

# Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants

par Patrick Lagadec

*Après avoir analysé la spécificité de la dynamique des crises, l'auteur, pionnier dans l'étude de ce domaine en France, s'interroge sur les conditions d'une « bonne gestion » de ces situations d'exception. Les crises, qui ne sont pas à confondre avec les « accidents » ou avec les « urgences », imposent, montre-t-il, une implication en première ligne des dirigeants, dont le rôle est crucial lorsqu'il s'agit d'inventer des modes de réponses adaptés à de telles situations singulières.*

Bhopal ou Tchernobyl; Exxon-Valdez ou Amoco-Cadiz; Heizer ou Furiani; World Trade Center ou prise d'otages sur un avion de ligne en territoire à hautes incertitudes; inondations du Middle-West ou du bassin rhodanien; interdiction de vol du DC-10 sur le monde entier, crash au Mont-Sainte-Odile ou amorce de crise après une « presque-catastrophe » à Orly; rumeurs sur des fûts baladeurs de dioxine ou sur un problème lié au génie génétique; défaillance des réseaux d'énergie ou de distributeurs de cartes bancaires; panne des dispositifs de santé publique face à une épidémie de grippe, une pollution atmosphérique ou une contamination alimentaire; inquiétudes sur les champs électromagnétiques, les transformateurs au pyralène, la contamination des milieux; blocages sur les décharges ou sites de stockage; spectre récurrent d'arrivées massives de populations aux frontières, montée de la violence urbaine, saut qualitatif brutal dans les modes d'expression des conflits, ruptures sociales et « coordinations » inédites... avec intervention de puissants acteurs étrangers, de personnalités charismatiques, d'experts inconnus; avec mises en cause de structures jusqu'alors fières de leur robustesse et de leurs prérogatives — le tout sur une double mise en scène de CNN et de France-Info. Voilà qui nous projette brutalement bien loin des chemins balisés de l'urgence.

Les grandes crises font désormais partie de l'univers quotidien. Les perspectives de crises s'accroissent même de façon structurelle en raison de risques spécifiques considérablement accrus, de la complexité inédite des grands systèmes et de l'imbrication des vulnérabilités, de la médiatisation instantanée de tout événement comme de toute rumeur. Et surtout, des difficultés de pilotage qu'éprouvent tous ceux qui y sont confrontés.

Conçues pour le traitement des situations « normales », consolidées à la marge par des services d'urgence (préparés à traiter des brèches bien délimitées), nos organisations se trouvent rapidement prises à contre-pied, minées par des concurrences extrêmes, déstabilisées, et bientôt profondément mises en question par de telles situations.

Tel est le premier constat, fondamental, que la lucidité impose. Mais il en est un second: depuis dix ans, la recherche a travaillé et a permis de baliser ce terrain de la crise<sup>1</sup>. Des références nouvelles, des procédures et des outils repensés ont vu le jour<sup>2</sup>; des programmes de formation ont été expérimentés (Lagadec, 1993). Le temps est venu où, sur ces bases, il est possible de lancer de solides programmes d'action. Il y a là, à l'évidence, un champ nouveau de responsabilité, à couvrir d'urgence — et avec hardiesse.

L'objet de cet article<sup>3</sup> est précisément de fixer quelques-uns de ces acquis essentiels pour la connaissance, le pilotage et l'apprentissage sur le terrain des crises. Je retiendrai en priorité ce qui appelle l'attention toute particulière des dirigeants dans la conduite de ces situations: des repères essentiels sur le phénomène de crise; des repères sur leurs responsabilités propres.

## I. — CRISES : LA CONNAISSANCE, L'ACTION, L'APPRENTISSAGE

### 1. De l'urgence à la crise

Un premier risque guette le dirigeant: penser les crises comme des urgences. Car la crise, ce n'est pas l'accident — événement répertorié, pour lequel on dispose de procédures codifiées, qui concerne un nombre limité d'acteurs intervenant dans une structure d'autorité simple, clairement définie. La crise prolonge souvent ce que j'ai appelé « l'événement majeur », par opposition à « l'accident » bien délimité.

Il ne s'agit plus d'une simple brèche ouverte dans un système stable, mais de problèmes et de menaces non circonscrits, dans l'espace, le temps, les acteurs, les

1. Gilbert, 1990, 1992; Lagadec, 1988; Mitroff et Pauchant, 1990; Rosenthal et al., 1989.

2. *Administration*, 1995; Hurand, 1993; Lagadec, 1991; Pauchant et Mitroff, 1992.

3. Une grande partie de ce texte a été publiée récemment dans la revue *Administration*, publication trimestrielle de l'Association du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires du ministère de l'Intérieur.

coûts, etc. Il ne s'agit plus seulement d'aller vite : on ne sait plus très bien où aller, avec qui, ni pour quel but.

La crise, c'est précisément cette confrontation :

— à des problèmes hors épure coutumière (par exemple, dans le cas de l'Airbus Alger-Marseille : déménager à haute vitesse et dans la plus extrême discrétion le poste médical avancé en raison d'un déplacement soudain de l'avion détourné) ;

— à des dérives potentiellement inexorables ;

— à la nécessité d'agir alors précisément que l'on voit se dissoudre les références qui jusqu'alors permettaient de guider, d'encadrer, de donner sens et valeur à l'action individuelle et collective.

La crise, c'est l'urgence plus la déstabilisation.

Elle va combiner déferlement de difficultés, dérèglement dans le fonctionnement des organisations et divergences dans les choix fondamentaux. Elle ne pourra pas être résolue par de simples mesures techniques, définies par des spécialistes, imposées par l'autorité.

