

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE

Publications

www.communication-sensible.com

“COMMENT EN EST-ON ARRIVE LA ?” DU TERRAIN DE CRISE A LA CATASTROPHE



Credit photos: <http://www.freefoto.com>

Christophe Roux-Dufort
Professeur EM Lyon

2005

I l y a 15 ans Patrick Lagadec définissait la crise comme la résultante d'un accident ET d'une déstabilisation¹. Cette équation a considérablement influencé les entreprises dans leur approche des situations difficiles. Aujourd'hui encore la gestion de crise consiste principalement à circonscrire rapidement les accidents où les événements exceptionnels et à déployer des dispositifs de prise en charge de l'urgence et de la déstabilisation. Cette approche donne à la crise un caractère exceptionnel, aigu, urgent et parfois dramatique. Elle en résume aussi l'enjeu : celui de ne pas se laisser dépasser par les événements. Essentiellement bâti autour de cette priorité, les dispositifs de crise se développent progressivement dans les entreprises. La gestion de crise acquiert ainsi ses lettres de noblesse et s'impose comme pratique prioritaire au sein des directions générales².

Les crises n'ont pourtant pas diminué ni en nombre ni en intensité. Durant ces épisodes, le sentiment d'impuissance prend souvent le dessus. Les attentats du 11 septembre 2001 par exemple incarnent le type même d'événement qui nous interpelle sur notre incapacité d'anticipation et sur l'accumulation des fragilités et des ignorances qui ont rendu ces actes possibles³. D'autres événements tout aussi dramatiques persistent à semer le doute sur nos compétences de prévention et de gestion : les récentes catastrophes climatiques (la canicule d'août 2003, la tempête de décembre 1999, les épisodes d'inondations annuelles...), les grandes crises sanitaires (le sang contaminé, la dioxine, l'amiante...), les faillites d'empires financiers américains puis européens, les accidents industriels majeurs (AZF, l'Erika, le Prestige...) etc. Autant d'événements qui secouent régulièrement l'actualité des entreprises et des sphères économiques et politiques et laissent fréquemment une impression de rien ne va plus en décalage avec les efforts de préparation pourtant régulièrement affichés par les organisations en cause. La gestion de crise telle qu'elle se pratique actuellement trouve rapidement ses limites face à des événements de cette nature. Tant du point de vue de l'anticipation, de la prévention que du pilotage, les dirigeants se trouveront certainement de plus en plus désemparés au regard de ces événements hors normes.

Pour répondre à ces difficultés la gestion de crise doit déplacer son centre d'inertie et chercher des réponses au-delà du foyer ardent de l'événement. Les sources du questionnement et des solutions se trouvent à la fois dans un meilleur discernement des terrains de crise qui, en amont de l'événement, prépare des terreaux favorables à l'apparition de crises majeures puis dans une prise en charge approfondie de l'apprentissage post-crise ou de ce qu'il convient d'appeler le retour d'expérience. Telles sont les pistes d'un renouvellement de la gestion de crise que je souhaite exposer ici.

1. La gestion de crise : les bases du renouveau

¹ Lagadec, Patrick (1991). *La gestion des crises : outils de décision à l'usage des décideurs*, Paris, Mc Graw-Hill.

² Revue Management et Conjoncture Social, (2003). La gestion de crise : dépasser les mythes pour agir, n°607, Hiver.

³ Roux-Dufort, Christophe (2001). Derrière la crise, la vérité, Les Echos, Rubrique Idées, 21 septembre.

Dans le domaine de la gestion de crise plusieurs évolutions ont eu lieu, toutes marquées par la même intention : comprendre pourquoi il est si difficile d'anticiper les crises, d'engager des efforts de prévention en rapport direct avec le réel et si complexe de reprendre la main dans le maelstrom d'une crise. Sur ces questions il existe deux écoles. La première suggère qu'on est encore loin d'une prise de conscience opérationnelle. Les experts constatent ainsi que les pratiques de gestion de crise se limitent la plupart du temps à des manuels de crise, des procédures d'urgences, une cellule de crise, quelques exercices de simulation et du média training⁴. En outre ils soulignent que la sensibilisation des équipes dirigeantes nécessite encore des efforts pour donner à la gestion de crise une vraie légitimité. La conclusion est donc qu'il faut en faire plus afin d'instiller une sensibilité plus aigüe parmi les dirigeants, les relais fonctionnels et les opérationnels. Sur la base de ces recommandations les outils, les simulations, les exercices et surtout les artefacts de communication de crise continuent de se multiplier et de s'affiner⁵.

Une autre école suggère plutôt que les crises ont changé. Les crises d'aujourd'hui ne sont pas celles d'hier et les pratiques en cours dans les entreprises relèvent encore des crises de la première génération provoquant une inadaptation et un dépassement fréquent des outils traditionnels : analyses de risque, plans de gestion de crise, cellules de crise etc. Pour ces experts les crises prennent la forme de ruptures d'équilibres et de logiques dominantes. C'est ce en quoi elles surprennent les cercles dirigeants et sèment le chaos, l'incertitude et l'impuissance. Les crises se nichent dans les failles intellectuelles ou sur des versants de notre société que l'on pensait avoir maîtrisés. Face à ces évolutions de fond l'anticipation telle qu'on l'entendait jusqu'alors est inopérante et les équipes sont vite dépassées. Il en résulte une suspicion croissante des citoyens envers les cercles responsables et la sensation d'une rupture permanente du contrat social entre les citoyens, l'état et les entreprises. L'affaire du sang contaminé ou la vache folle illustrent ces formes de crise qui bouleversent les certitudes et les croyances et mettent les principales autorités dans une position d'illégitimité croissante vis-à-vis des citoyens ou des clients auxquels elles s'adressent.

Bien que convaincantes sous plusieurs aspects, ces deux écoles ne répondent pas entièrement aux enjeux cruciaux qu'elles soulèvent. Elles restent centrées sur une approche événementielle de la crise et, partant de constats différents, s'attachent à aider les entreprises à reprendre le contrôle sur des événements par définition insaisissables. Il s'agit de modeler des réflexes avec, en point de mire, un événement redouté hypothétique que les modèles de prévision savent de moins en moins prédire et que les pratiques de gestion de crise sont de moins en moins aptes à contrôler. Elles conduisent ainsi, soit à raffiner des pratiques existantes, soit à interpellier les dirigeants sur une refondation de leur modalité de penser la crise pour se mettre en position de mieux les anticiper et ne plus compter seulement sur l'arsenal de pratiques en vogue. Restant persuadé de la contribution de ces deux points de vue, je pense que l'une des impasses de cette réflexion depuis 15 ans est d'avoir considéré les crises comme le point de départ d'une action exceptionnelle alors qu'elles doivent être vues aussi comme le point d'arrivée d'un long processus de déstabilisation.

