



Livres et Prix

Le Risque technologique majeur – Politique, risque et processus de développement

Pergamon Press, Collection "Futuribles", Paris, 1981.
 – Trad. anglaise: Major Technological Risk – An assessment of Industrial Disasters, Pergamon Press, Oxford, 1982.

La Civilisation du risque – Catastrophes technologiques et responsabilité sociale

Le Seuil, Collection "Science Ouverte", Paris, 1981.
 • Prix de Protection Civile, 1982.
 • Prix Raymond Delaby (Conseil Supérieur des Installations Classées), 1982.
 – Trad. espagnole : La Civilización del riesgo - Catastrofes tecnologicas y responsabilidad social Madrid, Ed. Mapfre, 1984.
 – Trad. allemande : Das Grosse Risiko - Technische Katastrophen und gesellschaftlich Verantwortung, Greno, Nördlingen, 1987.

Etats d'urgence – Défaillances technologiques et déstabilisation sociale

Le Seuil, Collection "Science Ouverte", 1988.
 • Prix Roberval du Livre et de la Communication en Technologie, remis par M. Hubert Curien, Ministre de la Recherche et de la Technologie
 – Trad. anglaise : States of Emergency - Technological Failures and Social Destabilization, Butterworth-Heinemann, Londres, 1990.
 • Pour l'ensemble des travaux : Prix Fritz Winter, 1988

La Gestion des Crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs

McGraw-Hill, Paris, 1991 ; Ediscience, 1994.
 – Trad. anglaise : Preventing Chaos in a Crisis, McGraw-Hill, Maidenhead, 1993.

Apprendre à gérer les crises – Société vulnérable, acteurs responsables

Editions d'Organisation, 1993.
 – Trad. italienne : Crisis Management – Como affrontare e gestire emergenze e imprevisti, Uomini & Imprese, Franco Angeli, Milano, 1994

Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace

Editions d'Organisation, 1995.

Ruptures créatrices

Editions d'Organisation, 2000.

Patrick LAGADEC

Lauréat 1999 du Prix du Forum Engelberg
 ECOLE POLYTECHNIQUE
 Laboratoire d'Econométrie

1, rue Descartes - 75005 Paris - FRANCE
 Tél. 01 55 55 87 71 - Fax : 01 47 02 14 10
 mail : plagadec@club-internet.fr

Pilotage des situations de crise

Patrick LAGADEC

École Polytechnique

Août 1997

Guide de réflexion - Dirigeant

■ Introduction	<u>Crises et Dirigeants</u>
■ Pilotage stratégique	<u>Rôle des dirigeants</u>
■ Tableau de référence pour la conduite des crises	
■ Trois situations	<u>événement grave</u> <u>incident bénin</u> <u>phénomènes insidieux</u>
■ Crise franche	<u>Mobilisation-Organisation</u>
■ Crise potentielle ?	<u>Veille renforcée</u>
■ Crise insidieuse ?	<u>Questionnement renforcé</u>

Annexe 1

Annexe 2

Attention pièges !

Avant la crise, une implication forte du dirigeant

Crises et Dirigeants

“Le rôle le plus important d'un dirigeant consiste à prendre sur ses propres épaules le poids de l'ambiguïté qui préside aux choix difficiles. Cela fait, ses subordonnés disposent de critères pour se guider et peuvent passer à l'exécution de leurs tâches”.⁽¹⁾

Henry Kissinger

Ce document d'aide au pilotage de la crise pour le dirigeant comprend :

- p. 2 - une fiche “Pilotage stratégique, rôle des dirigeants ”
- p. 3 - une fiche “Tableau de référence pour la conduite des crises ”

Le dirigeant et son équipe devront prendre le temps de relire ce guide de réflexion en début de crise.

