisation de la situation opérationnelle requise avec sa géographie, ses acteurs, ses risques permet d'évaluer et de vérifier la pertinence des hypothèses et modèles de couverture opérationnelle envisagés en les déroulant sur un terrain virtualisé et face aux événements modélisés par un outil de simulation assisté par l'IA.

L'utilisation innovante des outils de simulations opérationnelles pour construire, tester et valider un plan d'urgence d'opérateur tel que celui du Réseau Gaz de Strasbourg (tous les deux ans, un exercice de gestion de crise réalisé grâce à l'outil de simulation de MASA) offre des possibilités considérables dans le cadre de l'évolution des plans de secours divers tout comme dans la vérification de l'efficience des différentes hypothèses de couverture opérationnelle des SDACR vis-à-vis des risques courants, des risques particuliers et de plans d'urgences divers (PPI/POI, NOVI, etc.). La modélisation des délais d'intervention des interactions entre les secours et les situations assure une mise en situation des modèles prédictifs.

Simulation opérationnelle et immersion opérationnelle

La simulation opérationnelle assistée par l'IA œuvre à l'optimisation des dispositifs de gestion de crise en permettant la configuration de situations réalistes qu'il serait ardu de déployer en réel par l'impossibilité de mobiliser l'intégralité des moyens tout comme par l'ampleur et la dangerosité des événements à créer.

Dans ce cadre, lors des mises en situation des cellules de crise, il apparait également opportun de compléter l'outil simulation opérationnelle avec un outil de réalité virtuelle propre à assurer l'animation de bout en bout de toute la chaîne opérationnelle de ses échelons terrains à son échelon stratégique via ses échelons tactiques et opératifs.

04

L'approche globale, solution pragmatique pour la gestion de crise

Clément Launay

Ancien de la Légion Étrangère, Clément est Lieutenant-colonel breveté de l'École de guerre. Il sert actuellement au Bureau programmation finances de l'État-major de l'Armée de Terre.

À bien des égards, la crise de la Covid-19 se rapproche des crises auxquelles sont confrontés les militaires en opérations. Notons qu'une différence demeure et elle est de taille : il n'y a pas d'ennemi et personne ne reçoit l'ordre de tuer pour remplir la mission tout en acceptant de subir le même sort. Mais pour ce qui concerne la gestion de la crise, des similitudes peuvent être observées : incertitudes, vies en jeu, urgence de l'action, emploi massif de moyens techniques et humains... Par la force des choses, cette crise sanitaire fait appel à un grand nombre d'acteurs aux profils très différents dont les interactions constituent un élément essentiel de la réponse à apporter. Les officiers de l'École de Guerre, déployés au printemps en renfort à différents niveaux dans les ministères, ont pu constater ces similitudes sans pour autant retrouver les bonnes pratiques développées par les armées pour y remédier, notamment celles se rapportant au concept d'approche globale. De toute évidence, ce concept, cher au cœur des militaires, n'est pas partagé.

La définition des contours de l'approche globale a occupé toute une génération d'officiers depuis le début des années 2000. La production est abondante sans parvenir toutefois à une harmonisation du concept. Quelles que soit les différentes définitions, l'idée principale est qu'il faut toujours chercher à impliquer la totalité des acteurs concernés par une crise pour parvenir à en sortir. Cette approche repose sur la certitude qu'en opération, il n'y a pas de solution militaire exclusive. Pour autant, aucune solution ne serait viable sans l'implication des militaires, notamment au sol.

L'approche globale : un concept galvaudé et pourtant encore mal-compris

On distingue trois grandes conceptions de l'approche globale. Elles tentent toutes d'apporter des méthodes de réponses aux crises contemporaines et s'appuient d'abord sur les théories de

contre-insurrection développées dans les milieux militaires :

- L'approche américaine s'attache à développer une synergie entre tous les procédés cinétiques et non-cinétiques, directs et indirects, permettant d'atteindre l'adversaire, notamment ceux permettant de couper le lien avec la population. Le fameux "gagner les cœurs et les esprits" du Général Petraeus en Irak et en Afghanistan s'inscrit dans cette logique. Faisant la part belle au renseignement, aux études des réseaux et au ciblage, il s'agit d'accéder à une connaissance la plus large possible de l'ennemi pour pouvoir le détruire. Cette doctrine américaine est largement diffusée au sein de l'OTAN et reprise par bon nombre des pays de l'Alliance.
- Une seconde approche est développée au sein des organisations internationales (ONU, UE) qui considèrent que le traitement d'une crise doit avant tout être conduit sous la houlette d'organismes civils, avec la participation active des agences internationales et des ONG dans le processus de stabilisation et de reconstruction. La réponse militaire, de préférence non-cinétique, ne représente qu'un des aspects, si possible mineur, du processus. L'action armée, potentiellement génératrice de violence, peut même faire l'objet d'une certaine méfiance de la part des autres acteurs. Cette approche met l'accent sur les moyens, humains et financiers, qui doivent être dévolus au règlement des crises.
- Enfin, l'approche française cherche à trouver un équilibre entre civils et militaires. Elle appelle une intégration poussée de tous les acteurs. Malgré les difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre, l'approche globale à la française se veut le reflet du fonctionnement étatique, organisé autour du travail interministériel et d'un exécutif fort. Elle n'est envisageable que dans le cadre d'un processus décisionnel performant et centralisateur. La mise en place d'une cellule interministérielle unique constitue la clef de voûte du dispositif de réponse à la crise. Elle vise à obtenir la convergence de l'action de tous les acteurs, étatiques comme non-gouvernementaux. Enfin, la prise en compte du facteur humain est essentielle dans le succès de l'approche globale.

> **Pour les militaires, la nécessité de l'approche globale ne fait aucun doute. Elle trouve plus que jamais sa pertinence dans un monde de plus en plus connecté.**

Développés dans les milieux militaires et stratégistes autorisés, ces concepts ne semblent pas avoir survécu à la disparité des différentes conceptions nationales et à la compétition interservices et interministérielles propres aux démocraties occidentales. Pourtant, les militaires ne cessent de l'invoquer pour établir une paix durable dans les multiples pays où ils sont engagés, pour ne pas dire enlisés. Confrontés à la réalité du terrain, de la guerre et des souffrances des populations, les militaires ressentent plus que quiconque l'impérieuse nécessité des coopérations inter-nationales, inter-services, inter-agences, inter-ministérielles... Ils savent qu'une solution de sortie de crise strictement militaire n'existe pas, quand bien même les supériorités technologique et stratégique seraient écrasantes. Pour les militaires, la nécessité de l'approche globale ne fait aucun doute. Elle trouve plus que jamais sa pertinence dans un monde de plus en plus connecté. En outre, le relatif constat d'échec des opérations des dix dernières années, qui laisse chez les principaux acteurs de cette doctrine comme "un sentiment d'inachevé", apparaît davantage lié à un déficit de coopération qu'à une véritable obsolescence de cette approche.

Un outil adapté à la résolution des crises complexes à promouvoir

En France, cette conception de la résolution des conflits ne rencontre que peu d'écho en dehors du Ministère des Armées. Les raisons de ce désintérêt pour l'approche globale sont multiples. La principale cause peut être à première vue attribuée à la compétition financière qui se joue entre les ministères. Du point de vue des autres missions de l'État, notamment les plus régaliennes, le Ministère des Armées reçoit bien assez de subsides pour être capable de gérer seul les crises, d'être présent quoiqu'il arrive (crise intérieure, sanitaire, catastrophe naturelle, etc.) et surtout quoiqu'il en coûte. Au regard du budget consenti aux Armées et à la mission Défense en général, mais aussi du fait d'une ignorance croissante de la société à l'égard de la chose militaire, une telle perception n'est pas étonnante. En outre, personne ne comprendrait que les armées se concentrent uniquement sur leur "cœur de métier", au détriment d'autres crises qui les concerneraient moins.

Par ailleurs, aucun service, aucun ministère et aucune agence n'apprécie qu'un autre acteur, surtout s'il apparaît comme plus efficace, vienne empiéter sur ses

prérogatives. Il s'agit pour eux de défendre leur périmètre d'action et leurs moyens, craignant que ceux-ci ne soient réaffectés ailleurs.

Si la tension budgétaire explique en partie la méfiance des autres ministères pour le concept d'approche globale, un autre aspect plus sociologique mérite d'être souligné. Les militaires sont bien souvent tenus à distance par les autres cadres de la nation dans un sentiment mêlant la méfiance et le respect. La perte de culture militaire dans la haute administration renforce cette mise à distance des militaires. Cette méfiance est aussi le fruit de l'Histoire française, de Napoléon à De Gaulle, qui met en lumière le rôle parfois majeur joué par des militaires. Elle est aussi la conséquence de l'isolement des militaires dans leur domaine, dit à juste titre "réservé". Pourtant, en 1891, personne ne contestait au Maréchal Lyautey de s'exprimer dans la "Revue des deux mondes" sur le rôle social de l'officier. Certes, la parole des militaires a été tantôt libérée, tantôt restreinte. La modernisation du statut général des militaires en 2005 visait certainement à accroître leur liberté d'expression. Or, c'est au même moment, avec la professionnalisation et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation budgétaire, qu'on a invoqué le recentrage sur ce "cœur de métier", limitant leurs implications dans d'autres domaines.

Ainsi, il nous faut constater qu'une certaine inquiétude peut poindre quand les militaires entendent développer des concepts qui leur feraient jouer un rôle fédérateur et majeur, quand bien même la résolution d'une crise l'exigerait, et qu'ils seraient les seuls à disposer des outils de planification et de conduite performants et éprouvés.

> **Les militaires sont bien souvent tenus à distance par les autres cadres de la nation dans un sentiment mêlant la méfiance et le respect.**

Enfin, à la tension budgétaire et la mise à distance des militaires s'ajoute une profonde méconnaissance par les militaires eux-mêmes des logiques ayant cours dans la haute administration et des mécanismes civils de gestion de crise. À titre d'exemple, le mot "planification" n'a pas le même sens dans l'armée et dans le civil. Pour les militaires, il s'agit d'élaborer un plan de campagne. Pour les civils, c'est un plan d'urgence. À un "état final recherché"

et aux points décisifs générant autant de points de décision répondent des fiches réflexes destinées aux fonctionnaires du corps préfectoral pour faire face à des situations limitées dans le temps et dans l'espace. On ne déroule pas un plan gouvernemental comme on déroule un plan de campagne, pour la simple raison qu'un plan gouvernemental n'est pas linéaire mais ponctuel. Pour une efficacité instantanée, la réflexion est volontairement restreinte au suivi des actions à mener, ce qui peut être rassurant quand on n'a pas été formé à la prise de décision sous la contrainte du temps et de l'ennemi.

> **On ne déroule pas un plan gouvernemental comme on déroule un plan de campagne, pour la simple raison qu'un plan gouvernemental n'est pas linéaire mais ponctuel.**

Remédier à ce désintérêt pour l'approche globale est avant tout une question de volonté politique dans la mesure où la doctrine française repose en premier lieu sur un organe décisionnel fort et unique. Dans la crise de la Covid-19 du printemps 2020, la multiplicité des cellules de crise (MEAE, MININT, MSS) a nui à la cohérence de la réponse. Si Beauvau était bien le coordinateur naturel des crises sur le territoire national, la complexité de la crise sanitaire et les querelles d'ego ont révélé les limites de ce système. D'aucuns pourraient penser que le SGDSN pourrait tenir un rôle plus important. Mais il n'est à ce stade pas dimensionné pour piloter une cellule de crise, quand bien même le travail de rédaction et de mise à jour des plans gouvernementaux comme la préparation de l'État aux crises est de sa responsabilité.

En attendant une nouvelle organisation, il faut saisir toutes les occasions pour accroître la connaissance mutuelle entre les officiers et les cadres de la fonction publique amenés à travailler ensemble dans la gestion des crises. Si, d'un côté, les autres organismes pourraient apprendre à donner une place aux militaires, les armées pourraient aussi faire un effort pour parfaire la culture interministérielle de ses officiers. Il y a différentes possibilités : en développant davantage les échanges et les temps de service en dehors du ministère des Armées ; en accueillant des administrateurs civils venant d'autres ministères ; en facilitant leur intégration dans des dispositifs de réserve souples. Ces échanges permet-

traient dans le même temps d'accroître la culture militaire de la haute administration. Une meilleure connaissance croisée des acteurs civils et militaires est une des clefs de la gestion efficace des crises et un préalable à la mise en œuvre de l'approche globale.

05

Réflexions libres sur la gestion de crise en période Covid-19

Gauthier Delaforge

Officier supérieur au sein du Ministère des Armées, ancien Auditeur de l'École de guerre et Doctorant en Sciences de gestion.

Dans la droite ligne de son billet "Tenir la barre face au Covid-19 ; une boussole pour les décideurs"[1] dans lequel Gauthier Delaforge présentait la saturation et la perte d'initiative comme composantes du chaos, l'auteur partage ici quelques éléments de réflexions sur la gestion de crise en période de Covid-19.

La crise pandémique que nous traversons actuellement interroge résolument nos modèles de gestion de crise et de prise de décision. Avec le déconfinement et la reprise d'une partie de l'activité économique à l'été, la littérature s'est enrichie de nombreuses analyses sur la crise et illustre les réflexions en cours. Ainsi, la rentrée de septembre a vu la parution de plusieurs ouvrages allant du témoignage de l'afflux au sein d'une structure hospitalière[2] à l'analyse de la crise sous le prisme de la sociologie des organisations[3].

Les enjeux majeurs auxquels notre société est actuellement confrontée et le caractère non encore terminé - nous en sommes très loin - de la crise pandémique en cours nous poussent à partager plusieurs éléments structurants à conserver à l'esprit.

Humilité et résilience de la Nation

Qu'il s'agisse du chef militaire ou du décideur civil, celui qui a déjà eu à décider dans le brouillard, c'est-à-dire sans maîtriser l'ensemble des critères de décisions, a intimement éprouvé les vertus de l'humilité.

Ce brouillard de la prise de décision vécu pousse en effet à réprimer tout mouvement d'orgueil. Or, devant le flot de prises de position de tout un chacun sur les réseaux sociaux, ou encore en observant les propos parfois hors champ de compétence des experts des plateaux de télévision, rappeler à l'humilité s'avère une

1 Lien article Cercle K2
2 Claudia Chatelus, Stéphane Loignon, Ma guerre du Covid, Équateurs, 2020.
3 Henri Bergeron, Olivier Borraz, Covid-19 : une crise organisationnelle, Presses de Sc-Po, 2020.

impérieuse nécessité. Non qu'il s'agisse ici d'une posture morale, mais la gravité de la crise actuelle nécessite une résilience de la Nation. Or, la résilience est aujourd'hui largement fragilisée par ce manque d'humilité.

Accepter de ne pas savoir ou de laisser à l'autre l'analyse, se placer en expert sur son créneau et non sur celui de son voisin, constituent une urgente mesure d'utilité publique.

> **Accepter de ne pas savoir ou de laisser à l'autre l'analyse, se placer en expert sur son créneau et non sur celui de son voisin, constituent une urgente mesure d'utilité publique.**

Complexité et système de systèmes

La crise du Covid-19 est globale et complexe. Elle touche en effet tous les pans de la société et son caractère éminemment multifactoriel rend les projections peu compréhensibles pour l'esprit humain. À la différence d'une crise "compliquée", c'est-à-dire pour laquelle il convient de résoudre une équation difficile mais qui présente une solution, la crise actuelle s'avère en effet différente par sa nature.

Gérer cette crise, c'est en effet modifier des variables qui constituent autant de leviers, non pas d'un système mais d'un système de systèmes. De cette singularité de la crise naît la complexité qui est celle à laquelle le décideur est confronté.

Ces systèmes constituent de nombreuses entités interdépendantes qui ont chacune leurs caractéristiques propres. De plus, ils sont eux-mêmes potentiellement composés de sous-ensembles innombrables. Ainsi, une décision prise, comme l'interdiction de réunion au sein de l'entreprise, a des conséquences en cascade touchant de nombreux sous-systèmes a priori peu liés entre eux, comme l'économie du sport, le monde aéronautique ou encore le tourisme.

Modéliser ces sous-systèmes s'avère d'une très grande difficulté et la prise de décision est rendue d'autant plus ardue que le décideur ne peut mesurer finement les conséquences de chacun de ses choix.

L'échelle géographique comme clé de lecture structurante

En sus de la complexité et du caractère global de la crise, la lecture de celle-ci à des échelles géographiques différentes est nécessaire. Elle permet en effet de mieux appréhender le phénomène et, par conséquent, favorise la prise de décision. De plus, cette lecture permet d'éloigner ses propres biais qui obscurcissent la réalité. Ce principe de changement d'échelle que chaque géographe met habituellement en oeuvre dans ses travaux est valable pour tout décideur quelle que soit son organisation.

Ainsi, la vision nationale traduite par un ratio malades hospitalisés / lits d'hôpitaux dans les services de réanimation peut s'avérer rassurante, alors que l'observation à l'échelle d'un bassin de population ou d'un département peut montrer une saturation déjà existante de l'offre de soins dédiée. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé en mars et avril 2020, une diagonale nord-est / sud-ouest répartissant, d'un côté, des situations de très fortes saturations et, de l'autre, des structures peu sollicitées.

Si l'effet recherché est bien d'éviter les situations locales de saturation ou de les circonscrire à un département, ce prisme de l'échelle géographique s'avère fondamental. Il constitue également une clé de compréhension de la situation pour nos concitoyens et pour les décideurs locaux qui habituellement sont focalisés sur leur niveau de l'échelle géographique.

Variabilité des critères de prise de décision

Enfin, la prise de décision dans cet environnement complexe doit impérativement être effectuée à travers des critères formellement établis qui permettront de pencher pour une hypothèse plutôt que pour une autre.

Ces critères peuvent être sanitaires (préserver les ainés par exemple), économiques, sociétaux, d'ordre public, etc. Les mécanismes de prise de décision militaires mettent d'ailleurs clairement en lumière cette étape incontournable de l'élaboration d'une décision opérationnelle.

Or, par méconnaissance scientifique initiale de la maladie mais aussi suite aux influences de l'opinion publique et des cercles économiques, la priorisation des critères de décision a varié au cours de cette crise. Si certains critères étaient en effet importants au début de la crise, ils ont pu par la suite s'avérer plus secondaires.

Ainsi, en avril 2020, la poursuite de la scolarité des enfants figurait au deuxième rang de ces critères : l'école pouvait se poursuivre à distance sans impact majeur sur nos enfants. Or, l'importance de ce critère a été aujourd'hui revu. Il constitue en effet une des priorités de la prise de

décision, car non seulement l'impact fort de la déscolarisation a été observé, mais les connaissances sur la contagiosité de la maladie par les enfants ont évolué. De plus, en parallèle de cette évolution, le critère de la reprise économique est devenu majeure, nécessitant par conséquent le retour au travail des parents.

Réaliser le constat de la variabilité des critères dans cette crise singulière, c'est, en tant que décideur, prendre du recul sur les choix faits. C'est aussi accepter pour le futur que les critères d'aujourd'hui ne seront pas ceux de demain. Et c'est enfin reconnaître que cette variabilité peut aussi brouiller, à juste titre, la compréhension des décisions prises.

Quelles perspectives pour la gestion de crise en période Covid-19 ? Tout d'abord, sous forme de truisme, nous apprenons tous chaque jour un peu plus dans cet environnement complexe et mouvant. Et cela nous permet d'affiner nos outils de réponse à la crise. Une certitude également : seuls de solides mécanismes de prise de décision accompagnés d'une lecture à différentes échelles permettront aux décideurs de garder le cap dans les mois à venir.

06

La crise, un temps d'action

Franck Amato
Consultant en gestion de crises
Dirigeant & Fondateur de MYATO Consulting

La crise n'est en aucun cas un temps de pause, elle est un temps d'action

Plus encore que sa nature, l'ampleur des décisions prises pour prévenir, contenir puis sortir de la crise pandémique de la Covid-19 a propulsé les organisations et les entreprises du monde entier dans une situation sans précédent. À différentes échelles, des ordres de confinement, de restrictions et de contrôle des échanges ont été imposés à l'ensemble de la population mondiale nous plongeant dans un monde qui a rarement été aussi incertain et complexe. Bien que généralement accélératrice de tendances préexistantes, une crise de grande ampleur représente une phase de rupture car elle appelle à une remise en question profonde, à un changement de posture.

Il est par ailleurs intéressant de rappeler que le mot crise est issu du grec ancien « krisis » : décision. Longtemps cantonné dans son acceptation médicale, il désigne la phase décisive à laquelle un choix de traitement doit être fait. Le terme crise implique une prise de décision, et par extension, la mise en œuvre d'une action.

La clairvoyance comme impératif

Trop souvent, les modèles de gestion de crise ne sont bâtis que sur l'expérience, sur le connu. Nous avons ce besoin instinctif de comparer la situation en cours à un modèle que nous connaissons, d'éclairer le présent à la lumière du passé.

Dans des périodes de fort stress, l'émotion perturbe naturellement la raison. Elle entraîne un phénomène de biais cognitifs généralement lié à un excès de confiance dans la période initiale de crise, celui qui amène à voir ce que l'on veut voir, qui engendre une mauvaise évaluation de la situation, de ses impacts immédiats et futurs. En situation extrême, le décideur peut se retrouver enfermé dans un véritable déni de réalité. Ces postures l'amènent généralement à sous-réagir dans un premier temps, puis à sur-réagir désespérément pour tenter de rattraper un temps déjà perdu.