Il est toujours frappant de constater que lorsque la crise est passée, la question récurrente que chacun se pose est systématiquement la même : « *Comment en est-on arrivé là ?* ». Derrière cette question pointent souvent deux états d'âme opposés : une incompréhension sur les raisons qui ont conduit à la situation et l'intuition coupable qu'on aurait pu voir venir les choses. Selon que la réponse est guidée par l'un ou l'autre

⁴ ROUX-DUFORT, CHRISTOPHE (2003). *GERER ET DECIDER EN SITUATION DE CRISE. OUTILS DE DIAGNOSTIC, DE PREVENTION ET DE DECISION*, PARIS, DUNOD.

⁵ EUROGROUP (2004). *ETAT DE L'ART EN MANAGEMENT ET COMMUNICATION DE CRISE. ENQUETE 2004*.

de ces sentiments, les leçons de la crise sont très différentes. Dans le premier cas on cherche bien souvent à identifier des causes qui nous disculpent; dans le deuxième cas on se pose sincèrement la question de notre part de responsabilité dans la survenue de l'événement. Mais sommes-nous réellement en position d'opter pour la deuxième solution et de reconnaître que dans chaque crise, il y a le reflet d'un déséquilibre organisationnel devenu subitement intolérable ?

Nous sommes ici au coeur de ce que doit devenir la gestion de crise dans les années qui viennent : aider les dirigeants à discerner les terrains de crise avant qu'un événement ne vienne mettre à mal l'équilibre ou la pérennité de leur entreprise. Il s'agit donc de proposer aux dirigeants des grilles de lecture et un accompagnement rénové pour les aider à lever le voile sur les fragilités qui préparent les grandes défaillances. Mes observations et mon expérience m'ont conduit à relativiser l'importance prise par la partie visible de la crise et à saisir progressivement l'importance des coulisses. J'en ai conclu qu'au-delà de ce que l'on dit dans la presse sur telle ou telle organisation aux prises avec une situation difficile, les crises ne se nichent pas inexorablement dans des failles inexplorées ni même dans des eaux sombres d'une organisation ou de son environnement. Partir de ce principe condamne les dirigeants à l'impuissance tant ces terres inexplorées échappent souvent aux tentatives d'exploration. Les crises trouvent leur source au coeur des déséquilibres de l'organisation elle-même. Elles sont une fenêtre qui s'ouvre sur les vulnérabilités de l'entreprise. En tant que telle elles sont précieuses pour progresser.

Bien que surprenante, cette perspective de la crise nécessite la mise point de trois principes qui fondent notre approche :

- Tout développement, tout progrès et toute croissance génère ses propres vulnérabilités. En ce sens, la crise est inhérente à tout mouvement de croissance et de développement. De ce point de vue elle n'est jamais exceptionnelle mais témoigne d'un stade de développement au-delà duquel l'entreprise ne peut plus continuer sur les mêmes bases que celles qui l'ont portée jusqu'alors.
- Les crises prolifèrent et ne se propagent que sur des terrains fertiles. Elles sont l'aboutissement d'un processus d'accumulation de vulnérabilités qu'on laisse s'installer : ce sont les terrains de crise. Se concentrer sur l'événement déclencheur est une impasse tant celui-ci est inattendu, imprévisible, insaisissable et multiforme. Les approches traditionnelles de la gestion de crise centrées sur le pic tangible ne débouchent que sur la mise sur pied de dispositifs de prise en charge de la surprise sans garantie de contrôle et de maîtrise.
- L'évolution et l'intensification des terrains de crise ne se font qu'au prix d'une ignorance croissante sur l'évolution des fragilités et des déséquilibres. Plus les dysfonctionnements et les vulnérabilités s'installent et plus l'ignorance s'épaissit. La vulnérabilité d'une entreprise ne réside pas tant dans ses fragilités réelles que dans l'ignorance sur ses fragilités.

L'équation posée, la crise c'est l'accident + la déstabilisation, doit donc être complétée par son corollaire : la crise c'est un terrain de crise + l'ignorance. Cette nouvelle équation nous éloigne du noeud de la crise et de sa contingence et nous rapproche des conditions qui rendent une crise possible.

La notion de terrain de crise n'est pas nouvelle. Elle s'apparente à ce que les cyndiniques (La science du danger) appellent l'espace du danger, concept proche, servant à décrire la dégradation d'un système propice au développement des

accidents. La nouveauté de notre propos réside essentiellement dans l'analyse d'une notion conjointe et essentielle : l'ignorance managériale. Cette notion telle que nous l'utilisons n'a rien d'un phénomène intentionnel au départ. Il ne s'agit en aucun cas de blâmer les managers ou les dirigeants pour leur ignorance mais de souligner que l'émergence des terrains de crise n'est pas inexorable en tant que tel. Nous manquons simplement des repères nécessaires à leur détection. Constaté l'existence d'un terrain de crise est une chose, constater que les dirigeants restent souvent aveugles à leur émergence en est une autre. Or un terrain de crise n'existe que parce qu'il n'est pas vu sans quoi les altérations qui entretiennent sa progression seraient corrigées la plupart du temps avant qu'une crise ne vienne bouleverser l'entreprise. Or si les crises continuent à proliférer c'est précisément parce que des terrains de crise existent et qu'on les laisse se propager librement. La gestion de crise devrait donc se donner comme objectif d'aider les dirigeants à actionner deux leviers : l'identification des terrains de crise et la prise de conscience des mécanismes d'ignorance qui freinent cette identification.

La première piste est déjà en cours d'exploitation au sein des communautés de chercheurs, d'experts et de consultants. Les recherches et les pratiques de veille ou d'intelligence par exemple ont justement pour vocation de fournir aux organisations des méthodes destinées à étendre le champ de leurs investigations et surtout d'amplifier l'horizon de leur attention. La plupart du temps elles se donnent comme objet de permettre aux organisations d'identifier des signaux faibles de rupture ou de changement et ce très en amont d'événements redoutés particuliers. Plusieurs initiatives allant dans ce sens existent déjà dans les entreprises. L'observatoire de l'Air du Temps au sein d'EDF en est un exemple.

L'enjeu que doivent relever ces méthodes n'est pas moindre. Il s'agit d'anticiper des sources de risque potentielles sans cible précise d'investigation. On cherche mais sans savoir où chercher. Comme l'explique un responsable de la gestion de crise au sein d'un grand groupe bancaire français : « *Il ne s'agit pas de chercher mais d'écouter.* ». La recherche cède la pas à l'écoute active des sphères de l'environnement proche et éloigné de l'entreprise et fournit des éléments sur les tendances de fond qui préfigurent les ruptures et les crises à venir. Bien sûr les risques de surestimation ou de sous-estimation des signaux restent présents et la matière première de la réflexion demeure instable et mouvante. Les entreprises hésitent donc parfois à investir des ressources dans ces dispositifs tant les résultats auxquels on aboutit restent incertains et relèvent pour certains d'un pari sur l'avenir. Lorsque ces dispositifs existent c'est parfois le doute et la suspicion qui fauchent leurs initiatives.

