

Continuité, anticipation et résilience

Christophe Roux-Dufort

Tout est devenu « crise » à en croire les médias, et pourtant certaines enquêtes montrent que le nombre de crises tend à se stabiliser. Christophe Roux-Dufort, professeur de management stratégique à l'Université Laval (Canada), avance l'hypothèse que les crises ont changé de forme, sont devenues plus fortes en intensité et de moins en moins prévisibles. Cela tend à modifier la conception que les entreprises se font de la crise, désormais non plus seulement pensée comme un événement survenant *ex nihilo*, mais comme un processus. L'entreprise entend désormais gérer la crise en amont à travers un effort consenti en matière de prévention et d'anticipation, mais aussi en aval en renforçant sa résilience. L'auteur en conclue que continuité, anticipation et résilience constituent le « trio de la gestion de crise ».

Dans le terme « gestion de crise » sont associés deux termes antagonistes. La crise qui, par définition, déborde les capacités de compréhension et d'action, et la gestion qui porte les germes du contrôle et de la maîtrise des événements. Est-il alors possible de contrôler l'incontrôlable ? Pas toujours. Bien que plus présente dans l'esprit et dans les pratiques managériales, la gestion de crise ne porte en effet pas toujours les fruits escomptés. Le nombre de crises touchant des entreprises, des administrations ou des secteurs d'activité entiers n'a pas diminué et le sentiment d'impuissance prend fréquemment le dessus. Des événements exceptionnels comme l'accident nucléaire de Fukushima (Mars 2011), la marée noire provoquée par la plateforme de BP Deep Horizon dans le Golfe du Mexique (Avril 2010), l'accident ferroviaire de Lac Megantic au Canada (Juillet 2013) ou de Brétigny en France (Juillet 2013), continuent de surgir et persistent à semer le doute sur nos

compétences d'anticipation et de gestion. Ils laissent fréquemment une impression de « rien ne va plus », en décalage avec les efforts de préparation et de communication pourtant régulièrement affichés par les organisations en cause. Il est entendu que la gestion de crise, telle qu'elle se pratique actuellement, trouve rapidement ses limites face à des événements de cette nature. Tant du point de vue de l'anticipation, de la prévention que du pilotage, les dirigeants se trouvent souvent désemparés au regard de ces événements hors-norme.

La gestion de crise entre tradition et renouvellement

La gestion de crise a pourtant beaucoup évolué depuis près de 20 ans. Les grandes crises majeures que le monde des entreprises a connues

ont bien sûr joué en sa faveur et ont sans doute accéléré l'évolution des mentalités vis-à-vis du risque et de la façon de le gérer au sein des organisations. Les entreprises qui s'intéressent sérieusement à la gestion de crise se sont équipées des principaux outils qui font aujourd'hui partie de la trousse à outils désormais classique : procédures d'alerte, plan de gestion de crise, cellule de crise, communication de crise, etc. Le domaine s'est aussi considérablement professionnalisé et les experts ont investi massivement le champ pour y apporter leurs compétences en la matière.

Pourtant, depuis maintenant une dizaine d'années le champ ne se renouvelle plus beaucoup. Une fois les principaux outils en place et les principaux réflexes acquis par l'expérience ou les exercices, les organisations voient mal ce qu'elles pourraient faire de plus pour contrer le choc possible d'un événement inattendu. Bien sûr le vocabulaire évolue. On invoque les médias sociaux comme ingrédient massue pour qualifier une crise un peu comme s'il ne pouvait plus y avoir de crise sans ces médias réticulaires. Certes ces éléments ont leur importance et marquent des tendances réelles à prendre en compte dans la gestion et la communication de crise, mais ils modifient peu la gestion et les principes de fond de ces situations. On parle aussi de continuité et de gestion de la continuité des affaires. On évite ainsi d'utiliser le mot crise qui dans certains cas effraie encore mais qui le plus souvent anesthésie l'attention tant il est utilisé pour désigner des situations tellement diverses qu'il n'apporte plus aucun éclairage particulier. Le caractère exceptionnel de ce concept s'est dilué dans le mouvement des nouvelles en tout genre et n'offre plus d'angle d'analyse particulier. La préparation et la gestion de crise représentent cependant aujourd'hui l'essentiel des pratiques des entreprises et demeurent le centre d'intérêt des dirigeants sur cette question.