<b>Tableau 1</b> <b>LES CARACTERISTIQUES DE L'EVENEMENT MAJEUR PORTEUR DE CRISE</b>
— Des difficultés quantitatives énormes.
— Des difficultés qualitatives :
* des problèmes aberrants
* des ressources vitales affectées
* des combinaisons de défaillances
— Une dynamique de boule de neige, en raison de multiples phénomènes de résonance.
— Des dispositifs d'urgence pris à contre-pied :
* procédures obsolètes, inapplicables, inutiles, voire contre-productives.
— Une incertitude extrême, voire l'inconnu, qui ne pourra être levée dans le temps de la décision.
— Une longue durée, une menace qui se transforme dans le temps.
— La convergence : irruption d'un nombre impressionnant d'organisations.
— Des problèmes critiques de communication :
* au sein des organisations responsables
* avec le public, avec les médias
— Des enjeux considérables.

## 2. Les difficultés spécifiques de la dynamique de crise

La crise présente un tableau clinique qui diffère sensiblement de celui de l'urgence. Sa connaissance de base est indispensable si l'on veut éviter de se tromper de terrain et d'aller rapidement à l'échec.

**Tableau 2**  
**LE TABLEAU DES DIFFICULTES DE LA CRISE**

— Une alerte tardive, faute de capacités de veille et de décryptage précoce.
— Des mobilisations laborieuses et incertaines.
— Le retour en force de problèmes qui n'avaient pas été résolus dans le passé.
— Des défaillances individuelles, liées notamment au stress et au manque de préparation psychologique.
— Des petits groupes face à deux risques graves : la cacophonie, la fermeture brutale.
— Des ensembles organisationnels en dehors de leur domaine de « pilotabilité ».
— Une expertise incertaine, trop tardive, trop théorique, trop parcellaire.
— Des problèmes médiatiques considérables, qui transforment radicalement et la crise et son traitement.
— Des victimes qui réclament compétence, délicatesse et dignité.
— L'irruption de maints acteurs sortis de nulle part, mais qu'il est impossible d'ignorer, d'exclure, de « faire obéir ».
— L'impossibilité d'affirmer un pôle hiérarchique unique pour le pilotage, contrairement à ce que fixent les schémas.

Face à ce tableau, les réactions risquent fort d'être profondément inadaptées :

— un refus des évidences, pour se rassurer soi-même, pour « rassurer » la hiérarchie et « la population » ;

— une recherche d'information tardive, pauvre et biaisée ;

— une circulation interne d'informations de piètre qualité ;

— l'enfermement dans des modèles du passé, ce qui interdit de saisir les ressorts de la crise ;

— la recherche frénétique de « la » solution, sur le mode du tout ou rien, et l'enfermement dans la justification de cette solution.

— un « recroquevillement » à l'intérieur de cercles solidement fermés, ce qui bloque toute communication de qualité, engendre agressivité, perte de crédit et de légitimité.

Les leviers d'action ne répondent plus, ou mal — au moment même où ils devraient faire montre de performances exceptionnelles. A tout niveau, la crise insuffle la peur, ce qui se traduit par une inertie considérable, des neutralisations bien éloignées de la coordination supposée acquise ; et il faut ajouter encore les gaffes magistrales commises par ses propres services (la déstabilisation provoquée par la crise conduisant souvent à des actes manqués redoutables).

L'échec étant brutalement découvert, alors qu'on voulait se croire protégé par maints dispositifs, tout le monde se tourne alors vers le dirigeant, dans l'attente d'un miracle — quand il n'a à sa disposition ni diagnos-

*A tous les niveaux, la crise  
insufflé la peur, ce qui se traduit  
par une inertie considérable.*

tic sûr, ni moyens d'action pertinents, ni organisations soudées, ni même critères de décision. Le responsable se retrouve en position plus que difficile, face à des options aux conséquences incalculables. Comme le fait dire un penseur chinois à l'un de ses personnages: «N'est-ce pas ici que, si on fait un demi-pas dans la mauvaise direction, on se réveille à des milliers de kilomètres?». L'inquiétude se renforce si collègues et supérieurs n'apportent pas alors un appui décisif (le pire étant la conviction que ces derniers sont surtout à l'affût du moindre faux pas).

Tel est le tableau à attendre, qui frappera avec violence toute organisation peu préparée, qui n'a réfléchi qu'à partir de ses plans défensifs, sur la base d'hypothèses figées et trop idéalement favorables — sans jamais oser s'interroger à partir de l'essentiel: le concept de surprise, qui est au cœur du phénomène de crise, et qui va se décliner de multiples façons.

### 3. Des logiques de réponse à connaître

L'urgence exige une avancée rapide sur la voie technique prédéfinie; la crise appelle une gestion infiniment plus complexe, qui recouvre trois grands volets: la phase réflexe, la phase de réflexion, la phase de conduite.

Le tableau 3 propose une palette de points de repères appelant une appréciation au cas par cas et ne relève certainement pas de la logique de «check-list» automatique.

