



**Le Dictionnaire encyclopédique  
de l'administration publique**

La référence pour comprendre l'action publique

## **GESTION DE CRISE**

*Marie-Christine Therrien, Professeur  
École nationale d'administration publique  
[marie-christine.therrien@enap.ca](mailto:marie-christine.therrien@enap.ca)  
Avec la collaboration d'Anaïs Valiquette-L'Heureux*

« Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables » (Hermann, 1972, p. 13). La gestion des risques et des crises ne se réduit pas à la dimension des relations publiques, mais fait appel à une gestion stratégique et proactive, une culture de prévention, une préparation éprouvée et des mécanismes de vigie et de détection instantanée des signaux faibles. Il est donc préférable d'utiliser cette définition :

Une crise affecte physiquement un système dans son ensemble et met à l'épreuve les principes fondamentaux des membres de l'organisation. Elle a pour effet de menacer la légitimité de toute une industrie [...], de changer radicalement la mission stratégique de l'entreprise [ou] de troubler le monde subjectif des individus, leur façon de percevoir la réalité et la vie, ainsi que leur sens profond d'identité et leur cohésion interne (Pauchant et Mitroff, 1988).

Le mot crise est d'origine grecque, *krisis* qui signifie « séparer, choisir, juger, décider ». C'est à compter du XVIII<sup>e</sup> siècle que la notion médicale, désignant spécifiquement l'exacerbation des troubles qui annonce le dénouement (Bolzinger, 1982, p. 475-480), a été appliquée aux analyses de la société (Béjin et Morin, 1976, p. 1-2). Au XIX<sup>e</sup> siècle, plusieurs perspectives théoriques (juridique, sociologique, économique) font appel à ce terme à leur tour, façonnant ainsi le concept de crise tel qu'il est utilisé aujourd'hui (Béjin et Morin, 1976, p. 1-2).

Le domaine de la gestion des risques et des crises prend forme avec le *risk analysis*, une discipline se penchant sur la sécurité industrielle et l'anticipation de la crise postaccidentelle. Ce domaine d'études a introduit la notion de risque technologique majeur (Lagadec, 1979 et 1981). Les sociologues, les anthropologues, les spécialistes des relations internationales, les géographes, les psychologues et, récemment, les chercheurs des sciences de l'administration et de la gestion ont contribué au corpus de connaissances en matière de catastrophes naturelles et humaines, d'analyse de risques et de gestion des crises (Lagadec, 1991, p. 13-15).

Il est parfois tentant de réduire la gestion des crises à la gestion médiatique. Bien que cette dimension soit importante, la gestion des crises est beaucoup plus large. Il s'agit d'un processus continu, intégré et inhérent à la gestion et à la culture d'une organisation. De nombreuses habiletés managériales et organisationnelles sont nécessaires à la gestion des crises. Parmi celles-ci, la capacité de penser en dehors des schèmes de pensée usuels, qui se restreignent à l'imaginable, et celle de susciter l'adhésion de toutes les sphères d'une organisation sont cruciales (Mitroff, 2001, p. 121 et 151).

## GESTION DE CRISE

En ce qui concerne la sécurité et la vulnérabilité aux crises dans des systèmes technologiques hautement complexes, deux écoles de pensée se font compétition (Sagan, 1993, p. 46). Selon la théorie de la « haute fiabilité », un certain nombre d'éléments préventifs peuvent être mis en place afin d'éviter les accidents. Une bonne gestion, un bon design organisationnel, de la redondance dans les tâches des employés et dans l'information qui leur est destinée, la priorité à la sécurité comme objectif organisationnel, une structure de prise de décision décentralisée, l'apprentissage ainsi qu'un entraînement et des simulations opérationnelles continus peuvent renforcer la fiabilité des opérations (Sagan, 1993, p. 46 faisant référence à La Porte, 1982; Weick, 1987; Rochlin, La Porte et Roberts, 1987; Roberts, 1989 et 1990; La Porte et Consolini, 1991).