Il faut pouvoir identifier les biais dont on est victime afin de les corriger ; c'est un exercice difficile mais essentiel. Il est pour cela important de trier l'information disponible, d'aller rechercher celle qui nous est utile, d'analyser les faits sous différents angles (économique, social, politique, culturel, éthique) plutôt que de raisonner par analogie. S'entourer d'une équipe pluridisciplinaire permet souvent de percevoir une situation identique à la lueur de clés de compréhension différentes, d'enrichir une faculté collective de discernement.

La décision au service de l'action

L'incertitude est le brouillard dans lequel il faut décider pour continuer d'avancer malgré un environnement aux contours non maîtrisés. Dans ces conditions, le rôle du leader est déterminant. Il doit préserver sa capacité à éclairer la voie en se détachant de l'immédiat pour conserver une vision garante de cohérence et de cohésion au sein de son entité. Il a pour mission de préserver une coordination continue entre la gestion de l'urgence, la crise et le maintien du cap stratégique, l'après-crise.

Décider n'est jamais une option ; c'est toujours une nécessité. Parce que, quelle que soit la situation, le risque le plus grand restera toujours la passivité et l'inaction. Celles-ci condamnent irrémédiablement à la soumission face aux évènements et à leurs circonstances. La sauvegarde de l'organisation réside essentiellement dans son aptitude à garder l'initiative afin de rester maître de son avenir et, par conséquent, de réduire la dimension de l'incertitude.

La coordination, garante d'efficacité

La décision doit rester au service de l'action car c'est elle qui permet la réalisation des objectifs et l'atteinte de l'effet recherché. La synchronisation des actions à mettre en œuvre est, quant à elle, un impératif absolu. La gestion des mesures immédiates de correction, de préservation, de compensation de l'activité, la prise en compte des conséquences de chaque action nécessitent une coordination effective entre les parties prenantes ainsi que l'harmonisation de la communication entre tous les acteurs internes comme externes.

Les circuits d'information, la définition des rôles et responsabilités de chacun doivent, par conséquent, être déterminés au plus tôt. De même, les processus de décision et d'action doivent être clairs et connus de tous afin de garantir l'efficacité globale et d'éviter la confusion dans des circonstances où le sentiment d'urgence et le niveau d'anxiété peuvent être considérables.

Le sens, moteur de l'engagement

Une crise, quelle que soit sa nature, est révélatrice des capacités de stabilité et de résilience d'une organisation, elles sont directement proportionnelles à la solidité et à la constance de ses valeurs profondes.

> **Accepter d'être surpris pour conserver sa réactivité est fondamental.**

Cette dimension est particulièrement présente dans le milieu militaire dont l'éclairage est intéressant en ces temps troublés. Le soldat est formé et entraîné tout au long de sa carrière pour être en capacité d'agir dans le chaos, dans ce que l'on nomme « le brouillard de la guerre ». Il évolue dans un groupe à la cohésion très forte, dans laquelle un esprit de corps est développé à partir de valeurs communes et au sein de laquelle le sentiment d'appartenance garantit un engagement total.

Ces valeurs donnent de la cohérence à la structure, au sein de laquelle chacun a sa place, chacun a une responsabilité individuelle mise au service du succès collectif. La perception et la compréhension mutuelle de l'organisation sont facilitées, elles permettent le développement de la confiance et la capacité à déléguer. Parce que la culture est commune, parce que les objectifs sont connus, parce que le sens de la mission est compris, la délégation permet la souplesse, l'agilité et la réactivité nécessaires pour évoluer dans des environnements risqués, complexes et incertains.

L'humilité, nécessaire face à l'incertitude

Accepter d'être surpris pour conserver sa réactivité est fondamental. La préparation à la gestion de crise et le développement de ses capacités de résilience doivent apporter une flexibilité et une dextérité permanentes pour évoluer dans des environnements en mutation. « L'impossible d'aujourd'hui est la surprise de demain », je me permets ici de citer le Général Vincent Desportes qui souligne l'importance d'adopter une posture réaliste face à la discontinuité du monde dans lequel nous vivons. Son interconnexion exponentielle accélère l'horloge de l'histoire et des crises qui l'animent et, de façon paradoxale, amplifie notre dangereuse illusion de la connaissance et du

contrôle.

Mais ne perdons pas de vue que si l'incertitude est une source de risque, elle est également une source d'opportunité pour ceux qui ont l'audace de les saisir, pour ceux qui sont en capacité d'anticiper et de voir ce que les autres ne distinguent pas. L'expérience de la crise doit être en cela l'occasion d'apprendre et de progresser afin d'être en mesure de se réinventer et de se transformer. Ayant introduit ces propos par un rappel étymologique grec, je vous propose en conclusion celui du sinogramme chinois définissant la crise, formé des caractères « danger » et « opportunité », il précise cette notion d'ouverture constructive.

07

Casting et discernement par temps de crise

François Bert

Diplômé de l'École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, ancien officier parachutiste à la Légion étrangère, François Bert est Fondateur d'Edelweiss RH et de l'Ecole du Discernement.

Alors que s'accumulent les signes d'indécision et d'absence de clairvoyance au sommet de l'Etat, une question rarement posée s'impose, d'évidence : a-t-on le bon personnel politique pour la fonction ?

Vient en effet le moment où décider ne s'improvise pas et peut difficilement se rattraper par des conseillers en communication. Est-ce par conséquent une question de savoir ou de personnalité ?

Prêtres, prophètes ou roi ?

Nous avons tous des qualités relationnelles, cérébrales et décisionnelles mais elles n'ont pas chez nous, comme les boules au loto, le même ordre d'importance.

Si l'on prend par exemple un médecin Mère Teresa, un médecin expert/chercheur et un médecin urgentiste, ils peuvent sur le papier remplir les cases de ces trois familles de qualités. Dans la durée néanmoins, une tendance va nettement se dessiner chez chacun au détriment des autres familles.

Le médecin mère Teresa cherche d'abord la relation : c'est ce qui le rend légitime et motivé car il excelle à créer et entretenir le lien, même s'il maîtrise techniquement son sujet. Le médecin expert/chercheur veut contribuer au service par la qualité du contenu qu'il délivre ou crée ; la relation pour lui est une condition d'accès aux données, pas une quête. L'urgentiste ne cherche pas d'abord la relation ni un contenu à produire, il se met à l'écoute d'un contexte changeant pour le traduire en décision.

Mal employé, chacun de ces médecins va vite s'ennuyer et obtenir de mauvais résultats : ainsi de l'urgentiste ou de Mère Teresa à l'institut Pasteur, de Mère Teresa ou du chercheur aux urgences, du chercheur ou de l'urgentiste en dispensaire à Calcutta.

Bref, si nous sommes tous, pour prendre une image biblique simple, prêtres, prophètes et rois, il y a bien des prêtres,

des prophètes et des rois et l'Histoire a montré qu'ils n'étaient guère interchangeables.

La politique, lieu de carence des décideurs naturels

En politique nous avons depuis au moins 25 ans des prêtres et des prophètes, mais plus de rois. Parce que la politique est une vente, elle attire au pouvoir un binôme technico-commercial, fort de son bagout et de ses idées décalées pour créer du rêve ou du moins l'apparence d'un renouveau.

C'est en somme faire, comme à la guerre, des batailles avec des règles tactiques simples mais sur une réalité complexe et extrêmement mouvante, devenir un spécialiste par astuces pratiques des rigueurs de l'hiver plutôt que de « penser printemps ».

La crise est révélatrice des erreurs de casting car elle demande une présence mentale au lieu de conjonction de l'action qu'un souci de communication constante rend impossible.

> **La première étape est de construire des équipes, en assemblant non pas d'abord des compétences mais des personnalités complémentaires.**

La réalité est que la conduite des affaires d'un pays n'est pas l'expérimentation d'idées marginales ni la recherche d'une image aimable en égrenant le temps d'une mesurette la litanie de toutes les victimes diversitaires mais bien la capacité sans cesse mise au défi à prioriser les dangers et à y concentrer ses efforts en y embarquant la nation.

Conduire un pays c'est gérer trois choses : la sécurité, la prospérité et l'épanouissement culturel et spirituel des gens. Cela demande de la créativité dans l'action, pas dans l'idéologie.

Construire des équipes complémentaires

En attendant, comment limiter la casse ? La première étape est de construire des équipes, en assemblant non pas d'abord des compétences mais des personnalités complémentaires. Cinq pistons coalisés sans bielle n'ont jamais fait un moteur. Napoléon a gagné des batailles parce qu'il avait notamment à ses côtés le maréchal Berthier, qui complétait ses intuitions tactiques par son intelligence pratique. Trop de cabinets regroupent des cerveaux capables de produire de la pensée ou des éléments de langages mais pas du discernement.

Aussi faut-il environner les hommes politiques non pas seulement d'experts techniques et de conseils en communication mais surtout de chefs naturels capables de leur offrir les bonnes décisions et la conduite durable de l'action.

S'équiper en discernement

A défaut, qu'au moins soient mis en place une formation ou un accompagnement des décideurs au discernement. Qu'est-ce que le discernement ?

Dans sa finalité, il est l'art de donner aux choses la portée qu'elles méritent, c'est-à-dire trier l'important du dérisoire, y orienter l'action et y concentrer ses efforts le temps nécessaire.

Dans son fonctionnement, il est une écoute accumulée jusqu'à l'évidence de la décision à prendre, d'où la nécessité de se taire beaucoup pour s'en laisser saisir et non pas communiquer à tout va.

Il vit avec une intelligence de la trajectoire et non du point, avec le souci du rebond et non l'obsession de prouver sa perfection.

Il organise donc une permanence de l'écoute, un échelonnement des décisions stratégiques et courantes pour que la subsidiarité joue son rôle, une coordination la plus ouverte possible des moyens pour créer de l'impact sur chaque nouvelle étape.

Comme le disait Louis XIV, donnons-nous les moyens de « laisser agir la facilité du bon sens » plutôt que nous épuiser à sauver les apparences.

08

Paysage des plans de continuité d'activité & gestion de crise au niveau des entreprises françaises

Eric Milton

Eric Milton intervient depuis 1996 dans le domaine de la Continuité des Activités et de la Gestion de Crise.

Nous vivons dans un monde moderne ultra-connecté, où l'information circule plus vite que la pensée. Monde dans lequel les moyens de transports trans-continentaux et transfrontaliers ont explosé sur ces dernières années.

La libre circulation a favorisé les échanges commerciaux et humains.

Les frontières physiques et virtuelles ont reculé, voire disparues dans certains cas.

Toutes ces évolutions facilitent nos échanges au quotidien, tout particulièrement professionnels. Il est vrai que cette mobilité professionnelle (connexion à distance, télétravail, …) transforme de plus en plus notre façon de travailler, ce qui normalement devrait réduire les déplacements et augmenter le temps de présence au domicile au profit de la qualité du travail dû à la baisse du stress (moins de déplacements en transports) et de la vie de famille.

Les progrès médicaux, le ralentissement du vieillissement, la mortalité beaucoup plus tardive pour nos seniors, nous auraient-ils pas fait perdre de vue que nous, êtres humains, restons perfectibles et que notre modèle de société s'est fragilisé au lieu de devenir résilient et robuste.

Ne sommes-nous pas aujourd'hui face au « miroir aux alouettes » et confrontés à nos propres contradictions.

Les scientifiques, depuis des décennies, nous alertent régulièrement sur le dérèglement climatique, sur le réchauffement de la planète, sur les risques de pandémies élevés (Ebola, H1N1, Covid-19).

Notre modèle social vole en éclat de jour en jour, ceci ayant un impact considérable sur la vie économique des entreprises et des ménages, tout particulièrement des petites et moyennes entreprises et au final sur les salariés.

Mais qu'en est-il vraiment de la prise de conscience de l'Etat, des entreprises et de nous-mêmes quant à la nécessité de

mettre en place une vraie résilience nationale à tous les niveaux, pas seulement à celui de l'Etat qui est régulièrement pointé du doigt, alors que la tâche reste particulièrement compliquée à gérer pour lui (Cf à l'heure à laquelle j'écris, la gestion de la Crise : Coronavirus « Covid19 ») « y'a qu'à ! faut qu'on ! … » Phrases trop faciles lorsque l'on ne gère pas la réponse à une crise.

Il est temps de changer de paradigme, sans tomber dans la névrose, ni la dépression aiguë et la peur du lendemain.

Nous devons tous nous responsabiliser et arrêter de jeter l'opprobre et la responsabilité sur l'Etat, nos employeurs, nos voisins, … Nous sommes tous acteurs(trices) et responsables de notre avenir.

Constat est fait depuis de nombreuses années, qu'un nombre important d'entreprises n'ont pas réellement pris conscience de la nécessité de mettre en place des « Plans de Continuité d'Activité », des « Cellules de Crises », de s'entraîner afin d'être préparées à mieux vivre des événements majeurs et hors normes.

- A savoir définir et appliquer « une Politique de Sécurité, Résilience et Robustesse »

Les motifs invoqués sont parfois que cela ne fait pas partie des projets de l'entreprise et/ou que les coûts humains et financiers restent élevés, que ce serait anxiogène pour les salariés, que les IRP si opposeraient, ...

Longtemps on nous accusé de pratiquer « la Politique de la Peur », alors que nous étions quelques-uns et unes à essayer de sensibiliser les entreprises et leurs collaborateurs sur l'importance et l'Urgence vitale de se doter d'une vraie Politique de gestion de la Continuité d'Activité et de Gestion de Crise.

- Le débat reste encore entier entre « la Politique de la Peur Versus la Politique de l'Autruche ».

La mise en place « d'une Politique de Sécurité, de Résilience et de Robustesse » passe par la professionnalisation de certaines fonctions (Responsable PCA, Coordinateur de Crise, Communicant de Crise, Anticipateur, …) car on ne devient pas gestionnaire de Crise du jour au lendemain. La gestion d'une Crise ne fonctionne pas comme pas un interrupteur en mode « on/off », que l'on ferait varier selon la situation.

- Souvent les Gestionnaires de Crise sont à 99% des salariés employés à une fonction métier et à 1% sur une fonction PCA et/ou Gestion de Crise, ce qui laisse entrevoir l'abîme lors d'une Crise réelle.
- Il est à noter qu'il n'est pas toujours facile pour de nombreuses entreprises de dédier des collaborateurs qu'à des fonctions PCA et Gestion de Crise pour des questions de coûts (salaires et charges salariales)

Plus le temps passe, plus la professionnalisation de certaines fonctions paraît inévitable et la dotation d'outils du type : Main courante, tableau de bord, envoi de messages d'alerte en masse,... semble incontournable, tant sur des aspects aide que consignation et traçabilité des informations en tant que preuves légales, parfois à fournir à un juge post crise.

> **Il faut intégrer et accepter dès maintenant le fait que nos dirigeants politiques, nos élus, les chefs des entreprises du privé comme du public et également les salariés doivent être impérativement formés, préparés afin de pouvoir réagir face à la Crise.**

Il faut intégrer et accepter dès maintenant le fait que nos dirigeants politiques, nos élus, les chefs des entreprises du privé comme du public et également les salariés doivent être impérativement formés, préparés afin de pouvoir réagir face à la Crise.

La note positive à contrario, c'est que de nombreuses entreprises se sont dotées de PCA, de Cellule de Crise, dispositifs testés annuellement et ont désigné des collaborateurs au niveau PCA (dédiés à 100% à cette mission), ce qui est beaucoup plus rare au niveau des Cellules de Crise dû au fait que généralement on y retrouve des Membres du COMEX et CODIR, exception faite au niveau cellules de Crise Professionnelle ou semi-Professionnelle pour quelques grandes entreprises comme dans l'énergie, le transport,…

- La motivation de certaines de ces grandes entreprises passent aussi par les réglementations ou demandent de l'état exigeant de leurs parts de se doter de dispositifs (PCA, GC) et de les tester.
- Pour beaucoup, ce sont les Dirigeants qui ont pleinement conscience de l'importance de ce type de dispositifs et savent que la survie et la Résilience de leurs entreprises seraient partiellement ou totalement assurée par ces derniers.
- Pour d'autres, la mise en place de dis-

positif c'est faire post sinistre.

En conclusion, le chemin à parcourir reste encore long pour beaucoup d'entreprises, mais il est certain que les mentalités et les choses ont commencé à bouger positivement depuis quelques années, car ces sujets maintenant sont souvent traités en CODIR/COMEX et non plus seulement laissés au niveau d'une Direction « ex : DSI », sans moyens financiers et décisionnels.

> « Diriger c'est prévoir »

Je reste largement optimiste malgré mon constat alarmant sur le manque d'engagement de certaines entreprises sur ce sujet, car en 20 ans de pratique et d'accompagnement, je constate réellement que les choses évoluent, que les positions des Dirigeants et des collaborateurs changent et qu'il commence à y avoir une prise de conscience avérée.

La France, ses Entreprises et nous tous, avons cette particularité d'arriver à émerger face aux pires tempêtes, l'histoire nous l'a si souvent démontrée, mais...

Ces deux questions restent entières :

- Combien de Crises nous faudra-t-il vivre pour que tout le monde se mette en ordre de marche ?
- Combien de temps allons-nous résister si nous ne bougeons pas ?

« Diriger c'est prévoir »

09

Ce que le Coronavirus nous enseigne de la Gestion et Communication de crise

Laurent Vibert

Président de Nitidis

Depuis son début, la crise sanitaire due au Coronavirus n'a jamais fait émerger autant les vocables « crise », « gestion de crise » et « communication de crise ». Le constat démontre également que les entreprises qui étaient préparées à la gestion de crise et celles qui ont fait preuve de souplesse et de réactivité ont été les moins impactées par la pandémie du Covid19.

En conséquence, les entreprises, mais également tous types d'organisations (secteur public et privé) doivent à présent mieux se préparer aux futures crises et événements de grande ampleur qui pourraient survenir et les fragiliser. L'objectif : assurer au mieux la continuité de leurs activités et la protection de leurs parties prenantes — collaborateurs, comme clients ainsi que leurs assets.

Mettre en place une gestion de crise et communication de crise efficace et adaptée

La préparation en amont d'une stratégie de gestion et de communication de crise, cohérente et coordonnée, se révèle être une exigence capitale. Mais face à l'incertitude, à la multiplicité des parties prenantes sur le plan national, européen et international (acteurs directs et indirects de la crise), comment définir alors une stratégie de gestion de crise et de communication de crise cohérente, efficace et partagée ?

De plus, dans un contexte communicationnel transformé, instantané et mondialisé, l'omniprésence et la puissance des réseaux sociaux ainsi que le paysage très concurrentiel des chaînes d'information en continu, complexifient la prise de décision et la communication associée.

Les réseaux et médias sociaux, les blogs, le Net avec leurs effets ambivalents, favorables et défavorables (j'aime / je n'aime pas), ainsi que les chaînes d'info en continu privilégiant souvent le direct et l'émotion au détriment parfois de l'explication, changent la donne. Menace ou opportunité ? Il faut trouver le juste

équilibre entre l'analyse de la situation, l'anticipation de son évolution, la prise de décision et enfin la communication et la mise en œuvre des mesures prises.

L'important c'est la dose

Comme le disait le médecin Paracelse : « Tout est poison et rien n'est sans poison ; la dose seule fait que quelque chose n'est pas un poison. »

Une situation de crise difficile à gérer

Il faut être pragmatique, la situation n'est pas simple à gérer. On peut dire que ceux qui sont en charge au niveau gouvernemental et dans les secteurs public et privé ont tenté et tentent encore de faire le maximum pour gérer cette crise. Or, bon nombre d'experts et/ou d'intervenants depuis de longs mois expliquent avec dogmatisme ce qu'il fallait faire ou qu'il faut faire. Cependant, ont-ils déjà eu à analyser, décider et gérer des situations de crise de très forte intensité, de crises, de sauver des vies ? Pour la plupart la réponse est « Non » !

Il faut se méfier de ces analyses à l'emporte-pièce qui n'ont de dessein souvent, que de mettre en lumière leurs auteurs. Il faut savoir mesure garder et faire en sorte que les critiques servent la cause. Avec présent à l'esprit que c'est l'humain qui doit demeurer la cible principale ! La critique doit servir la cause du plus grand nombre de nos concitoyens. Elle ne doit pas affaiblir le système actuel, au contraire le restaurer et le renforcer pour la prise en compte des crises à venir.

Une preuve de la violence et de la stérilité d'échanges de points de vue sur les Médias et de la fièvre qui se répand ensuite sur les Réseaux Sociaux avec le Professeur Didier Raoult insulté par Daniel Cohn-Bendit en direct au sujet du traitement contre le Covid-19. Mais aussi l'interview du Professeur Raoult par Jean-Jacques Bourdin sur BFMTV.

Infox ou fake-News, le danger de la manipulation

Les « fake news » se sont répandues aussi vite que le virus lui-même. Une start-up américaine NewsGuard a enquêté sur le phénomène et a analysé 6 730 sites qui se présentent comme des sites d'information et « dont les articles représentent 95 % de l'engagement en ligne aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en France et en Italie ».

Des résultats ont été diffusés le 8 septembre dernier, et relayés par le site 20 Minutes. Le résultat : « 519 sites ont publié des infox sur le Covid-19, ce qui signifie que plus de 7 % de tous les sites d'actualité les plus populaires publient ces contenus dangereux. »

La plupart des fausses informations portait sur la vaccination et de pseudo traitements médicaux, avec souvent des conséquences « potentiellement mortelles ».

