

CRISE : PILOTAGE ET COMMUNICATION DANS UN MONDE CHAOTIQUE

Entretien avec Thierry Libaert

Enjeux contemporains de la communication de crise : entre ruptures et continuités

Revue **Communication et Organisation**, 2025/2, pages 229-235.

Presses universitaires de Bordeaux

Cairn Info

<https://lnkd.in/d6AjmWJn>

Thierry Libaert - Vous avez ouvert au début des années 80 au travers de vos ouvrages *Le Risque technologique majeur* (Lagadec, 1981) et *La Civilisation du risque* (Lagadec, 1981) la réflexion sur la place des crises dans nos sociétés. On a toutefois l'impression, tant au niveau de l'anticipation que de la gestion des crises, que les décideurs sont toujours aussi désemparés. Comment expliquez-vous cette difficulté à réagir face aux crises ?

Patrick Lagadec - La question des crises a été et reste un domaine qui suscite instinctivement l'évitement plutôt que l'intérêt et l'initiative. Pour au moins trois raisons fondamentales qui se conjuguent.

Une culture de l'action, réfractaire au questionnement. Le vaste domaine de la gestion est fondamentalement pensé et vécu comme celui de l'enthousiasme moteur d'avancées, de l'opportunité à saisir, de la réussite qui sourit aux audacieux, de l'assurance de progrès général. L'idée de crise s'inscrit en opposition avec cette voie royale du succès. La crise oblige à ouvrir des questions, à faire place à l'idée de brèche possible. Le réflexe le plus courant : « *No time, no need, no money* ».

Une culture intellectuelle, suspicieuse à l'endroit de cette notion OVNI. Le

sarcasme a été la ligne de réponse dominante. Crise ? : « Un terme grossier et creux » ; « un cliché commode », etc. Comment donner place à un domaine porté par une notion aussi mal assurée que prétentieuse et envahissante ? Uriel Rosenthal, l'un des pionniers de la discipline, a poussé plus loin l'examen (Rosenthal, 1989) : *“Les scientifiques ne se sentent guère à l'aise avec ces phénomènes qui semblent hors du champ des théories bien nettes et ciselées qu'ils ont développées à partir des circonstances et événements inscrits dans la normalité. Les crises semblent être en opposition absolue avec la base même des sciences sociales modernes.”* Edgar Morin l'avait d'ailleurs souligné dès 1972 : *“Il n'y a pas de science du singulier, il n'y a pas de science de l'événement.”* (Morin, 1972). Comment se porter au-delà des jardins intellectuels tirés au cordeau et tolérer ces questions aussi mal définies, et finalement barbares ?

Une culture psychique, qui porte à l'évitement viscéral. Une réplique d'un directeur des risques dans un grand groupe traduit en clair les ébranlements profonds déclenchés par la seule évocation du problème de la crise : « *Alors vous, vous apportez la poisse !* ». Un cri du cœur qui en dit long. La psychanalyste et spécialiste de Descartes, Nicole Fabre, a finement éclairé ce rejet instinctif, maintes fois observé. Elle souligne avec quelle radicalité méprisante Descartes a rejeté l'examen du vide sur lequel travaillait Pascal. Elle précise : l'auteur de *La Méthode* – “à laquelle rien ne résiste” – a construit un magnifique système intellectuel, un remarquable système de défense contre l'angoisse extrême qu'il avait connue à un moment très difficile de sa vie. À la racine de son rejet, *“la crainte de perdre un système qui ne tient qu'aussi longtemps qu'il ne comporte aucune faille”* (Fabre, 2021) Le rejet viscéral de la question de la crise révèle cette angoisse profonde : tout début de questionnement déclenche la perception brutale d'un risque d'écroulement général des constructions dont on est fier, et un risque personnel plus angoissant encore d'être confronté à la perte des ancrages, des repères vitaux.

Les trois dimensions se conjuguant, on mesure les difficultés à dépasser pour engager une prise en charge réelle de la question de la crise.

T. Libaert - Vous insistez sur la nécessité de se préparer face aux crises hors cadre. Considérez-vous que les crises soient de plus en plus imprévisibles ou pensez-vous que ce sont nos dispositifs d'anticipation qui se révèlent défaillants ?