- p. 4 une typologie des crises : 3 modes génériques
une fiche pour chacun de ces types :
- p. 5 - crise franche
- p. 6 - crise potentielle
- p. 7 - crise insidieuse

- p. 8 un document “Attention pièges” en guise de garde-fou

Enfin, bouclant sur la prévention-préparation, quelques exigences fondamentales sont rappelées au dirigeant.

1 En tant que Dirigeant, **vous avez un rôle clé** à jouer en situation de crise.

Si vous ne le jouez pas, l'organisation aura fort peu de chance de se sortir de la crise.

- 2** Attention :
- Votre responsabilité ne se borne pas à vous assurer qu'un service technique «suit» l'affaire, à faire appliquer les prescriptions très partielles de tel service (technique, juridique, communication), ou même à vous assurer de la mise en place d'une organisation technique de crise.
 - Vous n'êtes pas le délégué d'un sous-secteur technique : **vous en avez la responsabilité globale de l'institution.**
 - La communication est une dimension essentielle de la gestion de crise : mais ce n'est pas le tout de cette conduite.
 - Prenez garde à deux erreurs opposées : **l'absence des dirigeants, l'emballement irréflecti.**

3 **Vous êtes un chef d'orchestre** qui n'a pas le droit de jouer d'un instrument : à vous de conduire l'ensemble, alors que bien des repères auront disparu («On a perdu la partition!»).

(1) - “Les Années Orageuses”, Tome 3 - Fayard, Paris, 1982 - p. 614/615.

PILOTAGE STRATÉGIQUE : RÔLE DES DIRIGEANTS

1 QUESTIONNEMENT

- «De quoi s'agit-il ?» :
 1. séparer lectures techniques ; perceptions sociales ;
 2. cerner, au-delà des évidences, le potentiel de déstabilisation de l'événement.
- Traquez tous les motifs de disqualification immédiate (inaction opérationnelle, refus de communication).
- Examinez les maillons faibles externes qui font courir des risques à votre organisation.
- Portez attention à tous les signaux de défaillance, de fragilisation du système.
- Faites la liste des acteurs potentiels, en interne, en externe.

Ayez une cellule de réflexion stratégique, hors opérations, pour ouvrir plusieurs scénarios

2 POSITIONNEMENT

- Construisez une lecture de référence pour la situation et son pilotage stratégique.
- Donnez des lignes forces tant pour la Gestion que pour la Communication.

3 SUPPORT GLOBAL

- Accompagnement global de la conduite de la crise (voir tableau général de conduite ci-après).
- Anticipez erreurs majeures, gaffes à éviter (positionnements inacceptables, communications provocantes,...).
- Favorisez constamment l'anticipation, le questionnement, la modestie, la prise en compte de la durée.
- Arrachez les intervenants aux raisonnements en «tout ou rien», aux pièges de la sous- et de la sur-réaction.
- Agissez comme ciment interne de l'organisation (présente forte ; appui spécifique aux plus exposés).
- Dans les systèmes complexes, assurez-vous que les autres têtes de réseaux ont aussi mis en place des dispositifs de qualité et que des liaisons ont bien été établies entre ces réseaux.
- Ouvrez l'organisation à l'extérieur, appuyez les partenaires extérieurs, suscitez de nouveaux partenariats.

4 ACTION : Intervenez aux niveaux les plus essentiels

- Posez des actes symboliques, ouvrez le jeu institutionnel pour dénouer les situations bloquées.
- Assurez les relations extérieures les plus importantes, aux moments critiques (à l'exclusion de toute tâche répétitive).
- Discernez les opportunités que peut aussi offrir la crise, faites-les intégrer dans la conduite de la crise.
- Restabilisez le système périodiquement en rappelant les objectifs et en dégageant les avancées réussies.

5 FIN DE CRISE

- En fin apparente de crise (moment favorable aux gaffes et erreurs majeures), remobilisez fortement l'organisation en prêtant très attention aux euphories de fin de crise, aux décompensations prématurées.
- En fin effective de crise, signifiez clairement le retour à des modalités de gestion plus habituelles.