Le deuxième levier, l'ignorance managériale, est encore une terre inculte. Peu d'auteurs et d'entreprises se sont réellement intéressés à ce sujet. Plusieurs raisons expliquent cette absence d'intérêt. Si l'on admet l'existence de terrains de crise et donc d'un « avant » la crise, on admet alors, à demi-mot, sa difficulté à les voir émerger et l'on reconnaît ainsi une part de responsabilité dans le développement d'une crise dont nous dédouanent souvent les approches centrées sur l'événement déclencheur. Ce cheminement est donc plus complexe à réaliser pour des managers ou des dirigeants tant il peut parfois s'avérer douloureux et activer des mécanismes de défense importants. Cette piste est pourtant utile dans la mesure où elle consiste à identifier les conditions d'aveuglement des dirigeants et leur apporter des solutions à la fois organisationnel ET comportementale pour affûter leur vigilance et réduire l'installation des terrains de crise au sein de leurs propres entreprises.

En dehors de ces raisons propres à l'exercice intellectuel qu'il requiert, cette approche alternative de la gestion de crise est surtout restée dans l'ombre d'une logique dominante de la discipline qui conduit aujourd'hui aux principales impasses que nous

avons décrites plus haut. Cette approche dominante érige l'événement déclencheur comme point de départ de la réflexion sur la crise.

2. La gestion de crise : la dictature de l'événement

Etrangement la réflexion sur la crise auxquelles sont régulièrement convoqués les cercles dirigeants ne prend pas forcément les contours auxquels on pourrait s'attendre. L'interpellation de fond sur le thème de la crise se transforme plutôt en réflexion sur la forme et la gestion de crise s'inscrit, comme beaucoup d'autres pratiques, dans la liste très longue des modes de management culminant aujourd'hui dans une confusion systématique entre la gestion et la communication de crise. La gestion de crise a vite pris les contours d'un ensemble d'outils et de techniques propres à réduire les risques de crise, à réagir au plus vite en cas de problème et surtout à communiquer. Ce développement a eu plusieurs conséquences. D'une part les dirigeants et les managers ont considérablement modifié le sens qu'ils attribuent à des situations qu'ils ne percevaient pas comme des crises il y a encore quelques années. Les restructurations d'entreprises, les décisions de délocalisation, les conflits sociaux, les mouvements de rapprochement ou encore de fusions acquisitions sont aujourd'hui souvent gérés comme des situations de crise c'est-à-dire avec l'appui fréquent d'une cellule de crise, d'un plan de communication de crise etc. D'une façon générale, beaucoup de managers voient des situations de crise là où il y a encore 10 ans, ces mêmes situations relevaient de situation de gestion d'exception sans pour autant faire appel à des techniques de management de crise particulières. L'évolution de la gestion de crise a donc permis d'apporter des réponses d'exception à des situations d'exception qui, il y a peu, devaient se contenter de moyens de gestion et de management conventionnels. D'autre part cette modification des catégories de sens a conduit à une forme de simplification de la discipline qui progressivement s'est résumée à quelques réflexes produisant un sentiment d'immunité en décalage avec la réalité complexe et chaotique des crises. En somme la gestion de crise entretient plus de certitudes que de questionnements en s'appuyant sur un ensemble de règles de management : « agir vite », « être transparent », « communiquer », « dire la vérité » etc.

A nos yeux, la gestion de crise emprunte un chemin contraire à celui qu'elle devrait prendre. La mode de la gestion de crise dilue les capacités de discernement des managers qui voient des crises là où il n'y a parfois que des tensions ou des urgences. En banalisant la crise on perd le nécessaire questionnement auquel elle nous convie systématiquement. Là où la gestion de crise nécessite une réflexion et des modes de raisonnement intégrant de façon subtile les notions d'incertitude, d'ignorance, d'évolution, de transformation, de sens et de changement progressif et radical, elle apporte aujourd'hui un laminage du sens de ces situations. Là où la gestion de crise nous interroge sur les limites de notre savoir et par conséquent sur le début de notre ignorance, elle apporte aujourd'hui les clés du cadenas de nos certitudes.

3. De l'événement au processus

Pour sortir de ces impasses et redonner un sens et une juste place au concept de crise, il convient de lever plusieurs imprécisions et ambiguïtés liées au concept lui-même et à sa définition. Le concept de crise reste essentiellement défini au regard de ses manifestations extérieures. Comme nous avons déjà eu l'occasion de le montrer ailleurs⁶, une crise peut être conçue à la fois comme un événement et un processus. Cette distinction permet d'en faire ressortir différentes caractéristiques. Vue comme événement, la crise est souvent définie comme inattendue, imprévisible et aiguë. Vue comme événement encore elle se définit en fonction de ses conséquences à la fois sur la pérennité de l'entreprise, son image, ses hommes, l'intégrité physique et psychologique etc. La plupart des entreprises se fondent d'ailleurs souvent sur cette approche pour articuler leur dispositif de crise. Dans la plupart des manuels de crise que nous avons compulsés on trouve des définitions proches de ce que nous venons de mentionner. On rencontre par exemple les définitions suivantes :

- « situation où la sécurité des clients et du personnel n'est plus assurée et qui remet en cause la pérennité de l'entreprise. » (transport de personnes)
- « tout événement ponctuel normalement imprévu ayant un impact effectif ou ponctuel grave sur le développement ou la survie de l'entreprise, de ses marques ou de ses collaborateurs et nécessitant une gestion spécifique. » (agro-alimentaire)
- « situation inattendue et déstabilisante dont les conséquences directes peuvent être dramatiques sur les plans humain, financier et communicationnel. » (événementiel)

L'angle processuel de la crise permet en revanche de remettre l'événement déclencheur à sa juste place. Cet angle d'attaque nous offre une autre perspective et nous incite à voir simplement dans l'événement le facteur déclencheur d'une dynamique de crise. En d'autres termes, ce que l'approche événementielle considère comme la crise, l'approche processuelle n'y voit que l'amplificateur d'une situation déjà en marche. A ce stade l'événement déclencheur n'est que la partie la plus visible d'un processus de déstabilisation commencé depuis longtemps qui s'emballe brutalement sous l'effet d'un événement particulier. Il existe donc une progression de la crise dans son intensité et sa visibilité.