P. Lagadec - Au long des dernières décennies, beaucoup de progrès ont été faits : des procédures de gestion ont pu être proposées – et adoptées. Mais voici que, depuis le tournant du siècle, la crise a pris une tout autre ampleur et profondeur. Il ne s'agit plus d'abord d'un événement spécifique pouvant avoir des effets graves sur les systèmes, mais de phénomènes massifs d'engloutissement tout à la fois hors échelle, multifformes, concomitants, et à dynamique systémique rapide. Débordant les réponses à disposition, voici que les questions existentielles déferlent.

Cela devrait conduire à une prise en charge résolue des défis qui s'imposent. Mais on retrouve les rejets évoqués, cette fois avec une force décuplée. Le plus souvent, la réplique emprunte à ce modèle si bien illustré par la réponse obtenue d'un Directeur général d'une grande institution à qui je proposais un travail sur les questions stratégiques inédites qui n'allaient pas tarder à se poser à son entité : « *Nous en avons parlé en Comité de direction et avons décidé de ne pas donner suite. Mais je suis sûr que l'avenir, quel qu'il soit, confortera vos analyses* ». L'anticipation se limite le plus souvent à l'examen de ce qui pourrait *freiner* le déploiement des dispositifs de réponse prévus, quand il s'agirait de s'interroger sur ce qui pourrait *mettre en échec* l'ensemble de ces dispositifs, tant dans leur conception que dans leur pertinence en raison des bouleversements du monde.

T. Libaert - Vous avez également été à l'origine de la création du dispositif de « Force de Réflexion Rapide » dans certaines grandes entreprises.

Celles qui ont expérimenté ce dispositif s'en réjouissent toutes, et pourtant leur utilisation apparaît limitée. Qu'est-ce qui empêche cette idée de se généraliser ?

P. Lagadec - Effectivement : la « Force de Réflexion Rapide (FRR) » a rapidement été adoptée par EDF en France (2005), et par quelques autres entités à l'étranger (notamment en Belgique). C'est la méthode qui permet d'institutionnaliser, le mot est de Todd La Porte, (La Porte, 2007)), au bon niveau, l'exigence et la pratique du questionnement stratégique devenu indispensable pour le pilotage des crises actuelles : *De quoi s'agit-il ? Quels sont les pièges ? Quels sont les acteurs ? Quelles combinaisons d'initiatives inédites proposer aux dirigeants ?* Mais son adoption se heurte à un problème sous-jacent : comment consacrer l'exigence de questionnement quand la culture de gestion de crise est marquée par l'exigence de délivrance réflexe de réponses puisées dans un répertoire déjà préparé ? Si, faute de préparation, le questionnement déclenche des réflexes de rejet immédiats, la méthode FRR a peu de chance d'être retenue. Comme me le disait un dirigeant : « *On est ici pour répondre aux problèmes, pas pour se poser des questions !* ». Or, justement, nos préparations à la « gestion de crise » sont majoritairement marquées par l'entraînement à la mobilisation des procédures et réponses déjà arrêtées, avec bien sûr quelques incertitudes – mais sans confrontation à l'inédit, l'inconnu, la perte fondamentale de repères. Il y a donc des raisons de fond aux obstacles que rencontre la diffusion de cette méthode FRR. Souvent, on constate que la confrontation aux questions déclenche plus d'angoisse que la perspective d'une déroute.

T. Libaert - Nous avons l'impression que pour de nombreuses organisations, la gestion de crise se réduit à n'être qu'une préparation à la communication de crise à base de quelques argumentaires, de média training et de quelques exercices. Quel regard portez-vous sur la relation communication / gestion de crise ?

P. Lagadec - Il faut réinterroger profondément la communication de crise.

Dans un monde de plus en plus marqué par la dimension de la communication, ce qui, dans les années 1980, était rejeté – comme me le disait un dirigeant : « *Ici, personne n'a le droit de parler à l'extérieur, sauf moi, et j'ai pour principe de ne rien dire* » –, est souvent devenu l'essentiel. Avec même parfois l'idée implicite, voire explicite, que la *gestion de crise* se résume finalement à la *communication de crise*. Avec ce qu'il faut de média-trainings, doublés plus récemment de préparation en matière de réseaux sociaux.