Je ne détaillerai pas ici ce tableau. Retenons néanmoins quelques problèmes clés que pourra rencontrer le dirigeant:

- un refus diffus d'accepter qu'un processus de crise est en marche: on attend des «preuves», concept piège car ces preuves ne viendront que trop tard;
- un recul général face à la nécessité de «prendre en charge» la situation: chacun va trouver maints motifs justifiant d'attendre que l'on sache exactement qui est concerné par le phénomène atypique et inclassable qui se développe;
- une effervescence générale, mais ni recherche déterminée ni recueil systématique d'informations pertinentes;
- un enfermement général dans des «bunkers» qui ne communiquent plus entre eux;
- une absence de communication externe, en dépit de toutes les promesses préalables;
- des agitations tactiques, sans questionnement stratégique;

<b>Tableau 3</b>	
<b>LA PHASE REFLEXE: EVITER LA DISQUALIFICATION IMMEDIATE</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Décrypter, alerter, mobiliser.</li> <li>2. Prendre en charge: traiter l'urgence, circonscrire la crise et son traitement, éviter le spectaculaire.</li> <li>3. Déclencher un minimum de réflexes stratégiques: recueil organisé d'informations, livre de bord.</li> <li>4. Communiquer: en interne; avec l'extérieur: victimes, médias et groupes cibles (Fink, 1986; Ten Berge, 1992).</li> </ol> <p style="text-align: right;"><i>Ne pas laisser un terrain ingérable</i></p>	
<b>LA PHASE REFLEXION: POUR « EMBRAYER » SUR L'EVENEMENT, POUR COMPRENDRE SES RACINES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Repérer les référents décisionnels.</li> <li>2. Ouvrir le questionnement, caractériser la situation en évitant sous- et sur-estimation.</li> <li>3. Ouvrir les réseaux, sortir de son bunker.</li> <li>4. Construire le système de conduite, autour du (ou des) décideur(s) essentiel(s).</li> <li>5. En appui: une cellule de réflexion stratégique.</li> <li>6. Dégager des ancrages fondamentaux, dimensionner la réplique.</li> </ol> <p style="text-align: right;"><i>Ne pas tourbillonner avec la crise</i></p>	
<b>LA PHASE CONDUITE: DES SOINS INTENSIFS, DES TRANSFORMATIONS EN PROFONDEUR</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduire un système fragilisé.</li> <li>2. Diriger les cellules de crise (en maîtrisant les pathologies classiques; Lagadec, 1995).</li> <li>3. Maîtriser l'expertise.</li> <li>4. Répondre aux exigences de communication.</li> <li>5. Conduire la crise jusqu'à son terme, conduire l'après-crise.</li> <li>6. Veiller aux transformations profondes nécessaires.</li> </ol> <p style="text-align: right;"><i>Résoudre la crise, agir sur ses causes profondes</i></p>	

- des options en «tout ou rien», marquées par une sur-réaction ou une sous-réaction qui précipitera la crise;
- une incapacité à conduire les cellules de crise (on ignore tout de leurs pathologies classiques);
- une incapacité à mettre en ligne, sans délai, des moyens puissants d'assistance psychologique et sociale pour venir en aide aux victimes;
- une incapacité à sauvegarder crédibilité, légitimité, et même dignité dans les cas les plus graves.

Les références «naturelles» revenant spontanément, soulignons une fois encore la nécessité de bien distinguer réponse à une crise et réplique à une urgence. Dans la réponse à la crise, les exigences centrales ne sont plus seulement:

- la rapidité, mais la pertinence de la réponse;

— la mise en batterie de plans et d'outils, mais le développement de capacités de jugement;

— la mobilisation autour d'un chef, mais la construction de capacités de pilotage dans un monde multipolaire;

— le rappel de règles hiérarchiques, mais la construction de légitimités partagées, grâce à la démonstration, faite bien avant la crise et à nouveau dès ses prémices, d'une aptitude effective à redistribuer intelligence, information, moyens — et pouvoir.

Le décideur garde pourtant souvent à l'esprit qu'en dernière analyse, pour les cas graves, la juste référence ne peut être que «le modèle militaire», joker toujours à disposition. Qu'il s'interroge avec beaucoup de sérieux sur ce recours. Les militaires eux-mêmes, dans les conflits modernes marqués par une très haute complexité, ont bien mesuré la nécessité absolue de stratégies autrement plus flexibles et plus intelligentes.

En ce qui concerne la communication, qui est devenue un facteur stratégique clé aujourd'hui, il est indispensable d'opérer de réelles mutations dans les outils, les procédures, les approches fondamentales.

— Presque toujours, on communiquera sur les faits, avec la plus grande rapidité — ne serait-ce que pour dire que l'on est bien averti du problème, que tels et tels dispositifs sont mis en œuvre, que des rendez-vous d'information vont être donnés, etc. La dimension «politique» de cette communication n'est pas la moindre: «Je vous reconnais assurément la légitimité à poser des questions, à être très bien informés.» — c'est là le message essentiel.

— Généralement, on manquera d'informations: il faut alors communiquer pour expliquer pourquoi on n'en dispose pas, ce que l'on fait pour cerner le problème. Et surtout pas, comme ont tendance à le faire la plupart des techniciens et de nombreux décideurs, attendre de «tout savoir avec précision et assurance»: sur pareille base, on ne communique que trop tard... ou jamais.

— Souvent, il faudra résolument s'engager dans de l'explication préventive, qui aura un impact majeur sur la communication: «Personne ne pourra rien dire de valable sur ce point (par exemple des résultats d'analyse) avant huit jours»; «Vous allez voir de nombreuses ambulances: cela par précaution, non parce qu'il y a ce nombre de victimes»; «Une prise d'assaut conduit nécessairement à des incertitudes; il sera difficile d'avoir des bilans sûrs instantanément, et les bilans dif-

fusés peuvent signifier, pour certaines familles — qui sont aussi à l'écoute — la perte d'un être cher.»

— Fréquemment aussi, il faudra être à l'écoute des médias et de la vie extérieure (ce qui est très difficile au sein des cellules de crise souffrant de la pathologie du bunker) pour intervenir immédiatement en cas de problème potentiel: par exemple lorsqu'une grande chaîne de télévision nationale annonce le soir de Furiani à 21 h 30, par la voix d'une de ses vedettes, que «toutes les personnes voulant bien donner leur sang peuvent appeler l'hôpital d'Ajaccio» (on risque en quelques minutes la saturation du standard de l'hôpital en question, et la perte générale des liaisons téléphoniques avec la Corse).

