

LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE

Publications

www.communication-sensible.com

LES CRISES ORGANISATIONNELLES : FIEVRE OU CHOLERA ?



Credit photos: Poffet - <http://www.poffet.net>

Sanjy Ramboatiana

Cabinet Ramboatiana

et

Christophe Roux-Dufort

Professeur EM Lyon

Juillet 2005

LES CRISES ORGANISATIONNELLES : FIEVRE OU CHOLERA ?

A l'occasion de l'une de nos interventions, le directeur d'une entreprise d'insertion posait un diagnostic de crise dans sa structure. L'accroissement de comportements violents (injures inscrites sur les murs du local, agressions verbales des encadrants, incendies volontaires de véhicules...) témoignait, selon lui, de dérèglements majeurs dans l'organisation. Au moment de partager ce diagnostic avec les administrateurs, ceux-ci lui rétorquèrent que la situation n'avait rien d'exceptionnelle tant la structure avait toujours souffert des mêmes maux par le passé et qu'elle devait trouver une explication dans le profil jeune et masculin du public traditionnellement recruté. Le doute était au fond de tous les esprits. S'agissait-il d'une crise réelle et, si tel était le cas, nécessitait-elle une intervention d'urgence ? Ou bien le directeur de la structure n'avait-il pas tendance à surestimer des symptômes auxquels les administrateurs s'étaient peu à peu habitués ?

Après quelques années de recherche sur le sujet des crises et de conseil auprès des organisations, cette situation est venue réinterroger certains fondements de nos méthodologies d'accompagnement. Nous en avons retenu quelques grands principes et une méthode spécifique d'intervention sur les situations de crise.

ACCOMPAGNER LES SITUATIONS DE CRISE : QUELQUES PRINCIPES :

Les situations de crise sont souvent le théâtre de manifestations émotionnelles et affectives excessives qui rendent difficile la prise de recul nécessaire à la compréhension des événements. Cette charge affective provient selon nous d'une difficulté à cerner les frontières de l'événement et d'une recherche systématique de boucs émissaires.

Mettre à distance l'affectif

Les acteurs d'une crise discernent mal les frontières de ce qui se produit. Pour certains, l'impression qui demeure est celle d'un « rien ne va plus » où la crise vécue contamine l'ensemble de l'organisation de façon exagérée. Pour d'autres, le malaise n'existe pas, il est le fruit d'une interprétation erronée. Ainsi, la situation est le plus souvent dramatisée ou niée. La crise altère ainsi la perception des parties prenantes. Dans ce contexte l'émotionnel et l'affectif prennent rapidement le pas et laissent peu d'espace serein pour une prise de décision efficace. En réalité, la crise réside plutôt dans la perception qu'entretiennent les acteurs sur l'événement que dans l'événement lui-même qui, pris objectivement n'a pas toujours les contours d'une situation catastrophique. Dans notre cas, ceci explique sans doute la divergence de point de vue entre le directeur et les administrateurs.

Une crise se caractérise bien souvent par un événement d'une intensité exceptionnelle mais elle se manifeste aussi sous d'autres formes apparemment fragmentaires : dégradation soudaine des indicateurs financiers, comportement violent, sabotage de l'outil de production... Souvent désorientés par ces événements incompréhensibles, les acteurs impliqués recherchent systématiquement des boucs émissaires. Il s'agit d'un processus bien humain d'auto déculpabilisation et de rejet de la faute sur les plus faibles ou sur les moins compétents. C'est l'attitude adoptée, dans un premier temps, par les administrateurs qui cherchent à justifier une situation inacceptable en désignant l'immaturation du public recruté. Cette quête de responsables repose sur une analyse symptomatique de la crise : qui est responsable des dégradations ou des comportements violents ? Le jeune public masculin bien sûr !... Cette attitude suppose

donc que la crise démarre dès lors que des comportements aigus se manifestent sans tenir compte de la généalogie de ces symptômes. Or une autre approche de la crise est possible et on peut l'appréhender aussi comme le résultat ultime d'un long processus de fragilisation. Ainsi dans notre cas les événements auxquels le directeur fait face révèlent une série de dérèglements successifs préalables non solutionnés. Les comportements violents du public peuvent, en partie, s'expliquer par des difficultés de coordination entre le directeur et les encadrants mais aussi, plus en amont, par un dysfonctionnement du couple président-directeur qui laisse transparaître une fragilité organisationnelle dont le public souffre. Les manifestations violentes ne manifestent au fond que son désarroi grandissant face à une entreprise dont les règles de fonctionnement s'avèrent floues et peu sécurisantes pour un public en quête de repères.