6 APRÈS LA CRISE

- Engagez des processus de cicatrisation : retour d'expérience, initiatives fortes tant sur le plan opérationnel que sur le plan symbolique.
- Faites un retour sur la prévention, réexaminez les situations ayant conduit à la crise, réexaminez les choix fondamentaux.
- Mettez plus largement à profit les nouvelles opportunités ouvertes par la crise.

TABLEAU DE RÉFÉRENCE POUR LA CONDUITE DES CRISES

Phase réflexe : éviter la disqualification immédiate

- 1 Décrypter, alerter, mobiliser
- 2 Prendre en charge : traiter l'urgence, circonscrire la crise et son traitement
- 3 Poser des actes réflexes : recueil organisé d'informations, livre de bord
- 4 Communiquer : en interne ; avec l'extérieur : victimes, médias, groupes clés

Ne pas laisser un terrain ingérable

Phase réflexion : pour «embrayer» sur l'événement, pour comprendre ses racines

- 1 Ouvrir le questionnement, caractériser la situation en évitant sous- et sur-estimation
- 2 Dessiner la carte des acteurs, et leurs relations pour la durée spécifique de cette crise
- 3 Repérer les référents décisionnels (les visions du monde des différents acteurs)
- 4 Ouvrir les réseaux, sortir de son bunker
- 5 Construire le système de conduite, autour du (ou des) décideur(s) essentiel(s)
- 6 Mettre en place une capacité de réflexion stratégique, et la protéger
- 7 Dégager des positionnements fondamentaux (réfléchir aux «Rubicons» à franchir)

Ne pas tourbillonner avec la crise

Phase conduite : des soins intensifs, des transformations en profondeur

- 1 Conduire un système fragilisé qui perd ses mécanismes de défense
- 2 Diriger les cellules de crise (en maîtrisant les pathologies classiques : bunker, réponses techniques réductrices)
- 3 Maîtriser l'expertise : qui peut dire quoi, dans quel délai, avec quelle fiabilité (limites de validité), avec quelle crédibilité, quelle légitimité
- 4 Répondre aux exigences de communication, tisser des liens avec les victimes (internes, externes)
- 5 Conduire la crise jusqu'à son terme (attention aux crises dans la crise), conduire l'après-crise (attention aux résurgences)
- 6 Veiller aux transformations profondes nécessaires

Résoudre la crise, agir sur ses causes profondes

TROIS SITUATIONS

- 1 On vous apprend qu'il vient de se produire un événement extrêmement grave...
N'attendez pas ! Préparez-vous aux grandes turbulences, et à la perte de biens des repères.

Mobilisation.

Image de référence : préparez le voilier, la tempête va déferler

- Mais
- 1 - Ne quittez pas le navire !
 - 2 - Ne vous précipitez pas à donner de grands coups de barre

- 2 On vous apprend qu'il vient de se produire un incident...

Rappelez-vous qu'une crise n'a pas besoin de déclencheur foudroyant.

Attention aux effets de contagion, de combinaison, à partir de phénomènes totalement étrangers.

Ne vous contentez pas de la réponse : « le service technique suit l'affaire ».

Veille renforcée.

Image de référence : les chevaux du Lac Ladoga

- 3 On ne vous apprend rien de spécifique, mais vous ressentez une impression étrange...

Reportez-vous à la grille de détection.

Questionnement renforcé.