À l'opposé, la théorie des « accidents normaux » avance que les accidents sont inévitables dans les systèmes complexes et à maillage serré parce que la sécurité et la prévention sont en concurrence avec d'autres objectifs organisationnels comme la continuité, la productivité et la rentabilité. Pour Perrow (1984), il est impossible pour les organisations de s'entraîner à des opérations inimaginables, politiquement indésirables et hautement dangereuses. De plus, la décentralisation nécessaire à une bonne gestion des crises est difficile à réaliser lorsque les tâches sont complexes et que le système exige une centralisation adéquate (Sagan, 1993, p. 46, faisant référence à Perrow, 1984; Rasmussen, 1990; Reason, 1990, cité dans Smith, 2000, p. 66).

Contrairement aux organisations privées, les organisations publiques ne sont pas aux prises avec le dilemme productivité/sécurité, puisqu'elles s'inscrivent moins dans une logique de profitabilité économique, mais dans une logique sociale. Toutefois, elles présentent un certain nombre de caractéristiques qui favorisent une gestion en silo plutôt qu'une gestion intégrée, horizontale, fluide et efficace en temps de crise. Telles sont la formalisation élevée des tâches et des processus, les obligations légales ne favorisant pas la souplesse décisionnelle et une culture de protection bureaucratique (Dupuy, 1999, p. 5).

Les crises surviennent en trois phases (Pauchant et Mitroff, 1988, p. 163). D'abord, il y a la préparation à la crise, qui comprend les signes avant-coureurs de la crise et la prévention. Selon Mitroff (2001), une organisation devrait se préparer à réagir à sept types de crise : économique, informationnelle, matérielle, de ressources humaines, de réputation, causée par des actes psychopathiques ou des désastres naturels. Une sensibilité à la prévention et une vigie systématique des canaux des premiers signaux d'alerte (*early warning signals*) devraient aussi être développées par les organisations. Des habiletés professionnelles (gestion du stress, préparation à la communication médiatique) et organisationnelles (flexibilité, fluidité de la communication, mobilisation rapide des ressources, capacité de réponse) peuvent être améliorées et testées. Cette première phase peut se résumer à deux mécanismes de gestion des risques qui sont *anticiper* et *percevoir* (*sensing*) (Mitroff, 2001, p. 40).

La deuxième phase est celle de la récupération au cours de laquelle l'organisation décide d'une marche à suivre. Elle comprend l'un des aspects les plus importants de la gestion de crise : l'isolement des dégâts (*damage containment*) afin d'éviter que la crise n'affecte d'autres secteurs de l'organisation ou du réseau. La forte interdépendance qui caractérise les systèmes (organisations elles-mêmes), les sous-systèmes (divisions ou unités) et les suprasystèmes (les grands réseaux ou infrastructures, comme ceux de l'énergie ou des télécommunications) de la société moderne rend cette dimension hautement stratégique. La qualité des décisions dépendra de la qualité de l'information, de la fidélité et de l'objectivité de sa retransmission et des habiletés cognitives du groupe décisionnel (Smart et Vertinsky, 1977; Cooley, 1994, cité dans Smith 2000). Bref, les deux

actions à poser durant cette deuxième phase sont *réagir* (*reacting to*) et *contenir* (*containing*) (Mitroff, 2001).

Finalement, une organisation qui vit une crise doit en tirer des leçons et reconnaître les faiblesses qui l'ont menée à vivre cette crise ou à être incapable de la gérer efficacement. Cet apprentissage est difficile, puisque les organisations peuvent être tentées de camoufler leurs erreurs plutôt que d'apprendre d'elles (Sagan, 1993, p. 46). Étant donné le pouvoir des experts, elles peuvent se baser à nouveau sur les mêmes logiques scientifiques qui appellent à une croyance fautive en une invulnérabilité des systèmes, des stratégies et des structures (Pauchant et Mitroff, 1988; Smith, 2000). Selon Mitroff (2001), le blâme ne devrait pas être encouragé, sauf dans les cas de négligence ou de malversation criminelle. L'accent devrait plutôt être mis sur les leçons apprises et sur la reconfiguration des systèmes pour diminuer les probabilités et atténuer les effets des crises futures. Les deux mécanismes à déployer ici sont *l'apprentissage* et *la réingénierie des processus*.

