



Sommaire

Remerciements	V
Introduction : des outils pour penser, prévenir et gérer la crise	1
Questionnement préalable : la demande et le projet	7

PREMIÈRE PARTIE

Dynamique de crise

Le tableau des difficultés qui attendent le responsable

Chapitre 1. Normalité, perturbation, crise	23
<i>Planche 1. L'accident classique</i>	26
Chapitre 2. L'événement majeur, univers de la démesure	27
1. Une défaillance de grande ampleur	28
2. Une défaillance qualitativement très déstabilisante.....	28
3. L'urgence, face à des situations de haute gravité et en aggravation exponentielle ..	29
4. Des procédures d'urgence « hors-jeu »	30
5. Plus que l'incertitude : l'inconnu.....	31
6. Au-delà de l'urgence, la question plus globale du temps - dimension clé de la crise	32
7. La multiplication des intervenants.....	33
8. Des problèmes critiques de communication	34
9. Des enjeux colossaux.....	34
10. Un événement qui peut tenir largement de la perception que l'on en a	35
<i>Planche 2. L'événement majeur</i>	38
Chapitre 3. Un phénomène de résonance entre l'événement et son contexte	39
<i>Planche 3. Des terrains de crise</i>	42

Chapitre 4. La crise, ou la perte de l'univers de référence.....	43
1. La notion de crise : résistance et richesse du concept	43
1.1. Des approches centrées sur le contenu des crises.....	48
1.2. Des approches centrées sur les manifestations caractéristiques de la crise....	49
1.3. Des tentatives de définitions synthétiques.....	51
2. L'expérience de crise : quelques clés pour le responsable	52
<i>Planche 4. Crise : un triple défi</i>	57
Chapitre 5. Dynamique de crise : une reconnaissance générale des difficultés.....	59
1. L'entrée en crise : déstabilisation et défaites inaugurales	60
1.1. Le choc	60
1.2. Une alerte tardive ou mal traitée.....	60
1.2.1. Le caractère massif et fulgurant de l'épreuve.....	61
1.2.2. Le caractère inédit de l'événement.....	61
1.2.3. Des insuffisances ou des défaillances des systèmes d'alerte.....	62
1.2.4. L'inertie individuelle ; l'inertie organisationnelle.....	62
1.2.5. La lourdeur de tout fonctionnement administratif.....	63
1.2.6. La saturation des opérateurs	63
1.2.7. La faiblesse relative des signaux d'alerte	64
1.2.8. Les idées préconçues, les idées fixes, les grandes failles intellectuelles	64
1.2.9. La lutte désespérée pour ne pas admettre l'inhabituel, qui va déranger.....	65
2.2.1. L'absence d'interrogation préalable	70
2. Un renfort immédiat pour la crise : le passé présente sa note... ..	70
2.1. Une cascade de problèmes techniques qui aggravent la défaillance elle-même... ..	70
2.2. Des problèmes organisationnels qui entravent l'action d'urgence	70
2.2.1. L'absence d'interrogation préalable	70
2.2.2. Des « blancs organisationnels » stupéfiants	70
2.2.3. L'absence de plans d'urgence.....	71
2.2.4. Des plans papier, des capacités mythiques.....	71
2.2.5. Des infractions caractérisées ou des comportements critiquables.....	72
2.3. Un capital de défiance	72
2.4. La mise à jour de toutes les insuffisances ayant marqué la phase de prévention.....	74
2.5. La remontée de l'obscur	75
3. Les individus : projetés au bord du gouffre.....	77
3.1. Une épreuve difficile	77
3.2. Le stress et ses conséquences	79
3.3. Des coefficients individuels.....	81