Depuis quelque temps cependant, ce centre d'inertie se déplace dans deux directions opposées. Non pas que la gestion de crise n'exerce plus d'attrait sur les entreprises mais plutôt que l'évolution de la nature des crises modernes les a poussées à envisager la question différemment et à enrichir leur pratique. Ces évolutions non seulement réorientent les pratiques mais surtout interrogent les organisations sur la notion même de crise en les invitant à envisager le concept dans un sens plus large et en sortant de la seule vision événementielle pour s'orienter vers une approche processuelle qui reconnaît à la crise un avant et un après. La crise conçue comme un processus offre une autre perspective et nous invite à la définir comme la collision d'un terrain favorable et d'un événement déclencheur. En d'autres termes, l'approche processus ne voit dans la partie aiguë de la crise que l'amplificateur d'une situation déjà en marche. L'événement déclencheur n'est que la partie la plus visible d'un processus de fragilisation, commencé depuis longtemps, qui s'emballe brutalement sous l'effet d'un événement particulier. Le cas PIP nous fournit un exemple éclatant de la façon dont on peut approcher une crise au-delà de l'événement déclencheur. Le rappel de 30 000 prothèses mammaires de la marque PIP en décembre 2011, à la suite de la révélation de huit cas de cancer de femmes porteuses de ces prothèses défectueuses, procède bien d'une telle perspective dans laquelle se mêle un processus d'accumulation de fragilités et d'ignorance sur ces fragilités avant la crise. En réalité cette affaire n'est qu'un pic dans l'évolution d'une situation déséquilibrée à laquelle les dirigeants n'ont jamais cherché à faire face ou ont habilement cachée ou sous-estimée. Les différents témoignages des acteurs dans cette affaire soulignent à quel point les crises sont toujours le résultat de l'ignorance du passé. L'ignorance dont nous parlons ici n'est pas seulement le fait de ne pas savoir mais se cache aussi dans les mécanismes permettant de rendre acceptables les dés-

équilibres et les déviances. Lors de son procès, le dirigeant de PIP a déclaré que le gel de silicone qu'il utilisait n'était certes pas homologué mais qu'il était homologable et qu'il ne pensait pas avoir fait prendre de risque aux utilisatrices de ces prothèses. Le directeur financier ajoute que la dangerosité était exclue de son esprit et la directrice qualité d'ajouter qu'elle pensait pendant toutes ces années que les choses pouvaient changer. On retrouve là tous les principaux mécanismes d'inattention, de normalisation, de déni et d'escalade qui permettent non seulement de ne pas s'intéresser aux failles préparant la crise mais aussi de rendre ces failles indétectables par la conscience. Le scandale de la viande de cheval exemplifie lui aussi très bien ce processus. Le groupe alimentaire Findus à l'origine de la révélation de cette affaire, n'a finalement joué qu'un petit rôle dans ce trafic de viande. Les autorités néerlandaises ont ainsi montré que les quantités de viande concernées par ce trafic s'élevaient à environ 50 000 tonnes de viande pour toute l'Europe. Le groupe Findus représentait seulement 30 tonnes. En ce sens, la crise de Findus n'est que la partie visible d'une série de dysfonctionnements généralisés ayant bien sûr commencé bien plus tôt. Il existe donc une progression de la crise dans son intensité et sa visibilité et, par conséquent, des étapes de développement des situations de crise. L'affaire Findus n'est que l'événement qui cristallise tous les dysfonctionnements et fait vaciller plusieurs organisations de la filière bovine européenne dans une crise plus profonde.