### Bibliographie

- Béjin, A. et E. Morin (1976). « Introduction », *Communications*, n° 25, p. 1-3.
- Bolzinger, A. (1982). « Le concept clinique de crise », *Bulletin de psychologie*, Tome XXXV, n° 355, p. 475-480.
- Cooley, E. (1994). « Training an Interdisciplinary Team in Communication and Decision-Making », *Small Group Research*, vol. 25, n° 1, p. 5-25.
- Dupuy, F. (1999). *Pourquoi est-il aussi difficile de réformer l'administration publique?*, Colloque Paris, Paris, OCDE, 14 et 15 septembre, [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/SGF\(99\)7&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/SGF(99)7&docLanguage=Fr) (page consultée en juin 2010)
- Gilgun, J. F. (1988). « Decision-Making in Interdisciplinary Treatment Teams », *Child Abuse and Neglect*, vol. 12, n° 2, p. 231-239.
- Hermann, C. F. (1972). « Some Issues in the Study of International Crisis », dans C. F. Hermann (dir.), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, Free Press, p. 3-17.
- La Porte, T. (1982). « On the Design of Nearly Error-Free Organizational Control Systems », dans D. L. Sills, C. P. Wolf et V. B. Shelanski (dir.), *Accident at Three Mile Island: The Human Dimensions*, Boulder, Westview Press, p. 185-200.
- La Porte, T. et P. M. Consolini (1991). « Working in Practice but Not in Theory: Theoretical Challenges of High Reliability Organizations », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 1, n° 1, p. 19-47.
- Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises*, [www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral\\_livre1.pdf](http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf) (page consultée en juillet 2010).
- Lagadec, P. (1981). *Le risque technologique majeur : politique, risque et processus de développement*, Paris, Pergamon Press.
- Lagadec, P. (1979). « Le défi du risque technologique majeur », *Futuribles*, n° 28, p. 11-34.
- Mitroff, I. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, New York, Éditions Amacom.
- Mitroff, I. et T. C. Pauchant (1995). *La gestion des crises et des paradoxes*, Montréal, Éditions Québec Amérique.
- Pauchant, T. C. et I. Mitroff (1988). « Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations: Is Your Company's Culture Its Own Worst Enemy in Creating Crises? », *Industrial Crisis Quarterly*, vol. 2, n° 1.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living With High-Risk Technologies*, New York, Basic Books.

## GESTION DE CRISE

- Rasmussen, J. (1990). « Human Error and the Problem of Causality in Analysis of Accidents », *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Séries B.*, vol. 327, n° 1241, p. 449-462.
- Reason, J. (1990). *Human Error*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Roberts, K. H. (1990). « Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization », *Organization Science*, vol. 1, n° 2, p. 160-176.
- Roberts, K. H. (1989). « New Challenges in Organization Research: High Reliability Organizations », *Industrial Crisis Quarterly*, vol. 3, n° 2, p. 111-125.
- Rochlin, G. I., T. R. La Porte et K. H. Roberts (1987). « The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea », *Naval War College Review*, p. 76-90.
- Sagan, S. D. (1993). *The Limits of Safety: Organization, Accidents and Nuclear Weapons*, Princeton, Princeton University Press.
- Shrivastava, P. (1992). *Bhopal: Anatomy of a Crisis*, 2<sup>e</sup> éd., London, Paul Chapman Publishing.
- Smart, C. et I. Vertinsky (1977). « Designs for Crisis Decision Units », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 4, p. 640-657.
- Smith, D. (2000). « Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises », *Risk Management*, vol. 2, n° 3 p. 61-78.
- Weick, K. E. (1987). « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *Californian Management Review*, vol. 29, n° 2, p. 112-127.

---

<b>REPRODUCTION</b>	La reproduction totale ou partielle des définitions du <i>Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique</i> est autorisée, à condition d'en indiquer la source.
<b>POUR CITER</b>	Therrien, M.-C. avec la collaboration d'A. Valiquette-L'Heureux (2012). « Gestion de crise », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), <i>Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique</i> , [en ligne], <a href="http://www.dictionnaire.enap.ca">www.dictionnaire.enap.ca</a>
<b>INFORMATION</b>	Pour information veuillez consulter <a href="http://www.dictionnaire.enap.ca">www.dictionnaire.enap.ca</a>
<b>DÉPÔT LÉGAL</b>	Bibliothèque et Archives Canada, 2012   ISBN 978-2-923008-70-7 (En ligne)