

GESTION DE CRISE OU LA RÉPONSE DE L'ENTREPRISE PAR

OLIVIER VELIN ET SIMONE EIKEN

Dans un environnement de « capitalisme du chaos », selon l'expression de Naomi Klein, les crises dont la fréquence s'accroît, agissent comme un révélateur de dysfonctionnements internes, propres au monde de la production moderne, et parfois, d'un modèle à remettre en question, d'une dynamique et de rapports sociaux à transformer au sein de l'entreprise. Celle-ci, dans sa structure hiérarchique verticale classique, les frictions et l'apathie qu'elle provoque parfois, s'avère inadaptée face aux défis contemporains, où la nécessité de répondre aux catastrophes possibles de façon adéquate et efficace, impose une flexibilité, une souplesse qui s'apprend à l'usage, en d'autres termes, « sur le champ de bataille ». C'est la thèse de l'ouvrage d'Olivier Velin et Simone Eiken, aux nombreuses inspirations, aux multiples ramifications. C'est en effet rien moins qu'une transformation complète de la façon d'envisager l'entreprise, dans son quotidien et dans son exceptionnel, qui est le véritable défi des crises, selon ces deux auteurs. Et, c'est assez rarement dit pour être souligné, la véritable opportunité des crises, qui sont une chance pour l'entreprise, sa cohésion, sa raison d'être, qu'elles remettent à l'ordre du jour, souvent cachées par la routine.

Un des mérites de l'approche de Velin et Eiken, est d'être exhaustive autant qu'on puisse l'être dans un champ de mines. Paradoxalement, la nécessité d'affronter les crises sans mettre en péril la survie de l'unité humaine qu'est l'entreprise, nous ramène dans la conception des deux auteurs à une vision anthropologique de celle-ci. Les compétences et la réactivité de chacun, à tous les échelons, sont sollicitées par une situation d'urgence, révélateur, s'il en fût, de tensions dormantes, de rigidités périlleuses, d'insatisfactions qui peuvent se révéler dramatiques dans certaines circonstances, génératrices de blocages parfois fatals. L'entreprise doit être un lieu d'épanouissement pour fournir une réponse adéquate à la crise, c'est la thèse qui fonde le tableau présenté par Eiken et Velin. Pour répondre eux-mêmes à la gageure d'envisager le pire et l'improbable dans toutes leurs déclinaisons, les auteurs ont eu recours à de multiples exemples, du naufrage du *Titanic* aux attentats du 11 septembre, en passant par l'explosion en vol de la navette *Challenger*, le *Tsunami* asiatique de 2005, la catastrophe de l'usine chimique de Bhopal en Inde, celle de Seveso en Italie, et le cataclysme de Tchernobyl. À chaque fois l'analyse en profondeur de la chaîne de manquements qui conduit à la rupture de continuité que constitue une crise frappe par sa pertinence et produit l'amorce d'un système lui-même en perpétuel mouvement susceptible de traverser ces épreuves et de reprendre le dessus, en limitant la casse, grâce à ses facultés d'adaptation. Cette mobilité est inspirée par une multitude de sources, de la stratégie militaire, dont l'expérience est extrêmement précieuse (*Battle is a highly fluid situation*, était, à cet égard,

certainement la réplique la plus porteuse d'enseignements prononcée par John Travolta, dans le film *Broken Arrow*, qui décrivait le vol d'une tête nucléaire), à la philosophie chinoise et aux arts martiaux. L'exergue confucéenne : *Je ne cherche pas à connaître les réponses, je cherche à connaître les questions*, de l'ouvrage nous en donne les clés. *Dans un combat, nous sommes confrontés immédiatement aux quatre dangers qui nous menacent : la surprise, la peur, le doute, la perplexité*, (Pierre Delorme, *Les Arts martiaux appliqués aux affaires*), cette citation, donne, quant à elle, une mesure de « l'ennemi intérieur », souvent le plus redoutable. *La crise est une brèche dans nos visions du monde, dans nos modèles de référence, nos rapports à la connaissance, nos outils. La crise est d'abord une discontinuité*, conclut-on (Patrick Lagadec, *Risques et crises : nouvelles frontières, nouvelles responsabilités*). C'est en synthétisant, et en systématisant un savoir multiforme, qui tient compte tant de la théorie du chaos, que celle de l'auto-organisation de la nature et du retour à la normale, des tendances sociales centrifuges et de l'improbabilité probable (qui avait prévu l'iceberg du *Titanic*, les Boeing du *World Trade Center*, la crue de la Seine en 1910, ou les probables maniaques de l'anthrax, la diffusion de la grippe aviaire ?...) que Eiken et Velin dessinent un tableau vivant des crises, de leur imprévisibilité, et des réponses organisationnelles (Unité de crise, décisionnelle ou d'intervention, techniques, financières, communicantes, juridiques) à fournir de toute urgence. Soucieux d'exhaustivité, ils composent également une critique de la gestion des risques telle qu'elle est envisagée habituellement dans une optique routinière, peu attentive à l'inattendu, dans sa volonté de rassurer — comme on le sait, c'est à ça principalement que servent les plans de crise. Eiken et Velin proposent donc une réévaluation complète des démarches de gestion des risques, à partir d'une approche informée par l'expérience, de l'anticipation des crises (notamment avec le concept de *signaux faibles*, mais déterminants) et donc de leur évitement, à l'organisation qui permet de les désamorcer ou les amoindrir. Au passage, et ce n'est pas le moindre mérite de l'ouvrage, il propose une refonte de l'univers entrepreneurial dans cette optique d'instinct de conservation, de jour en jour plus nécessaire et criant, vers une entreprise ouverte sur toutes ses composantes.

La sagesse supérieure, c'est de se connaître soi-même, (Lao Tseu), citent encore Velin et Eiken, dont les solutions, à partir de l'approche pragmatique de « simulations de crise » en temps réel, semblent les plus abouties parmi celles dont on dispose aujourd'hui, si souvent parcellaires.

Thierry Marignac, directeur de communication chez Amirconsulting.