

## La gestion de crise à l'heure du chaotique



**Patrick Lagadec**, directeur de recherche honoraire à l'École polytechnique, intervenant sur les crises majeures en univers chaotique

### Une discipline et des pratiques parvenues à maturité

La "gestion de crise"<sup>1</sup> fut inaugurée par un cas exemplaire : la réponse de Johnson & Johnson à la contamination criminelle du Tylenol aux États-Unis, en 1982.

Magistrale réponse, en effet, tant par son envergure que par sa profondeur : saisie immédiate d'un signal très faible (la curiosité étrange d'un journaliste s'intéressant au Tylenol); remontée flash de l'information en interne et implication directe du président de Johnson & Johnson; mission immédiate sur le terrain; réunion d'une équipe de crise travaillant sur la base de deux lignes forces : « *Comment protégeons-nous les patients?* », « *Comment sauvons-nous le produit?* »; alerte de la communauté médicale et du public; retrait localisé du produit; concertation avec le FBI; arrêt de toute publicité sur le produit; inspection de millions de capsules; retrait général du produit après la découverte de deux flacons contaminés supplémentaires; destruction de tout le stock; numéro vert pour recevoir une avalanche d'appels; relance du produit, après ajustement du packaging; message final du président remerciant tout le personnel; ouverture de discussions avec la profession pour repenser la sécurité du packaging des médicaments en général, etc.<sup>2</sup>

Ce cas d'école inspira les réflexions et les méthodes proposées en gestion de crise : définition de la crise, plan de crise, procédures, signaux faibles, alerte et mobilisation, cellule de crise, leadership, communication, exercices, retours d'expérience... C'est un champ qui ne cesse d'être enrichi. L'exigence est de ne pas relâcher l'effort, car l'agilité comme la réactivité nécessaires ne restent pas "naturellement" au niveau de l'excellence.

Néanmoins, un tout autre défi se fait jour : l'édifice et ses outils sont de plus en plus mis à l'épreuve dans leurs fondements. Tandis que l'on ne cesse de consolider les pratiques, la gestion de crise se trouve projetée hors de son "domaine de vol". Parce que le monde actuel n'est plus celui pour lequel a été pensé la gestion de crise.

Il est urgent de remettre l'ouvrage sur le métier et de retrouver l'énergie comme l'inventivité qui ont permis, voici quarante ans, de faire exister – en dépit de refus et de rejets – une discipline et un champ d'action aussi cruciaux<sup>3</sup>.

1. Patrick Lagadec, *La Gestion des crises*, McGraw-Hill, 1991, Ediscience, 1993. Cet ouvrage ainsi que d'autres ouvrages et articles de Patrick Lagadec sont disponibles sur son site <https://www.patricklagadec.net> (NDLR).

2. Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, 1986, pp. 203-208.

3. Patrick Lagadec, *Le Continent des imprévus – Journal de bord des temps chaotiques*, Manitoba / Les Belles Lettres, 2015.

---

## Les crises en terrain barbare

À la racine de la réflexion sur les crises, il y a l'hypothèse implicite d'un événement accidentel spécifique et connu pouvant avoir un effet domino sur les systèmes qui, eux, ne sont pas en crise.

Or, désormais, les organisations ne sont plus seulement confrontées à des événements potentiellement déstabilisateurs, mais à des menaces constantes d'engloutissement en raison de la complexité débordante des tableaux de risques<sup>4</sup>, des déchirements qui traversent ces tableaux, et des fragilités globales qui sapent la robustesse de nos environnements.

Toutes les facettes du management sont confrontées au défi de la destruction accélérée et interreliée de leurs références fondamentales.

Ainsi de la marche opérationnelle, quand les blocages de composants critiques peuvent surgir à tout instant, quand les prix et les chaînes de valeurs passent dans un mode d'instabilité structurelle. Ainsi des équilibres financiers, quand le spectre d'une nouvelle crise financière globale s'installe en embuscade. Ainsi de la responsabilité sociétale, quand surgissent des tableaux inédits en matière de cataclysme climatique (crues majeures de la Seine, sécheresses et canicules hors norme...), comme sanitaire (Covid-19, SRAS, grippe...). Ainsi de la dimension RH, quand les aspirations et les exigences, les bouleversements dans la société en général, viennent remettre en cause les repères fondamentaux de la vie des organisations.

Ainsi de la communication : l'expertise confrontée non plus à l'incertitude, mais à l'inconnu; les parties prenantes isolées en tribus, prises dans des vagues de colères, de dénonciations générales, ne reconnaissant plus ni le sérieux des experts ni la légitimité des responsables; la dérive vers les réalités alternatives et le caractère rassurant du "faux" sapant les fondements de l'information.