Les approches événementielles et processuelle sont bien entendu complémentaires. Pour autant la littérature spécialisée s'en est principalement tenue à développer la première. En fournissant un moyen d'accès à la crise par ses manifestations extérieures, elle a l'avantage d'être directement opérationnelle dans la mesure où elle incite à développer des réflexes et des moyens de réduction des conséquences de l'événement. Il est incontestable que la crise vue comme un événement fournit une prise claire pour l'action. L'approche processuelle a été moins utilisée et moins développée tant en théorie qu'en pratique. Les entreprises reconnaissent parfois que les crises naissent d'une certaine dynamique amont mais sont loins d'en mesurer la portée en matière de management préférant ainsi s'attaquer au feu dès lors qu'il est déjà dans la demeure.

⁶ . ROUX-DUFORT, CHRISTOPHE (1999). LA GESTION DE CRISE. UN ENJEU STRATEGIQUE POUR LES ORGANISATIONS, BRUXELLES, DE BOECK UNIVERSITE.

En dehors de ces confusions, l'existence d'un « avant » la crise pose aussi problème. Cet « avant » est par définition invisible tant que la crise n'a pas eu lieu. Or en matière de crise, le processus devient visible au moment où un événement génère la déstabilisation irréversible. S'intéresser à « l' avant » pose évidemment des problèmes méthodologiques tant on risque de nous suspecter de rationalisation a posteriori si, en connaissant le résultat final, on attribue ce résultat à des événements précurseurs dont on ne savait pas, lorsqu'ils se sont produits, s'ils annonçaient une crise ou non. Pour autant que cette objection soit vraie, nous empêche t-elle d'utiliser l'expérience des crises pour rehausser notre niveau d'attention et décoder certains événements comme les signes gratuits de certaines de nos vulnérabilités auxquels il convient de porter attention si l'on ne veut pas fragiliser plus encore notre organisation ? Les recherches ont établi que les crise étaient fréquemment précédée de signes avant-coureurs. Néanmoins les signes avant-coureurs ne présagent pas obligatoirement d'une crise. Ainsi lorsqu'un homme meurt d'un cancer du poumon on attribue généralement son décès à une surconsommation de tabac et à une série de troubles respiratoires qu'il a pu présenter avant sa mort et qui présageaient d'un terrain favorable à la maladie. On sait par ailleurs que tous les sur consommateurs de tabac ne développeront pas un cancer du poumon. Ainsi lorsque des enquêtes sont conduites suite à des crises majeures, on met sans cesse en avant les nombreux dysfonctionnements ayant semé un terrain favorable au développement de la crise. En connaissant le résultat il est plus aisé d'en attribuer des causes. En revanche lorsque l'on se trouve aux prises avec des dysfonctionnements ou des déséquilibres au sein d'une organisation rien ne permet de dire qu'ils sont annonceurs d'une crise mais ils servent d'alerte. C'est à ce titre qu'ils sont précieux pour déminer les terrains de crise. Le principe consiste donc à identifier les fragilités et les vulnérabilités de l'entreprise pour réduire son potentiel d'exposition. Or l'expérience et nos recherches précédentes semblent nous indiquer que la vulnérabilité d'une entreprise ne réside pas tant dans ses fragilités réelles que dans son ignorance sur ses fragilités.

L'approche processuelle s'intéresse donc essentiellement à la partie sous-terrain de la crise, à ce que nous pourrions appeler son anti-chambre. C'est d'ailleurs là que se situe l'un des enjeux majeurs de cette perspective car s'intéresser à l' « avant » d'une crise implique la reconnaissance d'une part de responsabilité dans son occurrence. L'approche événementielle de la crise cohabite souvent avec le fatalisme ou la victimisation en suggérant d'ailleurs que les événements sont indépendants de notre volonté souvent parce qu'ils proviennent de l'extérieur. La mort du dirigeant d'une PME par exemple peut la précipiter dans une crise grave. Selon une vision événementielle on peut toujours avancer que cette crise relève de la fatalité - le décès du dirigeant - et que les employés, qui voient leur entreprise faire faillite faute de relève ou de repreneur crédible, en sont les principales victimes. En adoptant une perspective processuelle on comprend très vite que le décès du dirigeant ne fait que précipiter une fragilité déjà en place. Un diagnostic approfondi peut nous faire comprendre qu'il s'agissait d'une entreprise très centralisée qui reposait entièrement sur la personne du patron. Cette omniprésence du patron, phénomène par ailleurs courant dans les PME, expliquerait peut-être que le dirigeant, en accumulant l'ensemble des tâches, ait contribué à fragiliser sa santé d'une part mais aussi l'ensemble de son entreprise. La centralisation a certainement permis à l'entreprise de survivre et de se développer grâce aux compétences du dirigeant et de son implication corps et âme mais a également généré plusieurs dysfonctionnements et vulnérabilités tels que des blocages, des lenteurs, des excès d'autorité, des départs de collaborateurs performants, des conflits et surtout peu de diffusion de savoir-faire et de compétences. Autant d'éléments présents avant la crise qui expliquent en quoi le décès du patron précipite l'entreprise dans le gouffre. Dès lors dans ce contexte, le décès du dirigeant n'est pas la crise. Il met brutalement l'entreprise face à ses déséquilibres, à son excès

de dépendance ou chacun trouvait son compte et que chacun contribuait de fait à entretenir. C'est bel et bien ce système de dépendance satisfaisant auto-entretenu qui constitue le terrain de crise. La mort du patron prend une tournure dramatique pour cette raison précise. Dès lors s'agit-il d'attribuer les difficultés qui s'en sont suivies au décès du dirigeant ou à la situation de dépendance ? Dans le premier cas, l'explication ne fournit aucune solution car on ne peut rien face à la mort du patron. Dans l'autre les leviers d'action sont déjà plus nombreux et viseront à réajuster l'excessif état de dépendance présent au sein de cette société si la situation le permet encore.

L'approche événementielle met donc les managers et les dirigeants dans une position de victime. Elle favorise ainsi la recherche de boucs émissaires ou facilite la projection de responsabilités multiples sur divers acteurs. Tant que la position de victime ou de fatalité n'est pas dépassée, il n'y a pas de moyen de reconnaître une quelconque responsabilité interne à ce qui s'est produit et donc aucun moyen d'agir. Dans notre exemple de la PME, le pire pour cette entreprise serait de se trouver un nouveau leader qui redresse l'entreprise et se mette à nouveau dans une position centrale. Dans ce cas on résout la crise à court terme en partant de ce que l'événement déclencheur nous suggère comme solution - retrouver un patron- mais on laisse vierge le terrain de crise qui a précisément conduit aux principaux déséquilibres pire encore on le reproduit.

