

# Dirigeants

## Apprendre à se positionner dans la conduite de la crise

Extraits de

Patrick LAGADEC  $\square$  *Ruptures créatrices*, Editions d'Organisation, 2000, p. 58-59

### 1. Entrée en crise

Éviter les pathologies classiques :

- la fuite personnelle instantanée, physique ou de langage : “ce n'est pas grave ! ce n'est pas nous !”
- la question réflexe inaugurale : “rassurez-moi, vous avez tout sous contrôle ?”
- l'acceptation de paroles réflexe tenant pour résolue toute difficulté : “on a le temps!” ; “ce n'est pas prouvé !” ; “le plan est déclenché !”

S'assurer que les urgences absolues sont bien prises en charge

Mettre en place une équipe de décision, en lien organisé avec le système opérationnel

Désigner un observateur stratégique avec mission d'analyse en recul

Engager une réflexion résolument ouverte :

- les problèmes potentiels, les incertitudes, les délais, les surprises majeures
- les acteurs potentiels, les acteurs surprises
- les pièges et vulnérabilités inédites (ex : effondrement des “barrières d'espèces” juridiques ; nouvelles valeurs et attentes sociales sur lesquelles on sera jugé)

Cadrer l'action immédiate

- s'interroger sur les actions et communications à engager par le plus haut niveau
- identifier les erreurs majeures de positionnement stratégique à éviter absolument
- mobiliser le système pour qu'il s'investisse en anticipation sans attendre passivement le déferlement des événements

## 2. Au long de la crise

### Éviter les pathologies classiques

- se garder de ne s'impliquer que sur la pointe des pieds
- éviter le simple tourisme de direction en salles opérationnelles

### Vigilance

- détecter tout évitement, toute fuite de la part de la cellule direction
- détecter toute information édulcorée remontant des niveaux opérationnels
- détecter toute insuffisance de lien avec les systèmes externes : action et information
- détecter toute fuite ou insuffisance vis-à-vis des victimes
- faire la chasse aux “cartons rouges”, notamment en communication

### Exigences

- “vous êtes vraiment certain de ce que vous venez de m'assurer ? ”
- “donnez-moi vos hypothèses enveloppe, vos doutes, ce qui vous inquiète”
- “que chaque cellule me fournisse son tableau de bord stratégique”
- “donnez-moi des options multiples (non des solutions uniques, fermées et miraculeuses)”
- “qu'est-ce que nous avons promis et que nous n'avons pas tenu ? ”
- “quelle est la qualité de nos liens avec l'interne, avec l'externe ? ”
- “quelles lignes de faille se dessinent ? ”
- “si vous étiez acteur externe, sur quoi porteraient vos critiques à notre endroit? ”
- “quelles nouvelles données radicales émergent ou pourraient émerger ? (en matière scientifique, technique, politique, culturelle, juridique, de communication, etc. ) ”
- “qu'est-ce qui pourrait être ou paraître indigne dans notre positionnement ?”

### Logiques d'initiatives politiques

- que faire d'intelligent *avec* les gens ? Question vers l'interne, comme vers l'externe : “comment pouvons-nous vous aider ? ”
- quels *nouveaux acteurs* contribuer à *faire émerger* ?
- quelles *nouvelles visions* contribuer à faire exister ?
- quelles nouvelles lignes d'action et de *responsabilité* promouvoir ?

### Cœur de l'action du dirigeant

- prise en charge des problèmes inédits, des signaux aberrants
- options fondamentales et nouvelles données critiques
- actes symboliques et interventions majeures : en interne, vers l'externe
- liaisons institutionnelles clés

### **3. Fin de crise et post-crise**

- Rester à la barre tout le temps nécessaire
- Poser des actes forts de cicatrisation internes et externes, en lien avec les acteurs concernés