Le premier déplacement, vers l'amont des crises, se manifeste par un intérêt marqué pour la prévention et l'anticipation. Le deuxième déplacement, vers l'aval, se caractérise par une préoccupation réelle pour la continuité et la résilience. Il ne s'agit plus de gérer la crise mais de garantir qu'elle ne menacera pas les équilibres de l'organisation et la poursuite de son activité.

La prévention et l'anticipation

Du côté de la prévention, après s'être bâties une compétence en gestion de crise, les organisations cherchent de plus en plus à les prévenir ou les anticiper. On peut comprendre ce mouvement facilement tant les difficultés à gérer les crises en dépit de la mobilisation des meilleurs outils de gestion peuvent susciter une volonté réelle de les éviter ou de les contourner. On peut aussi se poser la question de l'efficacité des outils de gestion de crise tels qu'ils sont développés et mis en place dans les entreprises depuis des années. Certes ils permettent d'opter pour une meilleure organisation et une meilleure coordination des moyens, facteurs clés de succès dans la gestion d'une crise, mais sont-ils pour autant efficaces à gérer la crise elle-même ? Or à notre connaissance il n'existe aucun travail qui vienne appuyer la thèse selon laquelle ces outils sont efficaces. La difficulté provient aussi du fait que personne n'est en mesure de donner une définition claire de ce que signifie bien gérer une crise. Une crise est-elle terminée lorsque l'on ne parle plus de nous dans les médias ? Lorsque les procès sont terminés ? Lorsque la pression des parties prenantes ne se fait plus sentir ? Ou bien comme me l'avait dit le *risk-manager* d'un groupe industriel lorsque l'on ferme la salle de crise ? On comprend alors que, pour l'heure, rien n'atteste de la performance des outils de gestion de crise d'autant que la nature des crises ne cesse de se diversifier et que leurs conséquences deviennent imprévisibles. C'est pourquoi en l'absence de certitude sur la capacité des organisations à gérer des crises, la prévention devient une option intéressante. Car si la nature des crises semble s'être modifiée, la constatation faite par de nombreux auteurs et consultants sur l'augmentation du nombre de crises n'a jamais fait non plus l'objet d'une étude précise. Il existe pourtant des bases de données sérieuses permettant de se donner une idée approximative de

l'évolution des crises. L'*Institute for Crisis Management* par exemple, coordonné et piloté par le professeur Erika James de la Darden School of Business, recense depuis près de 20 ans les crises grâce à une base de données de 1500 entreprises réparties dans le monde entier. Son dernier rapport mentionne qu'il y a eu plus de crises de 2005 à 2008 que de 2010 à 2012¹. Le sentiment que les crises sont de plus en plus nombreuses provient surtout de la médiatisation des méga-crises comme celle de Fukushima par exemple ou des grandes crises humanitaires. La tendance est telle qu'il semble ne pas y avoir plus de crises qu'avant mais simplement que l'on en parle davantage.

En dehors du nombre de crises qui, nous semble-t-il, n'est pas véritablement le problème, c'est le coût de ces crises qui semble avoir sensiblement augmenté. Là encore en dehors des études macro-économiques sur les impacts financiers de la crise bancaire et financière de 2008, il n'existe pas d'études précises sur le coût des crises. Des études produites par *Ernst and Young* par exemple montrent cependant que plusieurs risques peuvent potentiellement mettre les compagnies d'assurance en péril. Dans une étude de 2008, les risques climatiques figuraient en tête de liste des menaces pouvant mettre à mal l'équilibre de ces organisations. On trouvait aussi dans cette liste les risques légaux, les chocs géopolitiques, le changement démographique dans les pays occidentaux, les événements catastrophiques, etc. Depuis 2008 tous ces risques se sont manifestés dans différentes parties du monde. Les compagnies d'assurance et de réassurance mettent alors une priorité sur la prévention et incitent lourdement leurs clients à opter aussi pour ces efforts. Dernière tendance permettant d'expliquer ce déplacement d'intérêt vers l'amont des crises, leur imprévisibilité. La complexité de nos sociétés et les relations d'interdépendance entre les

grands systèmes rendent difficile la prévision à la fois des sources potentielles de crise et leur dynamique d'amplification. Or, plusieurs travaux universitaires montrent que plus l'imprévisibilité des événements est forte et plus le besoin d'anticiper et de prévenir ces événements s'accroît². Ceci semble paradoxal. On peut cependant comprendre que plus le niveau d'incertitude augmente et plus les organisations souhaitent réduire cette incertitude par différents moyens d'anticipation et de prévention.