Distinguer les symptômes des causes.

Il existe donc deux façons d'analyser les crises : identifier les manifestations aiguës et chercher à les faire disparaître coûte que coûte ou retracer l'accumulation des déséquilibres qui ont générés ces manifestations et engager une action de fond rééquilibrante. Dans le premier cas, les symptômes ont toutes les chances se reproduire à l'identique ou sous d'autres formes. Dans le deuxième cas, la situation a des chances d'être assainie mais les décisions nécessitent des remises en question importantes pour les acteurs en place. Dans le cas que nous accompagnons, le diagnostic de crise est fondé mais pas nécessairement dans les mêmes termes que ceux du directeur ou des administrateurs. La caméra doit donc se retourner sur les dirigeants de l'organisation et mettre en lumière l'enracinement des déviations. Dans notre exemple, la dimension économique avait pris le pas sur les aspects pédagogiques. L'organisation s'inquiétait de l'amélioration des performances économiques sans plus se questionner sur le processus d'insertion à l'œuvre dans la structure. Les salariés en insertion étaient traités comme des ouvriers classiques tout en perdant de vue leur fragilité sociale. La violence dont ils témoignaient était une façon d'en rappeler l'existence.

Mieux connaître les causes des crises : sens, lien et leadership.

L'une des pistes de résolution de cette situation a consisté à réactiver le dialogue entre le directeur, les administrateurs et le président, en particulier sur les finalités de l'entreprise, puis à fixer des objectifs clairs à chacun. Cela eut pour effet de relégitimer le directeur dans son autorité. Un constat unanime d'une trop forte emprise des aspects économiques fut la base de la reconstruction d'un dialogue entre les équipes de bénévoles et de salariés. L'organisation se réappropria sa vocation que l'urgence du quotidien lui avait fait perdre de vue. Or cette reconstruction ne fut possible que parce que les acteurs à la tête de la structure eurent le courage de reconnaître sincèrement une part de responsabilité dans l'apparition de la crise et de questionner le lien social qui les unissait dans leurs actions. Ils furent tous d'accord pour reconnaître que les temps de coordination étaient insuffisants et les systèmes d'information défaillants. Un véritable travail s'engagea autour de la redéfinition des missions et du projet stratégique de l'organisation qui fut ensuite décliné en projets concrets et en outils de pilotage lisibles et utiles par les parties prenantes concernées.

De ces actions de rééquilibrage, nous retenons qu'une crise s'enracine dans trois types de déséquilibres :

La dérive du sens

Toute crise est une crise de la finalité et du sens. Elle résulte d'une dérive au regard de ce qui légitime la vocation initiale de l'organisation. Or, si ce qui fonde la direction même de l'action ne fait plus sens, c'est l'ensemble des décisions qui en découlent qui posent ensuite problème. Les comportements ne représentent plus qu'une série de réactions en chaîne désordonnée et sans cohérence. En conséquence toute intervention en profondeur dans l'accompagnement d'une situation de crise nécessite de réinterroger le sens et la finalité de l'organisation, du service ou du département dans lequel les acteurs se trouvent.

L'effritement du lien social

Le lien social entre les individus sert à maintenir une cohérence dans l'action. C'est parce que les régulations collectives fonctionnent à plein que les intérêts individuels convergent vers une finalité collective. Les lieux de décision clairement identifiés, les responsabilités définies et cohérentes et les temps de coordination suffisants garantissent une forme de santé sociale et humaine au sein d'une équipe ou d'une organisation. Des relations sereines sont à la fois créatrices de sens pour l'ensemble des personnes qui y participent mais elles sont aussi essentielles à la production de l'activité dans une direction commune. Si les perspectives et le sens s'effondrent, comme nous l'avons expliqué plus haut, alors l'intérêt individuel reprend le dessus et les relations interpersonnelles elles-mêmes sont touchées.

Les difficultés de leadership

Le rôle et la place et du dirigeant achève d'imprimer une trajectoire à l'organisation. Une crise provient d'une difficulté du dirigeant à légitimer son rôle au sein d'une organisation et d'y exercer son autorité avec justesse. Les modes de management sont alors à questionner : l'autorité est-elle acceptée de façon légitime, les processus de délégation et de contrôle fonctionnent-ils bien, le dirigeant prend-t-il des décisions ?

