

Gestion de crise et discernement

Par

Christophe ROUX DUFORT
Professeur à EM- Lyon - Consultant

Séance de Novembre 2007

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref...

« Nous sommes en crise ! » La phrase est lâchée et tout semble dit : l'état d'urgence est décrété, l'affolement menace, les mesures d'exception s'imposent contre les fauteurs de trouble et les chefs de guerre montent au créneau, toutes bannières déployées. Mais de quelle crise s'agit-il ? Et, d'abord, qu'est-ce qu'une crise ? Quiconque a vécu une telle situation de crise avérée, ou réputée telle, ne peut qu'en convenir : sous couvert d'efficacité et de rapidité, des décisions sont prises dont les conséquences ne sont pas toujours mesurées et, à l'abri de la rationalité technique, l'émotionnel submerge souvent le décideur confronté à une réalité qui lui échappe. Christophe Roux Dufort, impliqué à divers titres, depuis dix-sept ans, dans la gestion de crise, pose ces questions simples. Les éléments de réponse qu'il en retire montrent qu'aucune technique, aussi nécessaire et efficace soit-elle, ne suffit si sa mise en œuvre n'est pas précédée, accompagnée et suivie d'une réflexion sur la responsabilité personnelle et l'implication émotionnelle des acteurs en présence. À ce titre, la question de la crise est de celles auxquelles l'exercice du discernement peut le plus contribuer.

Exposé de Christophe ROUX DUFORT

Alors que je terminais mes études au Canada, j'ai un jour remarqué sur une liste un cours intitulé *Gestion de crise*. Ce cours m'a spontanément attiré car c'était une discipline dont je n'avais jamais entendu parler. Cela fait maintenant dix-sept ans que je m'y consacre et que je l'enseigne, d'abord comme professeur à l'EDHEC puis, aujourd'hui, dans le cadre des enseignements de l'Ecole de Management de Lyon, ville où j'ai mes racines. Je suis également chercheur dans ce domaine, ayant publié plusieurs ouvrages et articles sur ce thème. Je suis enfin consultant indépendant et je travaille avec un certain nombre d'entreprises, la plupart du temps industrielles mais aussi hospitalières ou militaires, sur des situations de crise très différentes.

Qu'est-ce qui m'a tant attiré dans ce domaine pour que je m'y intéresse toujours après dix-sept années ? Pour moi, une situation de crise est un moment de vérité, inédit et, d'une certaine façon, implacable qui, parfois, fait des victimes. On se dit alors que, s'il faut aller aussi loin et avoir aussi mal pour enfin accepter de voir la vérité en face, c'est qu'il y avait vraisemblablement une très grosse couche d'ignorance ou de mensonge qui la masquait. Alors, ce sujet m'intéresse parce qu'il me révèle aussi des choses sur ce que je suis, dans mon rapport au mensonge et à la vérité, et sur ma capacité à faire surgir, à un moment donné, les mots qui touchent et donnent sens aux événements.

Quand je suis revenu en France, au début des années 90, ce sujet-là n'intéressait pas grand monde. Seules quelques organisations très spécifiques, telles les centrales nucléaires ou les entreprises pétrochimiques qui, par nature, encourent elles-mêmes ou font encourir des dangers importants aux personnes auxquelles elles s'adressent, étaient concernées. J'ai donc fait l'amère expérience de cette indifférence en revenant plein d'enthousiasme de mon séjour canadien !

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, des événements dramatiques sont survenus : crise du sang contaminé en France, de la vache folle, scandales financiers de Parmalat et Enron, attentats du 11 Septembre 2001, etc., qui ont largement contribué à nous faire prendre conscience que des choses pouvaient survenir que personne n'avait imaginées à l'avance. Certains dirigeants se sont alors dit que, finalement, ils n'étaient peut-être pas totalement immunisés face à un certain nombre de risques. Désormais, la gestion de crise est un concept beaucoup plus facile à faire passer !

Depuis peu, c'est également une discipline qui s'est structurée professionnellement et il y a aujourd'hui des spécialistes de la gestion de crise dans les entreprises, les cabinets conseils ou les universités. Des outils et des méthodes spécifiques ont également été développés mais, selon moi, ils tournent un peu en rond depuis quelques années, sans doute parce que certaines dimensions qu'on n'a pas encore été abordées, dimensions qui sont sans nul doute proches de ce qui nous intéresse dans ce séminaire.

Décréter la crise !

En ma qualité de consultant appelé, soit immédiatement avant la crise parce qu'on se doute que quelque chose va arriver, soit juste après, ce qui me fascine, c'est que le diagnostic se borne toujours à une déclaration : « *Nous sommes en crise !* ». Et si je demande : « *Que voulez-vous dire par là ?* », je n'obtiens généralement pas plus d'éléments de réponse. Cette façon de décréter la crise est une sorte de diagnostic définitif, à l'emporte-pièce, posé en tant que tel, comme s'il ramassait brutalement en ces quatre mots toute la complexité d'une situation. Ce qui me frappe également, c'est que, la plupart du temps, ce diagnostic n'est ni plus, ni moins, qu'un aveu d'incompréhension et d'impuissance face à une situation qui s'est bloquée. Quand un dirigeant me dit : « *Nous sommes en crise !* », c'est exactement comme s'il me disait : « *Je ne comprends pas ce qui nous arrive, je ne sais plus quoi faire* ».