La prévention des crises telle qu'elle se pratique se scinde en deux activités distinctes³. La première s'appuie sur les travaux traditionnellement effectués pour élaborer un plan de gestion de crise. Les efforts de prévention consistent alors à élaborer des scénarios de crise redoutés pour l'organisation, à identifier les mesures de réduction de risques déjà en place et à cerner les mesures complémentaires à prendre pour réduire ces risques si les mesures en cours ne suffisent pas. Ces mêmes scénarios redoutés peuvent alors servir de filtres utiles pour faciliter la mise en place d'une deuxième activité, sans doute moins fréquente, la veille et l'anticipation des crises. Cette veille s'appuie sur la surveillance et la captation de signaux faibles. Or cette vigilance ne fonctionne bien souvent que si elle est guidée par des scénarios de crise plausibles préalablement présents dans l'organisation ou bien par un travail de définition sur ce qu'est une crise dans l'organisation concernée. C'est la première tâche que je conduis avec les organisations avec lesquelles je travaille : produire une définition de la crise pour cette organisation. La plupart du temps, des critères sont identifiés permettant de mieux cerner les conditions dans lesquelles une situation pourrait dégénérer en crise. Dans une organisation du secteur du luxe par exemple, la définition de la crise se fondait sur des événements qui rassem-

¹ Voir les derniers rapports publiés sur <http://crisisconsultant.com/resources/>

² T. Portal & C. Roux-Dufort, (2013). *Prévenir les crises : Ces Cassandres qu'il faut savoir écouter*. Armand Colin.

³ *Ibid.*

blaient possiblement les critères suivants : exposition médiatique nationale et/ou internationale, arrêt de la production de plus de 48h et impacts financiers opérationnels. Cette définition ayant été formalisée et validée en interne, le *manager* en charge de la gestion des risques avait en main un outil intéressant pour porter à son attention certains signaux qui n'auraient sans doute pas pris la même importance si cette définition et quelques scénarios associés n'avaient pas été identifiés en amont. Une plainte consommateur par exemple mentionnait qu'un utilisateur de l'un des parfums célèbres de la compagnie s'était coupé le doigt en ouvrant une bouteille de ce parfum. Les vérifications en interne ayant été faites, le gestionnaire de risque prit l'initiative de contacter le client en question tant la plainte lui semblait insolite, d'autant plus insolite que celui-ci ne demandait rien en échange. Il réalisa rapidement que le client concerné était un pianiste célèbre et que cette coupure allait l'handicaper dans ses concerts à venir. Il réalisa que ces difficultés pourraient même être connues de la presse et que le nom de sa compagnie pourrait être associé à ces événements. Comme la couverture médiatique était l'un des principaux critères de crise que la compagnie avait identifiés, il ne voulut pas prendre le risque de cette exposition mal venue et trouva rapidement un accord commercial avec ce pianiste. Nous avons ici l'exemple d'un signal faible de crise potentielle détecté et géré grâce à l'existence d'une définition et de scénarios de crise préalables.

La captation de signaux faibles passe aussi par un travail sur les croyances du passé et la remise en question de ce que nous appelons des présomptions stratégiques. Souvent les croyances que les organisations ont à propos d'elles-mêmes et de leur capacité à gérer les crises sont des facteurs majeurs... de crise. Avant le dramatique crash du Concorde, Air France a toujours eu de la difficulté à croire que cet avion pouvait être sujet à accident comme si elle était prête à accepter l'accident aé-

rien qui est statistiquement possible mais pas celui de Concorde. Or, il faut bien admettre que si cette hypothèse avait été prise autant au sérieux que l'hypothèse d'un crash pour un autre avion, les 57 antécédents d'éclatements de pneus qui s'étaient déjà produits auraient été sans doute analysés et pesés différemment. Parmi ces 57 incidents, l'un se produisit à cinq reprises dans les années 1980-1990 et obligèrent le pilote à effectuer un demi-tour après l'éclatement d'un pneu ayant perforé une partie de l'aile, laissant s'échapper du kérosène.