Dans une crise ces trois déséquilibres n'ont pas toujours la même importance et ne se manifestent pas toujours de manière visibles ou évidentes. Dans certaines interventions des dérèglements comportementaux laissent entendre que le lien social est affecté alors que le problème principal est dans le leadership. En réalité ces trois déséquilibres s'entretiennent mutuellement et une intervention à ces trois niveaux est nécessaire pour résoudre une crise. On devra, en collaboration avec les acteurs concernés, réinterroger le sens et la finalité de l'organisation, recréer un lien et aider le dirigeant à retrouver sa juste légitimité au sein de l'organisation. Sans intervention au cœur du générateur de crise, on ne traite que les symptômes et on laisse le terrain de crise intact. Se pose alors la question du mode d'intervention.

LES ETAPES DE L'INTERVENTION

La méthode proposée intervient soit en amont d'une situation dans un esprit de prévention, soit en aval comme travail de capitalisation post-crise. Elle est difficile à mettre en œuvre à l'apogée de la crise quand l'urgence a pris le dessus. Elle se déroule en sept étapes que nous présentons par la suite.

Etape n°1 : Nommer la crise et circonscrire son périmètre

Il s'agit ici d'une phase d'objectivation. Le principe consiste à dénouer la confusion entre la perception de la situation et la situation elle-même. Souvent les dirigeants ont du mal à qualifier la crise. Il est plus facile d'attribuer des responsabilités à une situation non qualifiée. La confusion laisse ainsi un espace béant à l'expression de conflits qui ne peuvent être véritablement traités sans que la situation soit précisée : de quoi parle-t-on ? De quelle crise s'agit-il ? Et bornée : quelle est l'ampleur de cette crise ? Quel est son périmètre ? La première étape de cette intervention va donc consister à permettre aux dirigeants de reprendre la mesure de la situation pour prendre de la distance. Ici on utilise au maximum les données objectives auxquelles on peut avoir accès pour parvenir à une définition commune de la crise.

Exemple

Le dirigeant d'une PME décède brutalement d'une crise cardiaque. L'entreprise est plongée dans une situation difficile tant ce patron régissait tout depuis trente ans. Sans personne apte à reprendre la tête, ce décès brutal signe la fin de l'entreprise. La situation est perçue comme une terrible fatalité. La mort du dirigeant c'est la crise. Mais à bien y réfléchir ce décès fait apparaître une immense fragilité issue d'un système de dépendance des employés et des cadres vis-à-vis d'un individu, système dans lequel chacun trouvait son compte jusqu'alors et que chacun contribuait à sa façon à entretenir. De ce point de vue le décès du dirigeant n'est qu'un symptôme et la crise se trouve dans l'excès de dépendance qu'il révèle.

Etape n°2 : Identifier les parties prenantes

Circonscrire le périmètre de l'événement conduit alors à identifier avec les dirigeants les parties prenantes principales de la crise. Alors que l'on pouvait considérer que tout le monde était concerné, la restitution de la crise dans des frontières mieux calibrées permet d'en écarter certains et d'en inclure d'autres qu'une situation confuse masquait parfois. Ces parties prenantes seront les acteurs principaux avec lesquels on déroulera ensuite le reste de l'intervention.

Exemple

Dans l'exemple introductif, la crise est issue d'un problème relationnel entre le public, le directeur et le président. Un travail de recensement des parties prenantes par le directeur lui a progressivement fait prendre conscience de la complexité de la situation. La crise, apparemment simple, questionnait au fond les modalités de gouvernance associative et, par conséquent le président, les administrateurs, les partenaires financeurs et surtout l'ensemble de la ligne hiérarchique devaient être impliqués dans l'intervention.

Etape n°3 : Faire le bilan des trois sources de crise

A partir de cette étape l'intervention porte sur les trois sources de crise que nous avons identifiées : le sens, le lien et le leadership. Pour chacun de ces thèmes, nous amenons les différents acteurs à faire un bilan individuel sur la crise. Cette phase de bilan est nécessaire pour que chacun puisse se situer. Elle permet de redonner une initiative aux individus. Dans cette étape nous demandons aux participants d'exprimer à la fois la perception qu'ils ont de la finalité, du lien social et de la place du dirigeant à l'aune de la crise préalablement délimitée. Nous leur demandons ensuite de se positionner personnellement vis-à-vis de leur perception et d'exprimer un ressenti personnel. Cette étape permet de repérer des dysfonctionnements dans le générateur de crise. A présent nous disposons d'une situation cernée et qualifiée ainsi que d'une série de dysfonctionnements repérés par les acteurs. C'est à ce moment que nous pouvons passer à l'étape suivante.

