



tout cela reste très insuffisant. On dispose d'outils pour la réponse tactique à l'accident ; on manque des cultures appropriées pour faire face à la crise. Là où on pense « réflexe technique », il faut être en mesure de mettre en ligne des visions du monde renouvelées, une culture commune appropriée, des capacités d'action en équipe et plus encore en réseaux – largement ouverts à l'extérieur.

Le tableau clinique est récurrent : retard dans le décryptage de l'anormal, remontée très lente des informations, mobilisation laborieuse, paralysie au plus haut niveau (avec fixation sur des positionnements décalés), incapacité manifeste à travailler de façon transverse avec tous les acteurs de la crise, communication inexistante, surréaliste ou suicidaire, mobilisant les tendances culturelles les plus archaïques, etc. Soudain confrontées à des crises qui les mettent profondément en question, les organisations (comme les individus) connaissent des pathologies graves. Premiers neutralisés : les mécanismes de défense des entités ébranlées. Les

Les systèmes complexes face aux crises : des mutations à engager

Par Patrick Lagadec, chercheur à l'école polytechnique*

Alertes, remontées d'un passé mal maîtrisé, ruptures des règles du jeu, irruption de nouveaux acteurs, omniprésence du médiatique, sans oublier l'éventualité d'un accident limité ou grave... : tout concourt désormais à faire de la crise notre horizon, voire notre quotidien. Comment les organisations sont-elles préparées à ce nouvel état de fait ? En général fort mal.

Certes, il y a bien des services d'urgence, des plans de secours, des schémas de crise – mais,



capteurs d'alerte sont aveuglés, les capacités de réaction anesthésiées, l'organisme génère de la gaffe à haute vitesse, notamment en communication (en dépit d'intéressants *media-trainings*) et ces affections redoublent d'acuité à l'échelon des systèmes, marqués par des maillons faibles, funestes pour l'ensemble, et une propension à l'effet pervers encore plus forte.

Un certain nombre d'organisations avancées ont perçu – et admis – la nécessité d'une action de fond. Elles ont engagé, ces dernières années, de solides programmes d'apprentissage, en sachant bien que la réponse n'est pas dans la simple mise au point de quelque « plan de crise » sous-traité à tel ou tel bureau désœuvré. Le véritable défi est dans la mutation à réussir concernant les visions de la responsabilité et du management en univers flou, définitivement ouvert et à haut risque de rupture.

L'expérience montre que de nombreuses étapes sont à franchir pour se dégager des ornières immédiates, échapper à la forte probabilité de fiasco.

- Une prise de conscience à l'échelon des équipes d'états-majors, qui doivent reconnaître la nécessité de leur implication directe et effective sur ces terrains (leur absence est souvent le trait marquant dans les exercices).
- La reconnaissance de la nécessité d'un apprentissage continu et collectif : il s'agit d'apprendre *ensemble* à relever le défi des surprises majeures. Ce qui suppose notamment questionnement hardi, décloisonnement des approches, travail en réseau (quand on en reste le plus souvent à des architectures calquées sur les tuyaux d'orgues, chacun jouant sa partition, avec pour résultat une cacophonie, très inquiétante pour l'extérieur en dépit de tous les efforts tentés pour « rassurer »).
- Les modalités pratiques prioritaires pour opérer ces mutations et gagner en efficacité opérationnelle sont connues :
 - de courts séminaires de sensibilisation, au plus haut niveau, pour engager sur la voie d'approches en équipe et en réseau (totalement opposées à ce qui a été la norme de chacun depuis les concours de sa jeunesse) et ancrer les décisions d'apprentissage sur ces terrains souvent tabous ;
 - des retours d'expérience systématiques, non plus seulement sur telle ou telle conduite technique, mais sur la prise en charge collective d'une situation organisationnelle délicate ;
 - des simulations réitérées, conçues et analysées avec le plus grand soin (se distinguant des exercices ritualisés ;

– des formations spécifiques : des dirigeants, pour qu'ils puissent jouer leur rôle de pilotage fondamental, partagé entre de nombreuses têtes de réseaux ; des « directeurs de cellules de crise », pour qu'ils soient en mesure de conduire ces cellules aux dynamiques si piégeantes ; des opérations inter-organismes, pour développer les capacités des multiples réseaux impliqués.

Les mutations nécessaires exigent du temps : raison de plus pour ne pas attendre davantage.

* Auteur de : Cellules de crise - Les conditions d'une conduite efficace, Les Editions d'Organisation, octobre 1995.