Ce qui est également intéressant, c'est qu'on entend partout ce terme de crise. Il baigne dans l'univers médiatique, est associé à quantité de situations très différentes les unes des autres et, au bout du compte, on en perd complètement le sens. Que signifie donc 'être en crise' ?

Le constat de cette perte de sens peut encore être poussé plus loin. Un premier diagnostic est posé : « *Nous sommes en crise !* ». On attend donc des solutions. Mais quel est le problème ? Comment peut-on apporter des solutions à un problème qui n'a même pas été nommé ? La crise est donc bien un aveu d'incompréhension et d'impuissance qui convainc qu'il faille agir vite et efficacement pour y remédier. La crise impose donc d'aller vite, fut-ce au détriment de la prise de recul et de l'analyse, pour faire prévaloir des solutions rapides et efficaces.

Or, cette conception de la crise appelle la crise parce que les réponses dans l'urgence vont générer des réactions, souvent d'opposition, qui vont-elles-mêmes appeler d'autres crises ; au mieux, elles n'apaiseront la situation que de façon transitoire.

Certains responsables vont jusqu'à aimer décréter l'état de crise. Cette façon de se la représenter légitime en effet les pratiques actuelles de gestion de crise : cellule de crise, communication de crise, plans d'urgence, etc. Or, toutes ces méthodes, en privilégiant le fait d'agir vite, sont potentiellement valorisantes pour l'image d'autorité et d'efficacité du dirigeant.

Perdre pour gagner

Une autre façon de voir les choses est de convenir et de confier - les mots sont importants, je ne parle plus de décréter - une absence de sens. Tout se alors passe comme si les événements interpellaient le dirigeant sur une sorte de disparition progressive du sens. Il sent que ça lui échappe : il connaissait les choses mais il les connaît moins et il pressent que quelque chose, événement fortuit ou accélération d'une évolution, risque de le faire disparaître totalement.

Le dilemme est alors qu'il va falloir accepter de perdre un monde que l'on connaissait bien pour en conquérir un autre dont on n'a pas encore idée. C'est la situation extrême des attentats du 11 Septembre à travers lesquels on pressent avec inquiétude le basculement du monde connu vers un autre, angoissant. La première approche de la crise était de dire qu'on ne comprenait rien et qu'on était impuissant : elle appelait à la désignation de responsables. Cette deuxième approche, consistant à confier et avouer une perte du sens de la situation, incite beaucoup moins à la recherche de coupables ou de boucs émissaires. Nous nous trouvons donc ici face à un premier niveau de discernement entre des situations.

Mais si on confond état d'urgence et état de crise, ou conflit et crise, dès lors tout devient crise puisque l'entreprise est constamment dans l'urgence ou le conflit. Dans un grand centre hospitalier, on me disait récemment qu'à la direction générale, on était habitué à évoluer dans un état de crise permanent. Mais s'il y a état de crise permanent, c'est qu'il n'y a jamais de crise ! Et dans cet état de crise permanent, comment discerner les véritables crises ? C'est toute la différence entre une situation d'urgence ou un état de tension permanente, ce dont il était vraisemblablement question dans cet hôpital, et un véritable état de crise.

Un deuxième niveau de discernement, qui me paraît souvent faire défaut, peut se formuler ainsi : « *Qu'est-ce qui est la crise et qu'est-ce qui est ma crise ?* » Une situation de crise, quelle qu'elle soit, est généralement déclenchée par un événement extérieur, objectif : l'explosion d'une usine est un fait qu'on ne peut nier, pas plus qu'un piquet de grève devant les grilles de l'entreprise. D'évidence, ils sont là. C'est d'ailleurs ce à quoi s'est attachée la gestion de crise jusqu'à présent : gérer des événements extérieurs. Quant un produit est défectueux, on sait maintenant comment faire un rappel : tout cela est pris en charge par une approche technique,

procédurale, organisationnelle et on gère désormais ce type de situation bien mieux qu'il y a quelques années, quand un tel événement risquait de prendre des proportions désastreuses. Mais, en arrière-plan, une autre réalité existe, faisant que, pour être complète, la réponse finale à la situation doit être le mixte d'une réponse technique, éventuellement très efficace par ailleurs, et de ce que j'appellerai, faute de mieux, le sentiment de crise qui la remodèle en fonction de la façon dont les gens vivent ces événements extérieurs.

Le sentiment de crise

Je prendrai pour illustrer ce point l'exemple d'un exercice de simulation de crise dans une usine pétrochimique. Le scénario, peu dramatique, prévoit une fuite de gaz, non toxique mais fortement inconfortable pour le voisinage, nécessitant l'évacuation de la zone. La préfecture, les services sanitaires et des journalistes assistent à l'exercice, conviés pour l'occasion par l'entreprise.