Image de référence : l'effet papillon

Oubliez un moment l'analyse des causes, l'exigence de preuves. **Traquez les effets, le ressenti.**

CRISE FRANCHE

MOBILISATION - ORGANISATION

IMPLIQUEZ-VOUS

- **Rendez-vous disponible à la crise** en vous dégageant de l'immédiat
- Ouvrez un livre de bord
- Affichez présence personnelle forte et leadership
- Veillez à ce que la crise soit effectivement prise en charge par l'organisation : **ne laissez pas le vide s'installer**

FAITES CONSTRUIRE UN TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE

- Éléments factuels (vérifiés, non vérifiés), par les canaux classiques et non conventionnels
- Toutes premières hypothèses et impressions
- Possibilités enveloppes pour l'évolution de la situation
- Faiblesses déjà évidentes, gaffes déjà commises
- Contexte : points faibles, contagions possibles

MOBILISATION ET ORGANISATION DES DIRIGEANTS

- **Le plus tôt possible**, rassemblez des forces à l'échelon de la DG, identifiez les absences, les présences
- Établissez une relation avec Président et DG.
- Établissez les liens voulus avec les réseaux internes, les réseaux externes.
- Déterminez un lieu de suivi de la crise.

LOGISTIQUE

- Faites préparer les outils nécessaires ; vérifiez les moyens, les liaisons ; faites vérifier par chacun qu'il sait se servir des moyens.
- **Organisez-vous pour tenir dans la durée** et rendez-le visible.

CRISE POTENTIELLE ?

VEILLE RENFORCÉE

ORGANISATION-PILOTAGE

- Vérification de l'existence d'un pilote pour la conduite de la veille
- Prise de dispositions par chaque responsable dans son domaine : examen de ses propres libertés de calendrier, de la disponibilité de ses collaborateurs, de ses moyens matériels, etc.
- Réunion d'état-major restreint (au niveau approprié) pour vérifier que les principaux intéressés apprécient bien les raisons de la veille renforcée et le fonctionnement du dispositif de vigilance
- Mise en pré-alerte d'experts (savoir qui est disponible)
- Information des étages supérieurs de l'organisation, éventuellement aussi de partenaires directs (tutelles, réseaux)

INFORMATION

- Mise en éveil de tous les capteurs disponibles, et même de sources d'information non traditionnelles
- Mise en place d'un dispositif de recueil systématique d'informations pour apprécier la situation

SUPPORT LOGISTIQUE

- Ouverture d'un livre de bord
- Vérification précise du bon fonctionnement de la chaîne de communication interne (émission-réception-recueil des messages)

QUESTIONNEMENT-ANTICIPATION

- Formulation de plusieurs hypothèses de diagnostic (en se gardant de tout enfermement dans une lecture unique)
- Début de réflexion sur le problème posé, les surprises et les combinaisons possibles
- Construction de la liste des acteurs de crise prévisibles, alliés ou non, en vérifiant qu'il existe des canaux de contact (collaborateurs, experts, communicants, organisations syndicales, autorités techniques, autorités locales et nationales, l'international, les médias (locaux, nationaux, internationaux), les associations, etc.).
- Identification des actions à mener, des réseaux à ouvrir, si le phénomène se confirmait

Principe : se doter du plus grand nombre possible de "focales" pour porter des regards multiples sur la situation.

CRISE INSIDIEUSE ? QUESTIONNEMENT RENFORCÉ

1 Interrogation sur les conséquences

- L'affaire a-t-elle causé ou fait-elle craindre des risques graves, inquiétants, à court terme et à long terme ?
- La situation va-t-elle concerner un nombre important de personnes ?
- La situation peut-elle avoir des conséquences graves et en extension ?
- Y a-t-il des incertitudes sur les conséquences ?
- L'expertise risque-t-elle d'être défailante pour caractériser et traiter le problème ?

2 Interrogation sur les causes

- Y a-t-il des incertitudes sur les causes ?
- Y a-t-il eu des erreurs manifestes ou des fautes lourdes de la part de l'organisme ?

3 Interrogation sur le volet « opinion publique »

- L'événement est-il spectaculaire (phénomènes en jeu, moyens d'intervention) ?
- Des installations phares, des produits perçus comme dangereux sont-ils concernés ?
- Des catégories sensibles pour les médias et l'opinion sont-elles concernées, même indirectement ?
- L'organisation a-t-elle été silencieuse jusqu'ici sur l'événement ?
- Les arguments de l'organisation sont-ils difficiles à expliquer, difficiles à comprendre ou à accepter ?
- Des personnalités connues sont-elles déjà mobilisées ou peuvent-elles l'être ?