La résilience

Si la prévention est une piste d'avenir sans aucun doute, la résilience en est une autre. Moins optimiste, elle suppose que les crises qui deviennent de plus en plus imprévisibles et nombreuses sont difficilement gérables et surtout impossibles à anticiper. Il leur faut par conséquent mettre en place les dispositifs nécessaires pour soutenir et amortir les chocs provoqués par une éventuelle crise. La résilience est par définition la capacité à maintenir un équilibre organisationnel sous conditions extrêmes de telle façon à ce que l'organisation puisse sortir de cet épisode plus forte, dotée de nouvelles ressources. Dans cette perspective, la résilience offre non seulement la possibilité d'absorber un choc mais aussi la possibilité d'apprendre et de capitaliser sur cet événement. Le concept de la résilience organisationnelle est né dans le contexte de perturbations de grande envergure notamment en Amérique du Nord et touchant la plupart du temps des infrastructures essentielles. Des événements comme le verglas de 1998 au Québec ou la panne électrique, en août 2003, qui a touché 50 millions de personnes dans les États de l'est et du Midwest des États-Unis ainsi qu'en Ontario ont fait prendre conscience aux gouvernements qu'il était devenu primordial de développer une culture de résilience au sein des organisations.

Dans le secteur privé, la résilience est devenue un sujet d'intérêt dans le cadre de la gestion des crises mais aussi dans le cadre de la réflexion stratégique des dirigeants. Gary Hamel dans un fameux article publié dans *Harvard Business Review*⁴ identifie au moins trois formes de résilience dont les organisations publiques et privées devraient pouvoir se doter.

La première est la résilience organisationnelle. Elle permet à une organisation d'adopter un modèle d'affaires qui lui assurera une pérennité relative mais qui implique de ne pas répéter en permanence des modèles du passé. Battre en brèche certaines de nos croyances, celles qui nous protègent de façon illusoire est précisément ce en quoi consiste cette forme de résilience. Nous avons vu plus haut comment Air France avait construit cette croyance autour de l'immunité du Concorde et en quoi elle lui donnait ce sentiment illusoire que cet actif était *de facto* protégé. Or, en matière de gestion de crise nous arrivons aujourd'hui à des extrêmes où la préparation de certaines compagnies est telle qu'elle devient leur principale faiblesse et un facteur majeur de non-résilience. Je suis intervenu récemment auprès d'une entreprise de taille moyenne d'environ 600 personnes qui travaillait en sous-traitance pour des grandes compagnies de luxe. Mon interlocuteur me signifia dès le début de la mission qu'à la réflexion il n'avait pas besoin de mes services. Lorsque je demandai les raisons de cette position, il me fit cette réponse tout à fait significative : « Nous avons d'ores et déjà travaillé et nous nous sommes préparés à 40 scénarios de crise. Je peux vous dire que nous sommes prêts. ». On imagine mal qu'une entreprise de 600 personnes ait pu identifier 40 scénarios de crise car ceci n'a aucun sens. Les grandes compagnies internationales en travaillent peut-être une quinzaine. J'avais en face de moi une organisation qui avait voulu tout

couvrir. Ceci lui procurait beaucoup de rigidité mais elle en retirait surtout un sentiment de contrôle tout à fait inadapté. Or ceci est une faille importante de résilience. Je me suis alors permis de répondre à mon interlocuteur que le pire qui pouvait lui arriver serait le 41^{ème} scénario ou pire encore le 27^{ème} et demi, celui qui tombe entre deux. La résilience est donc aussi affaire de flexibilité et d'improvisation. Il faut certes être prêt à faire face mais aussi accepter que la crise nous conduira dans plusieurs zones non couvertes par les procédures en tout genre. La résilience consiste aussi à prendre des initiatives qui n'appartiennent pas toujours à l'idéologie du contrôle qui préside dans certaines compagnies. Ces facultés de flexibilité et de maniabilité se retrouvent principalement au niveau des équipes. C'est ce que l'on appelle la résilience collective.

