

# Gestion de crise : les managers possédés par leurs démons

Christophe Roux-Dufort et Sanjy Ramboatiana



Image : collage d' Armelle Labbat



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)  
Magazine de la communication de crise et sensible | Publication

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com) - © 2006 Tous droits réservés par les auteurs

ISBN 2-916429-02-6





# Gestion de crise : les managers possédés par leurs démons

**Christophe Roux-Dufort et Sanjy Ramboatiana**

“ Je me suis senti totalement délaissé par ma hiérarchie ! ». C'est par cette affirmation que Henri commence le retour d'expérience auquel nous l'avons convié. Il est responsable de la cellule de crise d'une grosse entreprise du secteur du transport aérien. A l'occasion de la gestion d'une arrivée massive de rapatriés, il nous confie qu'il s'est senti totalement délaissé par son responsable. Il était seul pour faire face au problème. Il prend en charge la totalité des aspects logistiques et ce sans faire appel à d'autres appuis. Plus il s'investit dans la gestion de la crise, plus son sentiment de délaissement s'accroît. Il finit par penser que son manager l'a lâché et que les autres membres de la cellule de crise ne manifestent aucune solidarité envers lui. Son sentiment s'accroît plus encore quand une session de retour d'expérience sur cette crise qu'il propose lui-même est annulée pendant son absence. « *La prochaine fois, ils se débrouilleront tout seul !* » conclut-il laissant planer le doute sur son implication ou son efficacité dans la prochaine crise.

Dans une entreprise de chimie, à l'occasion d'un exercice grandeur nature, Jean-Jacques, le directeur de la communication, se voit précipité sans préparation par les autres membres de la cellule de crise devant un parterre de journalistes. Il perçoit cette manœuvre comme une trahison de la part du comité de direction. C'est un homme pétri de ce sentiment qui se présente donc seul devant les journalistes. Les choses tournent mal. Persuadé que le comité de direction l'utilise comme un « fusible » il est déstabilisé. Ces messages ne passent pas. Il dramatise la situation. A son retour en salle de crise, il ne donne aucun retour et ira même jusqu'à accepter qu'une équipe de tournage d'une télévision nationale se présente sur le site sans en demander l'accord au président. La communication tourne alors à la catastrophe et l'entreprise est précipitée plus encore dans la crise. Heureusement ( ?!) ceci n'était qu'un exercice...

Dans ces deux exemples des managers de haut niveau en charge de faire face au dérèglement d'une situation perdent brutalement la main. Alors qu'ils sont sensés garder le contrôle d'une situation, ils se voient soudainement prisonniers des événements. Dans les deux cas, les frontières entre l'événement et l'expérience individuelle s'estompent puis s'effondrent. La crise telle qu'elle est vécue par les deux protagonistes prend la forme d'un mélange inextricable entre des événements, des états d'âme et des acteurs dont on ne distingue plus vraiment les limites. Le sentiment d'impuissance s'installe et les déconcerte. La crise n'est plus seulement la crise de l'entreprise mais celle de ceux sensés reprendre la main sur la situation. Dans nos deux exemples, l'événement tel qu'il se déroule et la crise telle que l'expérimentent les managers se contaminent mutuellement pour aboutir à une situation plus déséquilibrée qu'elle ne l'était au départ. Paradoxalement ces deux managers ont contribué à créer la crise qu'ils devaient gérer.