— Dans certains cas très particuliers, il est nécessaire d'intervenir au plus vite auprès des médias pour tenter d'expliquer pourquoi la diffusion de telle information est potentiellement à très haut risque. Exemple: «Donner sur toutes les ondes certaines informations spécifiques sur les otages qu'il y a dans un avion (par exemple deux membres du personnel diplomatique, un chanteur hostile à la mouvance des preneurs d'otages) peut avoir une influence directe sur le déroulement du drame.»

On soulignera enfin la nécessité d'apporter de vraies réponses à la crise: il ne suffit pas de ramener le système à son état antérieur, comme dans les urgences. Maurice Grimaud l'écrivait, à l'issue des événements de Mai 68: «Dans le feu de l'action, nous n'avions pas vraiment redouté, mes collaborateurs et moi, de voir les insurgés prendre le pouvoir. Je fus plus troublé, passé le péril, de constater combien le pouvoir, lui, paraissait pressé d'effacer jusqu'au souvenir de ces événements qui avaient tant effrayé, tout un long mois, gouvernants et gouvernés. Ne fallait-il pas rappeler à ces hommes oublieux que l'on n'a pas toujours la chance de recevoir les avertissements du destin?»<sup>4</sup>

#### 4. L'apprentissage, exigence nouvelle

Par le passé, dans un monde à rythme de changement modéré, à interactions faibles, les responsables soucieux de préparer au mieux les situations perturbées pouvaient mettre tous leurs efforts dans la confection de plans d'urgence: la visée de l'apprentissage consistait en pre-

4. Grimaud, 1977, p. 11.

*La pratique réitérée d'exercices de crise est la voie de passage obligée pour acquérir une culture commune de référence face à l'inédit et à l'aberrant.*

mier lieu à bien faire connaître et pratiquer ces dispositifs d'urgence qui se résumaient à la check-list et à quelques principes simples d'organisation.

Dans un monde infiniment plus complexe, soumis à des transformations constantes et à des mutations franches, l'apprentissage doit nécessairement s'inscrire dans des stratégies dynamiques, très différentes des précédentes.

Première voie citée: le retour d'expérience. La perspective n'est plus de rechercher des écarts entre une norme définitive à respecter à la lettre, et les comportements suivis effectivement. L'objectif est de valoriser au mieux l'expérience acquise, en sachant bien que, face à des crises, il n'existe plus de réponse codifiée qu'il suffirait d'appliquer. Toute la logique du retour d'expérience consiste à sortir de l'ornière «écart = faute». Il s'agit de comprendre les raisons fondamentales des difficultés rencontrées, de déterminer les bonnes idées mises en œuvre, les avancées que l'on peut recommander à partir de l'expérience, les faux enseignements dont il importe de se garder. Il s'agit de remonter aux complexités enchevêtrées qui ont pesé sur la conduite d'une affaire, et qui se retrouveraient sans doute dans d'autres situations. C'est précisément cette démarche d'auscultation profonde qui permet de sortir de l'approche simpliste consistant à mettre en cause tel ou tel acteur. Bref, on considère ici les événements soumis à examen comme des opportunités de progrès, et non comme des occasions de désigner des coupables.

Autre voie, la simulation. Le principe est qu'il n'est plus possible de se reposer sur la seule expérience pour apprendre. La pratique réitérée d'exercices de crise est la voie de passage obligée pour acquérir une culture commune de référence face à l'inédit et à l'aberrant.

Bien des obstacles cependant viennent freiner le développement de l'apprentissage sur le terrain des crises. Et il faut être prêt à rencontrer toutes les contradictions dans les mécanismes d'évitement mis en ligne:

— le problème n'est pas tenu pour prioritaire: les pressions quotidiennes empêchent généralement que le temps et l'énergie nécessaires soient accordés aux questions de crise (perçues comme trop exceptionnelles pour mériter une attention soutenue);

— le terrain, dans le même temps, est tenu pour trop sensible et trop stratégique pour qu'on puisse laisser tel acteur interne s'y avancer (ce qui occasionne de remarquables neutralisations);

— le terrain est également tabou. Des attitudes magiques se font jour: poser des questions, ne serait-ce pas déjà provoquer le sort? Des craintes surgissent: ne va-t-on pas lever des problèmes trop délicats? Un intérêt trop marqué pour ce type de question risque même de valoir isolement et perte d'influence à qui s'avance avec trop de détermination dans le domaine.

Il faut cependant vaincre ces habitudes et engager de réels efforts — avant que la crise ne vienne brutalement s'imposer sur cette scène du non-engagement. Pour ne pas laisser le terrain à la crise, et engager de solides pratiques d'apprentissage, deux principes sont à retenir.

1) Une programmation générale: il faut se garder d'opérations spectaculaires et sans lendemain, qui épuisent les énergies, les bonnes volontés, et les budgets. A l'inverse, il faut déterminer une progression dans le temps des tests et des apports, un programme d'implication d'acteurs sans cesse plus ambitieux (d'abord la formation du noyau central, puis, par cercles concentriques, d'un réseau de plus en plus large, impliquant même des acteurs considérés comme «extérieurs»).

2) Une maîtrise du processus: il faut savoir à tout moment ce que l'on fait, exercer un suivi critique des méthodes employées, des résultats obtenus. Cela suppose notamment des pratiques de retour d'expérience sur l'apprentissage lui-même (ce qui éloigne de façon claire de tous ces exercices dont on ne sait pas finalement à quoi ils ont bien pu servir, de ces «débrieings» qui sont davantage des réunions obsédées de protocole que des occasions d'échanges approfondis entre tous les partenaires).