4 Interrogation sur le contexte, le passé, les mutations en cours possibles

- Le problème naît-il dans un site sensible ?
- L'événement peut-il donner lieu à perception de « série noire », de problème générique ?
- L'actualité générale de la période est-elle plutôt creuse ?
- L'organisation sera-t-elle isolée dans sa défense ?
- Le contexte interne est-il sensible (conflits) ?
- Y a-t-il eu dans le passé de fortes controverses sur le sujet en cause ?
- Peut-il y avoir combinaison du problème avec d'autres problèmes en cours ?
- Le problème va-t-il impliquer un grand nombre d'organismes, des organismes peu préparés ?
- Est-on sur un terrain neuf qui peut devenir très sensible et qui va surprendre l'organisation ?

5 Critères globaux devant déclencher immédiatement une forte réaction

- Une augmentation nette du degré d'incohérence dans les systèmes concernés
- Un fossé de plus en plus profond entre acteurs : incompréhension, aigreurs, conflits
- Un décalage étrange entre le bruit à l'extérieur et le calme plat en interne
- Des déclarations optimistes et des certitudes techniques décalées, un besoin de « rassurer »
- Des chiffres trop précis, des formules toutes faites : "le coup est déjà parti", "on l'a déjà fait sans problème"
- L'absence d'acteurs importants ou qui ne jouent pas leur rôle habituel
- Des obstacles systématiques empêchent l'examen ouvert des questions posées : on ne peut même pas monter une réunion, ni mettre la question à l'ordre du jour
- Une situation inhabituelle de malaise, de flou, d'ambiguïté, que personne ne cherche à traiter
- Bref : une organisation qui émet de multiples signes de mobilisation de ses systèmes de défense, sur fond de dénégation et de fuite.

ATTENTION PIÈGES

Ne vous dites pas trop vite que vous n'êtes pas concerné

N'attendez pas de "preuves absolues" avant de vous intéresser au dossier

Ne créez pas la crise de toute pièce en intervenant à la hache

Ne vous laissez pas enfermer dans des visions du monde trop vite figées

Allumez votre écran radar et balayez en permanence :

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.

Ne vous laissez pas emprisonner dans la recherche de réponses fermées

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

A 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, etc. ?

Recherchez les phénomènes structurants et déclencheurs de déstabilisation.

Demandez à un généraliste à vos côtés, qui n'est pas coincé dans la culture maison, 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 ? Quels sont les atouts de la crise ?

AVANT LA CRISE, UNE IMPLICATION FORTE DU DIRIGEANT

Préparation,
Anticipation,
Interrogations stratégiques

- 1** **Q**uelle est la dernière participation effective du dirigeant à un travail collectif sur le terrain des crises ?
 - La nature de cette participation était-elle adaptée à son niveau de responsabilité ?
 - Le débriefing qui a suivi a-t-il porté en particulier sur l'intervention au niveau décisionnel le plus élevé ?
- 2** **L**e dirigeant a-t-il nommé une personne ou un tandem de haut niveau en charge de ce dossier dans ses multiples composantes ?
- 3** **L**e dirigeant dispose-t-il d'un tableau de bord sur les actions engagées pour transformer son organisation afin de la préparer culturellement à prévenir, anticiper, détecter, traiter les situations non conventionnelles ?
- 4** **L**e Retour d'expérience et la Simulation sont-ils devenus une pratique naturelle ?
Le dirigeant dispose-t-il des textes de débriefing correspondants ?
- 5** **L**e dirigeant est-il personnellement engagé, avec d'autres dirigeants, dans un travail de réflexion sur les grandes ruptures à l'œuvre dans l'environnement et susceptibles de se traduire par des crises pour son organisation ?

Notes personnelles