Le risque est que, s'il n'y a pas de pilotage éclairé, le tourbillon de la communication finisse par révéler ses limites, et bientôt sa vacuité, voire sa tromperie. Et si, comme c'est bien le cas désormais, le cœur des crises est bien dans les questions insondables à prendre en charge, une pratique tout entière conçue et développée en matière de talk-points rapides à diffuser a toute chance de montrer ses graves limites. La communication est bien sûr d'une importance décisive, encore faut-il qu'elle vienne traduire des visions à la mesure des défis posés, et non pas masquer un vide stratégique. Pour les crises qui se développent désormais, l'essentiel en matière de communication sera de montrer à quel point les entités en charge sont préparées à affronter l'inédit et à ouvrir des voies dans des océans de complexité et d'inconnu. Cette perspective est sans doute bien éloignée de nos pratiques et préparation en matière de communication de crise.

T. Libaert - Parlons un peu de certaines spécificités. D'abord, vous avez beaucoup étudié des crises dans de nombreux pays. Pensez-vous qu'il existe des principes fondamentaux de gestion de crise valables universellement ou plutôt que la gestion de crise doit s'adapter aux particularités socioculturelles ?

P. Lagadec - Il faut bien entendu, dans nos pilotages, savoir tisser principes fondamentaux universels et particularités d'une infinie diversité. Le cas de Katrina l'illustre parfaitement. Des principes fondamentaux : capacité à

comprendre des enjeux qui dépassent de très loin les références habituelles, capacité à prendre en charge de façon inventive des problèmes qui submergent une très large communauté, capacité à remettre du sens et tenir la confiance... Des spécificités : à la fois américaines, notamment cette législation qui exigeait une demande officielle des entités locales pour engager une réponse fédérale ; et très locales : ainsi le fait que les habitants des quartiers pauvres n'avaient pas du tout les ressources nécessaires pour s'engager dans des évacuations à longue distance et pour un temps long. Le pilotage de crise consiste à savoir naviguer dans ces dimensions de haute complexité, avec la nécessité d'inventer en permanence. Ce qui suppose de solides préparations : un an avant Katrina, un exercice au scénario très proche de celui de Katrina avait été retenu pour une simulation. Le problème (qui renvoie aux questions précédentes) : rares furent les hauts responsables à y participer. Ils sombrèrent dans la tétanisation quand le phénomène sorti des cadres conventionnels d'un cyclone.

T. Libaert - De même, parmi les crises ayant connu la plus forte augmentation ces dernières années, figurent les cybercrises. Celles-ci nécessitent-elles un traitement spécifique ou ici également les principes fondamentaux peuvent-ils tous s'appliquer ?

P. Lagadec - Bien sûr, les cybercrises ont leurs spécificités techniques. Mais les fondamentaux sont de même nature : Comment traiter une surprise de haute intensité entraînant des paralysies opérationnelles inédites ? Comment mobiliser tous les acteurs indispensables et exercer le leadership voulu ? Comment tenir compétence, confiance et cohésion dans la très longue durée ? Et, j'insiste, comment se préparer à des ruptures d'hypothèses essentielles : par exemple, comme on l'a vu récemment dans le domaine hospitalier, si l'attaquant se trouve être... l'un des experts en sécurité informatique de l'entité concernée.

T. Libaert - Vous avez conseillé beaucoup d'entreprises et de pouvoirs publics. Selon vous, quel est le déterminant majeur à une prise de conscience de la nécessité d'agir ?

P. Lagadec - Dans mon expérience, le déterminant majeur est clair et constant : ce qui permet des avancées majeures en matière de prise en charge du défi des crises, c'est la volonté éclairée de dirigeants ou hauts responsables de prendre la question à bras-le-corps, d'engager des initiatives hardies, d'entraîner l'organisation sur des chemins inhabituels. Qu'il s'agisse de mise en place d'une FRR, d'engagements de retours d'expérience, d'exercices non conventionnels, ce sont ces personnalités déterminées, respectées, à l'écoute, qui sont le facteur décisif. C'est au préfet Christian Frémont, alors Directeur général de l'Administration au ministère de l'Intérieur, que l'on doit des avancées majeures dans la préparation des préfets aux crises en émergence (dès sa nomination comme préfet de zone à Bordeaux les séminaires « *Nouvelles crises, nouvelles attitudes* » furent abandonnés). C'est à Pierre Bérour, alors responsable de la maîtrise des risques à EDF que l'on doit la mise en place de la FRR, et le lancement de retours d'expérience internationaux de grande ambition. Cela suppose tout de même une culture organisationnelle ouverte, inventive, respectueuse. Loin de ce que me confiait un cadre d'un autre grand groupe : « *Ici, c'est comme le mikado : le premier qui bouge a perdu* ».