La start-up fait un constat encore plus alarmant : « Les sites relayant de faux traitements et faisant la promotion de fausses allégations sur les dangers des vaccins génèrent souvent beaucoup plus de trafic que les sites globalement fiables. »

> **De l'aptitude à répondre efficacement aux événements disruptifs et paroxystiques dépend alors l'image de robustesse, de résilience, de l'organisation et par là même la confiance qu'elle inspire à ses partenaires et acteurs actuels et futurs.**

L'importance du niveau d'expertise et des moyens

Ce que les experts de Nitidis peuvent alors proposer face à ce constat, c'est de tirer des enseignements de cette crise sanitaire du #Covid-19, comme nous le faisons depuis des décennies sur des situations dégradées. Mais en y apportant des réponses sans délai. L'exemple de l'incendie de Lubrizol nous éclairait déjà sur le manque d'anticipation, de moyens, d'experts impliqués dans la gestion de crise et en communication de crise. Il faut alors réformer en profondeur notre approche de la gestion de crise en France et surtout y allouer des budgets et une structure conséquente. L'objectif : ne pas revivre ces situations inacceptables que les citoyens français vivent depuis des mois, notamment pour un pays du rang de la France.

La réponse opérationnelle et communicationnelle mise en œuvre en vue de contrer ou limiter les effets de la crise et ainsi assurer le retour à une situation stable (résilience) obéit en effet à une nécessité de planification et de réactivité. De l'aptitude à répondre efficacement aux événements disruptifs et paroxystiques dépend alors l'image de robustesse, de résilience, de l'organisation et par là même la confiance qu'elle inspire à ses partenaires et acteurs actuels et futurs.

Cependant, cette capacité à faire face de manière pertinente à toute forme de crise majeure repose en amont sur une

volonté politique, des moyens, la préparation, l'apprentissage, de l'organisation, de ses cadres et dirigeants, enfin du public à l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies ad hoc.

Pour rappel, la Loi du 13 août 2004 portant sur la modernisation de la Sécurité Civile précisait déjà que « tout citoyen doit être le premier maillon de la chaîne des secours ». On a parfois du mal à le constater et les points de progrès en matière de gestion de crise sont nombreux !

Restons optimistes et continuons à œuvrer pour préparer les entreprises et les institutions à devenir plus efficientes en communication de crise et en gestion de crise pour que la résilience nationale soit plus forte.

10

Si le mot résilience vous agace, vous n'avez pas fini d'en entendre parler et voici pourquoi

Christian Sommade

Délégué général du Haut comité français pour la résilience nationale.

La résilience est mise à toutes les sauces aujourd'hui et surtout depuis la crise Covid. Mais personne ne comprend vraiment la même chose lorsque ce mot est employé… et le mot résilience est-il vraiment et spécifiquement utile dans le vocabulaire de notre époque ?

Personnellement, je pense que oui, et je vais essayer à la fois d'expliciter le sens du mot dans ses différents usages et applications, mais surtout de démontrer pourquoi il est utile et spécifique au regard d'autres appellations.

L'approche de la notion de résilience nécessite d'en définir les champs d'application, les différentes formes qu'elle peut prendre, et les valeurs qu'elle porte afin d'envisager le rapport coût-bénéfice de la démarche, et pourquoi celle-ci se justifie particulièrement dans notre monde actuel et futur.

Le champ de la résilience s'applique autant à l'individu qu'à la collectivité, quelle qu'elle soit.

La résilience individuelle se centre autant sur l'individu que sur la famille proche (le ménage).

La résilience collective couvre toutes les organisations qui entourent l'individu, qu'elles soient d'ordre privé ou public : la famille élargie, les affiliations (associations, etc.), l'entreprise ou l'organisation dans laquelle nous travaillons ou parfois nous vivons (maison de retraite, corps collectif - militaire par exemple - etc.), la commune dans laquelle nous résidons, puis le département, la région, la nation, l'Europe. Sans oublier qu'au final, nous sommes tous citoyens du monde, face à certains risques planétaires ou à certaines valeurs universelles.

Nous constatons ainsi l'emboitement en poupées russes de nos affiliations et interconnexions sociétales, qui sont mesurables à l'aune de nos interdépendances locales, régionales, nationales, européennes et internationales. Ce qu'a démontré la crise Covid, c'est l'hyper complexité de l'interdépendance et la fragilité

des liens entre nations et continents dès qu'une situation se tend. La mondialisation est fragile de par sa complexité et ses interdépendances, mais aussi par ses modèles politiques, sociaux et économiques. Les tensions géopolitiques des blocs et des nations ne manquent pas de resurgir dès que la machine économique ou sécuritaire se grippe, rajoutant incertitudes et tensions à des situations complexes où les égoïsmes sont souvent présents.

Comment aborder la résilience face aux enjeux que sont l'absorption des chocs, violents ou extrêmes tant aux plans local, régional, national, continental que mondial ? Et comment faire en sorte que cette résilience soit portée sur le long terme dans un contexte écologique, sécuritaire et social tendu ou inconnu ?

La résilience se décline, tant au plan personnel que collectif, via deux approches : la résilience organisationnelle et la résilience structurelle.

La résilience organisationnelle est connue depuis très longtemps : ce sont toutes les mesures qu'une organisation ou un individu peut prendre pour réduire l'impact d'un choc. Professionnellement, ce sont les actions suivantes : l'analyse des risques et menaces auxquels on est exposé, la planification, la prévention, la préparation (test, exercice), la veille, l'alerte, la gestion de "crise", la continuité d'activité ou de services, les actions post-crise, le Retex. Tout cela est archiconnu, mais souvent peu réalisé ou réalisé au "rabais", ce qui donne des résultats "au rabais" lorsque survient la crise.

La résilience structurelle prend en compte l'anticipation et la prospective des scénarios (effets cascades et parfois systémiques), mais surtout la réduction des vulnérabilités par de nombreuses actions tant structurelles par essence (construction, renforcement, etc.), qu'organisationnelles ou comportementales. Mais c'est aussi l'adaptation dynamique aux changements environnementaux (climatique, biodiversité, etc.), technologiques et sociétaux. En effet, notre monde change en permanence et nous ne pouvons penser développer pour demain sans penser au monde de demain, tel qu'il sera ou risque d'être, et dimensionner nos actions de "résilience" en concordance, faute de quoi nous aurons toujours une guerre de retard. Il s'agit ici de planification et résilience que je qualifierai de "dynamiques". Cela s'applique à un nombre de décisions considérables à tous les niveaux de la société, d'où la nécessité de prendre en compte ce mot "dès la naissance d'une idée ou d'une décision". C'est la notion de "décision résiliente" qu'il convient de développer.

Mais il existe aussi de nombreuses résiliences plus "techniques" selon le champ d'application : la résilience psychique et psychologique, la résilience des matériaux, la résilience des systèmes écologiques (écosystèmes), la résilience des réseaux (d'infrastructures), la résilience des systèmes d'information, la résilience de la supply-chain, la résilience urbaine, la résilience alimentaire… pour ne citer que celles-là, mais il existe encore beaucoup d'autres "résiliences techniques ou sectorielles". Toutes ces résiliences ont deux objets principaux : étudier les ruptures et fragilités avérées ou potentielles, trouver des solutions d'évitement, de protection ou de recouvrement, et toujours se préparer...

> **Pour "faire de la résilience", il faut mettre en œuvre des méthodes et des techniques, mais aussi promouvoir des valeurs.**

Pour "faire de la résilience", il faut mettre en œuvre des méthodes et des techniques, mais aussi promouvoir des valeurs. Ces valeurs de la résilience sont de deux natures : des valeurs humaines intrinsèques à la démarche et à la forme de décision, et des valeurs objectives de retour sur investissement, dites stratégiques, dont certaines sont promues par l'ONU.

Les valeurs humaines intrinsèques de la démarche de résilience sont principalement la conscience et la vision de la société dans son environnement actuel et futur (tel que la science peut l'approcher), les approches de robustesse (redondance), de durcissement, les technologies de solutions disruptives, l'adaptation régulière, le sens de l'intérêt général, la solidarité, l'honnêteté, l'humilité, la transparence, la stabilité et, par-dessus tout, la volonté politique et sociale de la démarche dans le temps long.

Les valeurs objectives, stratégiques visées par la démarche sont tout d'abord la réduction de l'impact humain des désastres, la réduction des coûts des catastrophes (valeurs prônées par l'ONU), mais aussi la réduction des stress sur les organisations et les populations, la réduction des désordres sociétaux, mais aussi une certaine garantie face à la complexité et aux situations extrêmes, dans la dynamique de progrès que va connaître le monde dans le siècle à venir. La résilience

devra faire partie du modèle politique futur pour associer sécurité, productivité et préservation.

Une fois que nous avons cerné tous les champs de la résilience, les méthodes d'application et les valeurs attachées à ce concept, il convient d'examiner ce qu'amène cette démarche et quel est son coût par rapport aux démarches traditionnelles de gestion ou de développement.

La résilience a un coût. Ce coût est à deux niveaux : un coût de gestion et un coût d'investissement. Peu de recherches ont été faites au niveau macro-économique du coût d'une société globalement résiliente, que certains estiment de 0,5 à 1 % du PIB. Au plan plus micro-économique, si les coûts de management sont relativement faibles, les coûts d'investissement peuvent être non négligeables. Les politiques de résilience dans les organisations augmentent les coûts d'investissement des projets, en général dans une tranche de 1 à 30 % suivant la criticité, les secteurs et les contextes. Si la solution n'est qu'organisationnelle, le coût sera faible et principalement de fonctionnement ; si la solution est "matérielle", ce qui sera souvent le cas, les coûts d'investissement seront plus importants mais ils apporteront, tant aux investisseurs qu'aux utilisateurs, une sécurité et une "confiance", la démarche "positivant" des valeurs ayant aussi des attraits de communication et de marketing.

Il faut comprendre que la résilience est un investissement et qu'à ce titre, en regard des secteurs plus ou moins "critiques" de la société, il doit pouvoir s'amortir sur le long terme, voire pour certaines démarches de très long terme (30 ans), et bénéficier de financements spéciaux pour certaines réalisations "marquantes" ayant trait à des mégachocs potentiels, aux coûts économiques de 100 milliards ou plus. Selon les Nations-Unies, améliorer la résilience des infrastructures face au changement climatique (le concept de prévention et de préparation seulement) aurait un rapport financier de 6 à 1.1 € investi évite de dépenser 6 € si la catastrophe survient. Dans le champ global de la résilience, le rapport doit être encore plus bénéfique, mais il n'est pas assez étudié. Il est certain qu'une excellente préparation face au Covid aurait permis de réduire la facture de l'ordre de 30 %.

Finalement, les politiques de résilience doivent s'appliquer à tous les niveaux pour être capables de faire face à des difficultés graves, passagères, parfois chroniques, des hommes, de l'environnement et de la société. Car les risques et menaces qui sont devant nous méritent, compte tenu des enjeux, une révision, voire une création de politiques de résilience en s'attachant, d'une part, aux très grands risques que j'appelle les "mégachocs", qui sont de la responsabilité des États et des organisations supranationales et, d'autre part, aux chocs plus modestes, mais parfois plus fréquents, qui doivent mobiliser toutes les organisations et toutes les couches de la société.

Bref, la résilience globale a heureusement ou malheureusement encore de beaux jours devant elle…

11

Réinventer la gestion des risques et des crises : biais cognitifs et systèmes complexes

Raphaël de Vittoris

Group crisis manager chez Michelin,
Enseignant et chercheur en sciences de gestion sur les problématiques de gestion de crise.

La gestion des risques comme la gestion de crise sont des disciplines ayant fait l'objet de très nombreux écrits ayant conduit à l'édification de bonnes pratiques apparemment universellement admises et partagées au sein d'un grand nombre d'organisations. On ne compte plus les ouvrages, articles et analyses des risques et crises et, cela va sans dire, les enseignements associés.

Par conséquent, comment expliquer les échecs flamboyants lors de crise récentes ? Comment expliquer la gestion pour le moins énigmatique d'une première vague de Covid prenant visiblement de court un gouvernement français pourtant entouré d'organisations expertes et de conseillers théoriquement aguerris dans la discipline ? Comment expliquer la gestion déroutante de la FEMA lors des ouragans Hugo, Andrew et Katrina ? Comment expliquer la sidération mondiale face à la crise des subprimes balayant Lehman Brothers ?

Comment expliquer qu'inéluctablement la crise puisse tenir les organisations en échec ?

Après quatre décennies de recherches scientifiques et d'analyses ayant accouché de principes devenus des fondamentaux peut-être de nouvelles pistes offrent-elles une approche nouvelle de la gestion des risques et des crises. En effet, la prise en compte de la théorie des systèmes complexes et de l'expression des biais au niveau collectif et individuels semblent offrir une lecture renouvelée, moins réductrice et moins subjective. Ces deux pistes, ont été largement étudiées dans des domaines de gestion en situation « stable » (gestion de projet, gestion des conflits, marketing, gestion des ressources humaines, etc.). Notre proposition est d'élaborer grâce à ces deux pistes une grille de lecture additionnelle et sans compromis des pratiques existantes de la gestion des risques et des crises et de leurs limitations afin de réinventer ces disciplines pour dépasser des partis pris et les idées reçues.

Une cartographie des risques inductive et exclusive

Face à la succession de crises « jamais vues » ayant surpris les organisations, se pose la légitime question de notre capacité à détecter les futurs. Comment en effet expliquer cette surprise systématique de nœuds évènementiels alors baptisés « crises » du fait de la perte de repères, de l'incertitude et de l'ambiguïté qu'ils engendrent ? Comment expliquer cette sidération alors que des organes de gestion des risques existent dans la plupart des organisations ?

Une des explications réside peut-être dans l'influence de l'induction comprise comme influence du passé dans notre conception du futur. C'est par l'accumulation d'expériences et la représentation de tendances que l'on se représente un avenir dans la droite lignée d'un passé considéré comme linéaire. C'est ainsi qu'on a vu les organisations se préparer corps et âme contre le risque terroriste au lendemain d'attentats meurtriers, faire de la cyberdéfense sa priorité numéro un au lendemain de cyberattaques mondiales ou encore jurer aux grands dieux reconsidérer les chaînes d'approvisionnement au lendemain d'un canal de Suez bouché. Qui donc considérait crédible un scénario pandémique planétaire à l'aube de 2019 ? Et pourtant, quelle cartographie des risques de 2022 négligerait-elle le risque pandémique désormais ? Tout est là, l'induction nous rend réactif, pas proactif.

Une seconde raison réside dans cette obstination des cartographes des risques de considérer la fréquence (ou l'occurrence) comme élément dimensionnant du risque. On comprend aisément l'aide décisionnelle que peut représenter une échelle de fréquence comparant les risques entre eux. Le problème réside dans la légitimité des données. Qui donc évalue la fréquence d'un évènement à venir ? Comment ? Cette méthode est-elle applicable de manière homogène pour tous les risques considérés ? Comment, avec le recul, considérer ces analyses de risques faites par l'immense majorité des organisations du monde qui plaçaient le risque pandémique au plus bas, en faveur des risques cyber ou terroristes à la mode, qui désormais le mettent dans le top 5 de leur liste ? Est-on vraiment plus soumis au risque pandémique à la fin 2021 que nous l'étions au début 2019 ? ce phénomène est bien connu des sciences cognitives. Il s'agit du biais de représentativité.

Une troisième cause est la prise en compte des risques de manière individuelle et non pas groupée. Les risques s'agencent en grappes, leur agrégation provoque des causalités de crises comme le Covid l'a démontré où d'une crise sanitaire, une crise de la mobilité s'est manifestée, entraînant une crise économique (non encore totalement éprouvée), et géopolitique précédant des crises politiques et sociales. L'utilisation des heatmaps est ainsi contraire à toute approche stratégique tant ce format contraint à une vision minimaliste et unidimensionnelle. C'est l'influence réciproque des risques qu'il convient de tenter d'analyser, des trajectoires possibles du réel. Les sauts qualitatifs devant nous sont les tentatives de modélisation des cygnes noirs potentiels en sommeil dans des futurs possibles et l'analyse des trajectoires y conduisant de manière à, tant que possible, les éviter.

> **Nous avons tendance à ne raisonner que sur les risques que nous avons déjà identifiés.**

Une quatrième raison est le manque d'imagination. Nous avons tendance à ne raisonner que sur les risques que nous avons déjà identifiés. Car s'il est aisé de savoir ce qu'on sait, il est par définition plus difficile de savoir ce qu'on ne sait pas. Le premier pas vers l'inconnu peut être l'imagination. On peut conceptualiser l'inconnu et le préciser, le détailler au fur et à mesure de l'enrichissement du savoir. Après tout, nos ancêtres ne firent pas différemment lorsqu'ils interprétèrent les lumières scintillantes des ciels nocturnes en mesure de les aider à se repérer comme des figures mythologiques dont des narrations grandioses furent élaborées afin de transmettre la connaissance. Dans le cas des gestions des risques et des crises, quelle est la part d'imagination inclue dans le raisonnement ? Ce constat est d'ailleurs partagé par des organes publics. Pour preuve, le Ministère des Armées s'est doté d'une équipe d'auteurs de science-fiction (la « Red Team ») pour imaginer les menaces pouvant mettre en danger la France et ses intérêts. L'imagination est ainsi propulsée parmi les qualités à trouver parmi les gestionnaires des risques et crises. Or, quelle organisation base-t-elle l'imagination comme trait de personnalité fondamental pour des positions de gestionnaire des risques et des crises ? Quel recrutement, pour ces fonctions, inclue-t-il l'imagination comme un critère déterminant ?

Une information et une planification devenus alpha et oméga

L'information a toujours été un enjeu critique de la gestion des risques et des crises. De tout temps l'accès à l'information s'est révélé déterminant pour assurer la survie de l'organisation. Pourtant, dans la dernière décennie, cette orientation a pris une toute autre dimension. À l'heure du « tout numérique », du « tout data », l'algorithme est roi et l'IA incarne le graal. Ainsi, nul étonnement de voir émerger nombre d'approches analytiques de traitements de données dans ces disciplines. La data ouvre des perspectives nouvelles de traitements algorithmiques et artificiellement intelligents de l'océan de données disponibles. C'est dans ce contexte qu'a pu vraiment prospérer le concept de signal faible proposé par Ansoff dans les années 1970. Le signal dans sa clarté et son manque d'équivocité n'est plus le but, le signal « faible », celui qui annonce la crise avant même qu'elle n'est débutée, devient la cible. Oracle de Delphes d'une réalité considérée comparable aux situations apparemment méta-similaires. Le signal faible deviendrait donc la porte de détection de la gestation et de la naissance des crises. Pourtant, la théorie des systèmes complexes et notamment la notion de non-linéarité met en évidence la quasi-impossibilité de comprendre ce qui régit les effets seuil à partir d'un certain niveau de complexité de l'organisation. Ceci explique pourquoi les commentateurs des risques et les adeptes de la préparation furent pris par surprise par le mouvement des gilets jaunes que personne n'anticipa (surtout pas les experts en monitoring), par les attentats du World Trade Center qui sidéra le monde, par la victoire d'un Trump battant une Hilary que l'intégralité des signaux donnaient gagnante. Ceci explique aussi pourquoi les adeptes des signaux « faibles » considéraient, à l'aube 2019, les risques cyber et terroristes comme les plus conséquents à travers le monde.

> **À l'heure du « tout numérique », du « tout data », l'algorithme est roi et l'IA incarne le graal.**

Si la théorie de la complexité bas en brèche l'espérance de prédiction algorithmique du futur par un Oracle de Delphes numérique, la réalité se charge bien de nous le démontrer avec clarté : la vague des gilets jaunes s'amorça lors d'une augmentation du prix des carburants (avec le diesel atteignant 1,46€/L et le Super95 1,45€/L). Au lendemain des manifestations successives, le coût du litre d'essence fut alors considéré comme indicateur très pertinent du niveau de mécontentement social et révélateur d'une mobilisation à venir. À l'heure de ces lignes, plus de trois ans après le début du mouvement, le litre de carburant a pourtant encore augmenté de 4% pour le diesel et de plus de 16,6% pour le Super95. De quoi activer la réaction sociale en chaine d'après les nouvelles variables. Et pourtant le mouvement gilets jaunes d'origine n'a pas repris. Peut-être s'est-il en partie dilué dans d'autres mouvements contestataires liés aux problématiques vaccinales et libertaires, peut-être s'est-il en partie éteint, peut-être la répression de l'époque a-t-elle inhibé les ardeurs mobilisatrices. Quoi qu'il arrive, le prix du litre de carburant, devenu il y a trois ans élément déclencheur du plus grand mouvement social de l'histoire nationale récente, n'était peut-être qu'un stigmate. Or les stigmates ne sont pas systématiques, nous devrions pourtant ne pas en être surpris dans cette hystérie sanitaire nous ayant bien familiarisé avec la notion d'asymptomatique. Preuve par neuf, l'histoire ne ressert pas les plats, les signaux « faibles » ont souvent de « faible » d'abord leur pertinence.

Le « syndrome de l'historien » qui pousse à donner un sens logique apparemment évident a posteriori à des évènements pourtant imprévisibles a priori, n'est qu'une manifestation de ce biais de narration qui consiste à considérer après-coup des éléments afin de les articuler dans un développement qui nous semble acceptable et cohérent.