Dans cet exemple deux processus conjoints sont en marche. Le premier est celui d'une accumulation de dysfonctionnements et de fragilités qui se mettent en place jusqu'au point de créer une forme de dépendance satisfaisante pour chacun. C'est le terrain de crise. Le deuxième est l'installation d'un voile d'ignorance sur cet état fragilisé et qui va en s'épaississant. Il s'agit d'un aveuglement croissant sur la présence d'un symptôme de dépendance satisfaisante entretenu et nourri par le terrain de crise lui-même qui confine au déni lorsqu'il s'agit d'attribuer la crise de cette PME à la fatalité (la mort du dirigeant). L'approche processuelle permet donc de réorienter la gestion de crise dans le sens d'une reprise de responsabilité et donc de contrôle sur les événements. Elle donne l'opportunité aux dirigeants de voir en quoi la crise et ce qui la précède peut donner des indications précieuses sur l'état de leur entreprise et mieux encore de voir des terrains de crise se profiler.

L'approche processuelle fournit un éclairage nouveau sur l'enracinement des terrains de crise. De ce point de vue l'événement déclencheur, s'il n'en reste pas moins crucial dans la dynamique de la crise, perd de l'importance. Il n'y a plus de raison de confondre crise et événement déclencheur, ni d'associer l'ampleur d'une crise à l'ampleur de l'événement déclencheur. Ce que nous appelons généralement des crises majeures ne sont pas nécessairement issues d'événements déclencheurs majeurs. C'est le terrain sur lequel elle prend racine qui donnera à la situation une tournure de crise ou non.

3. Terrains de crise et ignorance

Le terrain des crises se dessinent petit à petit selon une logique d'interstices. Ils résultent de la somme d'interstices insignifiants que les organisations laissent s'accumuler au cours de leur évolution. Ces interstices sont comme des zones non couvertes par la vigilance de l'entreprise, des managers ou des dirigeants. Ils sont des espaces vides propices aux développements de dysfonctionnements, d'anomalies, d'inattention, de négligences ou d'erreurs. Ces espaces vides ne sont pas nécessairement invisibles mais sont plutôt considérés comme des zones franches sans importance au regard des

priorités de l'entreprise. Dans un autre ouvrage⁷ nous avons présenté un modèle appelé trivialement le modèle des trous de gruyère. Le principe consistait à montrer que chaque composante d'une organisation à forte intensité technologique (technologie, facteur humain, process et procédure) génère des interstices inévitables qui débouchent pour certains sur des dysfonctionnements ou des grippages. Pris isolément chacun de ces dysfonctionnements ne pose pas de problèmes. Nous savons tous que la technologie ne fonctionne pas toujours de façon fluide et continue. Le raisonnement est le même pour la mise en œuvre des procédures qui contiennent chacune leur limite. Nombreuses sont les études et les recherches en sociologie qui soulignent l'arrangement et les raccourcis de procédures auxquels ont recours les hommes pour les rendre opérationnelles. Les hommes eux-mêmes sont imprévisibles dans leur comportement et leur décision. Pour chacun de ces piliers, les limites sont partiellement identifiables voire réajustables mais l'accident ne se produit que lorsque ces trous se superposent brutalement sous l'effet d'un événement spécifique.

C'est ce en quoi les crises naissent principalement dans les interstices laissés volontairement ou involontairement par l'organisation. Identifier l'apparition de ces trous pour tracer la fragilisation devient une clé de la gestion des crises dans sa phase la plus préventive et la plus quotidienne. Dans un système de sécurité par exemple, on sait que les portes doivent rester fermées pour garantir un confinement permanent en cas d'incendie. Lorsqu'une porte reste ouverte c'est un interstice qui se crée. Si par ailleurs les inspections des extincteurs ne sont pas à jour un autre interstice se crée et génère un potentiel d'incendie plus important qu'il ne le serait si ces vides étaient comblés. Parler d'interstices ou d'accumulation de dysfonctionnements n'est pas suffisant pour rendre compte de la notion de terrain de crise. La question est plutôt celle de savoir pourquoi ces espaces s'élargissent jusqu'à provoquer une crise. Ici nous touchons à ce nous appelons l'ignorance managériale.

Le célèbre professeur américain de Harvard, Chris Argyris, a souvent souligné à quel point nous étions compétents à demeurer incompétent et à rendre cette incompétence indiscutable. Par cette provocation il cherchait à montrer à quel point les dirigeants même les plus brillants pêchaient par difficulté à apprendre et semaient les conditions nécessaires au non-apprentissage dans leur entreprise. A vrai dire plusieurs raisons sans liaison avec les dirigeants peuvent expliquer cette incapacité à voir venir les terrains de crise. En réalité l'inattention sur les interstices n'est pas toujours liée à l'incapacité de voir venir. Souvent même lorsque ces interstices sont visibles et connus, les dirigeants persistent à faire comme s'ils n'existaient pas ou comme s'ils ne revêtaient pas d'importance à leurs yeux.

Acclimatation et normalisation

Le phénomène d'acclimatation joue un rôle critique dans l'installation des terrains de crise. Une porte reste ouverte parce que l'on prend l'habitude de la voir ouverte puis d'autres vont rester ouvertes par la force de l'habitude. La plupart du temps ce qui rend invisible l'interstice n'est pas tant l'interstice lui-même mais l'acclimatation progressive à cette imperfection. Si on anticipe sa présence on trouvera alors d'autant plus normal de la voir se reproduire. Dans leur étude sur l'accident de la navette

⁷ ROUX-DUFORT, CHRISTOPHE (1999). *LA GESTION DE CRISE. UN ENJEU STRATEGIQUE POUR LES ORGANISATIONS*, BRUXELLES, DE BOECK UNIVERSITE.

spatiale Challenger, Starbuck et Miliken⁸ décrivent à quel point les équipes d'ingénieurs anticipaient tellement la survenue des ruptures de joints lors des séances d'essai qu'ils ne considéraient plus les ruptures de joints comme des dangers réels. Or c'est la rupture de ces fameux joints qui fut la cause technique principale de l'explosion de la navette en janvier 1986. Plus les imperfections et les interstices s'installent, plus ils deviennent courants et communs dans l'organisation et plus on s'attend à les voir se produire. Ce qui relève d'une anormalité au départ s'inscrit alors progressivement dans la normalité. L'invisibilité des interstices est donc relative et repose principalement sur le degré de tolérance qui s'élève au fur et à mesure que les imperfections s'installent. Les travaux de Pauchant et Mitroff⁹ sur l'incendie de Hinsdale illustre une autre facette de ce phénomène. Un central téléphonique de la région de Chicago brûle entièrement et laisse un vaste réseau d'entreprises sans téléphone pendant 3 à 5 jours. A l'issue de cette crise, un retour d'expérience animé par les auteurs est réalisé et pointe essentiellement à quel point la dépendance des entreprises vis-à-vis de technologies banalisées (ici le téléphone) ont amenuisé leur vigilance. L'expression, reprise par les auteurs, d'un cadre de l'une des entreprises touchées, nous ramène au cœur de la problématique de l'acclimatation et de la normalisation : « *Le téléphone est une technologie tellement évidente que nous avons réalisé brutalement que la tonalité ne venait pas du ciel.* ». L'évidence nous laisse à penser à une éternelle disponibilité des ressources auquel nous avons accès à tel point qu'elle en rend invisible sa provenance, les systèmes et les organisations qui rendent sa présence possible.