Préalablement, je rencontre un par un les sept membres du comité de direction pour voir comment ils abordent cette simulation. Il a également été prévu que, lors du débriefing, je refasse une série d'entretiens individuels suivis d'un entretien collectif. Six de ces cadres, ingénieurs de formation, ont une grande expérience de l'entreprise et sont sereins ; le septième, responsable de la communication, a, quant à lui, acquis son expérience ailleurs. Au cours de cet entretien, il me déclare, chose à laquelle je suis habitué : « *Vous savez, moi qui suis le communiquant, ici, je suis le fusible* ». Dont acte.

L'exercice démarre ensuite, plutôt bien au début, mais, très vite, il tourne à la catastrophe. Les incidents se multiplient, les responsables ne savent plus quoi dire et la couverture médiatique est très insuffisante. À part cela, techniquement, tout marche bien ! À ce moment, selon ce que prévoit le scénario, trois journalistes se présentent dans le hall d'accueil. La cellule de crise en est informée et, étrangement, cela déstabilise tout le monde. Six têtes se tournent alors vers le responsable de la communication et le directeur de l'usine lui lance : « *Ça, c'est un truc pour toi ! Tu pars immédiatement les voir et tu les calmes* ». Et, de ma position d'observateur, je vois le directeur de la communication qui blêmit, mais part illico recevoir les journalistes. Voyant qu'il ne sait trop quoi leur dire, ceux-ci se glissent dans la brèche, le manipulent et repartent en cinq minutes avec ce qu'ils étaient venus chercher ! Et ce cadre revient, décomposé, dans la cellule de crise, pétri d'un sentiment d'échec.

Le scénario prévoyait également que France 3 Régions envoie une équipe de tournage sur les lieux pour faire un sujet pour le journal du soir avec le directeur du site. Le responsable de la communication reçoit l'appel de FR3 et, sans en avertir quiconque, il accepte le rendez-vous. Quand l'équipe de télévision arrive, une heure plus tard, le directeur du site tombe des nues en apprenant qu'il va être interviewé. Sous la pression, il s'y résout et sa communication, totalement improvisée, est elle aussi catastrophique. Au débriefing, on ne parlera que de ces deux événements.

Quand je les revois individuellement après l'exercice et que je leur demande pourquoi ils ont envoyé 'au feu' le directeur de la communication sans prendre le temps de faire le point avec lui, chacun me répond, sur le ton de l'aveu : « *Vous savez, nous on est tous des ingénieurs... On a peur des journalistes et il n'y a que lui qui peut sauver ce genre de situation* » Et lui me répond : « *Je vous l'avais bien dit !* »

Ces gens qui vivent une même situation, mais de façon très différente, ne sont donc, à aucun moment, transparents quant à leur ressenti. Dans l'urgence, ils prennent sans réfléchir la décision de se débarrasser du problème sur quelqu'un qui n'y était pas préparé. En retour, celui-ci réagit en réglant ses comptes avec l'équipe qui l'a envoyé 'à l'échafaud' et n'a pour seule idée que celle de se venger du directeur : « *Il va voir, à son tour, ce que c'est que d'être devant*

les journalistes sans savoir quoi dire ! » Et ce qui n'était qu'une simulation dérape alors vers une vraie situation de crise.

C'est cela, le sentiment de crise. Dans cet exercice, on a beau avoir des méthodes, des procédures, une organisation, parce ce sentiment a tout envahi, la situation bascule. Et les conséquences auraient pu être autrement plus graves qu'une mauvaise communication !

Pour éviter cela, il faut donc savoir discerner ce qui est **la** crise et ce qui est **ma** crise. Ne pas le faire est parfois sans conséquences, mais si les personnes qui ont le sentiment d'être en situation de crise n'ont pas la possibilité de prendre le recul nécessaire, elles peuvent être amenées à prendre des décisions dictées par ce seul sentiment et, partant d'une situation qui n'était pas réellement une situation de crise, provoquer une crise bien réelle. À l'inverse, si certaines situations graves sont vécues comme des situations normales, cela peut induire un retard de décision susceptible d'empirer une situation qui n'aura pas été traitée à temps.

La question est donc la suivante : en quoi mon état intérieur provoque-t-il ou aggrave-t-il les situations ? Malheureusement, en situation de crise, on ne pense généralement pas à se la poser et encore moins à délibérer. Systématiquement; tout ce qui se présente alors semble brutalement devenu important. Mais si tout est important, cela signifie qu'on ne sait plus ce qui l'est réellement ! Et si l'on traite de façon identique des dossiers qui se présentent tous sous le même caractère d'urgence, cela signifie qu'on ne sait pas où on va, qu'il n'y a ni axe, ni finalité qui dépassent l'agitation des événements. En revanche, si je me pose la question de savoir en quoi mon état intérieur affecte ma perception de la situation telle qu'elle se produit, je suis alors amené à m'interroger sur ma responsabilité.

En introduction, je vous disais qu'il y a quinze ans, ce qui était difficile, c'était de convaincre une entreprise de se prémunir contre ce qui pouvait arriver. Désormais, c'est de convaincre des dirigeants qu'ils peuvent avoir une part de responsabilité personnelle dans la situation de crise qui est ardu.