En ce qui concerne la planification de crise, de nouvelles considérations peuvent amener à faire évoluer nos concepts : premièrement elle est souvent basée sur l'expérience des personnes en charge de sa rédaction/préparation. Par-là elle est un pur produit du biais du survivant consistant à enregistrer les méthodes et approches de situations de crise considérées comme « bonnes » ou « satisfaisantes ». Or la théorie de la complexité démontre que les situations ne sont aucunement reproductibles ainsi, une telle approche tend à développer une confiance injustifiée. Cette confiance peut d'ailleurs elle-même faire l'objet d'un biais de la part des plus assidus à la pratique et à la routine de cette planification. Ce biais, appelé biais de présomption, peut rendre les experts aveugles aux signaux contredisant l'utilité de la planification dans la situation en question là où un novice détecterait l'inadéquation du protocole de crise par rapport à la situation.

Des acteurs de crise fantasmés

La gestion de crise, en tant que nœud événementiel et concentré d'incertitude, renvoie naturellement le leader à un rôle tout particulier du fait de ses missions de direction et d'arbitrage. En pleine perte de repères, l'incarnation du guide devient essentielle pour les cellules de crise. Or notre vision du leader en situation de crise est largement influencée par trois facteurs principaux :

- la vision managériale au sens large, où le leader est un personnage central si ce n'est LE personnage le plus développé et conceptualisé par les sciences de gestion. Or cette conception est le plus souvent issue d'une considération « en temps de paix » où la situation est toute différente des temps de crise (volatilité, incertitude, ambiguïté) et donc où la mission et la responsabilité sont tout autres ;
- l'influence de personnages historiques charismatique, et notamment l'image gaullienne. Cette représentation collective du leader, reposant sur un inconscient collectif influencé parfois par des images d'Épinal, place ainsi le leader de la cellule de crise en guide ultime tractant cette dernière voire l'organisation toute entière dans une vision qu'il est le seul à détenir ;
- Hollywood où, à grand renfort de films catastrophes, l'industrie des « blockbusters » a forgé une image du héros charismatique portant la réussite collective dans l'adversité la plus incroyable et souvent la plus fantaisiste.

> **En pleine perte de repères, l'incarnation du guide devient essentielle pour les cellules de crise.**

Ces trois éléments contribuent à forger une image d'un leader « chef de guerre » pourtant très éloignée de bien des leaders de cellule de crise affrontant des situations souvent inattendues, imprévisibles et incompréhensibles. La théorie des systèmes complexes, appliquée à l'échelle d'une entreprise et plus encore à celle d'une multinationale ou pire d'une nation, montre que la réalité est bien trop complexe pour être saisie et comprise par un seul esprit. La multiplicité de paramètres s'influençant respectivement rend la lecture claire des évènements et la compréhension des causalités impossibles à la seule cognition individuelle. En outre, une vision de leader « chef de guerre » est souvent associée à la centralisation absolue des décisions. Or les sciences cognitives nous montrent que les biais cognitifs (sans même parler des conflits d'intérêts ou des humeurs assumées) sont inévitables et qu'il est vain d'espérer empêcher leur expression. Premièrement, lors de situations stressantes ou anxiogènes, un phénomène est observé : dans ce cas l'individu néglige spontanément les apprentissages récents et les raisonnements complexes pour revenir à ce qu'il connaît le mieux c'est-à-dire la connaissance la plus solidement ancrée (la plus ancienne) et la plus simple. Il s'agit d'une phase dite de régression. De plus, la situation de crise est l'occasion d'un effet de ciseau cognitif où c'est au moment où le champ cognitif se réduit dramatiquement que le leader nécessite pourtant le plus grand niveau d'attention. Dans ce cadre, et au regard de la pression à laquelle est soumis tout spécialement le leader, comment attribuer la plus grande autorité décisionnelle à la subjectivité d'une seule personne ?

En parallèle du Leader, la position de l'expert est elle-aussi toute particulière en gestion des risques ou en gestion de crise. Par son savoir et son expérience, l'expert devient un acteur central lui aussi, car sa compréhension des phénomènes devient parfois LA source d'interprétation des évènements. La déférence à l'expertise, promulguée dans une théorie des « organisations hautement fiables » pourtant contredite par un certain nombre de catastrophes meurtrières, demeure selon nous un paramètre à modérer. Les études sur les experts en médecine légale sont sans appel sur l'influence majeure des biais cognitifs sur les décisions pourtant supposées objectives des experts et de leurs conséquences parfois dramatiques. Une part de cette subjectivité s'explique par le rapport à l'expérience entretenu par l'expert. En effet, l'expert dispose d'une expérience personnelle l'amenant à 1) considérer plus probable des situations qu'il a déjà connues (biais de représentativité) et à 2) copier les apparentes « recettes » de situations plus ou moins similaires dont la gestion fut considérée satisfaisante (biais du survivant).

Une fois admis la présence des biais cognitifs, il convient d'admettre l'impossibilité de les annihiler tant ils font partie intégrante de notre cognition. En revanche, via des mesures organisationnelles et collectives, il est possible d'atténuer leur expression par une pluralité des angles d'analyse (nombre de personnes disposant de la légitimité), par une facilitation adaptée (coordination des échanges et débats) et des constats issus d'entités indépendantes (observateurs présents depuis le début des évènements avec pour seul tâche l'observation).

Un retour d'expérience considéré comme un gage de progrès

Il semble évident que tout évènement doit être source d'apprentissage lorsqu'il influence une organisation et d'autant plus s'il menace sa pérennité. Notre force est celle de l'accumulation de savoir. C'est selon cette optique que le retour d'expérience demeure la finalisation logique de la gestion de crise, plaçant ainsi le plan d'actions final come outcome ultime de la séquence.

Pourtant cette pratique a priori inattaquable revêt des aspects bien subjectifs dans sa pratique la plus couramment observée remettant en cause son utilité pourtant considérée fondamentale. En effet dans nombre d'organisations, le retour d'expérience consiste en une réunion regroupant autour de la table un nombre limité d'acteurs de la crise vécue (sélectionné par qui ?) disposant d'un résumé des évènements obtenu par concaténation des données (faite par qui, et dans quel but ?) échangeant (qui parle en premier ?) sur les éléments positifs et négatifs (sur quelle base ?) notés durant l'évènement et aboutissant à un sacro-saint plan d'actions. Certains acteurs vont jusqu'à partager un « narratif » de l'évènement. Plus triste encore, certains membres vont parfois jusqu'à attribuer les réussites à leurs qualités personnelles et leurs échecs au hasard… Biais d'attribution, biais de narration, biais d'encrage, biais de confirmation, conflits d'intérêt, sont souvent au rendez-vous dans une concrétion d'interprétations individuelles arrangée en une interprétation collective.

Ce retour d'expérience accouche d'un plan d'actions induisant des modifications du plan de crise, contribuant à augmenter la confiance des acteurs en cette version « améliorée » (cultivant le biais de présomption pour les experts), voire l'identification et le suivi de nouveaux signaux « faibles » (selon le présupposé qu'un même signe avant-coureur annonce les mêmes évènements dans des situations différentes, ce qui contredit la notion de non-linéarité propres aux systèmes multicomplexes), et d'autres actions diverses permettant de rassurer l'organisation se considérant dès lors mieux armée et engagée dans une voie de progression.

L'angle de la cognition et son irréductible influence des biais nous amène ainsi, lorsque les retours d'expériences sont effectués dans les conditions décrites plus tôt, à nous interroger s'il est vraiment pertinent d'y participer ou même de les organiser. Le retour d'expérience doit-il peut-être ne plus être considéré comme un processus mais comme un art.

Comme l'art subtil de se 1) sélectionner les bonnes personnes à impliquer dans la démarche, 2) faciliter les échanges de manières objectives en diminuant l'expressions des subjectivités contre-productives, 3) offrir des éclairages basés sur des faits collectés et analysés par des personnes extérieures aux cellules de crise et sans conflit d'intérêt ou d'autorité avec les acteurs en présence.

pour partie selon une notion de probabilité on ne peut plus subjective. Miser plus sur l'imagination des gestionnaires des risques que sur la beauté graphique de heatmaps qui considérait le risque pandémique planétaire comme « négligeable statistiquement » il n'y a pas plus de 30 mois de cela.

Ne plus croire en un chimérique Oracle de Delphes numérique prophétisant au

> **Le retour d'expérience doit-il peut-être ne plus être considéré comme un processus mais comme un art.**

Conclusion : progresser par l'humilité et l'organisation

Là où peut résider la tentation d'évoquer la gestion de crise via la notion de bravoure, nous proposons quant à nous de miser sur l'humilité. Celle d'admettre que nous sommes et serons irrémédiablement pris de court par les évènements, celle de reconnaître que nos compréhensions et jugements sont gouvernés par des filtres de lecture cognitifs. C'est dans ce cadre que des pistes nouvelles peuvent être considérées dans les disciplines de la gestion des risques et des crises.

Ne plus considérer les risques un par un, sous la référence tacite d'un passé qui ne se répètera pas et les dimensionnant

gré de l'interprétation de dits signaux « faibles ». Ne plus se préparer à être surpris mais bien se résoudre à être dépassé et à faire avec, surtout à survivre malgré tout. Être en mesure d'affronter n'importe quoi et ce immédiatement. Une reconsidération de l'importance d'un facilitateur assurant une dynamique de travail de cellule de crise permettant à un leader de ne pas avoir à singer une image d'Épinal et à se consacrer pleinement à sa mission d'établissement de cap et d'arbitrage. Une déférence au juste nécessaire d'experts précieux. Une approche des retours d'expérience limitant la subjectivité.

Une des réponses possibles réside dans l'organisation. Une organisation incluant désormais les effets indésirables de

l'expression des biais cognitifs comme éléments à identifier puis à restreindre. Une organisation qui, si elle ne pourra pas supprimer totalement la subjectivité intrinsèque à l'humain, pourra toutefois en réduire l'expression. Une organisation où la facilitation prend toute son importance pour permettre une interprétation collective cohérente d'une réalité tellement difficile à saisir en temps de crise.

Le « tout-numérique » a rendu le monde plus volatile, les crises plus propices, la probabilité plus grande, l'immédiateté plus terrifiante et la magnitude plus extrême. Et pourtant rien ne semble indiquer que nous souhaitions ralentir la grande digitalisation du réel. Les organisations alimentent ainsi la volatilité de leur réalité. Si le monde est bien devenu VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu) alors c'est toute la notion de fragilité qui demande à être réexplorée. C'est tout le paradigme de « résilience » qui est battu en brèche et renvoyé à la désuétude. C'est une nouvelle ère qui s'ouvre à la stratégie non seulement des gestions des risques et des crises, mais bel et bien des organisations privées et publiques. C'est le moment de passer de la résilience devenue caduque à l'antifragilité, mais cela est une autre histoire…

Références

- Ansoff I. (1970). Managing strategic surprise by response to weak signals. California management review, 18 (2), pp 21-33.
- De Vittoris R. (2021). Surmonter les crises, idées reçues et vraies pistes pour les entreprises. Dunod Eds.
- Dror I. (2006). Contextual information renders experts vulnerable to making erroneous identifications. Forensic Science International. Volume 156, Issue 1, 6 January 2006, Pages 74-78
- Dror I. & Charlon D. (2006). Why Experts Make Errors. Journal of Forensic Identification. 600 / 56 (4), 2006
- Gilpin DR., Murphy PJ. (2008). Crisis management in a complex world. Oxford University Press, Inc.,
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263–92.
- Kassin S., Dror I. & Kukucka J. (2013). The forensic confirmation bias: Problems, perspectives, and proposed solutions. Journal of Applied Research in Memory and Cognition. Volume 2, Issue 1, March 2013, Pages 42-52
- Kersten, A. (2005). Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations. Public Relations Review, 31(4), 544–49.
- Meszaros T. (2017). Décider et agir dans le brouillard des crises majeures. Tribune en ligne
- Meszaros T., Despinasse F., (2020). L'innovation de défense pour la gestion des crises : dispositifs Red team et Blue team. Revue de défense nationale, n° 826, janvier 2020, pp. 101-105
- Mintzberg H. (1989). Mintzberg on management. Inside our strange world of organization. Hungry Minds Inc, US.
- Moynihan DP. (2009). The Network Governance of Crisis Response: Case Studies of Incident Command Systems. J-PART, Vol. 19, No. 4(Oct., 2009), pp. 895-915
- Murphy, P. (2000). Symmetry, contingency, complexity: Accommodating uncertainty in public relations theory. Public Relations Review, 26(4), 447–62.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. Academy of Management Review, 23(1), 59–76.
- Perrow, C. (1984). Normal accidents: Living with High-Risk Technologies. Basic Books, New York. ISBN 978-0465051427
- Schwandt D. & Marquardt M. (2000). Organizational learning : from world-class theories to global best practices. CRC press LLC. St. Lucie Press
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2002). The affect heuristic. In T. Gilovich,D. Griffin,&D. Kahneman (Eds.), Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment (pp. 397–420). New York: Cambridge University Press
- Slovic et al. (2004), Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality. Risk Analysis, Vol. 24, No. 2, 2004
- Taleb NN. (2004). Fooled by randomness: the hidden role of chance in life and in the markets. South Western, Thomson Learning company
- Taleb NN. (2010). Le Cygne noir : La puissance de l'imprévisible, Les Belles Lettres, Paris, 2010,
- Taleb NN. (2013). Antifragile : Les bienfaits du désordre, Les Belles Lettres, Paris, 2013
- Topper B., Lagadec P., (2013), Fractal Crises – A New Path for Crisis Theory and Management. Journal of Contingencies and Crisis Management Volume 21 Number 1 March 2013
- Weick, K. E. (1988). 'Enacted sensemaking in crisis situations'. Journal of Management Studies, 25, 305–17.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly, 38(4), 628–52.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

• Weick K., Sutcliffe KM., (2007), Managing the unexpected - Resilient Performance in an Age of Uncertainty. 20172017

12

Le processus décisionnel : la prise de décision d'un point de vue cognitif

Nathalie Gourdin

Conseillère en communication : crise, stratégie, influence chez NGM Solutions

Depuis toujours, la prise de décision est un acte fondamental qui structure les choix tactiques de la manœuvre aéroterrestre.

La guerre est composée d'éléments qui interagissent en fonction de l'environnement et de l'adversaire, la rendant ainsi très aléatoire dans sa forme. Elle est, en outre, souvent dominée par le hasard, ces frictions chères à Clausewitz et l'imprévisibilité de l'homme face au stress du champ de bataille.

Le meilleur rapport de force, l'analyse la plus pertinente ou encore la technologie la plus avancée n'auront que peu d'impact sur ces fameux « impondérables » : l'ennemi réagit rarement comme prévu et les aléas climatiques peuvent également largement influencer l'issue du combat.

Deux exemples permettent d'illustrer ces points. En 1943, l'opération Husky (le débarquement des troupes alliés en Sicile avec pour objectif d'ouvrir un second front en Europe) a bien failli être annulée en raison d'une météo exécrable. Maintenue en dernière minute par Eisenhower, elle surprit les Italiens qui pensaient être à l'abri d'un assaut ...au moins cette nuit-là.

L'opération « Iraqi Freedom », entre mars et avril 2003, a bien montré que même l'arme réputée infaillible du renseignement américain avait ses limites. Contrairement à ce que prévoyaient les Américains, le monde entier ne s'est pas aligné sur la politique américaine, les armes chimiques, qui justifiaient cette guerre, n'ont pas été découvertes, le régime iraquien ne s'est pas effondré du jour au lendemain et les soldats de la coalition sont loin d'avoir été accueillis comme des libérateurs.

L'incertitude dépend donc de facteurs liés à l'environnement au sens large, mais également et surtout, à la nature humaine avec ses remarquables ressorts mais aussi ses invariants plus sombres qui conduisent à des choix irrationnels ou inefficaces au combat.

Le soldat est ainsi, avant tout, un individu, avec ses faiblesses, ses imperfections et ses émotions... Malgré l'obéissance

exigée par son statut de militaire, le combattant demeure en effet toujours un être libre.

Quels que soient tous les outils ou méthodes utilisées, l'humain constitue donc le maillon final de la décision.

> **Le soldat est ainsi, avant tout, un individu, avec ses faiblesses, ses imperfections et ses émotions...**

Un chef militaire doit se prévaloir d'un certain nombre de qualités afin de gérer à la fois l'incertitude des conflits mais également ses propres émotions, se connaître et se prémunir des « attaques » cognitives de son adversaire, en particulier avec le développement des actions dans les champs immatériels (influence, déception, ruse, brouillage, ...).

1. Se connaître – connaitre le fonctionnement de notre cerveau

Bien que les recherches sur le cerveau n'aient jamais cessé de progresser notamment depuis le début des années 2000, notre fonctionnement cérébral reste encore largement méconnu et extrêmement complexe à saisir.

Les travaux de Paul MacLean dans les années 60 ont démontré que nous avions une structure d'empilement de 3 cerveaux, pouvant s'apparenter à 3 niveaux de plus en plus évolués.

Nous aborderons leurs rôles spécifiques ainsi que la place occupée dans le processus décisionnel.

Niveau 1 : le cerveau reptilien - la vie et la survie

Rapide, il est le siège des pensées automatiques et des réflexes : son temps de réaction est quasiment instantané.

Autonome, il assure les grandes fonctions vitales : boire, manger, dormir...

Génétiquement programmé, il n'apprend rien et vit dans le présent : il génère des réactions stéréotypées en réponse à des stimuli identiques,

Il met en œuvre une rapidité de décision nécessaire à l'instinct de survie qui le pousse à voir les choses plutôt de « manière sécuritaire », celles à l'origine de la peur et de la fuite. Au combat, il est au cœur des axes réflexes appris à l'entraînement mais peu aussi avoir des conséquences lourdes sur la résilience du soldat ou d'une unité face à l'imprévu.

Niveau 2 : intermédiaire, le limbique - siège des émotions

Le cerveau limbique est le siège des émotions et de notre mémoire émotionnelle associée : amour, haine, honte, sentiment de ridicule...

L'appréhension des comportements appris en dépendent : peur de prendre la parole en public, sentiment de honte, considérations hiérarchiques dans le groupe, sens de la compétition. Enfin, il constitue « le centre des convictions », des croyances et des certitudes irrationnelles, qui peuvent nous pousser à mourir pour elles. C'est grâce ou à cause de lui que la vérité n'est pas la même partout. A ce titre, évidemment, ce cerveau nous intéresse particulièrement pour l'engagement militaire.

Niveau 3 : à l'opposé, le cortex - cérébral et préfrontal

Il gère les fonctions intellectuelles complexes comme la créativité. Son temps de réaction est plus long que celui du reptilien, de 3 à 4 secondes. Il est subdivisé en 2 parties : le cortex cérébral et le cortex préfrontal.

Le cortex cérébral est le lieu de la sensorialité, la motricité, du langage et de la mémoire, de nos principales perceptions et représentations, des mécanismes très complexes d'apprentissage, des grandes fonctions (logique, linguistique, auditive, vision spatiale...).

Le cortex préfrontal est le centre d'intégration le plus élevé de l'intelligence humaine. En tactique, il représente ce que Napoléon appelait la « rémanence », c'est-à-dire cette capacité à faire la synthèse de ce que l'on a appris (connaissances des batailles, réflexions personnelles, lectures, ...) pour être créatif sur le champ de bataille face à une situation qui rappelle un engagement précédent ou une approche théorique.

Après avoir sommairement décrit notre construction cérébrale, il pourrait être supposé que ces 3 entités fonctionnent très bien ensemble, en harmonie et synergie, suivant une hiérarchie établie : les parties plus anciennes au service des parties les plus évoluées. Ce n'est malheureusement pas si simple.

Le cortex préfrontal et le cerveau limbique, sont tous deux dotés de leur propre centre de traitement des informations émotionnelles et décisionnelles : ils n'ont pas d'autre choix que de « coopérer » en douceur. Il arrive cependant parfois que ces structures cohabitent mal générant des conflits ouverts... Nous le verrons de manière plus précise en étudiant les 2 modes mentaux décisionnels :

les modes automatique et préfrontal !

2. Le mode mental automatique ou MMA : action du cerveau limbique

Il arrive que dans certaines situations, nous n'arrivions pas à prendre en compte la réalité : on appelle cela le mode mental automatique qui va générer l'évitement, voire le refus du problème.

Nous serons dans un mode anxiogène et douloureux inhibant la recherche de solutions. C'est un état rigide et limitant dans lequel le bien-être et la performance vont vite se dégrader. Si nous considérons la situation sanitaire française actuelle, celle-ci impacte nos émotions : certaines oscillent entrent angoisse et anxiété, liées à de nombreuses inconnues, à la surprise générale, l'inédit et aussi la peur. Cela amène notre cerveau à cet état figé et, pour certains, à basculer de plus en plus dans la déprime voire la dépression en raison des blocages qui s'y opèrent rendant inopérante notre capacité à utiliser notre cortex préfrontal pour trouver des solutions et passer à l'action. Les barrières peuvent aussi se matérialiser dans le corps « physique » : certaines parties peuvent se rigidifier ou carrément se bloquer (dos, genoux...).

Le cerveau limbique peut s'avérer dominant dans de nombreuses situations car il est à la fois plus ancien que le cortex mais il est surtout situé sur le chemin de l'information ascendante : il est donc le premier à être informé. Il peut ainsi répondre immédiatement à un stimulus. La réponse sera malheureusement souvent très stéréotypée : instinctive et non réfléchie.