## II. — DIRIGEANTS : DE NOUVELLES RESPONSABILITES

### 1. Ancrages fondamentaux : des ruptures à opérer

Les dirigeants sont de plus en plus impliqués et exposés en cas de crise<sup>5</sup>. Certes, on fait souvent référence au rôle du «chef», pôle central et incontesté des grandes

5. «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.» (Kissinger, 1982, p. 614-615).

*Le rôle du dirigeant est capital,  
au-delà de la conduite directe des opérations,  
pour assurer le pilotage stratégique  
du système confronté à la crise.*

mécaniques de réplique, mais l'examen attentif conduit à déceler un non-dit particulièrement pénalisant :

— l'idée qu'un dirigeant est surtout le mécanicien en chef d'un ensemble de procédures et de plans ;

— l'idée qu'un haut responsable serait surtout en charge des moments stables en dehors des crises, sa fonction reprenant véritablement effet au retour à la normale ;

— l'idée que l'on est d'abord jugé sur le fait de ne s'être jamais retrouvé en position exposée, au cœur de tempêtes à haute visibilité.

Pour répondre au premier piège, de nature opérationnelle, il faut distinguer la conduite directe des opérations (de la responsabilité du « directeur de crise ») et le pilotage plus stratégique du système confronté à la crise. C'est pour ce pilotage que le rôle du dirigeant est capital :

car c'est le plus souvent à son niveau que se perdent ou se gagnent les conduites, non seulement de la crise, mais de la résolution des problèmes de fond qu'elle exprime.

Le deuxième piège, de nature plus culturelle, conduit à se demander si les hauts dirigeants ne vont pas, de plus en plus, tenir leur capacité de leur engagement déterminé et compétent sur ces terrains très exposés de la crise. Dans cette perspective, toute carence lors des moments exceptionnels risque fort de leur coûter cette légitimité sans laquelle ils ne pourront plus agir, même pour le quotidien.

Pour combattre le troisième piège, il faut inscrire dans les cultures de référence l'obligation d'une prise en charge résolue de ces situations de haute turbulence — qui vont devenir de moins en moins exceptionnelles. Moyen retenu pour faciliter cette mutation : la promotion

### LES PATHOLOGIES DES CELLULES DE CRISE

En cas de crise, il est coutumier de réunir une cellule de crise. Ce fait trouve son origine dans l'assurance implicite : « une cellule de crise a été réunie, donc le problème est entre bonnes mains ». Cette affirmation est pourtant très hâtive : une cellule non entraînée a peu de chance de ne pas rapidement succomber aux turbulences générées par la situation — et bientôt par elle-même. En fait, le problème spécifique du fonctionnement des cellules de crise peut être abordé en fonction du degré de préparation de l'organisation (Lagadec, 1995).

Dans les organisations non préparées, on s'est jusqu'alors réfugié derrière l'idée que les crises n'arrivent qu'aux autres. Cette auto-persuasion empêche l'entreprise de percevoir toute crise qui ne prendrait pas la forme d'une urgence sans ambiguïté. Quand il n'est plus possible de nier « qu'il se passe quelque chose », on cherche alors à minimiser le problème, de peur de l'amplifier. Cette prise en charge à reculons va être prolongée par des difficultés de mise en place de la cellule de crise. Le manque de préparation va se révéler de manière criante : absence totale de logistique appropriée, pas de procédure à suivre, pas de liste de personnes à contacter... Sans préparation, la cellule de crise que l'on voudra faire fonctionner malgré tout se révélera au mieux inefficace. Il est possible qu'elle précipite la déroute. Au malaise né de la conscience que l'organisation n'est pas prête s'ajoute la crainte d'être tenu pour responsable. On passe donc d'une inaction masquée à des initiatives visibles, mais incohérentes. Bien évidemment, ce désordre saute aux yeux des médias, qui le relaient sans pitié.

Les organisations encore peu préparées sont déjà sensibilisées aux crises, mais cela reste limité. Tout d'abord, les acteurs désignés ne se sont pas suffisamment appropriés les infrastructures existantes : de plus, la préparation consiste plus en la réaction à un événement clairement identifié (comme un accident) qu'en l'appréhension d'une véritable crise. Ici, les capacités d'alerte existent, mais comme elles vont signaler une crise sous des aspects inattendus (défaillance d'un système *a priori* peu dangereux, événement dans un lieu éloigné...), on attend des certitudes. Les systèmes de communications internes existent, et on leur fait donc confiance. En cas de défaillance, on cherchera donc une autre raison. Une fois les personnes désignées réunies (ce qui est déjà un exploit), on se rend compte que personne ne sait faire fonctionner le matériel installé dans la salle de crise. Cela renforce un sentiment de malaise : ne serait-on pas plus efficaces chacun dans son bureau ? Le groupe réuni est flucuant, ses contours sont incertains : certains devraient en être mais n'ont pu être joints, d'autres viennent spontanément sans rien avoir à y faire. Cela aggrave encore le manque de structuration du travail à effectuer, et on assiste alors à un zapping généralisé, les tâches étant abandonnées sitôt abordées, sans que l'on ne tranche jamais. La cellule est alors entraînée dans une dynamique de dégradation et se retrouve impuissante.