Les trois états de la crise

En situation de crise, on a peu de temps et la prise de recul est difficile. C'est ce qui rend la crise intéressante. Ainsi, quand j'interviens à chaud, je trouve généralement des personnes plus ou moins agitées, rassemblées autour d'une table, dans une salle plus ou moins équipée. Je leur propose alors de sortir 20 minutes de la salle pour aller faire un point ailleurs sur la situation. C'est rarement accepté. Dans l'urgence, même cela est difficile ! Comment peut-on alors parvenir à repérer et restaurer cette responsabilité personnelle, à analyser cet état intérieur ?

Pour répondre à cette question, laissez-moi vous donner ma définition de la crise. Pour moi, une crise, ce sont trois choses qu'on retrouve tant au niveau de l'organisation qu'au niveau des individus :

La première, c'est qu'une crise émerge toujours d'un **terrain favorable**. J'ai toujours du mal à croire qu'un événement fortuit, à lui seul, ferait la crise. Pour moi, la crise est toujours le point ultime. Pourtant, on considère généralement que c'est un point de départ, un événement exceptionnel qu'il va falloir traiter. En complément, car il ne s'agit pas de remettre en cause cette approche là, je considère qu'il s'agit aussi d'un point d'arrivée. C'est l'aboutissement d'une accumulation de fragilités, de vulnérabilités, de négligences, d'erreurs, de dysfonctionnements, etc. C'est aussi une accumulation d'ignorances : tout se passe comme si, plus on devenait vulnérable, moins on avait envie de le savoir, le coût de cette découverte devenant de plus en plus prohibitif. C'est pour cela que la crise peut-être une technique de management : c'est une façon de faire exploser une situation pour qu'enfin la vérité surgisse. Et puis, bien sur, il y a toujours un événement déclencheur, parfois tout à fait anodin en apparence, qui va cristalliser la situation. Cette approche permet de différencier l'événement

de la crise : des avions qui impactent une tour, c'est un événement mais ce n'est pas une crise ! Pour aller plus loin, l'anticipation du fait que des avions puissent impacter une tour est absolument impossible. En revanche, le fait que des attentats terroristes surviennent aux États-Unis est beaucoup plus anticipable. Là se situe la différence.

En second lieu, la crise commence souvent par des choses fort peu visibles, de simples anomalies. On continue à agir sans les voir puisque, par définition, les anomalies sont peu visibles. On est dans un flot d'activités, de choix, de priorités qui font qu'on ne prête pas attention à ce qui se détériore à bas bruit. Si ces anomalies ne sont pas traitées, elles vont évoluer vers des déséquilibres. On va voir apparaître, par exemple, des rumeurs persistantes dans l'entreprise, rumeurs qui vont commencer à prendre forme dans des revendications, des blocages, des débrayages. Quand on arrive à cette étape des **vulnérabilités concrètes**, il est désormais évident que certaines choses ne vont pas. Mais très souvent, quand les choses nous échappent, on est enclin à en attribuer les causes à d'autres choses qui elles aussi nous échappent. Enfin, dans un troisième temps, ces déséquilibres peuvent se cristalliser sous la forme d'une **rupture** qui, elle, va générer la situation de crise. Et cependant, même confronté à la situation, on peut être tenté de dire que ça n'est pas si grave, que ça peut attendre, qu'on pourra toujours s'en sortir. C'est une forme de déni de la réalité.

On commence donc par agir sans voir, puis on voit mais on n'agit pas et enfin, dans cette troisième étape, on réagit pour ne pas voir. Après cela, la dynamique de la crise nous échappe, il faut sauver les meubles et on se lance dans l'action pour l'action.

Les observations que j'ai pu faire montrent des comportements individuels proches. A l'exemple du directeur de la communication précité, on constate souvent qu'une personne affronte la situation en se disant d'emblée que, de toute façon, elle sera le fusible. Dès lors, elle déploie une énergie énorme pour tenter de prouver le contraire mais en pure perte car il y aura toujours quelqu'un pour lui rappeler que : « *Mais si, tu es un fusible et tu vas te griller tout seul* » ! Et, au bout du compte, la personne sort de là en rupture, en crise, et prend des décisions qui font un peu plus basculer la situation. Ce que je suis alors censé faire, en tant que consultant, c'est de neutraliser ce type de situation.

Nommer la crise

La première difficulté, face à ces situations, c'est de faire nommer la crise : « *Vous dites que vous êtes en crise ? Mais de quoi parlez-vous donc ?* » On essaie de la faire nommer extérieurement et intérieurement, en demandant : « *Face à cette situation, comment vous sentez-vous ?* » On obtient alors des réactions variées. Ainsi, posant la question au directeur d'un grand hôtel ayant subi un conflit social en pleine saison, celui-ci finit par me répondre, après quelques réticences, qu'il se sent trahi parce que, depuis trois ans, il a entamé un travail social de fond, de relations, de négociations. Et là, au pire moment, il se sent désavoué.