> **Bien sûr, impacter un mode de décision automatique induit par une émotion peut être utile si on souhaite toucher une personne ou un groupe afin de pouvoir diffuser une idée ou amener vers une action ou un comportement recherché.**

Ce mode mental est sollicité en premier lorsqu'une peur, par exemple, entre en jeu. La réaction est alors, le plus souvent, parfaitement inadaptée à la situation. En cas de fatigue ou faible concentration, le MMA est encore plus dominant. Comprendre notre mode de fonctionnement et reconnaitre nos émotions et notre état de fatigue peut permettre de prendre le recul nécessaire pour faire appel à notre cerveau rationnel.

Le mode mental limbique est donc rapide et économique mais aussi rigide parfois incapable de reconnaître une situation inhabituelle.

A noter que ce verrouillage et ce refus de changer, proviennent de pensées induites par notre amygdale limbique.

Bien sûr, impacter un mode de décision automatique induit par une émotion peut être utile si on souhaite toucher une personne ou un groupe afin de pouvoir diffuser une idée ou amener vers une action ou un comportement recherché.

Prenons l'exemple de la COVID-19 : la peur de la maladie et de ses variants induit la nécessité de se faire vacciner alors qu'une majorité de la population y serait opposée...

Nous pouvons également penser aux clips violents de la Sécurité Routière ou encore aux images chocs diffusées dans les journaux télévisés dont l'objectif est de faire réagir.

D'un point de vue militaire, les actes « réflexe » du combattant ou encore le « drill » peuvent être assimilés à ce mode automatique. L' entraînement composé d'une série d'exercices qui permet, par leur répétition acharnée, de rendre les soldats, aptes à exécuter sans hésitation, rapidement et sans faute, les manœuvres correspondantes dans des situations extrême et généralement dégradée. A contrario, dans l'histoire militaire, certains chefs, figés par la peur ou par la prise d'ascendant de leur adversaire, sombrent dans l'inactivité voire le refus de décider. On peut citer Varus qui, à la tête de ses légions, est assailli par les Germains dans la forêt de Teutoburg et s'enferre dans sa décision de poursuivre sa manœuvre dans la zone boisée alors que ses hommes lui demandent de trouver un espace découvert pour échapper au massacre.

3. Le mode de décision préfrontal : intelligence et stratégie

Le préfrontal est une zone située directement derrière le front qui est le siège de l'intégration de toutes les intelligences. Il est sollicité dès qu'une situation inconnue et complexe se présente. Il agit telle une tour de contrôle.

Cette zone, dont le volume a nettement augmenté depuis son apparition, caractérise l'être humain et constitue le dernier développement de notre cerveau.

A l'opposé des actes élémentaires qu'acquière chaque combattant au travers de sa formation puis de son entrainement régulier, la stratégie globale nécessite une réflexion poussée : il faudra en effet être capable de combiner l'ensemble des facteurs et domaines qui contribueront de plus ou moins loin à soutenir l'action militaire dans sa préparation, sa conduite et les conséquences géopolitiques qui en découleront. C'est le

lieu de la mise en œuvre de la méthode de raisonnement tactique avec la prise en compte de tous les éléments qui impactent la manœuvre, du terrain au temps en passant par les facteurs de succès que sont, par exemple, la surprise, la modularité, la recherche de la foudroyance ou encore les mesures de sûreté.

4. Qui commande finalement ?

Nous avons vu que chaque « étage » de notre cerveau (limbique et préfrontal) est doté d'un centre de décision propre, et que « plus évolué » ne signifie pas nécessairement « dominant ». Joseph LeDoux a démontré par exemple que l'amygdale limbique « exerçait un puissant contrôle en dérivation sur les voies afférentes sensorielles, capables de court-circuiter, par ses réponses émotionnelles rapides (de l'ordre du millième de seconde), les réponses néocorticales et préfrontales plus élaborées... ». Notre tendance spontanée n'est donc pas de sortir du fonctionnement limbique.

La bascule d'un mode à l'autre s'effectue de façon naturelle, aléatoire et spontanée, notamment lorsque le limbique ne peut répondre à une situation qu'il perçoit comme complexe et inconnue, c'est à dire lorsqu'il ne dispose d'aucun programme pouvant y répondre automatiquement et simplement.

Elle va dépendre de la connaissance de soi et de notre capacité à gérer nos émotions et à revenir dans la logique rationnelle : voir les choses telles qu'elles sont, et non meilleures ou pire... Se détacher de l'émotionnel et être focus sur le moment présent : aller chercher des ressources du passé pour préparer et conduire le futur (anticiper et se projeter). La formation des chefs tactiques doit permettre, tout au long du parcours militaire, de développer cette connaissance de soi. En outre, il est important qu'un chef, contrairement à son état-major, souvent plongé dans la conduite, puisse disposer du recul nécessaire pour décider de manière plus froide.

5. Blocage dans la prise de décision : décider dans l'incertitude

Comment être plus efficace dans la prise de décisions en environnement dégradé, sous pression (impact émotionnel).

Dans un contexte incertain, l'Homme est souvent assailli par l'angoisse avant de prendre une décision. Il est difficile d'évoquer cette notion d'incertitude, par essence immatérielle, qui pourrait se définir, de manière générale, comme le caractère imprévisible du résultat d'une action. Elle prend deux formes principales : l'incertitude en finalité (événement futur sur lequel nous n'avons pas tout pouvoir... Vais-je gagner ce match ?) et à l'incertitude de sens (est-ce que Dieu existe ?).

L'incertitude dépend de facteurs humains et environnementaux : « l'information » se trouve au centre du problème, surtout de la carence qui est souvent anxiogène.

Pour être efficace, un chef n'a donc d'autre choix que de concevoir et de conduire son action en prenant en compte cette dimension. Pour l'appréhender au mieux et se donner davantage de chances de succès, il faut certes l'apprivoiser mais surtout s'en servir car elle touche également son ennemi ou son concurrent. En outre, la formation ainsi que l'entraînement permettent de limiter l'emprise de l'inconnu. De nombreux ouvrages de tactique militaire traitent de ce sujet comme celui du général Desportes « *Décider dans l'incertitude* » mais aussi des livres plus «apocryphes» comme «Napoléon, de la guerre» de Bruno Colson où l'auteur tente d'imaginer, au travers de la correspondance de l'Empereur, le traité de stratégie te de tactique qu'il aurait pu écrire.

6. Des outils pour amener l'adversaire dans un processus de décision court automatique et impacter son comportement

Face à un adversaire, un chef tactique va chercher à obtenir le comportement ou la décision désirée en utilisant l'histoire de son ennemi, sa culture, des images précises qui auront un sens pour lui : utiliser un ancrage qui va induire une émotion et ainsi bloquer sa capacité de raisonnement ou un comportement automatique ou une action souhaitée. Pour cela, préparer sa propre action, anticiper, prendre de vitesse et induire en erreur. *L'exemple de l'opération Fortitude en 1944 permet d'illustrer ce point : intoxication des généraux allemands qui ont été confortés dans l'illusion d'un débarquement Allié dans le Pas de Calais, hypothèse qui semblait la plus facile à mener. Plus récemment, la 2e guerre du Golfe s'appuyant sur l'affirmation mensongère de la possession d'armes chimiques de destruction massive par l'Irak afin de justifier l'intervention US de l'administration Bush.*

> **L'incertitude dépend de facteurs humains et environnementaux : « l'information » se trouve au centre du problème, surtout de la carence qui est souvent anxiogène.**

Une émotion est une réaction affective

passagère d'intensité plus ou moins forte, qui survient en réaction à un événement déclencheur.

Le psychologue Paul Ekman distingue ainsi six émotions fondamentales universelles, pour lesquelles la dimension culturelle n'entre pas en compte, ressenti par tous, quel que soit son environnement :

- trois de haute intensité : la joie, la colère et la surprise ;
- trois de basse intensité : la tristesse, la peur et le dégoût.

Dans la vie quotidienne, nous ressentons en permanence des émotions, agréables ou non, dans diverses situations lorsque nous sommes seuls, ou en interaction avec nos amis, notre famille ou nos collègues. L'émotion est légitime, elle traduit un ressenti et a une fonction utile.

Les émotions, lorsqu'elles sont source d'énergie, constituent un moteur puissant mais elles peuvent aussi être un frein, nous bloquer ou nous empêcher d'agir. Par exemple la peur de ne pas être à la hauteur peut nous amener à refuser une promotion. À l'inverse, la réussite d'un projet procure une grande satisfaction, voire de l'enthousiasme. Elle stimule, donne envie d'aller de l'avant et de s'améliorer. Elle constitue un élan.

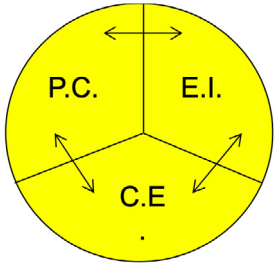
Être attentif à son ressenti et mettre des mots sur l'intensité de l'émotion développe la conscience émotionnelle et aide à mieux se comprendre et à mieux comprendre l'autre. Une émotion est un indicateur sur ce qui se passe en nous mais également chez le concurrent : *les bombardements alliés sur l'Allemagne nazie devaient briser le moral et la résistance de la population... L'effet obtenu a été tout le contraire et a renforcé l'emprise des nazis sur la population mais également développé son esprit de résistance.*

L'identifier et prendre en compte l'information est utile pour agir par la suite : prendre du recul, extérioriser sa colère, prendre le dessus sur son adversaire. Jeanne d'Arc parvient en 1429, par exemple, à freiner l'envie d'en découdre de ses principaux chevaliers aux abords d'Orléans, colère provoquée par les Anglais qui veulent les pousser à charger face à leurs archers bien installés comme ils l'avaient fait à Azincourt. En ne cédant pas à cette « élan offensif » les Français reprennent l'ascendant sur un ennemi surpris et désorienté par ce choix tactique non conformiste. La victoire est obtenue quelques jours plus tard quand plusieurs centaines de Français étrillent 2 500 soldats anglais à Patay.

Notre fonctionnement s'organise selon 3 modes d'activités qui s'influencent réciproquement

Processus cognitifs (P.C.)

Etats internes (E.I.)



Comportements externes et réactions physiologiques (C.E.)

De la perception au comportement :

Tout commence par un stimulus, on en fait une interprétation, en découle une émotion (état interne) et finalement un comportement.

Perception et représentation

On perçoit le monde au travers de nos 5 sens qui agissent comme des filtres. Les stimuli étant multiples, chaque personne filtre ce qu'elle perçoit, c'est-à-dire qu'elle ne prend en compte qu'une partie en fonction de ce qui l'intéresse consciemment et inconsciemment.

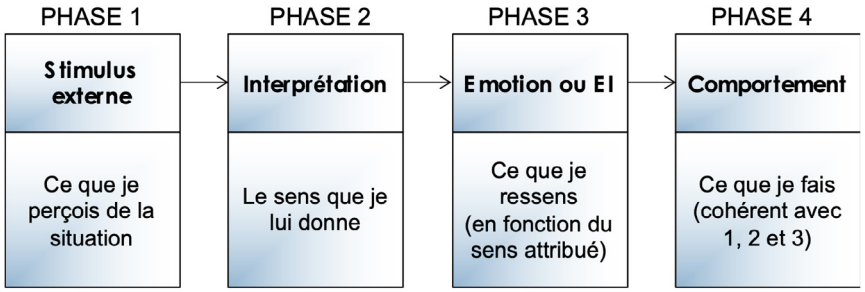
Chaque personne possède un système de représentation principal qu'elle utilise plus facilement que les autres (VAK)

Par exemple, quand je pense au bruit du moteur de ma voiture, je me fais d'bord une image.

1. Perceptions - VAKO (e)

La réalité est appréhendée grâce à nos 5 sens.

Notre système de perceptions se compose de la vision, de l'audition, du toucher et des sensations internes, de l'odorat et du goût.



Il est codé <VAKO> E ; **E** = externe.

V = Visuel **A** = Auditif **K** = Kinesthésique **O** = Olfactif et Gustatif ; Limites = notre code génétique

2. Représentations - VAKO (i)

Notre système de représentations nous permet de créer mentalement des images, des sons ou mots, des sensations de toucher...

Il est codé <VAKO> I ; **I** = interne.

Il existe 2 notions : système de représentation principal et système conducteur.

de notre cadre de référence, notre vision, notre représentation de la réalité.

Il existe une différence fondamentale entre le monde et notre modèle du monde : trois filtres d'activités s'interposent entre la « réalité » et l'expérience que nous en avons.

- **Filtres neurologiques :**

L'apparence de l'univers résulte de nos sens : il est propre à chaque espèce (génétique). La réalité est donc déjà une création humaine (≠ celle du poisson ou du chat).

> **Il existe une différence fondamentale entre le monde et notre modèle du monde : trois filtres d'activités s'interposent entre la « réalité » et l'expérience que nous en avons.**

Ainsi, pour influer sur le processus de décision d'une personne, il est nécessaire de connaitre son système de représentation interne dans le but d'agir au mieux sur ses perceptions externes. Si ce système ne peut être obtenu ou connu, il faudra alors mixer au mieux l'ensemble des canaux à disposition.

La construction de notre réalité

La carte n'est pas le territoire, notre modèle du monde est unique, constitué

- **Filtres culturels :**

Par ses mythes, ses valeurs, ses croyances et son langage, le large groupe humain auquel nous appartenons nous offre une vision particulière du monde, la sienne (≠ celle des Papous ou des esquimaux du Groenland).

- **Filtres personnels :**

Éducation reçue, influence exercée par nos parents, les multiples expériences vécues (chaque histoire de vie est unique).

Les 3 mécanismes pour établir notre carte du monde

Trois processus nous permettent d'établir et de perpétuer notre vision du monde et d'en assurer la stabilité :

- **La sélection :** processus de filtration des stimuli externes et internes vers le champ de la conscience.
- **La distorsion :** processus par lequel nous modifions nos perceptions ou nos représentations, utilisé pour interpréter notre expérience afin qu'elle reste cohérente avec notre cadre de référence.
- **La généralisation :** processus qui consiste à étendre à une catégorie entière de situations ou de personnes ce qui a été appris dans une situation.

En tactique, il est donc important de ne pas sous-estimer son adversaire mais surtout de le connaître (doctrine, culture, histoire, ...) et ce, afin d'amplifier des effets cinétiques ou non 5décpetion, camouflage, Info Ops,...) dans le but de fragiliser voire de perturber sa bonne perception de la réalité du terrain comme celle des vrais objectifs de notre manœuvre.

Conclusion

Le cerveau limbique a une place prépondérante dans le processus de décision : il peut en effet prendre le contrôle très facilement en « basculant » vers le mode automatique, c'est-à-dire en circuit de décision très court, caractérisé par une réduction de la rationalité et du raisonnement. Ce processus est engendré par nos émotions et la construction de notre propre réalité.

Pour prendre de bonnes décisions, en particulier sur le champ de bataille, la compréhension de notre fonctionnement, la déconstruction de certaines croyances et l'optimisation de l'utilisation des différents filtres sont essentielles pour ne pas être « abusé » par l'ennemi mais aussi pour saisir les opportunités ou les dangers du combat.

Il est également indispensable de se connaitre et d'essayer de se mettre à la place de l'autre, c'est-à-dire, bien connaitre son ennemi afin de l'amener à prendre des décisions qui nous seront favorables.

Le psychologue Antonio Damasio a montré que les émotions étaient indispensables à la validité de nos raisonnements : sans émotion, on ne peut pas fonctionner correctement. Il faut donc faire preuve d'intelligence émotionnelle et utiliser ses émotions comme des boussoles : pas de bonnes émotions, pas de bonnes décisions.

13

La prise de risque dans la guerre, aujourd'hui : illusion ou réalité ?

Frédéric Jordan

Titulaire de la Chaire de tactique générale et d'histoire militaire au CDEC - Ministère des Armées

Dans ses carnets de campagne, Rommel témoignait déjà en 1940 que "l'expérience prouve que les décisions les plus audacieuses assurent les plus belles promesses de victoire. Mais il y a lieu de bien distinguer l'audace stratégique ou tactique du coup de dés". Il soulignait ainsi une vertu majeure de l'art de la guerre, à savoir la prise de risque, mesurée certes, mais toujours source de liberté d'action pour le chef qui sait l'utiliser.

Pourtant, les sociétés contemporaines semblent se complaire dans le confort rassurant du principe de précaution et les effets, à court terme, du tempo médiatique. De la même façon, le politique cherche à gérer (voire à maîtriser) les risques, interprétés non pas comme des opportunités à saisir mais comme le résultat du hasard, comme des contraintes, des sources d'incertitude dans un monde où la diffusion de l'information et le temps de la décision s'accélèrent.

Dès lors, il apparaît que le soldat en opération, aujourd'hui plus qu'hier, bras armé d'un Etat parfois contraint à des décisions stratégiques timorées, se prive ainsi d'un outil tactique ou opératif propre à affaiblir au combat son ennemi.

Fort de ce constat, nous examinerons tout d'abord comment le risque a été appréhendé dans l'histoire militaire avant d'étudier son application dans le contexte actuel des engagements puis de réfléchir à la meilleure manière de réconcilier ce procédé avec les contraintes politico-militaires contemporaines.

1. Le risque : un outil historique incontournable de la guerre

De Sun Tzu à Patton (« No Guts, no Glory ») en passant par Alexandre le Grand et Luddendorff, les penseurs ou praticiens militaires n'ont eu de cesse de défendre l'importance de la prise de risque pour obtenir la décision sur le champ de bataille. Napoléon considérait que l'audace était le catalyseur de "l'évènement", ce moment clé de l'action qui permet de défaire l'adversaire. Pour lui : "Le sort

d'une bataille est le résultat d'un instant, d'une pensée : on s'approche avec des combinaisons diverses, on se mêle, on se bat un certain temps, le moment décisif se présente, une étincelle morale prononce, et la plus petite réserve accomplit", et seule la prise de risque réfléchie offre cette opportunité. Il mettra d'ailleurs en pratique cet axiome à Rivoli, en imposant une marche forcée aux troupes de Davout, à Austerlitz en affaiblissant son flanc droit pour attirer les Austro-russes dans son piège et à Wagram, au risque d'être encerclé dos au Danube.

> **Napoléon considérait que l'audace était le catalyseur de "l'événement", ce moment clé de l'action qui permet de défaire l'adversaire**

On observe ainsi, dans l'histoire militaire, que les chefs militaires les plus frileux sont souvent ceux qui mettent en péril une opération. Il suffit d'évoquer l'attente du général nordiste Mac Clellan le long du fleuve Hudson pendant la guerre civile américaine. Il prétexta que son armée n'était pas prête et resta en défensive face à une armée confédérée mobile, conquérante et agressive. Que dire également du général allié commandant l'opération amphibie d'Anzio en 1943 qui ne fit que renforcer sa tête de pont et n'exploita pas l'effet de surprise subi par les troupes allemandes, divisions qui disposeront de 4 jours pour contre-attaquer.

En revanche, certains officiers, plus ou moins connus, comprennent vite que, pour vaincre, la prise de risque est un atout majeur. C'est le cas du maréchal britannique Slim, commandant les troupes de sa majesté en Birmanie. Fidèle à son adage "quand il hésite entre deux modes d'action, un général devrait toujours choisir le plus risqué", il arrête l'offensive et les infiltrations japonaises dans la jungle d'Arakan. Pour cela, il surprend les généraux nippons en acceptant délibérément d'être coupé de ses lignes de communication tout en fixant l'ennemi sur des "Tactical boxes" ravitaillés par voies aériennes. Au travers de ces quelques illustrations, il apparaît évident que se priver du risque, c'est offrir à l'adversaire une vulnérabilité critique. Alors pourquoi cet abandon ?

2. La perception du risque dans les engagements contemporains

Un phénomène endémique aux armées occidentales.

Les forces armées cherchent à éclaircir le "brouillard" de la guerre et à atténuer les "frictions" du champ de bataille par un système de "command and control" et d'exploitation du renseignement propre à disposer d'une situation ennemie la plus précise possible. Ce phénomène est accentué par les progrès technologiques et une supériorité technique des capteurs des armées modernes, permettant ainsi de voir "derrière la colline" et d'anticiper les mouvements adverses. Ceci a pour conséquence la saisie de l'initiative par l'accélération du rythme de la manœuvre amie, considérant de fait comme inutile une prise de risque pour surprendre ou déstabiliser l'adversaire.

Dans un autre registre, la doctrine prône assez peu le risque, sinon pour s'en prémunir par la "sanctuarisation" d'une réserve ou par quelques vœux pieux. C'est le cas pour le manuel tactique américain FM 100-5 dans lequel on peut lire, au détour d'une page : "Operational commanders must accept risks". Quant aux procédures de planification, elles tendent à privilégier la lettre de la mission sur l'esprit, laissant ainsi une marge d'initiative réduite aux subordonnés. Ces derniers sont notamment prisonniers de tâches à accomplir et d'un séquencement rigide. Dans ce cadre, la notion d'"effet majeur" dans les ordres d'opération ne subsiste qu'au sein de quelques armées (française en particulier).

De la même façon, certains historiens et stratégistes, comme le célèbre JFC Fuller, vont jusqu'à démontrer dans des études portant sur les grands chefs militaires, que la capacité à prendre des risques est liée l'âge de celui qui commande et ce, avec des dispositions jugées optimales entre 35 et 45 ans. Son analyse reste sujette à caution mais semble corroborer des écrits de Napoléon dans lesquels il prône un certain "jeunisme" chez ses officiers afin de favoriser l'audace des manœuvres.