Enfin, les organisations déjà bien avancées se distinguent tout d'abord par leur rareté. Au départ, les cellules de crise se mettent en place sans trop de difficulté. Les premiers problèmes sérieux apparaissent dans la durée, quand la crise demande une telle attention tactique que l'on en vient à oublier une vision d'ensemble, plus stratégique. A l'inverse des cellules peu préparées qui risquent la cacophonie, celles-ci sont sujettes au *groupthink* cher à Irving Janis. Un problème auquel sera confronté la cellule est celui de la gestion des interfaces avec les autres intervenants, notamment à l'extérieur de l'organisation. Ainsi, il est important de noter que de nombreux acteurs vont faire irruption de manière tout à fait inattendue dans la crise. Enfin, le degré de préparation ne saurait éviter à la cellule de crise des difficultés majeures dans plusieurs domaines : expertise non concluante (dès lors la discussion ouverte des procédures devient une exigence clé, quand on est si habitué aux assurances techniques que l'on peut asséner aux acteurs extérieurs), contextes organisationnels pulvérisés (avec surprises majeures dans l'irruption d'acteurs totalement non anticipés), monde médiatique qui pose des problèmes autrement plus graves que ceux envisagés par les théories et pratiques de la « communication de crise » (il s'agit désormais de la tendance à la mise en « effet Larsen » difficilement maîtrisable), irruption de la justice (des marques nouvelles se cherchent en ce domaine). Et sans oublier un défi central : la question des repositionnements fondamentaux de l'action quand les systèmes considérés connaissent des mutations fortes. C'est alors que la préparation des dirigeants, de leurs équipes, de leurs réseaux, devient un facteur clé de réussite.

*Toute première difficulté pour le dirigeant en cas de crise: se dégager de son quotidien et de ses engagements.*

dans la carrière peut être réservée, comme cela est institué dans telle branche industrielle et commerciale particulièrement exposée, à ceux qui auront su occuper avec résolution des positions à risques, et faire montre d'engagement actif lors d'épisodes critiques.

Soulignons bien la mutation que connaît la fonction de dirigeant: hier, on lui demandait de savoir conduire de lourdes répliques, lorsque le système était clairement en dehors de la normalité; désormais, on attend de lui de remarquables capacités d'anticipation et de prise en charge. Que le dirigeant abandonne donc la référence naturelle, sur laquelle il tentera après-coup d'asseoir sa défense s'il vient à être mis en cause: «Il n'y avait rien de clair, pas de preuves, je ne pouvais pas mobiliser sur des indices aussi faibles.» Les questions nouvelles qui lui sont désormais posées sont notamment: «Dans quels délais et avec qui vous êtes-vous posé quelles questions, vous êtes-vous mobilisé? Comment et selon quelles logiques avez-vous exercé votre responsabilité de dirigeant?»

## **2. Le dirigeant dans la crise: prendre en charge les questions les plus difficiles à chaque étape**

### **A. PHASE REFLEXE**

Toute première difficulté pour le dirigeant: sur des indices peu clairs, se dégager de son quotidien et de ses engagements. Une surréaction peut être génératrice de crises sur d'autres dossiers trop hâtivement délaissés. Une sous-réaction peut aussi être très pénalisante: que le responsable ne change rien à son emploi du temps, et son attitude risque fort de servir de modèle à toute son organisation.

Autre nécessité: se mettre instantanément en position d'analyse, même si des gestes opérationnels indispensables sont à engager. L'obsession doit être de traquer tous les motifs de disqualification immédiate (actions d'urgence inadaptées, mal dimensionnées; désordre organisationnel; déficit de communication). Dans les cas favorables, le dirigeant aura pu nommer un directeur de crise, et il pourra plus facilement exercer cette fonction indispensable de recul (une bonne image est ici celle de l'amiral à bord d'un des bâtiments de la flotte: il s'intéresse aux mouvements du groupe naval dans son ensemble, non à la conduite particulière du navire sur lequel il est embarqué).

Troisième terrain que seul le dirigeant peut couvrir: les communications clés qu'il faut immédiatement établir (avec les autorités supérieures, avec les médias, avec les victimes). A lui d'afficher la présence forte du responsable, la reconnaissance fondamentale des acteurs de la crise, la nécessité, non seulement d'apporter des réponses à l'urgence, mais de traiter en profondeur la faille exprimée par la crise.

### **B. PHASE DE REFLEXION**

Un premier pas est d'arracher le système de réplique du cadre des fausses évidences, qui vont s'imposer immédiatement car elles sont très sécurisantes. La vigilance critique est à inscrire au cœur de l'attitude du dirigeant: il s'interrogera avec constance sur les grandes erreurs à éviter, sur les failles fondamentales en cause, sur les déchirements profonds qui peuvent se produire. Pour disposer d'un outil plus performant que sa seule réflexion, il nommera explicitement deux ou trois personnes qui prendront en charge cette construction continue de réflexions critiques, de scénarios de dérive.

Il lui revient, en continu, d'anticiper, de traquer, de corriger les erreurs majeures ou inflexions peu judicieuses de trajectoires qui pourraient être motifs de disqualification fondamentale. Notamment, des déficits de reconnaissance des acteurs ou de reconnaissance des risques; on fera la chasse à tout ce qui peut être perçu comme de l'incompétence, de l'évitement, ou pis, de l'indécence (par exemple, en matière de communication publique).

Au dirigeant de faciliter l'ouverture du système de décision vers d'autres acteurs, en particulier vers les plus éloignés. Le directeur de crise n'aura pas toujours le sentiment qu'il peut disposer lui-même de la légitimité voulue pour jeter des ponts inédits.

Tout au long de la crise également, des choix de positionnement seront à faire. Là encore, pour agir, la cellule de crise aura besoin de la validation — rapide — du dirigeant. A lui de fournir des repères de fond, d'offrir le cas échéant de nouvelles marges de liberté et d'initiative.

### **C. PHASE DE CONDUITE**

Le dirigeant a ici aussi des responsabilités propres à assurer, qui ne se confondent pas avec celles des experts ou des directeurs de crise. Sa fonction centrale est d'assumer le leadership pour les décisions les plus cruciales et les plus risquées, de poursuivre un rôle de

*Dans toute crise sérieuse, un moment vient où les fondements de l'organisation concernée sont remis en question.*

veille et de vigilance, mais en s'abstenant d'interventionnisme lourd dans la gestion technique de l'événement.