Ensuite, je pose des questions plus faciles : « *Selon vous, qui sont les responsables de cette situation ?* » Là, j'obtiens des réponses stéréotypées : « *Ce sont les syndicats...* » Comme c'est beaucoup trop général, je demande de préciser. Très rapidement, l'accusation devient nominative : « *En plus, Untel, il m'a demandé des avances sur salaire et je les lui ai accordées ! Et, pour me remercier, il me met dans cette situation là !* » Là, ça devient intéressant ! Si je continue en leur demandant : « *D'après vous, cette personne que vous considérez comme responsable de votre situation actuelle, a-t-elle des raisons d'agir comme elle le fait ? Est-ce qu'en faisant cela, elle ne fait pas que défendre certains intérêts, ce pour quoi elle a été élue ?* »

Quand on arrive au bout de ces deux étapes, alors la situation se neutralise. Désormais, la décision qui sera prise ne pourra plus être une décision contre alors que, si on s'arrête à la deuxième étape, c'est-à-dire si on se borne à nommer la crise et à identifier les responsables, les décisions seront des décisions contre.

Mais si on passe à cette troisième étape, on fait alors entrer nos interlocuteurs dans un monde autre que celui dans lequel ils pensaient être, où ils se racontaient la crise, car le piège dans lequel ils sont tombés est de confondre la réalité avec leur sentiment de crise : « *Tu es en crise, mais si tu es en crise, c'est de la faute d'Untel !* ». Mais pour y parvenir, il faut avoir dépassé ce deuxième cap et être allé jusqu'au bout de la désignation de ceux qu'ils pensent être les responsables de la situation.

Si on parvient à les faire rentrer dans cette autre réalité, qui est celle de l'Autre - sans se préoccuper de savoir ce qui est vrai ou pas, ce qui est sans importance - ils récupèrent un espace de liberté considérable. Ils se libèrent de ce poids, ou en tout cas de ce pôle attracteur qui, jusque-là, les tirait vers le bas en leur laissant penser que ce qu'ils croyaient était vrai. En se donnant cette possibilité de neutraliser la situation, on s'ouvre ainsi un espace extraordinaire.

Il y a deux ans, j'ai travaillé avec Aéroports de Paris qui dispose d'une grosse structure de gestion de crise et dont la coordinatrice avait notamment dû gérer, en 2003, le rapatriement des Français de Côte d'Ivoire. Nous sommes intervenus après coup. Cette personne était en colère, s'était sentie abandonnée face à cette situation qu'elle disait avoir dû gérer seule. Avec notre intervention, elle a pris conscience d'un certain nombre de choses. Après avoir exprimé son sentiment d'isolement, elle s'est soudainement souvenue qu'à plusieurs reprises, avant le développement de cette affaire, celle qui l'avait recrutée l'avait, à maintes reprises, alertée sur le fait qu'elle s'exposait systématiquement trop et négligeait de se protéger, notamment en mettant en place des équipes de suivi pour gérer ce type de situation. Totalement absorbée dans son monde, elle l'avait complètement oublié.

Grâce au travail que l'on a fait ensemble, et comme c'est généralement le cas, des souvenirs et des informations négligées sont revenus dans l'espace ainsi libéré et, brutalement, sont redevenus importants. Grosso modo, elle s'est aperçue qu'elle s'était mise toute seule dans cette situation. Et, objectivement, en recherchant les numéros d'urgence de tous les dispositifs de crise d'ADP, le seul numéro qui apparaissait était le sien, comme si elle avait besoin de confirmer par là le fait que, de toute façon, elle serait toujours seule à gérer ce genre de situation. La première réponse a donc été de modifier ces numéros, mais elle n'aurait jamais pu le faire si elle n'était pas passée au préalable par ce type de réflexion, ce qui ne peut pas être fait systématiquement en temps de crise, quand on dispose de moins de temps pour ce travail.

Crise et discernement

Je pense que l'essentiel des efforts de discernement se trouve là. Il s'agit de percevoir comment les crises nous entraînent dans une vision tronquée de nous et du monde. Ce qui me frappe, c'est de voir à quel point les situations de crise sont des moments de vérité. Beaucoup de gens disent que les crises sont des effondrements de sens ; pour moi ce sont des déferlements de sens, parfois trop forts pour qu'on puisse les entendre. Mais je pense qu'on a tout intérêt à les accompagner pour pouvoir en puiser tout le potentiel.

Plus personnellement, ces situations, me révèlent également des choses sur moi-même, dans mon rapport à la vérité et au mensonge. Et le regard que je porte sur le monde du management et de l'enseignement au management m'amène à me poser la question suivante : à quel point lui est-il possible d'apporter du sens à travers les mots et les méthodes qu'il utilise ? À quel point, dans les situations de petites crises (si on attend les grosses, il est parfois trop tard !), vais-je être capable de faire entendre ce qui est important, au bon moment, en usant de mots justes ? Et cela, tout en sachant que, s'ils peuvent ne pas être audibles dans une première étape, peut être toucheront-ils plus tard, à d'autres occasions...