Ainsi, encore, de l'intelligence artificielle, qui devient, outre une promesse d'efficacité, une tornade pour le monde du travail (chômage de masse), une menace "impensable" sur tous les dispositifs de sécurité (voir le surgissement de Claude Mythos<sup>5</sup>)... tout en étant elle-même sujette à l'éclatement d'une bulle financière potentiellement dévastatrice, comme au risque d'impasse par manque d'eau et d'énergie. Sans oublier les risques d'agression sur les data centers, à l'heure du retour de la guerre, hybride ou non.

La navigation se fait ainsi au milieu d'environnements pulvérisés, extravagants, sujets à mégachocs multipliés et, plus encore, avec des socles en surfusion, sujets à des prises en masse aussi brutales que déconcertantes. Nous sommes bien loin du *Cygne noir* de Nassim Taleb<sup>6</sup>, plus proches des chevaux du lac Ladoga<sup>7</sup>.

4. World Economic Forum, « Global Risks Report 2026 », 21<sup>e</sup> édition – AXA, « Future Risks Report », 2025.

5. Ravie Lakshmanan, « Anthropic's Claude Mythos Finds Thousands of Zero-Day Flaws Across Major Systems », *The Hacker News*, 8 avril 2026.

6. Nassim Nicholas Taleb, Christine Rimoldy (trad.), *Le Cygne noir – La puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, 2012.

7. Une horde d'un millier de chevaux, en 1942, se précipitèrent dans le lac pour échapper à un incendie et se retrouvèrent brutalement piégés dans une gangue de glace – le lac était en surfusion. C'est le titre d'un essai d'Alain Peyrefitte, *Les Chevaux du lac Ladoga*, Le Livre de Poche, 1986.

---

Comment retrouver du sens, des repères de pilotage, des ancrages pour les cohésions indispensables à la vie des organisations? Il n'y a pas de listes de réponses clés en main. Il nous faut faire œuvre d'audace dans le questionnement, l'initiative, l'inventivité, dans les visions comme dans les modalités opérationnelles.

### **Nouvelles routes, nouvelles préparations**

Il faut bien sûr tenir au mieux les “lignes de flottaison” – maîtrise des risques, continuité d'activité, gestion de crise dans ses procédures connues –, avec un impératif d'excellence, puisque toute défaillance, dans un milieu effervescent et instable, est portée à déclencher des déstabilisations rapides et générales.

Mais il faut aller au-delà pour dépasser la seule défensive : quelles organisations et aptitudes réunir pour pouvoir naviguer positivement en pareil univers? On peut tenter un premier balayage des lignes d'action à engager.

### **Saut de paradigme et primauté du terreau humain**

Le primat des réponses doit laisser place au questionnement – angles morts, surprises radicales, interactions étranges, puissances et vitesses hors hypothèses, etc. Cela exige une nouvelle approche intellectuelle, et bien plus encore une préparation des acteurs pour que la non-réponse ne déclenche plus le rejet viscéral, mais un appétit d'innovation.

**ACTION** ► Ouvrir les questions invisibilisées; rechercher les angles morts et signaux, non pas faibles, mais aberrants; interroger ce qui semble a priori exclu et tabou. Préparer le terreau humain pour que la confrontation à ces réalités puisse donner lieu, non pas à la paralysie et au refus, mais à une prise en charge directe, responsable et inventive<sup>8</sup>.

### **Implication du plus haut niveau des organisations**

Le point le plus décisif se joue à la passerelle de commandement, pour au moins deux raisons : les visions stratégiques et la capacité à fixer un cap sont déterminantes; quand les organisations sont secouées par des *perfect storms* et des menaces sur leurs ancrages existentiels, chaque collaborateur va avoir pour premier réflexe de jauger ses pilotes, pour apprécier si la confiance est possible. Le résultat du test est immédiat : adhésion et mobilisation... ou dissociation et décrochage.

**ACTION** ► Engager des accompagnements sur mesure pour les présidents, les dirigeants, les membres de comex, pour passer de la peur, la paralysie... à la capacité de vision, d'invention et de leadership dans ces univers barbares.

### **Aide à la navigation**

Il s'agit d'instituer, et de mettre à la disposition de la passerelle de commandement, une équipe apte à questionner et à proposer au long cours des pistes de réflexion et d'action.