Exemple

*Dans un grand aéroport, une équipe travaille à la mise en place d'une organisation de gestion de crise (crashes aériens, intempéries,...). Une cellule de crise est mise sur pied pour intervenir en cas de nécessité. A l'occasion d'une intervention de cette cellule, les choses se passent mal et des dysfonctionnements importants se produisent au sein de l'équipe d'intervention. L'analyse faite avec ces acteurs permet de faire ressortir les causes suivantes : **le sens** : la finalité de cette organisation de crise n'est claire pour personne. Une cellule de crise est-elle bien utile pour des responsables expérimentés et habitués à gérer ces événements ? **Le lien social** : certains responsables de haut niveau ne comprennent pas que les membres d'une cellule de crise puissent prendre des décisions sans leur aval. Des court-circuitages fréquents provenant de certains responsables hiérarchiques se sont produits rendant plus difficile la gestion de la situation. **Le leadership** : le chef de cette cellule n'exerce pas suffisamment d'autorité pour prendre en main cette organisation. L'intervention devra donc porter sur ces trois problèmes.*

Etape n°4 : Identifier les boucs émissaires ou envisager le scénario du meilleur

Cette étape de la méthode est importante. Elle consiste à laisser se manifester un phénomène d'ores et déjà décrit plus haut : l'identification des responsables ou des boucs émissaires des dysfonctionnements identifiés. Lorsque des individus repèrent des dysfonctionnements qui les affectent et qu'ils expriment leur ressenti, très naturellement ils en arrivent à désigner spontanément des responsables. Dans un premier temps, les responsables ne sont pas nécessairement des personnes physiques. Souvent on attribue une série de problèmes à la structure, à la conjoncture ou à la politique menée par telle ou telle entité. Il nous semble crucial que ce processus aille jusqu'à son terme. Les responsables doivent être désignés de façon explicite. Les questions : qui sont les responsables de ce problème ? et en quoi ont-ils tort ? doivent structurer ce temps de la méthode. Tout peut alors se dire sans retenue, ni censure. Il s'agit de pouvoir déverser ses ressentiments et critiques en toute liberté dans l'objectif de susciter un apaisement émotionnel et préparer une objectivation de la situation. Il s'agit, du point de vue de l'acteur, du scénario du meilleur, dans le sens où à aucun moment celui-ci ne sera impliqué personnellement dans les responsabilités à porter.

Exemples

Pendant l'épisode de la canicule lors de l'été 2003, lorsque les premiers indicateurs de fréquentation anormale des services d'urgence sont remontés vers les autorités sanitaires françaises, on a rapidement expliqué ces anomalies par la réorganisation des 35 heures dans les services et par les départs en vacances qui réduisaient temporairement les capacités d'absorption des services d'urgence.

Lorsque l'entreprise Buffalo Grill fut suspectée d'avoir importé de la viande de bœuf britannique durant la période d'embargo suite aux dénonciations de deux anciens salariés de l'entreprise, la réaction naturelle de l'entreprise fut, d'une part de nier la réalité, d'autre part de mettre cette affaire sur le dos de deux individus désireux de régler leur compte sur le dos de l'organisation.

Etape n°5 : Utiliser les boucs émissaires ou envisager le scénario du pire

Lorsque les tensions sont apaisées et la régulation par la projection de responsabilité aboutie, cette étape propose aux participants de revenir sur le rôle des boucs émissaires. Les participants ont eu l'occasion d'identifier les démons de la crise. Ils leur ont attribué la responsabilité de la crise. C'est à ce moment qu'on peut leur demander d'envisager un autre versant de l'événement et de chercher, sans qu'ils en soient pour autant certains, les raisons qui ont conduit les boucs émissaires à agir de la sorte. La question : *en quoi ont-ils des raisons d'agir comme ils le font ?* leur permet d'envisager une autre version de la réalité qui n'a d'ailleurs pas plus de poids ni de valeur que leur propre version. Mais le résultat final consiste à dégager une lecture et une version plus neutre de la situation qui prenne en compte à la fois les fautes et les motifs des boucs émissaires.