Le régime d'urgence

Outre le phénomène d'acclimatation et de normalisation de l'imperfection le régime d'urgence généralisé dans lequel fonctionnent toutes les entreprises¹⁰ explique également à quel point la tension du temps conduit à une absorption de l'attention des managers et des dirigeants sur des priorités à court terme. La tension permanente du temps lamine également tous les tampons et les marges de manœuvre. La prise de recul sur les événements disparaît au profit d'une absorption permanente des énergies et des champs d'attention agissant comme des trous noirs au sein des organisations. L'invasion des technologies dites du temps réel comme les téléphones portables, les réseaux informatique ou les systèmes d'information intégrés attise plus encore ce régime d'urgence en resserrant les interactions et les couplages entre des composantes auparavant éloignées au sein des grandes organisations. Ces technologies faites pour gagner du temps offrent donc des contextes où des couplages étroits d'activité installent d'emblée un contexte d'urgence latent, en gommant les marges de manœuvres temporelles des acteurs. Elles soumettent aussi les systèmes à des dynamiques et des comportements inattendus et parfois incompréhensibles aux yeux de ces acteurs. Le décalage temporel qui s'installe entre les temps de décision humain et le temps technologique nécessite la mise sur pied d'une organisation apte à réduire ce décalage, ou plutôt à réduire au maximum les situations dans lesquelles les hommes devront intervenir. Cette omniprésence technologique s'accompagne fréquemment d'une plus grande formalisation des

⁸ Starbuck, William, Miliken, Frances (1988). Challenger. Fine-Tuning the Odds until Something Breaks, *Journal of Management Studies*, vol. 25, pp. 319-340.

⁹ Pauchant, Thierry, Mitroff, Ian, Ventolo, G. (1990). The Dial Tone Does Not Come from God ! How crises can Challenge Dangerous Strategic Assumptions Made about Technologies : the Case of Hinsdale Telecommunication Outage, *Academy of Management Executive*, vol. 6, pp. 66-79.

¹⁰ Aubert, Nicole, Roux-Dufort, C. (2003). Le culte de l'urgence ; La société malade du temps, Paris, Flammarion.

fonctionnements organisationnels notamment via la mise en place de procédures de toutes sortes, destinées à systématiser et standardiser les comportements face à la technologie. Les comportements humains, les rythmes, les temps et les séquences d'action sont ainsi dictés par des routines opérationnelles, destinées à ce que les acteurs ne perdent pas de temps à adopter le bon comportement au moment du traitement d'une urgence car la complexité et le couplage étroit ne supportent pas des temps de réaction trop longs. Pourtant, cette masse de procédures peut être à la source d'erreurs fatales dans la mesure où elle fragmente les tâches et les fenêtres temporelles des individus devant administrer et exploiter ces systèmes. L'ensemble de ces caractéristiques place les acteurs dans des climats parfois insoutenables. Les degrés d'urgence perçus sont tels qu'ils concourent à paralyser la compréhension et l'action et contribuent plus à fragiliser le système qu'à le fiabiliser.

La simplification

Acclimatation, normalisation et urgence généralisée facilitent aussi l'apparition de formes de simplification managériale et organisationnelle conduisant au verrouillage des comportements et des décisions. Les mécanismes garantissant le succès ou la performance de l'entreprise sont verrouillés pour garantir une reproduction de ce succès. Plus le succès se représente plus les mécanismes liés à ce succès seront simplifiés encore. En cadenassant les mécanismes du succès on verrouille l'attention managériale sur ces mécanismes ainsi que les déséquilibres inhérents à cette forme d'organisation. La simplification de l'organisation et des mécanismes d'attention nourrit considérablement l'ignorance managériale sur les terrains de crise. Ainsi le mode de l'urgence alors qu'il devrait précisément aiguïser l'attention et la vigilance a paradoxalement tendance à réduire cette capacité et à mettre l'organisation en mode défense c'est-à-dire en position de réagir aux incidents. Pour fonctionner sur le mode de l'urgence les individus ont nécessité de considérablement simplifier les mécanismes de construction du sens, par exemple en élargissant ce qui rentre dans la catégorie du risque ou de la crise. Si tout devient risque ou crise alors plus rien n'est risque ou crise. Les outils de gestion associés aux modes de management ont d'ailleurs souvent tendance à fournir de nouvelles catégories d'interprétation prêtes à l'emploi. N'ayant plus le temps de l'analyse ou du discernement, les managers se trouvent souvent en position de pré-attribuer des causes ou du sens à des phénomènes qui pourtant sont loins d'être aussi simples que ce que leur interprétation peut leur laisser penser. Ces pré-attributions de sens sont aussi souvent dictées par les priorités que l'on a assignées à ces mêmes managers. Les mécanismes de construction du sens sont donc affectées par la simplification. La simplification du sens attribué aux situations réduit le spectre d'attention et d'interprétation et contribue ainsi à épaissir le voile d'ignorance.

4. Les phases du développement des crises

Jusqu'à présent l'installation des terrains de crise et l'ignorance managériale ont été expliqués dans leurs grandes lignes. Ces deux phénomènes obéissent pourtant à différents stades d'évolution. Si la vision événementielle de la crise insiste sur la contraction brutale des temps de décision et d'action, la vision processuelle exige au contraire que nous nous placions sur des périodes plus longues et que nous traçons la crise sur des plages de temps étendues. Alors que l'approche événementielle insiste sur l'accélération, nous insistons sur le temps non comme facteur d'impuissance à décider mais plutôt comme facteur de dilution de l'attention managériale. Cette dilution se manifeste sur deux versants :

- l'accélération des rythmes organisationnels – le régime d'urgence généralisé que nous venons de décrire – qui réduit les possibilités de prises de recul et focalise l'attention et les priorités sur ce qui paraît urgent;
- l'existence d'une généalogie de la crise qui prend ses racines dans des interstices dont les origines peuvent remonter très loin dans le temps et l'histoire de l'entreprise. En ce sens l'attention est comme anesthésiée par l'inertie temporelle du terrain de crise.