Débat

Prise de risques et principe de précaution

Un intervenant : Vous abordez prudemment le rapport au temps et à la notion d'urgence que vous dissociez bien de la notion de crise. Dans certaines situations, il y a pourtant des paroxysmes qui nous obligent à réagir immédiatement. Par ailleurs, dans le monde d'aujourd'hui, on travaille beaucoup sur le principe de précaution et je pense qu'on doit le mettre en regard avec le principe de gestion de risques. Dans certains domaines, on admet de gérer un risque ; dans d'autres, l'éthique nous impose un principe de précaution absolu.

Orateur : Le principe de précaution est désormais un principe constitutionnel. Pour moi, c'est la seule réponse qu'on ait trouvée jusqu'à présent pour faire face à un état d'ignorance complète sur un certain état du monde. Tant qu'on ne sait pas, on ne fait pas. Il faut y voir ce qui relève de la nécessité dans des sujets sur lesquels on n'a ni contrôle, ni connaissances. Mais c'est aussi un principe qui relève d'un climat d'incertitude, voire de peur, comme si on avait besoin d'avoir peur pour se sentir vivant. En ayant mis ce principe de précaution dans la Constitution française, on risque alors de faire peser une pression supplémentaire sur les entreprises. Quantités d'entreprises sont dans un dilemme insoluble : on exige d'elles des services et des produits de qualité et de fiabilité toujours plus grandes, à des prix toujours plus bas, tout en sachant fort bien que, pour pouvoir y répondre, l'entreprise doit prendre des risques. Je pense en particulier à l'industrie automobile dont les constructeurs ont été obligés depuis vingt ans de repenser complètement leur métier en sous-traitant des filières entières de composants extrêmement sensibles et stratégiques, qu'ils maîtrisaient auparavant, et à qui l'on demande toujours zéro défaut dans ces domaines qu'ils ne contrôlent désormais plus directement. Il y a là une contradiction absolue.

Risques et PME

Un intervenant : Une PME n'est pas organisée comme une grande entreprise face aux crises. On essaie d'anticiper les situations de crise en mettant en place des actions de fond sur la maîtrise des risques industriels mais on est plutôt seul. On travaille le sujet de façon empirique, sans apport théorique.

Orateur : Ça ne s'applique pas qu'aux grandes entreprises. Je prendrai l'exemple d'une PME de trente personnes, créée il y a 30 ans par un dirigeant fondateur et qui s'est développée avec un style de management très autoritaire, très centralisateur, etc. L'entreprise marche bien mais il y a fort turnover des cadres qui ne trouvent aucun avenir dans l'entreprise. On m'approche parce que le dirigeant est décédé. Tout le monde me dit qu'il y a une crise, ce que je veux bien comprendre. À mon habitude, je demande donc qu'on nomme cette crise. Et la réponse qui m'est faite est : « Le dirigeant est mort, qu'est-ce qu'on va devenir ? ».

Or, si les gens toujours là depuis 30 ans, malgré le management autoritaire, c'est sans doute qu'ils y ont trouvé leur compte. Et on s'aperçoit que la véritable crise n'est pas la mort du dirigeant, ce qui serait un effondrement de sens, mais que c'est un déferlement de sens, quand les gens, brutalement, se rendent compte d'à quel point ils étaient dépendants et que sans cette dépendance, d'une certaine façon, ils ne sont plus rien. Tout le monde se satisfaisait de ne prendre aucune initiative mais il était impensable de le dire avant que le patron ne meure. C'est ça qui leur saute à la figure ! La mort du dirigeant n'est pas une crise, c'est un événement qui révèle brutalement les fragilités de l'organisation.

Un intervenant : Les crises que j'ai connues en grande entreprise sont d'abord des crises sociales. Dans les PME, les crises sont en général davantage liées aux personnes et elles sont tout de suite dramatiques, au sens où elles mettent d'emblée en cause la vie de l'entreprise.

Anticiper la crise

Un intervenant : Votre approche n'est pas seulement d'expertise sur des approches techniques, mais elle va beaucoup plus loin en agissant sur les leviers qui sont ceux du discernement. Parvenez-vous à intervenir de façon plus anticipatrice ? Êtes-vous appelé à intervenir dans des situations où vous pouvez agir comme vous l'avez évoqué, dans l'interpellation des personnes, avant que la crise ne se déclenche ? Ou est-ce qu'il faut attendre d'être au pied du mur pour que la demande se fasse ? Personnellement, je n'arrive pas toujours à savoir quand je suis en situation de crise. Comment peut-on arriver trouver un chemin dans tout cela ?

Orateur : Sur cette question de la responsabilité personnelle et du discernement, je prendrai un exemple personnel que vous extrapolerez à des situations plus importantes. Hier soir, je devais me rendre chez un ami pour passer la soirée. Auparavant, j'avais un exercice de crise qui devait initialement se terminer vers 17 heures. Il se trouve que le débriefing s'est éternisé. J'appelle donc mon ami pour lui dire que je serai en retard. Dans le RER, il m'arrive deux choses. Tout d'abord, pressé par la foule de l'heure de pointe, je m'irrite intérieurement contre la dame qui me précède et dont le ticket s'est bloqué dans le portillon. Ensuite, arrivant sur le quai, je vois la rame partir sous mon nez et une attente de sept minutes s'inscrire sur l'afficheur. Immédiatement, mon état de colère resurgit, décuplé ! À ce moment, un monsieur me demande s'il est dans la bonne direction et s'attire une réponse sèche de ma part.