## LES OUTILS DE GESTION DE CRISE : EFFICACES MAIS PARTIELS

Qu'il s'agisse d'un accident industriel, d'un article scandaleux dans la presse ou d'un rappel massif de produit défectueux, la crise commence souvent avec l'apparition d'un événement extraordinaire ou inhabituel qui déséquilibre l'entreprise et la précipite dans une situation parfois dangereuse pour sa pérennité. Or depuis une dizaine d'années plusieurs outils et dispositifs ont été mis au point pour faire face à ces situations difficiles. Les plans d'urgence, les cellules de crise, les analyses de risques ou les scénarios de crise sont, de ce point de vue, des outils adaptés pour répondre aux urgences, pour coordonner les décisions et les actions des différents acteurs. Le media training et la communication de crise sont aussi des outils efficaces pour améliorer la capacité des dirigeants à faire face aux médias. De ce point de vue, la gestion de crise a beaucoup progressé pour permettre aux entreprises de faire face plus rapidement à des situations critiques. Chacun admet pourtant que la mise en place et la disponibilité de ces dispositifs ne garantit pas toujours une action efficace au cœur du chaos et ce malgré leur sophistication. Dans nos exemples les deux protagonistes appartiennent à des organisations à la pointe de ces méthodes et équipées de dispositifs pour faire face à des crises majeures. Leurs équipes s'entraînent régulièrement dans des exercices de simulation. Les procédures d'urgence sont rôdées et les membres du comité de direction sont formés à la gestion de crise. Malgré cela, dans les deux cas, la situation tourne mal. Les deux managers perdent leurs moyens de contrôle et précipitent l'organisation dans une situation plus délicate qu'elle ne l'était au départ. Or quand vient l'heure de faire le bilan, l'attention des dirigeants se porte rapidement sur les aspects pour lesquels les méthodes et les outils en place n'ont pas été en mesure de faire face. S'ils considèrent souvent que ces outils sont fiables ils en viennent rapidement à suspecter des interventions humaines déplacées pour expliquer les dérapages. Dans l'exemple de Jean-Jacques l'essentiel du retour d'expérience mené par l'entreprise suite à l'exercice a porté sur les deux échecs de communication : la conférence de presse improvisée et l'équipe de télévision arrivée au dernier moment. En l'absence d'arguments suffisants pour expliquer ces deux dysfonctionnements, l'entreprise a conclu à une défaillance humaine pour expliquer les dérapages.

## UNE CRISE, DEUX REALITES

Dans les histoires que nous rapportons, deux univers cohabitent et s'entrechoquent. D'un point de vue organisationnel, la crise est vécue comme un événement inhabituel qui désorganise les moyens de réponse et les organisations en place et ce au moins temporairement ; dans le cas d'espèce un afflux brutal de rapatriés et la fuite d'un gaz dont on ne connaît pas la toxicité. La question de savoir ce qui se passe occupe alors tous les esprits. Cette première étape fait rapidement place à une urgence puis à un emballement des événements. Plusieurs acteurs interviennent et l'information afflue. Le déroulement des événements est chaotique puis les actions se coordonnent peu à peu. Dans cette phase d'urgence, le règle d'or prônée par les spécialistes est qu'il faut faire vite pour ne pas se laisser déborder par la crise. Cette urgence est normale tant l'importance accordée à l'événement crée un besoin vital de comprendre et d'agir vite. Le choc est parfois rude. Il est difficile pour les managers de comprendre comment ils en sont arrivés là. En l'absence de réponse immédiate sur les causes ou les conséquences de l'événement, le sentiment qui prédomine est une incompréhension sur les raisons du bouleversement qui conduit à des réflexes de protection. Le « *ce n'est pas notre faute !* » s'instille rapidement dans l'esprit des managers en quête de réassurance. La phase d'urgence et de rejet de responsabilité va souvent de pair à l'image de l'un des dirigeants de Buffalo Grill qui prend rapidement la parole dans la presse pour adresser un démenti formel aux allégations tenues dans la presse par un ex-salarié de l'entreprise. « *Buffalo Grill n'a jamais importé de viande de bœuf britannique pendant la période d'embargo* » résonne comme une tentative improvisée dans l'urgence d'évacuer toute responsabilité dans l'affaire. Or c'est dans ces postures de retrait et de défense organisationnelle que l'entreprise s'expose aux critiques et aux assauts d'autres acteurs extérieurs. Dans cette dernière étape, la crise s'accroît et s'amplifie. Des démentis précipités donnent

parfois l'impression d'un refus d'assumer une quelconque responsabilité dans la crise et réactive les débats et la crise elle-même.

Ce tableau classique de la crise doit pourtant être complété par le point de vue des individus qui gèrent l'événement car selon nos observations, le vécu d'une crise par les managers est souvent différent des événements tels qu'ils se déroulent. L'écart entre la situation inhabituelle extérieure et le sentiment de crise qu'ils entretiennent est d'ailleurs une faille que les outils traditionnels de la gestion de crise n'ont pas encore couverte. C'est pourtant là que résident souvent les points de rupture que nous décrivons en introduction.