Un contexte sociétal qui rejette l'incertitude

Les sociétés modernes cherchent à aplanir les contraintes et à ne s'engager que dans des situations dont l'issue est connue ou maîtrisée. La prédominance de l'information, les stratégies de communication poussent parfois les décideurs à choisir des solutions militaires sans coups d'éclat, sans surprise qui, par effet ricochet, ne peuvent souvent donner de résultats que sur le long terme. Or, ce dernier

est un formidable pourvoyeur de liberté d'action pour des adversaires aux modes d'action asymétriques et tissées par des opérations dites d'influence. Comme le rappelle le sociologue A.Giddens : "dans la société du risque, paradoxalement, ces risques sont engendrés par le processus de modernisation qui tente justement de les contrôler". Dès lors, en matière de défense, on assiste au déni de subsidiarité avec un contrôle des actions tactiques depuis les échelons stratégico-politiques les plus hauts, tout comme à l'effet dit de "caporal stratégique" pour lequel les gestes des soldats sur le terrain prennent souvent des proportions nationales voire internationales. C'est pour cette raison, que lors de la reprise par les Français du pont de Vrbanja en 1995 à Sarajevo, la compagnie en charge de l'assaut était directement en contact avec l'Elysée. De cet excès de prudence émergent également des concepts comme "les frappes chirurgicales" ou "le zéro mort" qui excluent le mot "risque" du vocabulaire guerrier mais sont difficilement applicables sur le terrain de la guerre. De plus, comme toujours, la crainte de perdre des hommes sur des théâtres lointains (pour des sociétés où la mort et le sacrifice sont écartés du débat public), rend les militaires, comme les civils, dubitatifs devant des actions potentiellement dangereuses. Mais cette tendance n'est pas nouvelle car Napoléon écrivait déjà au début du XIXème siècle que : "souvent la troupe fait preuve d'audace dans le temps où il s'agirait d'être prudent. Puis les pertes ainsi encourues l'invitent à la prudence, au moment où l'audace devient vraiment nécessaire".

> **Des militaires comme des civils ont ouvert des pistes de réflexion pour sortir de cette dualité entre la prise de risque recherchée par les militaires et la maîtrise des évènements voulue par le responsable politique.**

3. Réconcilier risque militaire et évolutions contemporaines

Des militaires comme des civils ont ouvert des pistes de réflexion pour sortir de cette dualité entre la prise de risque recherchée par les militaires et la maîtrise des évènements voulue par le responsable politique.

Tout d'abord, il s'agirait de faire évoluer les mentalités en renouant avec le lien prôné par des penseurs anciens (Sun Tzu, Platon) entre l'art de la guerre et la gestion des risques. Benjamin Pelletier, écrivain et essayiste, prône ainsi le développement de traits de caractère propres à éclairer les acteurs du "risque". Ces qualités seraient pour lui "le savoir renoncer, l'intelligence de situation et l'humilité". Pour d'autres, l'action militaire doit être davantage pensée comme une partie d'échecs (prise de risque, victoire en quelques coups) que comme une partie de jeu de dames (temps long, protection, destruction des pions adverses systématique). Enfin des officiers, comme le général Yakovleff, considèrent qu'une bonne compréhension du risque réside dans la capacité à le hiérarchiser pour le présenter au décideur ou pour l'adapter aux circonstances. Ainsi, ils estiment qu'un risque, toujours nécessaire, peut être faible (il n'engage que les modalités d'exécution de la mission), significatif (il engage le succès même de la mission) ou critique (il engage la survie de l'unité). Ce schéma offre donc une marge de manœuvre pour décider de l'opportunité ou non de la prise de risque face à la situation considérée. De leur point de vue également, la prise de risque raisonnée passe par une bonne connaissance de l'histoire militaire et par une culture de l'"agressivité" au sens noble du terme pour développer l'audace du chef et son imagination tactique.

Pour conclure et laisser place au débat, ces propositions me paraissent être les solutions les plus raisonnables face des travaux menés par l'université de Syracuse aux Etats-Unis afin de détecter, scientifiquement, chez de jeunes cadres, civils ou militaires, l'aptitude à prendre des risques dans l'exercice de leurs fonctions.

14

Management des risques et des crises

Ludovic Pinganaud

Consultant - Associé chez ATRISC

Notre société est de plus en plus soumise à toutes sortes de crises, à tel point qu'il devient aujourd'hui difficile de définir ce qu'est réellement une crise. Le sujet est traité de façon permanente dans les médias et il fait le bonheur des chaînes d'informations. Toute situation exceptionnelle devient de fait une crise…

Il me semble utile de dissocier un événement, aussi rare et aussi grave soit-il, d'une crise si celui-ci est traité de façon efficace par les services opérationnels et les différentes organisations préparées à y faire face.

A mon sens, la crise désigne à la fois un événement brutal, une rupture, un chaos, mais aussi une situation qui révèle des fragilités internes à un système. La crise serait donc une rupture de la stabilité d'un système, qui conduit à une rupture de son processus décisionnel. Gérer une crise sous-entend d'abord de redonner du sens à la situation rencontrée, la comprendre, pour ensuite être en capacité de coordonner la réponse la plus adaptée pour reprendre le contrôle de la situation. L'objectif est donc de tenter de répondre de la façon la plus efficiente aux besoins identifiés pour revenir dans un temps le plus court possible à une situation qui pourrait être considérée comme normale.

Nous retrouvons dans de nombreux documents que le processus de réponse à ces crises s'articule en trois temps :

1 - L'avant crise

Cette première phase consiste à se préparer à faire face dans les meilleures conditions possibles à un événement prévisible, ou non.

Il s'agit d'abord de sensibiliser les citoyens sur les risques auxquels ils peuvent être exposés à proximité de leur domicile et de les informer sur la manière de réagir en cas de catastrophe.

Elle consiste ensuite à préparer l'organisation à structurer sa réponse et se préparer à mettre en œuvre les outils et

procédures prévus. La préparation de la gestion des crises comprend généralement les travaux de planification, les formations, exercices et entraînements, et enfin le travail d'anticipation.

2. La réponse opérationnelle

Cette phase correspond à la phase aiguë de la crise. L'ensemble des services concernés sont mobilisés pour répondre aux besoins et leur action doit être coordonnée pour une réponse cohérente et complémentaire. Cette réponse est généralement placée sous l'autorité d'un décideur qui construit sa réponse sur la base de travaux et de réflexions conduits par des cellules « situation », « anticipation », « communication » et « décision ».

> **La crise COVID a sans aucun doute contribué à sensibiliser les dirigeants sur les fragilités de leurs organisations et sur la nécessité de mieux se préparer.**

Certains événements peuvent nécessiter la mobilisation de cellules plus spécialisées comme les cellules « logistiques « ou « cyber ».

3. La phase post-crise ou phase de retour à la normale

Cette phase intègre le retour d'expérience, le soutien des populations mais elle peut aussi être celle du temps des rapports et des enquêtes…

Cette organisation en trois temps est bien rassurante et semble répondre aux besoins, au moins sur le papier. De nombreux organismes de formation ou cabinets « spécialisés » en gestion de crise la reprennent et construisent sur cette base l'organisation idéale à développer chez leurs clients, qu'ils soient une organisation publique (préfecture, métropole) ou privée (grand groupe, PME…).

Mais puisque nous parlons de retour d'expérience, quel recul avons-nous sur cette organisation ? Cette réponse est-elle aussi efficace qu'elle semble l'être sur le plan théorique ?

Partie 1 - La Gestion de crise aujourd'hui : un dispositif rassurant mais pas toujours efficace

De plus en plus d'organisations font appel à des sociétés spécialisées pour se préparer à faire face à des crises ou des situations complexes. La crise COVID a sans aucun doute contribué à sensibiliser les dirigeants sur les fragilités de leurs organisations et sur la nécessité de mieux se préparer. Ceux qui disposaient déjà de plans de réponse, type Plan de Continuité d'Activité ou Plan de gestion de Crise, se sont aussi aperçus que si les plans peuvent être des outils précieux lorsque la situation rencontrée a été prévue, ils présentent aussi leurs limites lors de situations non prévues, ou tout simplement inutilisés lorsqu'ils auraient pu l'être…

Force est de constater que cette organisation « type » ou « idéale » est loin de répondre à toutes les situations et les organisations qui ont conduit des RETEX « honnêtes et courageux » ont clairement identifié cette fragilité.

« si la certitude est rassurante, le risque est plus noble ». Cette citation de Salamah Mussa synthétise le premier risque des organisations de crise conceptualisées.

« Nous avons tout prévu, nous avons les plans, un espace de crise, nous avons fait un exercice, donc nous sommes prêts… ». Dans le domaine de la gestion des crises, le doute doit être permanent. Il nous permet de nous questionner de façon continue et récurrente. Il oblige à évaluer les décisions prises et à les adapter voire les corriger si nécessaire. Ce questionnement évite l'effet de tunnellisation et permet d'avoir une vision globale de la situation. Il doit aussi permettre de changer de cap lorsque l'on s'aperçoit que les décisions prise initialement ne sont plus en phase avec la situation qui a pu évoluer entre temps.

Pourtant, dans le domaine de la préparation, les critiques sont nombreuses :

- « Les exercices sont intéressants mais ils ne sont pas suffisamment réalistes… »
- « Ceux qui participent aux exercices ne sont pas ceux qui participent aux situations de crise. De fait, cela génère un fort désordre car les vrais acteurs ne connaissent pas les procédures et imposent en situation de crise leur propre organisation qui s'avère inconnue de tous. »
- « Avec les congés, ceux qui étaient prévus en cellule de crise n'étaient pas là ce qui a désorganisé la réponse prévue… ».

Cette phase d'avant-crise présente aussi un point de fragilité important : notre capacité à anticiper efficacement un événement.

Hormis les outils de vigilance météo qui ne sont d'ailleurs pas toujours exploités à leur juste valeur (on a tendance à sous-estimer une vigilance météo un vendredi soir, veille de week-end ou de se rassurer en affirmant « qu'ils ont tendance à exagérer… »), il existe peu d'outils permet-

tant d'anticiper des scénarios. Pour aller plus loin dans le raisonnement, si nous pouvons parfois anticiper un scénario connu, sommes-nous en capacité d'imaginer la survenue d'un scénario qui n'aurait pas été identifié clairement ? Il s'agit là d'un point clé pour améliorer notre dispositif de crise. Les concepts de smart-city, safe-city et autres territoires résilients sont des concepts novateurs mais permettent-ils aujourd'hui de répondre à ce besoin essentiel d'anticiper n'importe quelle situation ? L'une des bases de la gestion de crise est d'avoir de l'avance sur l'événement redouté pour justement échapper à la pression temporelle. Intégrer dans le processus de gestion de crise cette anticipation prédictive relève du bon sens…

Nous retrouvons d'autres critiques et remarques pour ce qui concerne la conduite en situation de crise :

- « Les plans n'ont pas été utilisés car nous n'avons pas eu le temps de les consulter ».
- « Aucun des scénarios prévus dans le plan ne correspondait à la situation rencontrée. »
- « Nous ne maitrisions pas suffisamment les procédures car nous ne l'avons jamais mise en œuvre en situation réelle. »
- « L'organisation a été mise en place il y a plusieurs années mais elle n'est plus adaptée et beaucoup de personnels ont changé de poste depuis… »

> **L'une des bases de la gestion de crise est d'avoir de l'avance sur l'événement redouté pour justement échapper à la pression temporelle.**

En dissociant la gestion de crise du fonctionnement normal de l'organisation, il est difficile pour les acteurs concernés de rester opérationnels et efficaces. En effet, même si l'organisation mise en place a été mûrement réfléchie et a montré son efficacité lors d'un exercice voire d'une crise passée, il est extrêmement difficile de maintenir son niveau de performance pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la mise en œuvre concrète de ce dispositif n'est pas suffisamment fréquente pour qu'elle puisse être connue et maîtrisée par l'ensemble des personnels. De plus, le turn-over important de ces personnels au sein d'une organisation nécessite une formation permanente qui reste difficile à organiser et qui n'est en général pas prioritaire. Le dispositif de gestion de crise se superpose à l'organisation générale et devient de fait exceptionnel, puis secondaire pour finir par être ignoré.

Le fait que ce dispositif existe demeure cependant rassurant et il n'est pas rare d'entendre « qu'il y a peu de risques qu'il se passe quelque chose puisqu'il ne s'est jamais rien passé » ou encore « nous serons bien capables de nous organiser le moment venu, avec un peu de bon sens on peut régler toutes les situations… ».

Là encore, si ce type de discours peut être rassurant, il exprime à mon sens soit un déni, soit un manque de clairvoyance. En tout état de cause, les conséquences peuvent s'avérer désastreuses pour l'organisation, les personnes qui la servent et surtout toutes les parties prenantes victimes directes ou indirectes de la catastrophe.

La phase post-crise est quant à elle est trop souvent sous-estimée.

Bien que les RETEX soient souvent réalisés, ils sont généralement peu ou pas suivi des faits. Les leçons tirées des événements font l'objet d'un plan d'action rarement mis en œuvre dans sa totalité. La capitalisation des enseignements sur le plan institutionnel ne fait pas l'objet d'un suivi rigoureux et seules les personnes ayant participé activement à l'événement se souviennent de ce qui a fonctionné et des erreurs à ne pas commettre.

Cette phase, s'étalant souvent dans le temps, mériterait à l'instar des deux premières de faire l'objet d'un vrai travail d'anticipation et de planification. Ce n'est malheureusement pas le cas et elle est confiée généralement à quelques personnes qui ne disposent alors que de peu de moyens pour rétablir une situation considérée comme normale.

Il ne s'agit pas de dresser un constat négatif de ce qui est réalisé dans le domaine de la gestion de crise. Il n'y a pas de doute sur le fait que de très nombreux progrès ont été réalisés. Toutefois, ces expériences doivent nous conduire à penser la crise différemment et à modifier notre façon de l'appréhender.

Partie 2 - Basculer de la Gestion de crise vers la fiablité organisationnelle

C'est une évidence mais un dispositif de gestion de crise doit avant tout être fiable. En dehors des organisations très opérationnelles qui mettent en œuvre les procédures de façon permanentes et qui sont donc, a priori, en capacité de monter en puissance naturellement lors d'un événement exceptionnel, il est difficile de croire qu'un dispositif exceptionnel puisse rester efficace après un certain temps sans avoir été concrètement mis

en œuvre, éprouvé, évalué, et amélioré.

La meilleure façon de rendre un système fiable est de le mettre en œuvre de façon permanente. Un dispositif de crise ne doit donc pas être un dispositif exceptionnel mais bien un dispositif qui vient compléter l'organisation existante et qui permet à cette dernière de monter en puissance lorsqu'elle détecte une situation anormale qui pourrait la rendre vulnérable ou l'impacter plus gravement. Fiabiliser l'organisation, c'est maintenir son niveau de performance lorsqu'elle devient vulnérable. Sa vulnérabilité doit donc être analysée de façon continue en veillant différents signaux et paramètres pré-identifiés.

La prise en compte efficace de ces signaux faibles et/ou forts (aussi appelés signaux précurseurs) peut bien entendu s'appuyer sur des technologies innovantes voire de l'intelligence artificielle (certaines sociétés commencent à en parler) mais il serait dangereux de s'affranchir d'une interprétation humaine, collective et collaborative. De nombreux outils numériques dédiés à la gestion des situations complexes sont aujourd'hui proposés sur le marché mais aucune de ses solutions ne permet d'anticiper des situations complexes. Leur intérêt se limite à faciliter le suivi de la situation et son traitement.

Les informations doivent être comprises et interprétées dans un délai très court pour justement anticiper la situation à venir. En s'appuyant sur les principes des HRO (High Reliability Organizing) et des FOH (Facteurs Organisationnels et Humains), nous apportons à la réflexion une dimension humaine incontournable et surtout objective à la situation rencontrée. Le risque de s'appuyer uniquement sur des « outils intelligents » serait de leur accorder une telle confiance qu'on pourrait ne plus être capable d'identifier l'événement redouté imprévu…

Afin d'anticiper cette vulnérabilité, il s'agit donc d'être en capacité d'assurer une veille permanente de tous les signaux précurseurs qui pourraient l'identifier. En croisant les informations qui sortiraient du bruit de fond, nous pourrions alors mesurer que telle ou telle fonction de l'organisation est impactée de façon plus ou moins importante, grave, ou durable. Une fonction impactée peut aussi, par effet domino, impacter une autre fonction. En croisant les informations et les vulnérabilités identifiées, il devient alors possible de mesurer le niveau de fragilité de l'organisation dans sa globalité. En reprenant un terme de l'aviation civile, nous évaluons alors la réduction de la distance à l'événement redouté (et donc à l'accident ou la catastrophe) en associant

l'ensemble des événements non souhaités. Cette méthode permet d'anticiper un événement redouté prévu faisant même l'objet d'un plan spécifique mais elle présente surtout l'énorme avantage de pouvoir identifier aussi toute autre situation qui aurait jusqu'alors échappé à toute prévision ou imagination !

gestion de crise. L'intérêt de cette anticipation prédictive permet d'accompagner les acteurs publics comme privés dans l'évolution de leur doctrine pour incorporer de nouveau facilitateurs décisionnels.

De nouveaux services à forte valeur ajoutée vont ainsi pouvoir voir le jour

> **Il s'agit bien aujourd'hui d'apporter une nouvelle dynamique aux dispositifs de crise en croisant les apports des nouvelles technologies avec une réelle expertise en gestion de crise.**

En anticipant cette probabilité, les premières mesures permettent de mettre en place les barrières destinées à empêcher ou repousser cet événement redouté et de lui redonner une distance acceptable à l'accident.

Dans un deuxième temps, et toujours en se basant sur l'analyse des signaux précurseurs, nous pouvons aussi anticiper la mobilisation de moyens humains et matériels qui permettraient d'intervenir précocement s'il n'était pas possible d'empêcher la survenue de l'événement redouté.

Il s'agit bien aujourd'hui d'apporter une nouvelle dynamique aux dispositifs de crise en croisant les apports des nouvelles technologies avec une réelle expertise en

tels que l'assistance à maîtrise d'ouvrage dans le domaine du management des crises. Il s'agit désormais d'accompagner l'organisation de façon globale dans la mise en place de son dispositif de veille, de réponse face aux situations complexes et de capitalisation des enseignements et bonnes pratiques sur la base des retours d'expérience en développant le concept d'organisation apprenante. Cet accompagnement peut être complété avec la mise en œuvre d'une organisation spécifique et adaptée aux besoins du client comme la professionnalisation des acteurs impliqués dans le dispositif, la mise en œuvre d'exercices de crise et la mise en œuvre effective des mesures correctives.

Le dispositif de crise n'existe plus en tant que tel mais il devient un dispositif de

mesure de la fiabilité globale de l'organisation capable de réagir quasi-instantanément lorsqu'une vulnérabilité est détectée.

Bien entendu, l'organisation doit s'adapter à ce nouveau mode de fonctionnement et les personnels doivent être pleinement impliqués dans ce dispositif. Il ne s'agit pas de bouleverser les organisations en place mais bien d'intégrer dans le processus décisionnel les différentes interactions qui doivent exister entre les différentes cellules composant un centre de crise et de bien dissocier les différents niveaux décisionnels quand ils existent (stratégique, tactique et opérationnel). Chaque acteur doit parfaitement connaitre son rôle et ce que l'organisation attend de lui. A l'instar d'une équipe de rugby ou d'un orchestre philarmonique, chacun doit prendre toute sa place sans prendre la place de l'autre.

Passer de la gestion de crise à la fiabilité est un véritable changement de paradigme. Il s'agit d'aborder le sujet sous un angle positif plutôt que négatif. Depuis des années, les organisations s'intéressent d'abord aux erreurs et à la façon de les éviter.

Le principe de la fiabilité est de s'intéresser au fait que l'ensemble des acteurs soit en capacité de réagir efficacement de façon permanente. Même en étant fatigués, ou soumis à un stress particulier, ces acteurs sont-ils encore capables de garantir le niveau de performance requis et de développer les compétences utiles à la gestion de la situation rencontrée ? A noter que contrairement aux idées reçues, ces compétences requises sont avant tout des compétences non techniques. Pour prendre l'exemple appliqué dans le domaine de l'aviation civile, les pilotes remettent en jeu leur « permis de piloter » tous les six mois. Pour conserver leur qualification, ils sont évalués sur la base de neuf compétences, donc cinq sont non techniques : la prise de décision, le leadership, la communication, la gestion de la charge de travail et la conscience de la situation.

> **C'est en associant la robustesse d'une organisation et les relations entre les personnels qui la composent qu'elle sera en mesure de développer de façon naturelle sa capacité de résilience.**

Ces compétences viennent compléter leurs compétences techniques et permettent d'estimer si le pilote est en capacité ou non d'exercer son métier efficacement et en toute sécurité. Pour développer ces compétences, il nous semble indispensable de pouvoir les exercer au quotidien. En faisant l'effort d'appliquer les bonnes pratiques au quotidien, il y a de fortes chances d'appliquer le même comportement en situation exceptionnelle, complexe, ou sous l'effet du stress.