4. Les petits groupes : entre la cacophonie et la fermeture pathologique.....	84
4.1. La confusion, les conflits.....	84
4.2. La fuite dans l'unanimisme : le problème du <i>groupthink</i>	85
5. Les organisations : des fonctionnements en limite de rupture.....	91
5.1. Chaque organisation aux prises avec ses difficultés.....	91
5.1.1. Des absences paralysantes, des carences déstabilisantes.....	91
5.1.2. La tendance au mouvement brownien instantané.....	91
5.1.3. Viscosité, biais et saturation dans les processus d'information et de communication internes.....	92
5.1.4. La déstabilisation s'il faut abandonner les procédures standard.....	93
5.1.5. Le problème de la mise en œuvre des décisions prises.....	94
5.1.6. Les conflits, au sein même des états-majors.....	94
5.2. Les problèmes inter-organisationnels.....	95
5.2.1. Le défi du nombre extraordinaire des organisations impliquées.....	95
5.2.2. Une réaction réflexe peu opportune : le repli sur soi.....	96
5.2.3. Des systèmes de commandement difficiles à cerner.....	97
6. Les grands systèmes : entre la complexité et la désagrégation.....	99
6.1. Le responsable face à différentes strates de difficultés : trois modèles d'analyse.....	99
6.1.1. Le modèle de « l'acteur rationnel » et des insuffisances.....	99
6.1.2. Le fonctionnement bureaucratique : le modèle « organisationnel »...	99
6.1.3. Le jeu des individus : le modèle politique.....	100
6.2. Des systèmes écrasés en temps de crise, qui laissent peu de prises au décideur.....	100
6.3. Une réalité encore bien plus complexe.....	101
6.3.1. Des systèmes d'acteurs hyper-complexes.....	101
6.3.2. L'irruption de sévères concurrences : un éclatement des champs de pouvoir.....	102
6.3.3. Un univers qui semble parfois éclaté, voire pulvérisé.....	103
7. L'expertise et les experts : ornières et fausses sécurités.....	104
7.1. L'impossibilité de recevoir rapidement des analyses fiables.....	104
7.2. Des rapports délicats entre l'expert et le décideur.....	106
7.3. Un type d'expert quasi inexistant : l'expert en gestion de crise.....	110
8. Face aux médias : entre l'épouvante et la révolte.....	111
8.1. Un tableau perçu comme apocalyptique.....	111
8.1.1. L'irruption des barbares.....	111
8.1.2. L'échec des organisations.....	115
8.1.3. L'enfer pour les individus : l'épreuve des caméras.....	117
8.1.4. La montée des réquisitoires.....	119
8.1.5. Le blocage.....	120
8.2. Réaction : l'anti-manuel.....	121
8.2.1. Face à l'investigation journalistique.....	121
8.2.2. Face aux victimes, en situation médiatique.....	122

8.3.	Au-delà de l'expérience immédiate, quelques repères sur le fonctionnement des médias.....	123
8.3.1.	Les médias auront connaissance de l'événement	124
8.3.2.	La crise est une bonne affaire pour les médias, qui vont tout faire pour obtenir des informations	124
8.3.3.	Les informations reçues seront diffusées au fur et à mesure de leur recueil	125
8.3.4.	Les médias vont tenter de répondre à des questions types	125
8.3.5.	Les médias vont demander des conférences de presse	126
8.3.6.	Chaque média présentera l'information sous une forme reflétant ses propres besoins	126
8.3.7.	La réalité construite par les médias deviendra bientôt la réalité prise en compte, y compris à haut niveau	126
8.3.8.	La télévision dispose désormais des moyens techniques de l'instantanéité.....	128
8.3.9.	Dans un monde où tout devient médiatique, la télévision tend à filmer ce qu'elle génère.....	128
8.3.10.	La publication ou la non-publication d'informations critiques	129
8.4.	Au cœur des relations responsables-médias : la contradiction	132
8.4.1.	Des modes de fonctionnement contradictoires	132
8.4.2.	Des principes de base, des cultures souvent contradictoires	133
8.4.3.	Des fonctions contradictoires... jusqu'au point où l'énigme dissout les assurances	136
8.5.	Un retour sur les écueils majeurs pour le décideur : le danger du surf désabusé	138
8.6.	Le média insaisissable : la rumeur.....	139
9.	Face aux victimes : le risque de la paralysie et du mépris.....	142
9.1.	Le dirigeant, entre le désarroi et la fuite.....	142
9.2.	Des personnes, qui subissent rejet et abandon.....	143
9.2.1.	L'agression	143
9.2.2.	Le vide, le parcours du combattant.....	144
9.2.3.	Réactions de victimes	148
9.2.4.	Attentes vis-à-vis des responsables	149
10.	Des acteurs sociaux en grand nombre	153
10.1.	Les syndicats et les structures internes de l'organisation	153
10.1.1.	Le risque majeur : l'implosion.....	153
10.1.2.	Le risque de se priver d'informations... qui iront à l'extérieur.....	153
10.1.3.	Pas de communication de crise s'il n'y a pas de communication au préalable.....	153
10.1.4.	Une question à haut potentiel de sur-aggravation : « l'erreur humaine »	153
10.1.5.	Des situations fort variables	154
10.1.6.	La qualité des relations sociales, indicateur de la qualité des relations extérieures.....	153
10.2.	Les populations, des mythes tenaces...et dangereux.....	154
10.3.	Associations, groupes émergents.....	158
10.3.1.	Une distinction entre groupes	158
10.3.2.	Un dialogue difficile.....	159
10.3.3.	La question clé : la qualité du dialogue avant la crise	160