Après coup, je me dis que. Réfléchissant ce matin à cette situation de mini-crise personnelle, mon état de colère a été, à l'évidence, disproportionné par rapport à cette situation durant laquelle j'ai failli déraiser deux fois. Comment se fait-il que j'aie pu me mettre dans un tel état ? Rapporté à un autre contexte, ce même comportement aurait pu générer des décisions inappropriées, des réactions en chaîne et des conséquences beaucoup plus graves. Dans une crise, il y a évidemment quantité de responsabilités possibles. Mais ce qui importe en premier lieu dans notre approche, c'est que la personne identifie qui, selon elle, en est le responsable. On sait très bien que c'est subjectif. Peut-être a-t-elle tort en identifiant les raisons qui, selon elle, ont fait agir le responsable qu'elle désigne. Mais tant qu'elle pense que c'est vrai, c'est cela qui nous importe.

Il nous faut ensuite distinguer l'aspect intérieur de l'aspect extérieur. Intérieurement, j'ai réellement pensé que c'était la dame, en boquant son ticket, et le conducteur de la rame, en ne m'attendant pas, qui étaient responsables de mon retard. Sur l'instant, j'en étais persuadé et je ne me rends compte de l'absurdité de ces raisons qu'après coup, lorsque je relis la situation. Dans cette situation, je n'avais donc aucun degré de liberté alors que j'avais la sensation d'être libre.

Poussant plus loin la réflexion, je m'interroge sur les éléments qui ont pu m'amener dans cette situation. Et un élément étonnant me revient : dès le matin, quand j'ai appelé mon ami, il a voulu m'expliquer comment venir chez lui. Je l'ai remercié en lui disant que ça n'était pas la peine, ce qui n'était absolument pas vrai. D'une certaine façon, ma motivation était de me faire un point d'honneur à lui montrer que je connaissais Paris mieux que lui qui y habite depuis 20 ans. Les deux événements font ensuite écran à ce souvenir.

En relisant la situation, je me dis que le terrain de crise est là : il s'ancre sur l'image que j'ai de moi par rapport à la réalité. Brutalement, ces deux incidents m'interpellent et me

montrent qui je suis réellement. Là où je récupère une certaine liberté, ça n'est pas de faire passer plus vite le ticket de la dame ou de parvenir à retarder le départ de la rame de métro, mais c'est dans la façon que je vais avoir de vivre ces moments-là.

Un intervenant : C'est là où intervient le discernement. Il y a des attracteurs, mais il y a aussi la question de ce que je veux vis-à-vis de mon ami.

Orateur : Ma crise va s'exprimer sur une victime de circonstance, en l'occurrence ce monsieur qui me demande son chemin. Imaginons maintenant que la situation s'éternise : tout cela va monter en pression et ma réaction sera encore plus forte. À partir de quand suis-je en crise ? Fort de cette pratique, j'utilise ces petites interpellations : au moment où la dame bloque son ticket de métro, j'aurais pu me dire que ma réaction était bizarre. L'anomalie n'est pas tant dans le fait que je réagisse mais dans l'intensité de ma réaction par rapport à l'événement qui s'est produit. Si j'utilise ce petit événement à ce moment-là, alors qu'il n'a encore eu aucune conséquence, pour en tirer profit et utiliser mon temps autrement, il n'y a plus de crise.

En situation de prévention, avec des dirigeants, j'utilise souvent cette méthode. Dans certains comités de direction, on commence par la revue des incidents de la semaine. Il n'y a pas de mot d'ordre : chacun arrive avec ce qu'il pense avoir été des incidents critiques et c'est cela qui est intéressant. Au-delà de l'événement, ça parle de quoi, ces incidents ? De la même manière, dans mon exemple, ça parle de quoi, la dame qui bloque son ticket de métro ? Ça parle de quoi, mon état intérieur disproportionné qui fait que je suis hors de moi quand je vois le métro qui part ? Ça parle simplement de quelque chose qui s'est produit avant, que je n'ai pas vu et que j'aurais pu mieux utiliser. Cela me met en état de capitalisation permanente sur ces incidents, que je considère comme critiques, et m'amène à les utiliser pour mieux percevoir comment je suis dans mon organisation et comment est mon organisation. Cela vaut mieux que d'aller jusque la crise qui est beaucoup plus difficile et beaucoup plus coûteuse à traiter !

Un intervenant : Il m'est arrivé de gérer des crises en tant que patron d'une cellule de crise et la vision du monde que l'on a, à ce moment-là, est exceptionnelle. C'est alors notre capacité à revenir à une réalité concrète qui désamorce la plupart des choses et qui est effectivement l'élément clé. Mais en cellule de crise, on ne se pose jamais cette question. Pouvoir anticiper et s'arrêter est pourtant un élément majeur. En cela, vous êtes très proche de ce que dit le philosophe François Jullien sur la notion d'événement, de même que la philosophie chinoise.