Il convient donc de distinguer des phases dans la production des terrains de crise. A chacune de ces étapes l'ignorance managériale ne se manifeste pas de la même manière selon que les interstices sont visibles ou que l'on s'approche des points de rupture. C'est pourquoi il est important d'explicitier l'évolution des terrains de crise conjointement à celle de l'ignorance managériale pour comprendre à quel point ces deux mécaniques s'entreretiennent mutuellement. D'une façon générale plus les déséquilibres s'intensifient plus l'ignorance sur ces déséquilibres s'accroît. Même au cœur de la crise, l'aveuglement persiste et brouille fréquemment la lucidité des dirigeants. Tout se passe comme si le scénario de fragilisation s'accompagnait d'une couche de cécité croissante alors que l'on se dirige lentement vers la crise. Nous le répétons lorsque nous parlons d'ignorance il ne s'agit pas de décrire un phénomène intentionnel et conscient. Nous parlons plutôt d'un mécanisme naturel dont nous sommes, individus, les principales victimes car nous développons tous des mécanismes de défense pour nous protéger de certaines réalités menaçantes. Nous savons par exemple que les données psychologiquement difficiles à admettre se dérobent à la vue ou que l'on ne voit que ce dont on a déjà fait l'expérience. En somme on ne réalise bien souvent que lorsqu'une crise survient, principe qui donne à la crise une portée bien plus importante que celle qu'on lui attribue le plus souvent : celle de nous ouvrir les yeux sur nos propres aveuglements.

Phase n°1 : Les anomalies et l'inattention – agir sans voir

La première étape se profile souvent discrètement à l'intérieur de l'organisation. A ce stade les signes de fragilité sont invisibles car ils n'entrent pas encore dans le champ d'attention des dirigeants. Dans cette phase c'est une porte qui reste ouverte mais que personne ne remarque parce que l'importance de laisser la porte fermée ne rentre pas dans le champ d'attention des managers ou tout simplement parce que la culture de l'entreprise rend tolérable le fait qu'une porte reste ouverte. Dans l'exemple du naufrage du Herald of Free Enterprise (Mars 1987), le soir où le navire s'est retourné, les portes d'embarquement étaient restées ouvertes et ont permis à l'eau qui montait vite de pénétrer rapidement dans les cales du bateau. Cependant personne, pas même le capitaine, n'était choqué par ces portes ouvertes tant il était dans les mœurs des marins de laisser les portes ouvertes pendant la traversée pour aérer les cales du navire de tous les gaz d'échappement des véhicules qui venaient d'embarquer. Les durées de traversées souvent courtes achevaient de convaincre les équipages de l'inutilité de fermer ces portes. On retrouve ici le phénomène d'acclimatation et de normalisation dont nous parlons plus haut. Autre facteur intéressant la tension imposée par les temps de rotation des navires entre Douvres et Zeebrugge n'autorisait que très peu de marge de manœuvre. En évitant de fermer les portes on gagnait ainsi du temps sur les manœuvres et sur le départ du port. L'urgence des manœuvres concentrait l'attention des managers plus sur les priorités de remplissage des navires et de rotation que sur le respect des manœuvres de sécurité. A l'époque le spectre de la concurrence du Tunnel sous la Manche entretenait plus encore la volonté des dirigeants des compagnies de car-ferry de faire vite pour soutenir la comparaison.

En somme la vision tronquée des managers de la maison-mère Townsend Thoresen, du capitaine et des marins a permis que les portes des cales d'embarquement restent ouvertes. Ces anomalies sont tellement normales qu'elles en deviennent invisibles surtout parce que l'on anticipe leur répétition systématique. A ce stade ces petits vides organisationnels n'ont pas d'effets dysfonctionnant ou ne perturbent en rien le fonctionnement normal de l'organisation et du navire. Ils sont même nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Il existe dans cette étape comme un désordre tacite négocié dans lequel chacun se retrouve et servant partiellement les intérêts de chaque partie. Dans l'exemple du HFE, maintenir les portes d'embarquement ouvertes est une façon pour le capitaine de faciliter les manœuvres au port, pour les équipes en cale de garantir un environnement de travail plus agréable et pour les dirigeants d'accélérer les temps de rotation pour soutenir la pression concurrentielle du tunnel etc. Aucune partie n'a donc intérêt à remettre en cause cette anomalie tant elle sert des intérêts variés. Il est parfois frappant de constater à quel point ces dysfonctionnements peuvent être conçus dans une poussée extrême de sens, comme les conditions de la réussite et de l'efficacité d'un système. Dans cette première étape, les mécanismes d'ignorance se résument essentiellement à la normalisation des imperfections vue comme les conditions de la réussite et comme un état d'équilibre satisfaisant pour tous.

Étape n°2 : Les déséquilibres et l'attribution – Voir sans Agir

Dans cette deuxième étape, les anomalies décrites ci-dessus vont se répéter, s'amplifier voire se combiner et laisser la place à des déséquilibres plus saillants. A ce stade on ne voit plus l'installation des déséquilibres tant l'organisation ou une partie de l'organisation peut être parfois perturbée. En ce sens, les managers ne peuvent plus rester dans l'ignorance caractéristique et normale de la première étape. Dans cette deuxième phase, les déséquilibres se traduisent souvent par des incidents ou des presque accidents : conflits individuels, rumeurs persistantes, débrayage, articles dans la presse, titre chahuté, augmentation des plaintes clients, perte de contrats significatifs, problèmes récurrents de qualité, turn-over plus important etc. Dans le domaine du social un appel à un débrayage court peut constituer un incident perturbant le fonctionnement de l'organisation et s'avérer le précurseur éventuel d'un conflit plus lourd. A ce stade ces déséquilibres restent contrôlables. Les dirigeants sont donc en position de voir les déséquilibres mais n'agissent pas à proprement parler sur ces déséquilibres ou tout du moins sur les causes de ces déséquilibres. Dans une usine de production de produits alimentaires surgelés, on remarque en sortie de ligne des traces récurrentes de limaille de fer sur plusieurs produits. La recherche de causes conduit les équipes techniques à remarquer que cette limaille est produite par le frottement d'une courroie mal réglée sur un roulement en métal. La décision est prise de changer la courroie. Pourtant une analyse un peu plus poussée aurait conduit le dirigeant de l'entreprise à comprendre que ce défaut technique trouvait sa source dans un conflit latent au sein des équipes de maintenance qui, par négligence volontaire, avaient laissé cette courroie en place alors qu'ils auraient dû la changer plus tôt.

Dans cette deuxième étape, les déséquilibres restent peu agissants et sans réels impact sur l'organisation si ce n'est la montée d'un malaise local mal identifié et mal cerné. Là encore plusieurs portes de sortie existent pour ne pas s'attaquer directement au malaise. Parmi elles l'attribution et la projection. L'attribution est un mécanisme que nous utilisons tous pour expliquer le monde en attribuant ses manifestations à des causes dont le pouvoir explicatif nous satisfait. Les théories de l'attribution en psychologie permettent ainsi de comprendre en partie comment nous donnons sens à

notre environnement. Dans cette étape l'attribution permet aux managers d'expliquer le malaise et les déséquilibres persistants en l'attribuant à des causes extérieures ou plus précisément à des causes sur lesquels ils n'ont aucune influence. Lors de l'épisode de canicule qui a touché la France en août 2003, dans les premiers jours de la vague de chaleur, les autorités sanitaires ont attribué toute une série de phénomènes anormaux : surcharge des urgences, nombre croissant de décès de personnes âgées...à la réorganisation des 35 heures combinée au départ en congé du mois d'août. Même si cette cause constitue un élément d'explication plausible, elle n'en demeure pas moins, du point de vue des autorités, un levier inutile sur lequel elle n'a que peu d'influence. L'attribution à une cause extérieure ou incontrôlable autorise une forme de dédouanement et un échappatoire temporaire. Elle donne une illusion de compréhension et de contrôle et permet de repousser le temps de l'action décisive. Nous appelons cette phase le « voir sans agir ».