En interne, il a un rôle de soutien actif au directeur de crise: appui hiérarchique, appui à l'analyse stratégique, appui pour le développement de réseaux, etc. Globalement, il lui revient d'aider intellectuellement et psychologiquement les équipes de crise, en travaillant sur des scénarios d'anticipation; en exerçant toujours une vigilance particulière sur les erreurs commises à rectifier, et plus encore sur les grandes failles intellectuelles qui pourraient prendre à revers l'ensemble de l'analyse et du dispositif.

Le dirigeant a également un rôle de ciment interne de son organisation, au moment où le risque le plus fort est précisément celui de déchirement et d'implosion. Cette fonction d'autorité morale, d'affichage de solidarité interne, de travail à la cohésion de l'ensemble est essentielle dans les moments de fortes turbulences.

En matière de communication, le dirigeant a un rôle spécifique: il interviendra aux moments clés des épisodes médiatiques, et à chaque signe de dérive. A lui d'assumer les responsabilités collectives, d'afficher l'implication de l'organisme, de reconnaître d'éventuelles erreurs, d'afficher les valeurs de référence et notamment la solidarité avec les victimes; à lui d'élargir comme il convient le réseau des acteurs impliqués, quand tout pousse le plus souvent à refermer les cercles de concertation.

Le haut responsable continue à avoir un rôle important dans les liens à entretenir ou à établir avec les acteurs extérieurs; en particulier, il lui revient, en cas d'absence d'interlocuteurs clairs, d'aider à la constitution d'entités représentatives.

Le dirigeant devra assumer des fonctions symboliques fortes, comme, par exemple, le déplacement sur un site. Une absence (comme celle du président d'Exxon au moment de la marée noire de l'Exxon-Valdez), un défaut de préparation (comme le déplacement fiasco du président de Union Carbide à Bhopal) peuvent entraîner l'échec de la gestion d'ensemble.

Dans toute crise sérieuse, le moment vient où l'organisme est remis en question, où les fondements de l'institution concernée sont discutés. Seul le plus haut dirigeant du système en cause peut répondre à pareilles questions. Il lui est impératif de s'impliquer sur ces terrains où les spécialistes, même de haut niveau, n'ont

pas la légitimité requise. A défaut, la crise consommera rapidement un nombre croissant de ses adjoints, jusqu'à ce qu'il soit trop tard, pour lui-même, de venir sur ce terrain.

Au dirigeant encore, la vigilance sur la cohérence à maintenir entre la gestion de la crise et la conduite d'ensemble du système après la crise: à lui de veiller à ce que la gestion de cette crise-ci ne condamne pas à l'avance toute gestion de crise ultérieure.

Le dirigeant doit être prêt à aider aux meilleurs processus de cicatrisation post-crise, ce qui passera souvent par des initiatives hardies (comme Sandoz sut le faire lors de la pollution du Rhin); à lui de clarifier les points fondamentaux qui appellent des changements dans le fonctionnement des systèmes concernés, afin que la crise serve effectivement à quelque chose et ne soit pas seulement «résorbée» sans autre questionnement ni transformations. Comme le souligne Henry Kissinger: «Dans les emplois élevés, les pressions concurrentes sont telles que l'on est tenté de considérer un problème différé comme un problème esquivé. Le plus souvent, on ne fait ainsi que couvrir la crise.»<sup>6</sup>

### **3. Dans la phase d'apprentissage, épauler des organisations inquiètes**

Les organisations éprouvent généralement de fortes réticences à entrer dans des dynamiques d'apprentissage en matière de crise. Il appartient aux dirigeants de les accompagner sur ce chemin. Tout d'abord en s'impliquant eux-mêmes sur ce terrain de l'apprentissage. Puis, en faisant valoir des règles de plus en plus exigeantes en ce domaine. Enfin, en exerçant un suivi personnel du dossier.

De façon générale, rien ne sera fait en matière d'apprentissage sans un engagement clair, visible et continu des plus hauts dirigeants. Eux seuls peuvent légitimer le travail sur un terrain aussi sensible.

Un tout premier obstacle est à lever: la fuite du dirigeant quant à sa propre formation. Il faut abandonner la défense classique à haut niveau: «Formez mes équipes; moi, je saurai faire.» Chaque niveau a ses difficultés propres, et le plus haut niveau est bien celui où les difficultés sont maximales.

6. Kissinger, 1979, p. 992.

*Rien ne sera fait en matière  
d'apprentissage sans un engagement clair,  
visible et continu des plus hauts dirigeants.*

Qu'il s'agisse d'exercices, d'audits, de retour d'expérience, le haut responsable doit toujours être le premier à rappeler l'exigence de base: mieux vaud affronter les difficultés (avec rigueur et dans un esprit de progrès — sans chasse aux « fautifs »), que d'attendre dans de faux abris que les crises frappent, entraînent des coûts sociaux et humains considérables, et mettent également en péril l'organisation.

Un dirigeant retenait récemment une triple règle de fonctionnement pour les simulations de crise: deux exercices de crise par an; chaque exercice est préparé par celui qui a été directeur de crise lors de l'exercice précédent; chaque exercice est suivi d'un débriefing approfondi, et ce débriefing est archivé.

En matière de retour d'expérience, le principe de travail d'analyse collective systématique à la suite de tout incident ou de toute crise doit passer de la même manière dans la culture de base de l'organisation. Et on ne négligera surtout pas les événements qui n'ont pas été dramatiques: il est infiniment plus simple d'y travailler.