T. Libaert - En communication de crise, il apparaît de plus en plus difficile pour une organisation de diffuser ses messages. Parce que la parole officielle se révèle de moins en moins crédible, parce que la désinformation explose, parce que les réseaux sociaux brouillent la perception des messages, parce que les médias organisent la controverse. Comment l'organisation peut-elle retrouver une parole efficace en situation de crise ?

P. Lagadec - C'est là le bouleversement majeur que connaît la communication de crise. Les hypothèses cardinales de la communication de

crise pensée dans les années 80-90 connaissent des ruptures fondamentales. Nous sommes loin des préparations quasi ritualisées : la « déclaration » (le point initial avec FR3 où l'on fait un point succinct de la situation...) ; puis « l'interview » – le grand rendez-vous du 13h avec TF1 ou autre, où on s'efforce de donner les informations disponibles à partir du travail des experts et de montrer empathie et volonté de dialogue avec le public tout entier tendu vers le petit écran commun à tous...

Voici la communication confrontée à une foule de dimensions très nouvelles : dans les situations de haute complexité, l'expertise est souvent en panne ; les représentations de la situation sont plus que parcellaires et bien difficiles à stabiliser ; la situation, devenant rapidement systémique, condamne à ouvrir très largement les domaines à couvrir, ce qui pose des problèmes aigus en matière de périmètre de responsabilité ; la vitesse des mutations affectant les problèmes pose de redoutables problèmes de rythme ; les « récepteurs » sont éclatés, isolés en tribus, accrochés à des canaux de communication multipliés à l'infini ; les citoyens sont de plus en plus dans des vagues de refus, de colère, de dénonciation générale, ne reconnaissant plus la légitimité des responsables ; la dérive vers les réalités alternatives porte un coup majeur à l'exercice de l'information, à la reconnaissance de l'expertise. Et l'hybridation entre crises civiles et crises militaires est porteuse de difficultés aussi inédites que formidables, etc.

Les organisations sont moins confrontées à des événements complexes qu'à des navigations dans des mondes chaotiques, mutants, déchirés, en recomposition permanente. Elles doivent se préparer en conséquence : s'entraîner sur des scénarios traduisant effectivement le bouleversement du monde ; disposer de task-forces permettant de travailler en permanence (et non simplement sur crise comme la FRR) sur les questions émergentes, les ruptures en gestation, les repères de navigation possibles dans le chaotique.

C'est bien au prix de ces innovations profondes et maîtrisées, d'une préparation à repenser et inventer, que l'on pourra se porter à la hauteur des défis d'aujourd'hui. Des sociétés de plus en plus déboussolées ont le plus grand besoin de voir dirigeants, responsables, en lien avec les citoyens, ouvrir de nouvelles routes.

-

- Laurent Carrel : "Training Civil Servants for Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, N° 4, December 2000, Special issue: Crisis Preparation and Training, p. 192-196. [Consulter](#)
- Nicole Fabre : *Descartes, Un roman familial – suivi d'un échange avec Patrick Lagadec*, L'Esprit du Temps, Paris, 2021.
- Patrick Lagadec : « La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », *Préventique-Sécurité*, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35. https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/PS112_p31_Lagadec-p.pdf.
- Patrick Lagadec : *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Les Belles Lettres, Paris, 2015. <https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/10/Lagadec-Le-Continent.pdf>.
- Patrick Lagadec : *Sociétés déboussolées – Ouvrir de nouvelles routes*, Persée, 2023. <https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2024/10/TEXTE-FINAL-11469-Int-2.pdf>.
- Todd LaPorte, « Se préparer à être surpris », à l'écoute de Todd LaPorte, Professor of Political Science, University of California, Berkeley, during the conference "Surviving Future Disasters" conference, Stephenson Disaster Management Institute, Louisiana State University, 7 April 2008. site de Patrick

Lagadec, <https://www.patricklagadec.net/back-office/videos-grands-temoins/>.

- Edgar Morin : “Le retour de l’événement”, *Communications*, n° 18, 1972. [Consulter](#)
- J. A. Robinson : "Crisis », in D. L. Sills (Ed.). *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol. 3, New York, 1968, p. 510-514.
- Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, Paul 't Hart (Ed.) : *Coping with crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, Illinois, 1989.

- Randolph Starn : Métamorphose d’une notion. Les historiens et la « crise », *Communications*, n° 25, 1976. [Consulter](#)

Date de mise en ligne : 18/03/2026

<https://doi.org/10.4000/15uv2>