10.4. Elus, autorités politiques.....	161
10.5. Un foisonnement d'acteurs, sortis de nulle part	162
10.6. Un acteur souvent oublié : la justice.....	163
<i>Planche 5. Des difficultés à attendre</i>	165
Chapitre 6. Le désarroi du responsable : quels leviers, quelles décisions	167
1. Des mécanismes de prise de décision très affectés et de toute manière insuffisants.....	167
2. Un système qui ne répond plus.....	168
3. LaLa plus difficile épreuve pour le dirigeant : le trou noir	171
3.1. Une attente forte	171
3.2. Le désarroi face à l'inconnu	172
<i>Planche 6. Le désarroi du décideur.....</i>	175

DEUXIEME PARTIE

Action stratégique

Chapitre 7. Eviter la disqualification immédiate.....	181
Une planification préalable de qualité	182
1. Capter. Alerter. Prendre en charge	183
1.1. Trois types d'aptitudes : techniques, organisationnelles, culturelles.....	183
1.1.1. Des moyens techniques pour l'alerte.....	183
1.1.2. Des dispositifs organisationnels pour la mobilisation	184
1.1.3. Des aptitudes plus profondes pour la prise en charge.....	186
1.2. Des exigences supplémentaires pour les crises sans déclencheur clair	187
1.2.1. A quels signes une organisation peut-elle repérer une situation de crise potentielle ?.....	187
1.2.2. Quels dispositifs peuvent permettre une meilleure réaction aux crises très incertaines ?	187
2. Déclencher interventions de sauvegarde et actions d'urgence pertinentes.....	191
3. Rechercher des informations	194
4. Etablir un livre de bord.....	195
5. Réunir une équipe, isoler le traitement de la crise.....	196
6. Se garder de toute gesticulation aggravante	197
7. Prendre pied sur le terrain de la communication	200
7.1. Prévenir les familles des victimes	201
7.2. Communiquer avec tous ses publics, en commençant par l'interne.....	201
7.3. Exister sur la scène médiatique	201
8. L'amorce d'une démarche intégratrice : commencer à réfléchir à un plan d'action	205
9. En résumé : ne pas laisser un terrain ingérable	207

<i>Planche 7. Eviter la disqualification immédiate</i>	210
--	-----

Chapitre 8. Des attitudes et des capacités pour avoir prise sur l'événement	211
--	------------

1. Se doter d'une capacité autonome de recueil d'information	212
2. Ouvrir la réflexion : questionnement et distanciation	214
2.1. Cerner le contexte immédiat.....	215
2.2. Briser le carcan des représentations immédiates	216
2.3. S'interroger sur l'héritage et le contexte général.....	218
2.4. Anticiper	219
2.5. Construire un point zéro du système	220
3. Ouvrir les réseaux, tisser une toile de fond	221
4. Préparer les conditions d'une capacité de décision-animation	223
4.1. Fixer un cadre d'autorité pour endiguer la confusion.....	223
4.2. Bâtir un système de coopération, une dynamique d'adhésion.....	224
5. En appui général : un groupe d'intelligence critique.....	225
6. S'efforcer de dégager des logiques d'action.....	227
6.1. Des règles « politiques » : valeurs et références.....	228
6.2. Des règles de fonctionnement inter-acteurs.....	230
6.2.1. Dans les conflits : modération, clarté, communication	230
6.2.2. Décloisonner, valoriser les partenaires	231
6.3. Des règles de conduite institutionnelle.....	231
6.3.1. Faire fonctionner les systèmes habituels	231
6.3.2. Ne pas hésiter à prendre des initiatives fortes en matière institutionnelle	232
6.3.3. Epouser les formes institutionnelles émergentes.....	235
6.4. Des règles de traitement de la crise	236
6.4.1. questionner, anticiper, prendre des initiatives y compris sur le plan symbolique.....	236
6.4.2. Eviter les réponses maximalistes, se garder de la prestidigitation.....	238
6.4.3. Dans la gestion de la crise, ne jamais oublier l'après-crise	239
6.4.4. Tirer parti des opportunités ouvertes par la crise	240
6.5. Des règles de prise de décision.....	240
6.5.1. Un processus de décision vigoureux	240
6.5.2. Garder le maximum d'options ouvertes (en général)	241
6.5.3. Ecarter toute décision impossible à faire appliquer et respecter.....	242
6.5.4. Travailler sur scénarios multiples et contrastés	242
6.5.5. Le « timing » de l'intervention : rapidité ou attente	243
6.5.6. Une grande circonspection face aux options gravissimes	243