La résilience collective, c'est-à-dire la capacité des équipes à surmonter ensemble des obstacles qui pourraient contrecarrer les projets de l'organisation, est une force spécifique pour des entreprises qui doivent faire face à des chocs. Il peut cependant y avoir une bonne résilience collective et peu de résilience organisationnelle. L'exemple d'Andersen est la preuve patente d'une entreprise de 84 000 personnes qui a disparu en six mois entraînée par la chute de Enron. Il y avait dans cette compagnie une excellente résilience individuelle et collective car une majorité de salariés ont pu rapidement rejoindre d'autres structures. En revanche, sans résilience organisationnelle, l'entreprise a disparu. Dans d'autres travaux conduits par Diane Coutu et publiés aussi dans *Harvard Business Review*⁵, la résilience est présentée comme une acceptation pessimiste de la réalité. Coutu développe ainsi l'exemple de la banque Morgan Stanley qui s'était préparée depuis 1995 à l'hypothèse des attentats du 11 septembre. Pourquoi 1995 ? Tout simplement parce que cette année-là,

⁴ G. Hamel & I. Volkmann, (2003). *The quest for resilience*. *Harvard business review*, 81(9), 52-65.

⁵ D.L. Coutu, « How resilience works ». *Harvard business review*, 2002, 80(5), 46-56.

l'attentat d'Oklahoma City commis par Timothy Mc Veigh avait été l'attentat le plus dévastateur que les États-Unis avaient connu jusqu'alors. La banque Morgan Stanley, et notamment son Vice-Président de la sécurité Rick Rescorla, avait alors mis en place et organisé une série d'exercices en tout genre destinée à protéger ses employés en cas d'attaque terroriste des bâtiments dans lesquels ceux-ci travaillaient. Rick Rescorla était un ancien militaire et mit un point d'honneur à maintenir une discipline militaire pour l'organisation de ces exercices. Le jour des attentats du 11 septembre Morgan Stanley fut en mesure d'évacuer ses 2300 employés du World Trade Center dans le calme. Ironie de l'histoire, Rick Rescorla fut l'un des rares à ne pas survivre à cette catastrophe.

Conclusion

Continuité, anticipation et résilience semblent devenir aujourd'hui le trio incontournable de la gestion de crise après une longue période où l'essentiel des préoccupations a été de mettre sur pied les fondamentaux. La nature des crises a changé et ces fondamentaux ne permettent plus d'absorber les crises telles qu'elles se présentaient dans les années 80 et 90 au moment où cette discipline a commencé à prendre son envol. Nous travaillons aujourd'hui avec des outils qui ont vieilli et qui ne sont pas toujours adaptés au traitement des crises modernes. Paradoxalement, la gestion de crise doit abandonner l'idée de gérer l'incontrôlable et l'ingérable pour s'ouvrir sur d'autres priorités à présent : accroître l'acuité des organisations et leurs capacités à résister aux chocs organisationnels imprévus. Ce sont les principales directions d'ores et déjà prises par les professionnels qui renouvelleront sans aucun doute l'intérêt et les contributions à l'intérieur de ce domaine en mal de nouveautés depuis quelques années. L'anticipation et la résilience se manifestent aux deux extrêmes du processus de

gestion de crise, très en amont pour l'anticipation et en aval pour la résilience. Pour autant, ces deux priorités sont intimement liées tant l'anticipation et la prévention des crises devraient avoir pour rôle de jeter très tôt au sein des entreprises les bases organisationnelles, collectives et individuelles de la résilience au choc. ■

Christophe Roux-Dufort,
professeur de management stratégique
à l'Université de Laval