Intérieurement des sentiments pourtant récurrents s'emparent de ceux qui font face à la crise. Soumis à l'urgence de la situation, un sentiment de débordement peut prendre forme. Il se manifeste parfois par une difficulté à poser un diagnostic lucide. Le caractère inhabituel de l'événement, la désorganisation, l'agitation ambiante qui règne fréquemment rendent difficile la prise de recul et l'ordonnancement d'un plan d'action. Ce sentiment de débordement peut devenir rapidement insupportable pour des hommes habitués à comprendre et à agir vite. Le débordement se manifeste alors soit par un comportement d'excessive agitation pour compenser le vide de compréhension laissé par la crise ou par un retrait complet de la situation manifestant un aveu d'impuissance. Nos observations nous permettent cependant d'aller plus loin dans le déchiffrement des comportements à l'œuvre dans cette situation. Déconcertés et parfois démunis par la situation qui les dépassent, les managers se mettent à rechercher des responsables à la situation dans laquelle ils sont plongés. Tout comme Henri ou Jean-Jacques accusent la hiérarchie ou le comité de direction de les avoir mis dans une situation impossible à gérer. Chez Henri le débordement se manifeste par le sentiment d'être seul face à un afflux de rapatriés auquel il ne peut plus faire face. Pour Jean-Jacques c'est l'improvisation d'une conférence de presse face à des journalistes inconnus sans y avoir été préparé qui le renforce dans l'idée qu'il ne sert que de fusible. Cette phase de responsabilisation suit fréquemment une période d'intense agitation durant laquelle beaucoup d'efforts ont été fournis pour faire avancer la situation. Dans le cas d'Henri son animosité s'exprime immédiatement après avoir déployé de nombreux moyens et beaucoup d'énergie pour faire face aux flux de voyageurs. Il se profile comme une forme de trop-plein qui conduit le manager à chercher les responsables de cette situation saturée. Dans les deux histoires les responsables sont identifiées en interne mais on observe aussi de nombreux cas où des boucs émissaires sont recherchés à l'extérieur de l'organisation. Force est de constater que ce comportement reste malgré tout bien naturel tant il nous apparaît confortable de trouver le responsable de tous nos maux au cœur de l'adversité. Ce scénario pourrait prêter à sourire s'il ne se terminait pas, la plupart du temps, par des comportements en rupture avec l'organisation ou plus précisément avec les protagonistes considérés comme les responsables de nos difficultés. Ces comportements sont propres à accentuer et amplifier la crise en cours. Ainsi lorsqu'il prend l'initiative d'accepter seul la venue d'une équipe de tournage sans en avertir le président Jean-Jacques incarne typiquement cette rupture. Ainsi cherche-t-il à se venger des autres membres du comité de direction à qui il reproche de l'avoir envoyé devant les journalistes sans préparation et Henri considère l'annulation de la session de retour d'expérience comme la preuve ultime qu'il est toujours seul à devoir faire face. Il en tire la conclusion que la prochaine fois on ne comptera plus sur lui. Dans les deux exemples, le scénario se termine avec l'idée selon laquelle il existe des responsables à la situation dans laquelle nous nous sommes mis et qu'il faut rompre avec ces responsables. C'est à ce moment précis que se profile l'amplification potentielle de la crise en cours tant la réaction des individus contre ceux qui les ont supposément poussés dans une situation inconfortable. Lorsque Henri menace de ne plus intervenir en cas de crise, il incarne aussi une forme de rupture moins abrupte que celui de Jean-Jacques mais tout aussi naturelle dans le scénario que nous décrivons. Ce sont donc chaque fois deux réalités qui coexistent. L'une, extérieure, des événements qui dépassent l'organisation : l'autre, intérieur, des individus débordés activant un scénario comportemental les conduisant à la rupture. Ce scénario se construit en cinq phases essentielles :

- Malaise
- Déploiement d'énergie et de moyens pour faire face
- Sentiment de trop plein
- Recherche de responsables
- Rupture

Ces cinq étapes du vécu de la crise répondent aux étapes de la crise précédemment identifiées.

**Tableau 1 – Les phases de la crise / point de vue de l'organisation et vécu individuel**

Etapes de la crise vue du point de vue de l'organisation	Etapes de la crise vécue par les managers
Événement inhabituel déclencheur <i>« Qu'est-ce qui se passe ? »</i>	Malaise individuel <i>« De toute façon je suis un fusible » (J.Jacques)</i>
Urgence <i>« Il faut faire vite ! »</i>	Déploiement d'énergie pour faire face <i>« Je tiens mon poste pour leur montrer que je veux bien mieux que cela ! » (J.Jacques)</i>
Dérèglement des moyens de réponse <i>« Mettons les moyens ! »</i>	Trop plein – dépassement <i>« Les journalistes sont là. C'est à vous d'y al- ler ! »</i>
Recherche de protection <i>« Ce n'est pas notre faute »</i>	Recherche de responsables <i>« Ils me prennent vraiment pour un fusible ! »</i>
Amplification <i>« Ils (les dirigeants de cette entreprise) n'assument pas leur responsabilité ! »</i>	Rupture <i>« Ils vont bien voir ! J'accepte que la télévi- sion vienne »</i>