<i>Planche 8. Pour avoir prise sur l'événement</i>	245
--	-----

Chapitre 9. Conduire la crise : choix et accompagnement	247
--	------------

1. L'acte fondateur : le positionnement	247
---	-----

1.1. Face à la détermination : nommer la crise ou tout au moins dégager un champ opératoire	248
1.2. Face aux multiples options possibles : prendre position sur des orientations de fond	250
1.3. Face à l'urgence : définir une stratégie de réponse : et passer à l'acte	231
2. La conduite globale de l'ensemble e la réplique	254
3. Le pilotage direct : dispositifs généraux, cellules de crise et outils spécifiques	257
3.1. Des capacités organisationnelles	257
3.1.1. Le concept de séparation	257
3.1.2. La maîtrise des processus d'information interne	257
3.1.3. Le concept d'appui aux unités les plus exposées	257
3.2. Les cellules de crise et leur conduite	258
3.2.1. Au-delà du gadget : une véritable capacité d'action.....	258
3.2.2. Une conception physique adéquate : centralité, séparations et interfaces	257
3.2.3. Des outils spécifiques	260
3.2.4. Des capacités de pilotage : le fonctionnement des groupes de crise ..	260
4. Maîtriser la question de l'expertise	262
5. Conduire la communication.....	263
5.1. La communication médiatique	263
5.1.1. Maintenir ouverture et compétence	263
5.1.2. Pour mieux assurer cette communication, des aptitudes plus fondamentales	264
5.1.3. Pour les situations limites, et au-delà des principes de base, des questions sans réponses	267
5.2. La communication non médiatique	271
5.2.1. Le public interne	271
5.2.2. Les victimes	272
5.2.3. Des publics multiples, des besoins différents	273
5.3. Le traitement des rumeurs	274
5.4. Une mise en garde : ne pas s'enfermer dans la communication.....	275
6. Conduire la crise dans la durée ... jusqu'à son terme	275
6.1. Ne pas arrêter avant la résolution finale	275
6.2. Ne pas confondre fin de la gestion technique et fin de la crise	276
6.3. Ne pas maintenir les dispositifs au-delà du nécessaire	277
6.4. Ne pas confondre la fin de la crise médiatique avec la fin des problèmes à résoudre	277
7. Conduire aussi l'après-crise.....	277
7.1. Non pas l'oubli forcené mais des débriefings bien maîtrisés	278
7.2. Conforter ses équipes	278
7.3. Faire un réexamen dépassant le seul aspect psychologique	279
7.4. Se garder des contre-réactions de triomphalisme	279
7.5. Corriger les perceptions dangereuses que pourrait laisser le traitement de la crise	280
7.6. Après la crise, des initiatives fortes	281

<i>Planche 9. Conduite la crise</i>	282
---	-----

TROISIEME PARTIE

Apprentissage

Chapitre 10. Un socle de refus... et le temps des questions	289
--	------------

Chapitre 11. Engager et conduire l'apprentissage	295
---	------------

1. Un changement culturel des organisations	296
1.1. Ruptures sur les valeurs : citoyenneté et ouverture	296
1.2. Des réorientations et des initiatives fortes en interne	297
1.2.1. Engagements des hauts dirigeants	297
1.2.2. Responsabilité globale	297
1.2.3. Devoir d'information extérieure	298
1.2.4. Prise en compte de la dimension « sécurité-crise » dans les évolutions de carrière	298
1.3. Une nouvelle insertion dans l'environnement	298
2. Des stratégies de changement	299
2.1. Séminaires de simulation de crise	299
2.2. Retour d'expérience	301
2.3. Audits de vulnérabilité	302
2.4. Fertilisations croisés	303
2.5. Etudes techniques concernant la logistique et l'organisation	303
2.6. Un travail général de planification de crise	303
2.7. Nomination d'un responsable de haut niveau pour soutenir la démarche	304
2.8. Un retour sur la prévention des risques	304
2.9. A un niveau plus général : une capacité d'examen des politiques publiques	304
2.10. Des capacités d'intervention d'urgence : possibilités et limites	307

Conclusion : face à des crises, des tournants à opérer	309
---	------------

Bibliographie	313
---------------------	-----

Index des noms de personnes citées	321
--	-----

Index des cas cités	325
---------------------------	-----