8. On pourra ici se mettre à l'écoute de Matthieu Langlois, ancien médecin-chef du RAID, qui est intervenu lors de l'attentat au Bataclan (*Médecin du RAID – Vivre en état d'urgence*, Albin Michel, 2016) et à qui on demande souvent de lister les procédures clés en matière de gestion de crise. Il répond inlassablement que, bien sûr, il connaît l'importance des plans et des procédures, mais qu'il y a bien plus décisif : le terreau humain sur lequel se joue la capacité personnelle et collective à trouver un chemin dans l'inconnu – <https://hotzonerescue.com>.

---

On peut ici s'inspirer de l'innovation qu'a représenté la démarche de Force de Réflexion Rapide (FRR), initiée et adoptée par EDF en France en 2005. Une petite cellule composée de personnes marquées par leur diversité de culture et de compétences, ouvertes à l'interrogation en terrain non balisé, s'interroge à partir de quatre questions clés : de quoi s'agit-il? quels sont les pièges? quels sont les acteurs? quelles combinaisons d'initiatives inédites proposer aux dirigeants? Dès le premier test, lors d'un exercice de pandémie grippale, les dirigeants d'EDF validèrent cette innovation, indispensable pour éviter d'être "le nez dans le guidon", selon le mot du premier dirigeant ayant testé la démarche<sup>9</sup>.

**ACTION** ► Mettre en place, former, tester une telle cellule, et préparer les dirigeants à en faire le meilleur usage, non plus uniquement pour des accidents, mais pour la navigation au long cours.

### *Travail avec le corps social interne*

C'est bien la vitalité des tissus humains qui fait la richesse de l'organisation. Bon nombre des percées salvatrices viendront de collaborateurs et de groupes de collaborateurs qui sauront faire montre d'inventivité exceptionnelle et directement opérationnelle – s'ils se savent écoutés, protégés et valorisés.

**ACTION** ► Penser, tester et consolider des modalités d'écoute, de consultation et d'expérimentation. On s'appuiera notamment sur la détection et la valorisation (non la mise à l'écart) des personnes particulièrement à l'aise dans le questionnement et les propositions créatrices.

### *Retour d'expérience repensé*

Il s'agit, en auscultant des cas significatifs, d'aller à la recherche des surprises les plus étonnantes, des questions les plus intelligentes, des meilleures initiatives, des enseignements les plus surprenants et les plus féconds.

**ACTION** ► Se porter au-devant d'expériences vécues par d'autres et rechercher non pas les écarts par rapport à la norme, mais les marges de liberté et d'action qui peuvent être repérées, intégrées et valorisées.

### *Exercices pour préparer au chaotique*

Il faut développer des mises en situation hors cadres, pour construire et consolider les capacités d'inventivité personnelles et collectives – notamment au plus haut niveau.

**ACTION** ► S'entraîner sur des scénarios traduisant effectivement la destruction des références et les bouleversements du monde.

### *Nouvelles alliances avec les parties prenantes*

Le collaborateur est aussi citoyen, inséré dans de multiples réseaux, exposé à des foisonnements de chocs comme d'exigences nouvelles. Plus que jamais, les frontières entre l'interne et l'externe vont s'effacer.

9. Patrick Lagadec, « La force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises », *Préventique Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, pp. 31-35.

---

**ACTION** ► Engager des initiatives pour explorer, identifier et valoriser de nouvelles dynamiques sur ces terrains ouverts, sans se perdre dans l’immensité des univers qui s’ouvrent ou se ferment à haute vitesse.

C’est bien au prix de ces visions et initiatives 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 les dirigeants et les collaborateurs, en lien avec les citoyens, ouvrir de nouvelles routes<sup>10</sup>.

Certes, cela est exigeant, et le rejet pointé par Laurent Carrel, « *No time, no need, no money* »<sup>11</sup>, reste trop souvent constaté. Mais, à défaut d’initiatives résolues, la séquence, également trop souvent constatée, prévaudra : sidération-agitation-capitulation. Assurances et agences de notation pourraient ouvrir ici de nouveaux audits<sup>12</sup>. Il y va de la vie, et de la survie, de nos organisations et de nos sociétés.

10. Patrick Lagadec, *Sociétés déboussolées – Ouvrir de nouvelles routes*, Persée, 2023.

11. Laurent Carrel, « Training Civil Servants for Crisis Management », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, no 4, décembre 2000, pp. 192-196.

12. Patrick Lagadec, « Audit des capacités de gestion de crise – À l’heure des nouveaux défis », *Préventique Sécurité*, n° 117, mai-juin 2011, pp. 30-35, et « New audits for new challenges », *Crisis Response Journal*, vol. 7, n° 1, juin 2011, pp. 26-28.