Etape n°3 : La rupture et le dérèglement – le déni de réalité (réagir pour ne pas voir)

Cette troisième étape marque le début de la crise, son point de départ étant l'occurrence d'un événement plus aigu que les autres qui met en brusquement en résonance les déséquilibres et les anomalies qui se sont accumulés et juxtaposés jusqu'alors. C'est à ce moment que surviennent la rupture et le dérèglement pour lesquels les procédures en place sont en principe inaptes à apporter une réponse satisfaisante. Dans la deuxième étape les incidents ou les dysfonctionnements trouvent souvent une réponse dans les procédures existantes. A ce stade d'évolution, la combinaison et la juxtaposition des dysfonctionnements crée un dérèglement caractéristique de la crise pour lequel aucun outil ou aucune procédure ne permet de prendre en charge de façon définitive le problème. En somme l'entreprise ne peut pas compter sur des réflexes connus pour faire face à la situation. La plupart du temps les événements contiennent des enjeux vitaux qui conjuguent une sensation d'absence de temps à disposition pour gérer l'événement et un dérèglement de l'organisation. Ces conditions créent un effet de sidération, de panique ou de paralysie temporaire. On est souvent dans la phase de gestion de l'urgence et de mobilisation des équipes de crise. Le sentiment général qui prédomine est celui d'une perte de contrôle. A ce moment il est impossible de ne plus voir les événements puisqu'ils rattrapent brusquement l'entreprise. C'est l'accélération du temps qui brouille la capacité d'action. A cette étape il est difficile de rester lucide sur les causes réelles de ce qui s'est produit.

L'apparition d'un événement déclencheur va dramatiser les réflexes d'attribution et de projection de responsabilité déjà en place dans la phase précédente pour confiner progressivement vers un déni de réalité. L'entreprise associe souvent à l'événement déclencheur plusieurs acteurs et individus sur qui il est aisé de faire peser les responsabilités du drame en train de se produire. De toute façon le temps de l'action et de la décision ne laisse pas d'autres choix que de recourir à ces réflexes. A ce stade d'une crise rien ne permet un retournement d'attention vers les déséquilibres intérieurs qui ont conduit à la situation de crise. Dans cette étape c'est l'urgence à agir qui prime ou plutôt l'urgence à réagir à la situation qui s'impose. Tout se passe comme si, confrontés à l'incertitude et au chaos de la situation, les managers persistaient à ne pas vouloir rentrer dans la crise. Cette incapacité à détecter l'entrée en crise est fréquente. Lorsque l'on est dépassé ou que l'on se sent impuissant, la meilleure porte de sortie peut consister à se persuader qu'il ne s'agit pas d'une crise. Le déni est fréquemment associé à la précipitation, à l'accusation voire au refus de reconnaître une quelconque part de responsabilité, manifestations fréquentes en situation de crise.

Il se traduit par une somme de réactions convenues ou précipitées et évite de voir réellement ce qui est en train de se tramer.

Étape n°4 : La crise et la fermeture – réagir pour réagir

L'étape du dérèglement fait ensuite place à la crise. La rupture laisse ainsi un espace béant pour la remise en cause de l'organisation, de sa réputation et de son management. Les déséquilibres organisationnels mis à jour par la crise entrent en résonance avec d'autres déséquilibres internes et externes. La dynamique de la crise s'enclenche par la mise en mouvement progressif de plusieurs enjeux liés à l'entreprise, au secteur ou même à la société. Il ne s'agit plus d'un dérèglement mais bel et bien d'une déstabilisation complète de l'environnement et de l'organisation qui induit des postures défensive de la part des managers qui tentent de défendre leur position et leurs intérêts.

Dans cette dernière étape, face à une impuissance croissante, les managers recourent à des solutions déjà éprouvée. Ils se tournent vers des comportements connus et familiers et se mettent fréquemment en position de reproduire des solutions déjà expérimentées dans le passé. Cet esprit de forteresse influence la façon dont les dirigeants vont s'y prendre pour défendre leurs positions. C'est à ce niveau que rentre en ligne de compte la communication de crise qui par définition se veut une manœuvre défensive pour convaincre que la légitimité de l'entreprise reste fondée. Le mécanisme d'ignorance est un mécanisme de fermeture et de fixation. On se ferme pour continuer à penser que notre action reste la meilleure. La position de fermeture se traduit par des réactions fortes de contre-attaque : mises en accusation, procès, conférence de presse, démenti etc.

Schéma n° 1 – Terrains de crise et ignorance managériale

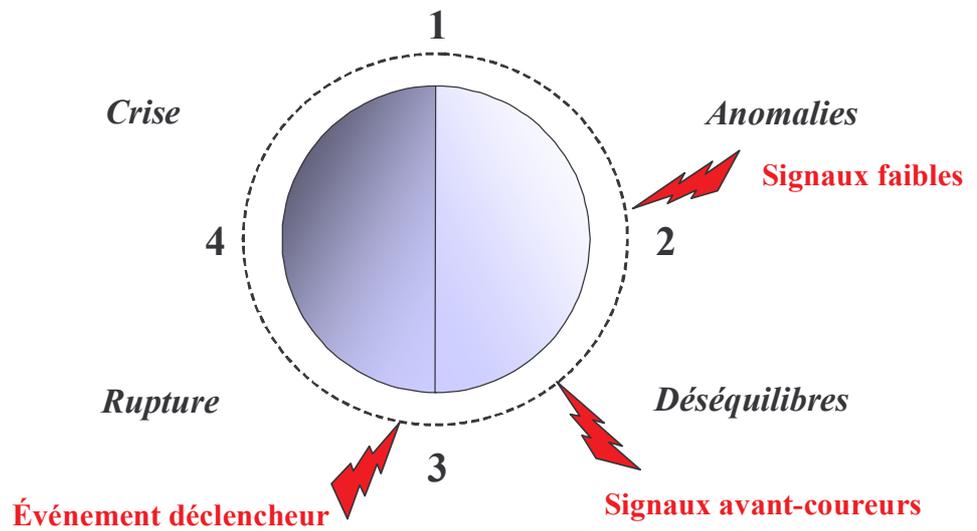


Schéma n°2 – Terrains de crise et ignorance managériale