## GERER LE SENTIMENT DE CRISE

La question demeure pourtant de savoir ce qui se cache derrière ces scénarios. Bien entendu les outils de la gestion de crise traditionnels n'ont pas vocation à couvrir toutes les dimensions d'une crise. La partie la plus délicate à gérer réside comme souvent dans la dynamique humaine particulière qui entoure ces événements. Dans les deux exemples la réaction des deux individus ne relève pas de l'erreur ou de la défaillance mais plutôt d'un scénario comportemental se déroulant malgré eux et les conduisant à reproduire une situation conforme à la perception qu'ils se font d'eux-mêmes et du rôle qu'il doit jouer dans la crise. Il existe ainsi une différence entre l'événement inhabituel objectif – l'événement déclencheur – et le sentiment qu'il instille dans les esprits des managers qui doivent le gérer comme le montre le tableau n°1. Or comme le montre nos deux exemples précédents, la différence entre l'événement et la crise réside principalement dans la façon dont les individus perçoivent cet événement. Car c'est bien de la façon dont les hommes vivent la situation que dépendront la trajectoire et la tournure des événements. De nombreux exemples nous montrent que la crise résulte souvent d'un sentiment et d'une expérience vécus par le filtre de perceptions erronées sur des événements extérieurs. Tout se passe comme si les managers décrochaient d'une situation accidentelle et reentraient eux même en crise amplifiant par la même la situation qu'ils ont à gérer.

Tout commence avec une perception erronée qui brouille la vision des managers. Cette perception porte non seulement sur la situation elle-même mais surtout sur eux-mêmes et sur le rôle qu'ils doivent jouer dans l'organisation à laquelle ils appartiennent. Durant la crise cette perception agit comme un point de repère vital pour donner un sens à ce qui est en train de se dérouler. Cette perception fondamentale sert d'ancrage pour les individus dans un contexte de bouleversement et de perte de repères. Cette perception tronquée constitue un filtre puissant à travers lequel les individus vont

**« Tout commence avec une perception erronée qui brouille la vision des managers. »**

lire les événements. Plus qu'une grille de lecture et d'interprétation dans l'esprit des managers cette perception subjective du monde se confond souvent avec la réalité. En ce sens le sentiment de crise se confond fréquemment avec la crise extérieure contribuant à donner aux événements extérieurs une

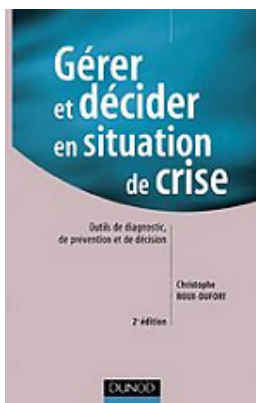
tournure plus dramatique encore. Ce qu'ils pensent être la réalité n'est en fait que leur réalité. Or la précipitation des événements, la pression du temps et des autres acteurs ne permettent pas aux managers de prendre du recul au regard de leurs perceptions. Au contraire la difficulté à s'arrêter les renforce plus encore dans cette vision tronquée du monde qu'ils continuent d'entretenir. Ce qui importe ici pour celui qui vit la situation c'est de rester fidèle à cette perception car c'est le seul point de repère à sa disposition. La meilleure façon de lui rester fidèle consiste à mettre en scène son environnement afin qu'il corresponde à la situation telle qu'il la perçoit. Si l'environnement et les autres acteurs réagissent conformément à ce qu'il pense être la réalité, il gagne une forme de réassurance. La crise catalyse ainsi les perceptions individuelles dans lesquelles chacun cherche à reproduire ce qu'il pense devoir être la situation. Il ne s'agit pas forcément d'une erreur car cela signifierait que ce comportement est conscient voire volontaire. Il s'agit plutôt d'une erreur de visée qui conduit les individus à agir en toute bonne foi comme si leur sentiment de l'événement était la réalité et que leur action découlait d'une analyse objective de la situation. Ainsi Jean-Jacques agit de telle façon qu'il reproduit l'idée qu'il a de lui et de sa fonction, celle d'être un fusible. Ce comportement s'incarne jusqu'à la conférence de presse improvisée qui se termine mal et qui l'amène à envisager une forme de vengeance contre ceux qui l'ont utilisé comme un fusible.