Gérer les paroxysmes

Un intervenant : Vous avez pointé la crise comme étant un moment de confrontation 'au pied du mur' et d'impuissance. Mais que fait-on de cette impuissance ? Vous avez également évoqué l'importance de la confiance dans une équipe alors que chacun est pris par ses projections, ce qui m'évoque le livre de Chris Argiris¹, Savoir pour agir . Votre approche consiste à pousser les choses au paroxysme et, ensuite, à produire une neutralisation par oppositions de forces. L'approche de la communication non-violente de Marshall B. Rosenberg² s'applique également bien dans les situations complexes et surtout dans les approches individuelles. Elle propose cinq questionnements : quelle est la situation ? Quel est le sentiment qui m'habite, indépendamment des autres ? Quel est mon besoin ? Quelle est ma demande ? Avec quoi joue-t-on éventuellement ? Pour moi, cela renvoie à la question de la finalité.

Orateur : L'absence d'axe est effectivement paroxystique en gestion de crise parce qu'on est déjà ballotté et, comme tout devient important, on ne distingue plus ce qui l'est réellement. Quant à la communication non-violente, c'est un domaine que je connais peu.

Intervenant : J'apprécie beaucoup cette balance entre l'intérieur et l'extérieur, le subjectif et l'objectif, en prenant l'exemple de vulnérabilités personnelles, et entre l'individuel et le collectif. J'ai perçu que vous nous parliez d'un niveau d'être. J'ai eu la chance de rencontrer Carl Rogers³ et de travailler avec lui et Rosenberg. Rogers nous avait dit : « Faites attention de ne pas interpréter ce que je fais comme une technique : c'est d'abord une façon d'être ». À trop technologiser, à la fin, on perd le sens. Si la technique s'installe, par le biais d'un ordonnancement linéaire, à ce moment-là, la qualité de l'être s'efface. Le danger est qu'alors on s'enlise et qu'on n'avance plus.

Un intervenant : On pourrait voir, de façon sous-jacente à tes propos, l'idée qu'il faille se couler dans la situation. Or, si je dois agir et si cela doit être frontal, il peut aussi être intéressant d'entrer dans une saine colère parce que ce à quoi je suis confronté ne convient pas ni ce que je suis, ni à ce que j'incarne. Mais cela suppose effectivement d'avoir identifié que je ne suis pas dans le défoulement.

Orateur : Il y a une grande différence entre une colère inconsciente et ce que tu décris. Dans ce cas, je ne dis pas que je parle avec colère, je dis que je parle avec force.

Un intervenant : Tout cela parle beaucoup de la relecture des émotions. C'est sans doute la meilleure prévention dès lors qu'on développe cette faculté. C'est une manière d'affiner ses détecteurs, d'améliorer sa présence à soi. C'est une démarche apprenante.

Un intervenant : Dans les situations concrètes de prévention de crise, on a beau préparer des exercices, c'est à chaque fois différent. Quand quarante pompiers investissent la cellule de crise et prennent tout en charge, on a beau s'y être préparé, on peut être complètement anesthésié. S'accorder alors un temps pour se poser et réfléchir n'est pas du tout évident, même en étant convaincu qu'il est indispensable de découvrir ses émotions pour les amortir et les gérer par leur prise de conscience. C'est là qu'il est indispensable d'avoir quelqu'un d'extérieur qui nous fasse sortir de la salle de crise.

1 Chris Argyris, Knowledge for Action, éd. Jossey-Bass, 1993. traduction : Savoir pour Agir, InterÉditions, Paris, 1995
La Communication Non Violente ou CNV est un processus de communication fondé sur une approche spirituelle, que Marshall 2 B. Rosenberg a initié dans les années 1970 en s'inspirant notamment des travaux du psychologue Carl Rogers et d'Abraham Maslow, ainsi que des religions orientales.

3 Carl Rogers (né en 1902 à Chicago, mort en 1987 à La Jolla) est un psychologue humaniste américain. Son Approche Centrée sur la Personne (ACP) met l'accent sur la qualité de la relation entre le thérapeute et le patient (écoute empathique, authenticité et non-jugement).

Christophe Roux-Dufort est professeur en Stratégie et Management à l'EM Lyon. Ses travaux de recherches et ses ouvrages traitent de la gestion de crise. Son dernier ouvrage se concentre davantage sur la compétence individuelle et collective ou comment transformer nos limites en talents professionnels.

Roux Dufort, C. Gérer et décider en situation de crise, Dunod, 2003

Roux Dufort, C., Ramboati, S., Vive l'Incompétence, Pearson, 2008.

Faut-il échouer pour réussir ? Qui n'a pas éprouvé, au cours de sa carrière, un sentiment d'incompétence ? Et s'il fallait y voir une chance plutôt qu'une faiblesse ? Préjudiciables à plus ou moins long terme si nous nous contentons d'en rester là, nos hésitations, nos doutes, nos conflits ou tensions sont autant de pistes pour devenir plus efficaces et apprendre à mieux nous connaître.