Enfin, le dirigeant a aussi une responsabilité de fertilisation croisée. A lui de promouvoir des échanges, des avancées avec d'autres acteurs extérieurs à sa propre organisation. Les difficultés seront de plus en plus de nature systémique: aux dirigeants de savoir ne pas rester frileusement à l'intérieur d'enceintes qui montreront vite leur fragilité par temps de crise.

## CONCLUSION

En 1970, une commission officielle britannique, présidée par lord Robens, fut chargée de réfléchir à la prise en charge des risques industriels. Son diagnostic, remis deux ans plus tard, fut exprimé sans détour: le temps est venu de repenser de fond en comble la façon de gérer les risques, car la nature de ces risques a radicalement changé.

La lucidité et la responsabilité commandent de faire le même type de diagnostic aujourd'hui pour la question des crises — et cela d'ailleurs dans tous les pays du monde.

Cette contribution a fixé un certain nombre de points de repère. Elle ne saurait naturellement être exhaustive. En matière de crise, il faut d'ailleurs toujours se deman-

der si l'on ne pêche pas par manque de hardiesse dans l'interrogation — sachant que toute réflexion et toute action trop en retrait pourront générer de redoutables épisodes.

Dans cette perspective, projetons-nous hors des zones coutumières d'interrogation: si la réflexion sur les crises a beaucoup progressé à partir de l'étude d'événements singuliers, les grandes crises de l'avenir risquent d'être de nature sociale, générées par des situations générales marquées soudain de failles profondes donnant lieu à maintes éruptions opportunistes. On s'éloignera d'autant plus du contexte de l'urgence accidentelle, pour en venir à des approches plus globales, à partir du concept de « rupture », plus englobant que celui de crise.

Des mutations comme les suivantes sont ici à considérer, tant par l'analyste que par le décideur:

- le développement de tissus sociaux d'une stupéfiante complexité: le rapport officiel sur les émeutes de Los Angeles en 1992 indique ainsi que pas moins de cent langues sont parlées dans les écoles de la ville;

- le phénomène de l'exclusion croissante de larges couches de population, qui provoque des déchirements durables du tissu social;

- la tendance à la réduction considérable des marges de manœuvre dans le pilotage des systèmes économiques;

- la transformation toujours plus forte et accélérée du monde de la communication, conduisant notamment à des interactions infiniment plus complexes et rapides entre des agents infiniment plus nombreux, avec, dans le même temps, un appauvrissement des messages et du sens — et des risques nouveaux, parfois considérables (Lagadec et Scanlon, 1995);

- les grands effondrements de symboliques fédératrices; comme l'idée de progrès, tant culturel (en raison notamment de la découverte de la barbarie à nos portes) que technique (en raison de l'incapacité croissante de la science à apporter des réponses opératoires dans le temps propre à la décision, de la perte du contrôle sur la maladie et la santé publique en général, de catastrophes de grande ampleur, etc.);

- le développement du sentiment d'impuissance collective, de « non-pilotabilité » des sociétés contemporaines.

Pour développer des stratégies de connaissance, de réponse, d'apprentissage, on pourra certes s'appuyer sur tout ce que l'on a déjà appris dans le domaine de l'événement singulier. Mais il faudra à l'évidence beaucoup de travail de recherche, d'expérimentation concrète, et de

débats entre tous les acteurs concernés — avec implication forte des hauts dirigeants — pour inventer les modes de réponse les mieux appropriés. Rigueur, hardiesse et responsabilité seront des obligations absolues. Et naturellement aussi, cette référence centrale dans notre culture: le développement de la démocratie, qui devra être consolidée, y compris et surtout peut-être, précisément, dans le traitement des crises et des ruptures.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Administration*, numéro spécial «La gestion des crises», n° 166, janvier-mars 1995.
- S. Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York, Amacom, American Management Association, 1986.
- C. Gilbert (éd.), *La catastrophe, l'élu et le préfet*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1990.
- C. Gilbert, *Le pouvoir en situation extrême*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- M. Grimaud, *En Mai, fais ce qu'il te plaît*, Paris, Stock, 1977.
- H. Hurand (le préfet), *Le préfet et la crise: étude sur le rôle du corps préfectoral dans la gestion des crises de sécurité civile*, ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire, Direction de la sécurité civile, 1993.
- H. Kissinger, *A la Maison Blanche*, tome 2, Paris, Fayard, 1979.
- H. Kissinger, *Les années orangeuses*, Paris, Fayard, 1982.
- P. Lagadec, *Etats d'urgence. Défaillances technologiques et déstabilisation sociale*, Paris, Le Seuil, 1988.
- P. Lagadec, *La gestion des crises: outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris, McGraw Hill (Paris, Edisciences, 1993), 1991.
- P. Lagadec, *Apprendre à gérer les crises: société vulnérable, acteurs responsables*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993.
- P. Lagadec, *Cellules de crise: les conditions d'une conduite efficace*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1995.
- P. Lagadec, et J. Scanlon, «Responsables et médias lors des grandes situations de crise: des mutations à étudier. Réflexions sur l'affaire de l'Airbus Alger-Marseille (24-26 décembre 1994)», *Administration*, n° 168, septembre 1995.
- I.I. Mitroff, et T. Pauchant, *We're so Big and Powerful Nothing Bad Can Happen To Us: An Investigation of America's Crisis-Prone Corporations*, New York, Carol Publishing Group, 1990.
- T. Pauchant et I.I. Mitroff, *Transforming the Crisis-Prone Organization*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- U. Rosenthal, M.T. Charles, et P.T. Hart (eds.), *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield: Charles C. Thomas Publisher, 1989.
- D. Ten Berge, *The First 24 Hours: A Comprehensive Guide To Successful Crisis Communications*, Oxford, Basil Blackwell, 1990.