Conclusion

Pour conclure, nous devons aujourd'hui professionnaliser nos dispositifs de crise et ne plus les dissocier de nos organisations. La gestion d'une crise n'est que la continuité d'une situation habituelle qui s'est dégradée. Des outils et des méthodes peuvent nous permettre de les anticiper de façon prédictive veillant de façon permanente des signaux précurseurs. L'analyse de ses signaux par des outils technologiques associés à une analyse humaine permettront de prendre de l'avance sur une situation qui pourrait dégénérer et de mettre en place les barrières qui empêcheront l'accident d'arriver ou d'en limiter ses effets.

Cette fiabilité repose avant tout sur l'humain et le collectif. L'intelligence collaborative est une force ou chaque acteur a son rôle à jouer. Mettre en œuvre ces méthodes de travail, de raisonnement, de réflexion de façon quotidienne permettra à l'ensemble de l'organisation de développer sa capacité à faire face à tout type de situation, prévue ou non.

C'est en associant la robustesse d'une organisation et les relations entre les personnels qui la composent qu'elle sera en mesure de développer de façon naturelle sa capacité de résilience.

15

Pilotage de crise en terre inconnue : guide, réflexion, action 2020

Patrick Lagadec

Directeur de recherche honoraire
à l'École Polytechnique.

En 1997, Claude Frantzen, que j'avais rencontré alors qu'il était en charge des risques et de la sécurité à la Direction Générale de l'Aviation Civile[1] et qu'il était désormais Inspecteur général pour la Sûreté nucléaire à EDF, me dit tout l'intérêt qu'il y aurait pour des dirigeants à disposer d'un très court memento, directement utilisable en situation de crise. Après moult publications d'analyses, de synthèses et d'études de cas[2], je me risquai ainsi à la rédaction d'un Guide de réflexion à destination des dirigeants – non pour fixer une série de réponses à graver dans l'airain d'une procédure, mais pour indiquer un certain nombre de repères à partir desquels questionner, penser et conduire l'action stratégique en zone de forte turbulence quand, à l'accident, s'ajoute une dynamique de déstabilisation[3].

En 2020, après les grands chocs et turbulences systémiques qui envahissent le champ depuis le début de ce siècle et après, à nouveau, une série de publications prenant la mesure de ces défis d'envergure et de nature nouvelles[4], je pense qu'il est urgent de reprendre et de réactualiser ce type de proposition. Le 11 Septembre, AZF, la canicule de 2003, la crise financière de 2007- 2008, le H1N1,

1 Voir : Claude Frantzen et Laurent du Boullay : "La crise du DC-10, 25 mai-13 juillet 1979", in Patrick Lagadec : États d'urgence – Défaillances technologiques et déstabilisation sociale, Le Seuil, collection Science ouverte, 1988, pages 175-209.

2 Notamment : – La Gestion des Crises - Outils de réflexion à l'usage des décideurs, McGraw Hill, 1991. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf – Cellules de crise - Les conditions d'une conduite efficace, Éditions d'Organisation, 1995. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/cellules_crise.pdf

3 Patrick Lagadec : "Pilotage des situations de crise
– Guide de réflexion", École Polytechnique, 1997. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/brochure1.pdf

4 Notamment : – Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique, Éditions Préventique, 2019. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdelInvention.pdf
– Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques, Les Belles Lettres, coll. Manitoba, Paris, 2015. http://www.patricklagadec.net/fr/livres/Lagadec-Le-Continent.pdf
– "Piloter en univers inconnu", Préventique, Bordeaux, 2013. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/KitPrev1_Lagadec.pdf

Fukushima, l'inondation de 2016, Lubrizol, la pandémie Covid-19, Beyrouth... n'ont cessé de montrer à quel point – et quel que soit le dévouement des uns et des autres – nous étions largement surclassés dans notre lutte au milieu des grondements et bouleversements du monde. Bien sûr, les enquêtes et autres retours d'expérience (dans la mesure où cela existe et respecte des exigences de rigueur[5]) peuvent montrer des lignes ou des points de faiblesses et accumuler les suggestions de corrections à introduire. Mais, au-delà de tels ou tels manques spécifiques, il est clair que les pilotes de nos systèmes ne disposent pas des grammaires qu'exigeraient les défis actuels et cette perspective manque le plus souvent cruellement dans les diagnostics et préconisations.

Le problème est celui de tous les temps : "ne pas être en retard d'une guerre". Comme le notait en conclusion le rapport d'enquête de la Chambre des Représentants américains sur le cyclone Katrina en 2005 : "mais pourquoi apparaissons-nous systématiquement en retard d'une catastrophe ?"[6] ou comme le pointait de Directeur général de l'Agence internationale de l'énergie atomique lors de la catastrophe de Fukushima : "le cadre actuel de réponse pour des situations d'urgence international reflète la réalité des années 1980 – pas celle du XXIème siècle"[7].

Ce qui conduit à des pièges récurrents. Comme le notait, sur l'exemple de Katrina, l'Amiral Thad Allen, nommé tardivement par le Président des États-Unis comme chef d'orchestre de la réplique :

"Je fus nommé Principal Federal Official sept jours après le choc de Katrina. Quand je suis arrivé, je fus consterné : nous n'avions rien compris. On pensait qu'il s'agissait d'un cyclone, que le problème était de répondre aux demandes des autorités régionales. En réalité, il s'agissait d'une "arme de destruction massive sans dimension criminelle". Si on l'avait compris, on aurait agi de façon radicalement différente. On n'aurait pas déversé des moyens sur une région qui ne pouvait les utiliser. Le tissu sociétal a été perdu ; le leadership était tétanisé, quand tout reposait sur sa capacité à demander des moyens et à piloter. Nous avons eu les pires difficultés à comprendre que l'on était dans un autre monde. Chaque catastrophe appelle de nouvelles références en termes de contrat social"[8].

Il nous faut reconnaître avec lucidité que nos grammaires de référence, les cartes qui servent à inscrire l'action dans les situations de crise actuelles, ne sont plus pertinentes. Certes, il ne faut rien oublier des acquis et il faut poursuivre les préparations classiques, mais c'est bien un tout autre tableau qui s'impose désormais.

Il nous faut reconnaître avec lucidité que nos grammaires de référence, les cartes qui servent à inscrire l'action dans les situations de crise actuelles, ne sont plus pertinentes.

Entre autres mutations :

- des mégachocs, hors échelle pour les moyens disponibles ;
- des coups de boutoir aux compositions hybrides, qui donnent aux événements une complexité nouvelle, loin des typologies de risques habituelles, qui s'inscrivent communément dans le singulier ;
- des effets systémiques, qui conduisent vers des difficultés globales quand nos approches sont largement pensées pour des champs opératoires spécifiques et isolables ;
- des gerbes de crises majeures concomitantes, d'origines et de natures différentes, toutes susceptibles de brouillage et de coagulation, susceptibles de déclencher des vagues scélérates, monstrueuses et imprévisibles ;
- une dissolution des "fondamentaux" : socles naturels défoncés, impasses technologiques, trous noirs scientifiques, implosions économiques, déchirements des contrats sociaux, fuites compulsives devant la vérité et les exigences de la science, submersion de la scène publique par les discours combinant simplisme et radicalité, modes d'expression versant dans la vociférations pulsionnelle excluant tout débat, mise en question systématique des dirigeants voire de toute représentation. Avec des courants de fond appelant la venue de "sauveurs" promettant tout et n'importe quoi – et "quand on attend le sauveur c'est le Führer qui arrive",

5 Patrick Lagadec et Matthieu Langlois : "Ne pas rater le retour d'expérience", Avril 2020. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/23-04-2020.pdf
Repris en version abrégée in Emmanuel Hirsch, ed. , Pandémie 2020, Editions du Cerf, pages 793-800.
6 "A Failure of Initiative", US House of Representative, 2005. Patrick Lagadec : "Katrina : Examen des rapports d'enquête", Tome 1 : Cahiers du Laboratoire d'Économétrie, Cahier nº 2007 - 07, Ecole Polytechnique, Mai 2007 (deuxième version, 140 pages). http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/2007-07.pdf
7 Yukiya Amano, 21mars 2011.

8 Amiral Thad Allen, lors d'une intervention le 30 10 2013 : "Sandy One Year After", https://www.njfuture.org/events/special- events/sandy-anniversary-conference/

comme l'écrit Karl Jaspers[9], etc. Bien des hypothèses fondatrices, tenues pour données, ne tiennent plus.

On mesure la profondeur des défis à relever, les ruptures à tolérer, les inventions à penser et conduire. Comme le notait Craig Fugate, Administrateur de la Sécurité civile américaine, après l'ouragan Sandy : "nous continuons à planifier pour ce que nous sommes capables de faire ; nous continuons à nous préparer et nous exercer pour ce que nous sommes capables de gérer". "Nous devons planifier, nous entraîner, nous exercer, à une tout autre échelle, pour fracturer nos univers mentaux traditionnels"[10].

Nous quittons les simples rives du complexe, de l'incertitude, pour nous mesurer au défi de l'INCONNU.

Cette nouvelle carte des défis et des crises – largement illisible, en expansion, et mutante – nous contraint à forger de nouveaux repères de pilotage[1112].

Ce qui motive l'essai de proposition d'un nouveau Guide de réflexion et d'action reconfiguré pour mieux aider dirigeants, directeurs de crise et tous les acteurs confrontés aux crises de notre temps.

Limites de l'exercice

Les quelques points de repère proposés ne sont que des amorces, partielles, provisoires, loin de ce qui serait nécessaire. Ils sont avancés alors que des "états généraux de la gestion de crise" ont été proposés[13] et qu'il nous faudrait une nouvelle donne décisive en matière de pilotage de crise – qui n'est sans doute pas à notre portée aujourd'hui. Ce guide de réflexion devra être corrigé, complété, transformé par nombre d'acteurs, analystes, stratèges, et intervenants de première ligne.

- Il est clair aussi que bien des dirigeants particulièrement au fait de ces questions et forts d'une expérience et d'une inventivité exceptionnelles n'auront pas attendu ces pages pour déployer des aptitudes remarquables. Certains n'ont d'ailleurs même pas besoin de ce type de document pour montrer leur capacité d'invention et d'intervention en temps réel[14].
- Il est tout aussi clair que, très souvent, le pilotage stratégique reste globalement peu préparé et en grande difficulté quand il faut véritablement prendre le sujet à bras le corps[15], ce qui traduit des difficultés de grande profondeur : quand les leviers de pouvoir, l'étayage culturel et psychique, la course aux honneurs, consacrent le caractère primordial des "réponses" que l'on possède et que l'on peut asséner, s'exposer aux "questions" non conformes peut provoquer des chocs trop durs à encaisser. Force est donc de rester prudent sur ce que l'on peut attendre de ce type de document.
- En raison du caractère encore extraordinairement limité des connaissances acquises, notamment théoriques, en matière de pilotage stratégique de crise, et des réticences à développer les démarches de préparation nécessaires pour le niveau dirigeants, il ne faut pas exclure de devoir suivre une autre piste : travailler à consolider les aptitudes des services opérationnels en les aidant à monter leur orbite comme pour les satellites. Des opérationnels visionnaires n'ont d'ailleurs pas attendu pour faire des percées tactiques et des percées en matière de coopérations-combinaisons inter-services[16] ou opératoires comme avec les réseaux sociaux dans lesquels

9 Karl Jaspers, La Bombe atomique et l'avenir de l'homme, Buchet Chastel, Paris, 1963, p. 646.
10 Letter from the Administrator, Hurricane Sandy After-Action Report, FEMA, July 2013.
11 Patrick Lagadec & Matthieu Langlois : "Pilotage de crise : des ruptures capitales", France Forum, juillet 2020, pages 46-48.
12 Patrick Lagadec and Emily Hough, How Covid-19 shows the critical need to transform crisis response, Crisis Response Journal, Blog, 13th July 2020. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/How-Covid-19-shows-the-critical-need-to-transform- crisis-response.pdfhttps://www.crisis- response.com/comment/blogpost.php?post=581#Leadership%20%23crisismanagement%20%23Covid19
13 Vincent Balouet, Institut de Maîtrise des crises, https://www.maitrisedescrises.com/tag/vincent-balouet/, https://twitter.com/vbalouet/status/1243589232750452737

14 Me viennent par exemple à l'esprit : le pilotage de la crise du détournement de l'Airbus d'Alger (1994) par le Président d'Air France, Christian Blanc, découvert au travers du retour d'expérience qui me fut demandé par la Compagnie ; le pilotage de la crise du verglas au Québec (1998) par le Président d'Hydroquébec, qui démontra une remarquable capacité d'innovation et d'implication personnelle ; le pilotage du désastre de Katrina, aussi bien par l'Amiral Thad Allen que par le Général Honoré (2005), etc.
15 Ce que notait Laurent Carrel, qui fut responsable de la formation à la conduite stratégique des crises à la Chancellerie fédérale à Berne, n'est en rien dépassé et s'est même sans doute aggravé au fur et à mesure que les crises sortaient de leur lit, depuis le tournant du siècle : « "No time – No need – No money". Derrière ce barrage de NON, il y a le fait que les responsables ne veulent pas reconnaître ce qu'ils ne connaissent pas, et sont très inquiets sur tout ce qui pourrait porter préjudice à leur carrière. Ils viennent volontiers à un séminaire de haut vol, avec des exposés forts de contenus techniques. Mais la perspective de devoir s'impliquer dans un exercice de pilotage est une tout autre affaire. Le NON est essentiellement d'ordre psychologique et émotionnel, et il est difficile de traiter cette difficulté ».
Laurent Carrel, "Training Civil Servants for Crisis Management", Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 8, nº 4, December 2000, Special issue: Crisis Preparation and Training, p. 192-196, p. 193.
16 Ainsi des avancées décisives sous la houlette de Matthieu Langlois, à l'AP-HP, avec la cellule « Dynamo » qui a ouvert de nouvelles capacités et perspectives en matière de fluidité dans les systèmes hospitaliers lors de la crise Covid-19 :
– Matthieu Langlois, Marie Borel, Olivier Clovet, Viviane Justice, Christine Spuccia, Mathieu Raux : "Cellule de coordination des flux sortants des réanimations en période de Covid-19", SFMU, Ann. Fr Med. Urgence, Numéro spécial, Août 2020.
De même, les avancées en matière de médecine tactique lors des grands événements à caractère terroristes :
– Matthieu Langlois : "Prise de décision dans l'incertitude – Expérience des médecins tactiques du RAID", La Lirec, Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice, nº 58, Dossier thématique, Janvier 2019, pages 14-17.
– Matthieu Langlois interviewed by Emily Hough: "Evolutions in terrorism: A tactical medic's perspective", Crisis Response Journal, April 2017, vol:12, issue:3, pages 26-29.

s'investissent avec grande intelligence des Sdis comme des préfectures[17]. Pour poursuivre dans cette veine, et en reprenant ici une piste que me suggérait récemment Matthieu Langlois, il serait certainement intéressant de reprendre, à l'échelon tactique, la démarche de Force de Réflexion Rapide singulièrement utile aussi en matière de plasticité et d'efficacité opérationnelle. Elle pourrait même se poser en instance veillant avec constance et facilitant (imposant ?) de multiples manières la nécessaire, difficile et douloureuse coopération inter-services.

Il faut continuer à investir tous azimuts pour monter tous les acteurs en compétence et ouvrir de nouvelles voies. Ainsi, parmi bien d'autres, des initiatives particulièrement novatrices (donc dérangeantes) comme celle prise en juin 2018 par le Général Gallet, Commandant la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, avec une journée d'étude internationale (New York Singapour, Tokyo, Kennedy School of Government [Harvard University], etc.) sur le thème : "Thinking differently"[18].

> **Comme le notait Charles de Gaulle, "la proportion rompue entre le but et les moyens, les combinaisons du génie sont vaines". Il reste toutefois l'exigence radicale de relever les défis de l'Histoire.**

Assurément, les défis actuels et en gestation sont formidables et aucun document ne saurait venir apporter des "solutions" assurées. Comme le notait Charles de Gaulle, "la proportion rompue entre le but et les moyens, les combinaisons du génie sont vaines"[19]. Il reste toutefois l'exigence radicale de relever les défis de l'Histoire. Et le véritable optimisme consiste à poser que nous avons la détermination de les relever. Le méga-choc du Covid n'a fait que révéler de façon brutale et douloureuse les décalages qui viennent d'être rapidement dépeints, et les impératifs de progrès que nous devons prendre à bras-le-corps. En sachant bien que cette crise sanitaire n'est en réalité que le modèle des crises qui nous attendent, sur tous les

– Claire L Park, Matthieu Langlois, E Reed Smith, Matt Pepper president, Michael D Christian, Gareth E Davies, Gareth R Grier: "How to stop the dying, as well as the killing, in a terrorist attack", The British Medical Journal (BMJ), 30 January 2020.
– Matthieu Langlois: "Mass casualty management in high intensity counter-terror op.", Crisis Response Journal, 11:3, March 2016 pages 60-63.
17 Voir le développement accéléré de l'usage des réseaux sociaux par nombre d'acteurs innovants, comme par la société civile – et qui transforme en profondeur le pilotage stratégique.
Voir les avancées pilotées par Benoît Ramacker en charge de la Communication au Centre national de crise belge : intervention le 22 octobre 2019, à l'INHESJ, https://inhesj.fr/evenements/tous-les-actualites/retour-sur-la- conference- du-22-octobre-la- communication-de-crise, à 26mn.
Patrick Lagadec : "Les réseaux sociaux dans les crises : le basculement", Préventique, n° 153, Juillet 2017, p. 5. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/prev153-p05-actu-lagadec-p.pdf
18 Patrick Lagadec: « Thinking differently - Forewords », Journée d'étude organisé par la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, avec le concours de Nicolas Hennin, Palais de la Découverte, 12 juin 2018. http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/THINKING-DIFFERENTLY-June-12-2018.pdf

19 Mots de Charles de Gaulle que m'a souvent rappelé le Préfet Jean-François di Chiara, repris dans Propos recueillis par André Malraux dans Les Chênes qu'on abat (1971).

GUIDE DE RÉFLEXION-ACTION POUR LE PILOTAGE DANS L'INCONNU

1. PARTITION IMMÉDIATE

Deux univers :

1°) *L'urgence* : traiter les hémorragies – les réponses opérationnelles à engager.

2°) *Le vital* : les questions à ouvrir.

Piège : si on n'ouvre pas d'emblée la carte du questionnement, on sera happé par l'action opérationnelle, la mécanique de la mise en place des organisations, les exigences torrentielles de la communication, les micro-décisions à prendre… et on découvrira trop tard les impasses dans lesquelles on aura laissé le système s'engager.

2. PRISE DE RECUL

Réflexe de sauvegarde

« *Quels pièges fondamentaux pourraient mettre en échec l'ensemble de la réplique ?* ».

Difficultés :

- La gravité des faits, l'excellence dans les procédures opérationnelles tactiques, les préparations, vont masquer les questions les plus cruciales.
- Les visions et cartographies qui s'imposent sont peut-être erronées.
- Les visions nécessaires ne sont pas là.
- Les signaux suivre ne sont pas seulement les « signaux faibles », mais bien plus encore les signaux «

aberrants » – ceux que l'on ne perçoit pas, pour lesquels on ne dispose pas de grille d'interprétation.

• On sera aussi très attentif aux pathologies des petits groupes, qui conduisent à former et geler des consensus hâtifs et non discutables, scellés sur des aveuglements collectifs. Dans ce registre, on se souviendra que les alertes les plus essentielles sont le plus souvent données « dans les couloirs », par les marges, sous des formes étranges – masqués par des rires, des caricatures, des mots prononcés en l'air, sans en avoir l'air.

• Le phasage est pris en défaut : le système est probablement déjà très en retard sur la dynamique de la crise.

• Plus complexe : il y a plusieurs dynamiques de crise au même moment, plusieurs tableaux à prendre en considération, alors que l'on est le plus souvent dans des lectures univoques et séquentielles.

• Les tableaux les plus décisifs sont certainement les moins identifiés.

• Le fait même de prendre du recul, de poser question va immédiatement aiguiser les inquiétudes, sera souvent pris pour une atteinte à la compétence des services, voire une agression inqualifiable à l'honneur des entités concernées ; et risque même d'entraver la bonne marche de ce qui doit être fait dans l'ordre opérationnel.

Piège instantané :

Exemples :

• *Normes fatales* : « Les habitants doivent se protéger à l'intérieur de leurs appartements », alors qu'en raison des nouveaux matériaux utilisés, ce devient une erreur fatale (Grenfell Tower).

• *Vision décalée* : l'alerte : « Un avion de ligne vient de percuter la Tour » / la réplique : « Non, non, les avions de ligne volent plus haut ! ».

• *Références pièges* : « Les pompiers montent à la hâte dans les étages pour éteindre l'incendie », alors que l'on est hors des hypothèses convenues : ce n'est pas un feu de poubelle à un étage qui ne saurait se propager au-delà de l'étage en question, au pire à l'étage du dessous et l'étage du dessus ; c'est un avion, qui vient de faire le plein de kérosène ; et la Tour, réputée ne pouvant s'effondrer, n'est plus dans la configuration de référence.

• *Habitudes ancrées* : « Ne faites rien, les pompiers vont arriver ». Or, dans certains cas, comme le 11-Septembre dans les Tours, il fallait inverser la dynamique : le 911 devait recueillir des informations en écoutant ceux qui étaient dans les Tours, car certains avaient des éléments pour pouvoir s'échapper, et redonner ces informations à l'ensemble des personnes présentes dans les Tours : l'expertise était à l'intérieur des Tours, pas au 911.

Gymnastique constante

• On vous parle de tout de suite... pensez à demain ; on vous parle de demain... pensez à tout de suite et à après-demain.