Exemple

En 1995 Shell décide de démanteler une plateforme de stockage de pétrole brut en la coulant en eaux profondes. Dès l'annonce de cette décision, les équipes de Greenpeace se mobilisent pour dénoncer cette manœuvre et alertent l'opinion publique. Durant trois mois, Shell est la cible des ONG, des gouvernements européens, d'associations de consommateurs et fait l'objet d'un boycottage au Danemark et en Allemagne. Après plusieurs épisodes juridiques et contre-attaques dans la presse, les dirigeants de Shell, harcelés par Greenpeace, en viennent à se poser les questions suivantes : en quoi tous ces acteurs, potentiellement ennemis, ont-ils des raisons d'agir de la sorte ? Que nous montrent-ils que nous n'avions pas vu en prenant cette décision ? Que nous reproche-t-on exactement ? De vouloir couler une plateforme en eau profonde ou d'avoir pris une décision seul dont les conséquences vont au-delà de notre rayon d'action ? D'un côté Greenpeace et ses méthodes commandos est responsable de ce qui s'est produit chez Shell mais de l'autre elle met le doigt sur une défaillance importante de l'entreprise : avoir cru qu'ils étaient en mesure de prendre seul une décision dont les impacts concernent bien d'autres acteurs importants.

Etape n°6 : Identifier sa part personnelle de responsabilité dans la crise

Dans l'étape précédente, les participants ont été conduits à exprimer un diagnostic neutre de la crise prenant en compte les deux côtés d'une même histoire. Rappelons que ce diagnostic est porté pour les trois dimensions qui structurent notre travail : le sens, le lien, le leadership. A présent, les participants sont amenés à exprimer la part de

responsabilité qu'ils pensent avoir eu dans l'occurrence de la crise. Si le dirigeant n'a pas exercé suffisamment son leadership certains ont pu y voir une occasion de prendre une place qui n'était pas la leur pour compenser les carences du dirigeant pas exemple. Inversement certains ont pensé qu'il ne fallait rien dire tant le dirigeant exerçait un pouvoir trop autoritaire ou trop insistant. Il y a deux versions de cette histoire : ou bien je pense que tout cela est dû à un dirigeant qui ne sait pas diriger ou bien je considère que j'ai adopté un comportement qui a renforcé sa difficulté à diriger. C'est sur cette petite portion de responsabilité personnelle dans la crise que l'attention est portée.

Exemple

Lors d'une intervention auprès d'une association œuvrant dans les emplois familiaux, le conseil d'administration attribue au directeur le recul du chiffre d'affaires, une absence de vision stratégique et une gestion économique défailante. Après deux sessions de travail, les administrateurs reconnaissent leur difficulté à se positionner dans leur rôle. Ils expriment leur difficulté à formuler un cadre de référence d'action clair, leur cantonnement à une réflexion sur l'équilibre budgétaire de court terme puis surtout la confusion avec leur fonction politique, la plupart étant élus locaux. Un travail collectif fut conduit avec le directeur sur la refonte du cadre de référence associatif et du projet stratégique. Par ailleurs, ce travail déboucha sur l'élaboration d'un système d'information adapté au projet stratégique. La triple question du sens, du lien social et du leadership fut ainsi traitée mais elle avait exigé des parties prenantes de dépasser l'accusation portée sur les autres pour tenter la bien difficile démarche de rechercher sa propre responsabilité.

Étape n°7 : Poser des actes simples et concrets

A présent, le diagnostic est neutre, les acteurs ont identifié leur part de responsabilité, il s'agit maintenant d'identifier une action que chacun pourra mettre en œuvre et dont le résultat devra corriger en profondeur la situation du point de vue des trois dimensions évaluées : le sens, le lien social et le leadership. Trois actions par partie prenante sont alors proposées au dirigeant qui statue sur un plan d'action final. Il tient compte dans sa sélection des actions que celles-ci soient bien proposées, non contre les autres mais bel et bien pour soulager les individus et renforcer le sens de l'action collective.

En conclusion, cet exemple d'accompagnement d'une situation de crise nous a permis de comprendre que la crise est rarement le fait du hasard. L'événement l'est peut être mais son sens pour l'organisation est la résultante d'un processus plus long de déséquilibre croissant dans l'un des trois des champs essentiels de la vie des organisations : le sens, le lien social, et le leadership. Cet exemple et la conduite de la mission d'accompagnement nous apportent un ultime enseignement de taille sur le traitement de ces situations. Il est frappant de constater que même lorsque les situations dérivent, il est parfois difficile s'arrêter pour les identifier et les rééquilibrer. Souvent parce que l'urgence et les priorités multiples de l'activité quotidienne altèrent la lucidité et la clairvoyance sur ces déséquilibres. Or il nous suffirait simplement de suspendre temporairement ce flot d'activités incessantes pour restaurer la vigilance et traiter les dérives à temps avant qu'elles ne dégénèrent en crise. Instaurer des temps d'arrêt relèverait donc d'une hygiène organisationnelle anti-crise.