Pour nous convaincre que ces hommes n'ont agi qu'en fonction d'une vision partielle de la crise et qu'ils y sont restés fidèle jusqu'au bout, il n'y a qu'à revenir au débriefing auquel nous les avons conviés et qui fait soudainement apparaître une autre réalité en décalage complet avec la façon dont nos deux managers ont vécu la situation. Le débriefing avec Henri lui permet de réaliser que sa hiérarchie ne l'a pas forcément « lâché » à cet instant mais a plutôt cherché à le protéger. Sans conscience de ce mode de fonctionnement, il ne songe pas à demander de l'aide tant il a besoin de se penser délaissé à cet instant précis pour conforter la perception qui le guide depuis le début de la crise. Son vécu de la situation, déformé et dramatisé par la crise puis l'agitation environnante le verrouille dans un comportement et des décisions inopérantes. Dans la suite du débriefing il réalise que ce mode de comportement va beaucoup plus loin puisqu'il s'assure régulièrement que seul son numéro de téléphone est disponible en cas de crise. Bref il s'organise pour se retrouver sans cesse seul dès lors qu'une crise survient.

Jean-Jacques réalise lui aussi, lors d'un débriefing postérieur, que la demande de la cellule de crise d'aller trouver les journalistes n'est en rien un sacrifice mais la reconnaissance d'une qualité à faire face à l'urgence du terrain. Un arrêt de quelques minutes immédiatement après la demande du comité de direction l'aurait amené à conscientiser la reproduction de ce sentiment et à prendre une place peut-être décisive dans la conférence de presse. Dans les deux cas, à l'occasion du retour d'expérience, Jean-Jacques et Henri, prenant du recul, réalisent que leur vécu de la crise, les a verrouillé dans des comportements déplacés qu'ils s'ingéniaient à entretenir seul. Ils ont aussi estimé que la réaction des « autres » ne procédait pas nécessairement des motivations qu'ils leur prêtaient. Dans nos deux cas on aperçoit à quel point les managers, parce qu'ils perçoivent la situation à travers le miroir déformant de leur interprétation, en arrivent à se mettre dans des situations de blocage qui déséquilibrent toute la situation attisant plus encore la crise.

**Christophe Roux-Dufort, Professeur EM Lyon et Directeur des relations internationales de l'OIC et Sanjy Ramboatiana, consultant, cabinet Ramboatiana & Lombardi**

## Livre



### **Gérer et décider en situation de crise**

Christophe Roux-Dufort

2e édition - Dunod

Face aux crises de toutes natures qui affectent les organisations tant dans leur légitimité que dans leur pérennité (scandales financiers, crise sociale, incendies, catastrophes aériennes, remise en cause du produit), cet ouvrage initie le lecteur aux méthodes qui aident à gérer une situation de crise majeure. Il fournit à la fois des matrices de réflexion sur les crises et propose des outils d'analyse et d'intervention pour prévenir les crises, réagir de façon adéquate et capitaliser sur ces événements pour transformer les organisations. L'auteur fait dans cette nouvelle édition le constat de la prise de conscience récente des chefs d'entreprise de l'extrême nécessité de gérer les crises, par ailleurs de plus en plus nombreuses et médiatisées.

[http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee\\_appel=GKDZl&l\\_isbn=2100081063](http://www.alapage.com/mx/?type=1&tp=F&donnee_appel=GKDZl&l_isbn=2100081063)



## Article paru dans le Magazine de la communication de crise et sensible vol. 10 Avril – Septembre 2006

GLOBALITÉ, NEW AGE  
DE LA COMMUNICATION  
DE CRISE ?

” Fragilités  
The fear factor  
Globalité  
No comment  
Dissonances  
, En bref



Magazine de la Communication de Crise & Sensible  
édité par l'OIC - Observatoire International des Crises

 Vol. 11 - Avril 2006  
ISBN 2-916429-01-8 EAN 9782916429014 Dépôt légal Avril 2006

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)

© 2006 – Tous droits réservés par les auteurs

Observatoire International des Crises  
[www.observatoire-crises.org](http://www.observatoire-crises.org)