• On vous parle de vos services techniques... questionnez sur la communication externe.

• On vous parle des médias... questionnez sur les victimes, sur l'information interne.

• On vous parle du gouvernement... pensez au préfet et au maire.

• On vous parle du maire... pensez à l'association de défense et au premier ministre.

• On vous parle de l'Académie des Sciences... pensez à l'irruption d'acteurs totalement inconnus et hors champ.

• Votre priorité : « Quelles vont être les questions, les arborescences-pièges, les mutations et grandes surprises ? »

• À votre niveau, il n'y a que de fausses évidences.

• Si on vous « rassure », questionnez cette trop belle assurance.

• On s'obstine à vous rassurer par des arguments techniques fermés ? Attention : votre organisation est déjà dans la crise.

• Qu'est-ce qui va faire irruption en raison du passé, du contexte lui-même déséquilibré ?

• Recherchez les variables dormantes, les déclencheurs de déstabilisation.

3. ORGANISATION

1°) Nommez un Secrétaire général de crise

Il est en charge de la réponse aux problèmes d'urgence : moyens, analyse, coordination, communication opé-

rationnelle, anticipation des freins à l'action.

Pièges :

- Opérations : il peut se faire que l'engagement d'un service soit certes héroïque mais inapproprié et plus guidé par les retombés en terme d'image – « un sauveteur mort est un sauveteur inutile ».
- Communication : attention au réflexe « tout est sous contrôle », à la pulsion visant à « rassurer » avant même de savoir.
- Cohésion : faire savoir qu'un dispositif est aussi mis en place pour du questionnement de fond, non pour contrecarrer ou critiquer les actions tactiques, mais pour éclairer au plus vite les responsables opérationnels si des problèmes-pièges étaient détectés, dans leur champ d'action immédiat, ou de façon plus globale.

2°) Mettez en place une équipe spécifique pour le défi de l'inconnu

Ce sera l'objet du travail de la cellule que nous avons nommée Force de Réflexion Rapide.

Missions :

- Se projeter hors du connu et du convenu, en ouvrant le questionnement sur de multiples lignes inhabituelles, y compris et surtout en interrogeant les « fondamentaux » jusqu'alors non discutables.
- Penser et proposer des pistes pour traiter les déchirements et turbulences hors cadre qui vont ou peuvent se déclencher.
- Clarifier les zones d'action opérationnelle relativement isolées des turbulences systémiques qui peuvent être traitées en appliquant les procédures habituelles ; et à l'inverse alerter sur les logiques habituelles qui ne peuvent plus être suivies par les services d'intervention.
- Reconstruire et apporter constamment du cadre (certes provisoire) pour que le hors cadre puisse être plus aisément maîtrisé par les intervenants.

Pièges :

- Cette cellule doit avoir été entraînée à cette mission, sinon elle risque de devenir un problème supplémentaire et il vaudra mieux ne pas la mettre en action ou tout de suite la dissoudre.

3°) Nommez à vos côtés un « observateur stratégique »

Il sera un appui personnel pour vous alerter sur tous les pièges, dérives, appuis, ouvertures, qu'il vous faut connaître.

Demandez-lui, de vous faire en permanence un tableau dynamique de la situation, des forces de la crise. Qu'il se mette du côté de la crise : comment ferait-il s'il était au service de la crise?

Sa perspicacité, sa préparation, son économie de parole, seront des atouts essentiels.

4. PILOTAGE

Le Directeur de crise doit pouvoir se raccrocher à une image qui soit moins « Napoléon sur le pont d'Arcole », et davantage celle de l'Amiral, placé en recul, veillant à l'ensemble du groupe naval, derrière le Commandant (ici désigné par Secrétaire général de crise) qui conduit le navire.

À proximité immédiate, mais cependant en recul choisi, le Directeur de crise garde une vue sur la trajectoire d'ensemble, avec :

- une question de sauvegarde à l'esprit : « Quelle question ai-je oublié de poser ? ».
- une perspective primordiale : quelle vision construire à haute vitesse pour redonner une quille, un cadre, une stabilisation minimale ?
- une attention aux cheminements à construire à tâtons : quel « bricolage stratégique et tactique » arranger – puisque, dans l'inconnu, tout ce qui serait déjà bien planifié et ficelé, imposé du haut et communiqué comme l'évidence obligée, serait par construction porteur d'échec.

Son défi va être de réussir tout à la fois :

- à faire fonctionner les réponses d'urgence qui s'imposent dans nombre de cases spécifiques ;
- à faire travailler ensemble, dans la cohérence et la cohésion, des silos plus communément formatés pour la réponse au conventionnel ;
- à répondre aux exigences de base de communication ;
- à inventer des voies de sortie

hors des paradigmes établis, puisque l'on est hors paradigme ;

- à mobiliser les énergies, les faire converger, en pointant des voies de sortie, quand il est plus confortable de s'installer dans un convenu, même s'il conduit à l'échec ; 7
- à pouvoir absorber des critiques acerbes et massives, tant internes qu'externes, dès lors qu'on sort du convenu : on lui opposera les règles convenues, marquées au coin d'un « bon sens » certes totalement dépassé, mais réconfortant ;
- à inventer une communication pour conforter l'adhésion, difficile à obtenir en ces moments délicats où les réponses du passé ne sont plus opérantes, et où les esquisses de sortie nouvelles sont tout à la fois incomprises, et source d'inquiétude supplémentaire ;
- à esquisser, proposer, lancer, faire converger, quelques initiatives hardies et multiformes, permettant de changer la donne, d'ouvrir des pistes, de tester les voies possiblement fécondes.

5. LIGNES DE QUESTIONNEMENT

Le Directeur de crise doit avoir ces lignes à l'esprit, et c'est la fonction de sa Force de Réflexion Rapide d'y travailler.

Quels défis ? Il s'agit certainement « d'autre chose », mais de quoi ? Et dans quelle dynamique d'amplification, de fragmentation, ou de mutation flash sommes-nous emportés ?

Quelles fragilités systémiques ? Il faut considérer l'événement initial comme étant d'abord un déclencheur. Il va aller « chercher » toutes les failles, vulnérabilités, fragilités des systèmes concernés pour les élargir, leur donner des voies d'éruption, les recombiner. La difficulté pour le Directeur de crise sera, à tout moment, de savoir où l'on en est dans cette mise en résonance générale et profonde toujours possible et même probable, et ce que l'on peut faire pour anticiper, freiner, traiter ces turbulences de plus en plus déstabilisantes. L'objectif à prendre en compte n'est pas seulement la résolution de la difficulté initiale, mais le traitement des failles profondes qui se manifestent de façon de plus en plus explosive. Et tenter de se mettre en avant des vagues, et non toujours en retard de phase.

Quels pièges ? On doit partir du principe qu'on ne les voit pas, que nos écrans radars ne sont pas configurés pour les repérer, d'autant qu'ils vont muter sur la durée.

Quelles erreurs ? Il faut porter une attention très active aux erreurs, pour les repérer, les traiter au plus vite avant qu'elles n'ouvrent ou exploitent en grand de nouvelles lignes de faille. Loin de la posture usuelle consistant à vendre la perfection des réponses apportées, il s'agit de faire savoir au plus vite qu'il y aura nécessairement des erreurs, qu'on sera attentif à les détecter et à en être informé – par tous les acteurs –, pour les corriger au plus vite.

Quels acteurs ? Les tableaux d'acteurs sur lesquels sont pensés et mises en œuvre les logiques de réponse ne sont qu'une toute petite partie, et pas la plus importante du tableau sur lequel fuse la situation. Et ces cartographies d'acteurs ne cessent de muter, de se recombiner.

Quelles dynamiques émergentes ? Dans un monde hypercomplexe, hyperconnecté, pulvérulent, les systèmes, les forces sociales, ne resteront pas inertes. Il y aura émergences de multiples initiatives, tensions, recompositions dont il faudra suivre la dynamique pour y inscrire l'action, sous forme d'alliages possibles.

Quelles combinaisons d'impulsions inventer ? Il ne va plus s'agir de dérouler des chaînes d'action connues, sur mode séquentiel. Et les combinaisons à penser seront à coup sûr très en dehors des lignes habituelles de pensée et d'action. Nous avons l'habitude d'inscrire l'action d'urgence dans le réflexe, il va falloir la déplacer dans le domaine largement ouvert de l'invention, de la découverte. Le défi est de taille puisque nos sociétés sont d'abord « administrées » – elles ont 90% des connaissances et procédures à respecter, et la conformité est la sécurité de l'ensemble ; il y aussi les « gestionnaires » – ils ont 60% des connaissances, et sont entraînés à naviguer dans les 40% d'incertitudes. Nous voici dans l'âge des découvertes : 8 80% d'inconnu, qui ne se laissera pas maîtriser par ni par le convenu, ni même par le simple « changement ».

6. L'EXPERTISE

1°) Architecture :

- Mobiliser une équipe d'experts pour éclairer les défis immédiatement au centre de la difficulté. En sachant bien que beaucoup ne sont pas préparés à opérer en situation extrême, et en pleine lumière.
- Ouvrir aussi des capacités d'expertise sur tous les autres domaines qui vont devenir importants dans les turbulences dynamiques qui vont se déclencher.
- Disposer d'une instance en charge d'une appréciation globale, avec des lignes d'expertise qui peuvent être critiques un jour, secondes le lendemain, et des combinaisons d'ensemble toujours instables.

2°) Logiques de pilotage :

- Ne pas se mettre à la remorque de l'expertise.
- Se focaliser sur les limites de l'expertise, et plus encore ses pièges profonds : « Qui peut me dire quoi, dans quel délai, avec quelle fiabilité ? »
- Privilégier l'écoute des experts en mesure de dépasser leur savoir commun et les assurances réflexes ; et se méfier des autres. Il s'agit moins de dialoguer avec les as de "l'énigme résiduelle" (la majorité, si l'on suit bien Thomas Kuhn26), que de détecter les quelques experts d'emblée à l'aise dans l'inconnu.
- Discerner au plus vite les experts dangereux car trop sûrs d'eux-mêmes, assénant leur savoir plus que mobilisant leur intelligence. Tout expert qui invente sera hors des clous, et risque de passer pour un fou dans les confréries ayant pignon sur rue ; mais tout expert hors des clous n'est pas ipso facto un génie de la situation (et se souvenir du proverbe selon lequel « il faut 100 sages pour contrer un seul fou »). Se souvenir aussi qu'une idée géniale sera fortement combattue et ne triomphera pas, il faudra que les tenants du connu lâchent prise – très tardivement, de guerre lasse. Alors que toute idée inepte, mais si « rassurante » sera adoptée en 10 minutes et fera consensus instantané, rapidement tenu pour non discutable.
- Avoir finalement à l'esprit le mot de Bertold Brecht : « *La fonction principale de la science n'est pas d'ouvrir une porte sur la sagesse infinie, mais de fixer une limite à l'erreur infinie.* » (La Vie de Galilée).

7. CARTOGRAPHIE DES INDIVIDUS

Discerner au plus vite les quelques personnes sur lesquelles il va être possible de s'appuyer pour opérer les inventions, transformations, coopérations nécessaires.

En sachant bien qu'elles ne sont pas légions : elles auront le plus souvent été éjectées des organisations en charge, surtout des plus hauts niveaux.

Elles devront dès le moment où elles intègrent une telle structure avoir une pensée globale et juste et rejeter toute forme de corporatisme visant à tirer avantage de tel ou tel arbitrage. En respectant un judicieux avertissement vu à l'entrée d'une cellule de crise aéroportuaire à Heathrow : « *Leave your ego here* ».

Et celles qui, tout en étant indispensables, risquent à tout moment d'envoyer le système dans par le fond – qu'elles se raccrochent à des conceptions dépassées, ou qu'elles se perdent et veulent entraîner l'ensemble dans un « n'importe quoi » dont le caractère non conventionnel n'est pas du tout une garantie de pertinence.

8. CARTOGRAPHIE DES ORGANISATIONS

Discerner au plus vite les organisations qui, tout en étant indispensables ou s'imposant de droit, de coutume, ou de fait, seront plus des boulets ou des pièges toxiques.

Faire savoir au plus vite que toutes les guerres intestines seront immédiatement des motifs d'exclusion.

Ne pas s'enfermer dans une cartographie particulière des organisations « leaders », « menantes », « concourantes » : le tableau va nécessairement devoir évoluer. Il s'agit d'inscrire une dynamique pertinente, non de figer des dispositifs à partir d'une situation initiale particulière, ou de plans.

9. DYNAMIQUES DE CONDUITE

Mobilisation flash : Les systèmes tendent à se mettre en position d'attente, il faut les mettre en mode actif et proactif sans paralysie initiale.

Rythme : Tout de suite instaurer du feedback rapide et à boucle courte. Une régularité des grandes crises est le retard constant dans les interventions. Il faut partir de ce constat pour développer au contraire une capacité de rétroaction la plus dynamique possible, en assurant des rythmes soutenus dans la boucle : observation-redéfinition-action. Demander à chacun de parler brièvement, en bannissant verbiage et paraphrase.

Fluidité-Plasticité. La rigidification des visions, processus et mises en œuvre – avec ce que cela déclenche comme terrains de conflits, de viscosités – est une tendance normale d'un système devant délivrer des réponses cruciales. Le Directeur de crise va devoir songer à mettre en place un groupe d'appui ayant pour fonction de venir aider les uns et les autres à mieux ajuster, exprimer, appliquer des modes d'action adaptés et par construction innovants. C'est notamment ce qui a été fait avec et par l'équipe *Dynamo*, qui a opéré à l'AP-HP durant les semaines les plus critiques de la Covid-19 en avril-mai-juin 2020.

Inspirer : Loin de vouloir centraliser, se concentrer sur les visions et repères à diffuser, sur la manière de libérer, conforter et faire circuler la confiance. La dimension critique pour tirer le meilleur parti des groupes impliqués dans le pilotage et la gestion de la crise majeure est la confiance qu'inspire le dirigeant. Non la fausse confiance que peut inspirer un « Chef », qui en impose par ses injonctions. Mais la perception profonde que l'on est en équipe, dirigée par quelqu'un qui « ne raconte des histoires », ou plus encore qui « *ne se raconte pas d'histoire* ». Cela demande une alchimie complexe entre confiance partagée dans le fait que l'on va y arriver, tous ensemble ; fermeté sur des points non négociables ; ouverture sur des registres de l'invention ; prises de risques et paris, expliqués et inspirants ; et appui proactif : « *Comment puis-je vous aider ?* ».

10. INTERFACE AVEC LES AUTORITÉS SUPERIEURES

Leur apporter au plus vite et en continu de l'intelligence stratégique sur la situation. En leur indiquant en priorité absolue les erreurs magistrales qu'elles doivent éviter, surtout les erreurs difficiles à rattraper, commises d'entrée de jeu.

Pour leur communication, qui est probablement leur inquiétude première, faire passer le message selon lequel il ne leur est pas demandé de battre des records de vitesse. Leur seule voie de sortie est la profondeur de leur réflexion, l'acuité de leur écoute, la démonstration de leur lucidité, la force de leurs propositions. Et plus encore sans doute, leur aptitude à identifier et partager les questions les plus difficiles.

Être en phase avec les enjeux, être porteur de voies de sortie collectives est infiniment plus important que de participer à l'effervescence débridée et bientôt mortifère des plateaux de circonstance.

11. COMMUNICATION

Faire la chasse instantanée aux déclarations-réflexe qui seront faites sur le thème « *Tout est sous contrôle* », « *Il n'y a pas de risque [à ce stade]* ».

Bien davantage : s'interroger sur les tempêtes à affronter en raison des bouleversements du domaine de la communication, avec des contradictions formidables, entre :

- ceux qui exigent la vérité due à des citoyens majeurs « *qu'il ne faut pas traiter comme des enfants* » ;
- ceux qui veulent d'abord être rassurés ;
- ceux qui sont profondément épuisés dans les torrents des crises actuelles et ne veulent plus rien entendre ;
- ceux qui veulent du grain à moudre sur les plateaux et les réseaux ;
- ceux qui veulent surtout fuir dans le faux en sachant parfaitement que c'est du faux, mais que c'est bien de cela qu'ils ont vitalement besoin – car le faux les rassure.
- ceux qui partagent selon les moments un peu ou beaucoup de ces caractéristiques contradictoires.
- Etc.

Là encore il s'agit de se dégager des visions coutumières, qui s'imposeront d'emblée, et se refermeront sur les pilotes.

L'essentiel, quand on plonge dans l'inconnu, est de susciter la confiance. Non, les dirigeants ne sont pas dans le déni. Non, ils ne sont pas à la remorque des experts, des médias, des forces partisanes… Oui, ils reconnaissent la difficulté de l'inconnu. Ils prennent le temps de la prise de recul. Ils embrassent le questionnement. Et ils se battent de la façon la plus intelligente, pour trouver des voies concrètes dans cet inconnu et partager les informations.

12. AVEC LES ACTEURS SOCIAUX

Certes, le Directeur de crise est à la tête d'une cellule centrale dont il doit tirer le meilleur. Mais il doit aussi ouvrir d'autres espaces de pilotage, et rester en phase avec les mutations sociétales actuelles : l'atomisation des corps sociaux, les coagulations explosives, les décrochages profonds en matière de crédibilité et de légitimité, les émergences de formes nouvelles de dynamiques sociales, les attentes encore illisibles en matière de conduite des affaires collectives, une hypervigilance qui s'instaure avec la sensation que l'on passe en territoire inconnu, ou encore une plongée collective dans une dépression et une désespérance latentes qui peu à peu ou brutalement cassent les ressorts de la résilience.

Nul n'a la carte, elles se construit dans l'accidentel, l'effervescence, les régressions, les avancées, l'illisible et le multiple. Et toute vision simplificatrice sera vite vouée à l'échec. Mais la clé de toute navigation sera la capacité à déporter sa vision pour apprécier ce qui peut émerger des corps sociaux, et comment on peut aider dans ces émergences – qui peuvent en définitive se révéler plus décisives que les actions des pilotes officiels. Pareille préoccupation risque de devenir cruciale dans les crises de très haute intensité, surtout quand les acteurs essentiels et conventionnels sont en limite de rupture, et qu'il faut désormais songer à d'abord « reconstruire par le bas ».

13. MOMENTS CRUCIAUX

Le Directeur de crise doit jouer de toutes ces palettes, privilégiant celle-ci ou celle-là selon les moments et les évolutions de la crise.

Mais il doit savoir qu'il aura des rendez-vous personnels décisifs avec l'événement : quand il lui faudra, et qu'il choisira de le faire, opérer des ruptures dans les visions partagées, dans les modes opératoires engagés. Ce sera du pari, certes le plus éclairé possible. Ce sera un moment de difficulté intense tant au sein de sa structure qu'avec les acteurs extérieurs – dirigeants nationaux, citoyens, médias.

Pour mémoire, on aura intégré l'hypothèse extrême (mais non rarissime) pour le Directeur de Crise de se retrouver « orphelin » : « Les dirigeants ne répondent plus ».

Dans une telle situation, le Directeur de crise peut se retrouver en territoire « hors légitimité », avec cependant l'exigence de tenir les lignes de vie essentielles, de tenir le vaisseau en état de flottaison dans les éléments déchaînés, et en mode dynamique alors même qu'on ne dispose plus ni de la carte, ni du GPS.

Le Directeur de crise n'échappera pas à un immense sentiment de solitude, de prise de risque au franchissement de Rubicons – avec à l'esprit ce mot chinois « *N'est-ce pas ici que, si je fais un demi pas dans la mauvaise direction, je vais me retrouver à des milliers de kilomètres ?* ».

C'est bien à cette confrontation, souvent terrible, qu'il aura dû s'entraîner au préalable.

« *Non à prévoir l'imprévisible, mais à s'entraîner à lui faire face* » (Janek Rayer).

« *Non pas se préparer pour ne pas être surpris, mais se préparer à être surpris* » (Todd LaPorte)

Cercle K2

Gestion de crise

Nos groupes de travail essaient de rendre compte d'une idée force du K2 : la connaissance appartient à tout le monde.

Il nous est apparu que le point de vue de l'expert, auquel nous sommes habitué ne devait plus être exclusif. Un besoin croissant du citoyen de connaître par lui-même se fait sentir en tout domaine. C'est la raison pour laquelle nos groupes de travail sont composés de spécialistes mais aussi de nombreuses personnalités qui ne disposent pas, a priori, de compétences particulières sur le sujet traité mais qui souhaitent y réfléchir. Nous pensons ainsi que les efforts de réflexion et de partage de professionnels issus de tous horizons dans une démarche pluridisciplinaire permettront de retrouver de l'unité dans la connaissance et donc une meilleure compréhension globale des choses. Telle est la démarche qu'ont entrepris les membres du Groupe K2 Gestion de crise.

Lorsqu'on envisage le thème de la crise, quel que soit le domaine abordé, public, privé, etc. la première des questions porte sur la définition même du phénomène. Outre qu'il est souvent galvaudé dans son utilisation « profane », il n'est pas rare, de confondre crise et urgence. Si les deux situations partagent la notion de criticité, l'urgence se caractérise par un risque immédiat de préjudice grave. Toutefois, si l'organisation réagit efficacement face à la menace, alors l'urgence, pour grave qu'elle soit, ne constitue pas une crise.

9782493056016

ISBN : 9782493056016
Ce livre ne peut être vendu

Cercle K2, 10, rue des pyramides
75001 Paris, France
cercle-k2.fr