

PATHOLOGIES DE CRISE

Patrick LAGADEC

I – AVANT LA CRISE

un tableau porteur d'impuissance

Tableau général

- Incapacités à agir en urgence
- Incapacité à prendre du recul :
 - “on est ici pour résoudre des problèmes,
 - pas pour s'en poser”
- Guérillas intra-inter-organisationnelles
- Culture d'évitement des problèmes
- Pas de veille non conventionnelle

II – À L'ÉMERGENCE DE LA CRISE

The standard response to any crisis

■ *Stage One*

- We say that nothing is going to happen

■ *Stage Two*

- We say that something may be going to happen,
- but we should do nothing about it

■ *Stage Three*

- We say that maybe we should do something about it,
- but there 's nothing we can do

■ *Stage Four*

- We say that maybe there was something we could have done,
- but it 's too late now

(Yes, Prime Minister, BBC, p. 177)

Routines

- « Life is simple
- when you have so many *precedents* to follow.
- But they are like computers :
 - put them into a *new* crisis,
 - for which they've *not been programmed*,
 - and their brains *short-circuit* »

« *Yes, Prime Minister* », BBC, p. 344

Non-réaction

- Pour le choc : déni instantané
 - “il ne se passe rien” ;
 - “ça va se résoudre rapidement”
 - “je tiendrai sans problème”
- Pour l'insidieux : pré-alerte laborieuse
 - “j'attends un rapport complet, précis, validé”
 - “je ne suis en rien responsable”
 - “j'ai des éléments pour rassurer mon supérieur”

Consolidation de l'esquive

- Chasse aux raisons prouvant qu'il ne se passe rien
- Blocage du questionnement
- Blocage de la recherche d'information

Principe de réduction à la normalité

Ancrages de fond

- On se défend avec acharnement :
 - « Ce n'est pas possible »
 - « Il ne faut pas être pessimiste »
 - « On va encore s'affoler pour rien »
 - On attend des preuves claires et sûres

Les effets du stress submergeant

- Désintégration des performances
- Attitudes exacerbées
- Apprentissage très difficile
- Isolement, mentalité d'assiégé : bunker
- Recherche de bouc émissaire
- Instabilité et arbitraire
- Incapacité à traiter la complexité
- Faible tolérance à l'ambiguïté
- Enfermement dans l'indécision, la rumination

Dégradation rapide des organisations

- Non implication
- Disparition pure et simple, à commencer par le sommet
- Cloisonnements-fragmentations
- Circuits d'information et centres nodaux disjonctent
- Chacun y va de son initiative : “arbre de Noël”
- Chaos

L'organisation sous le choc

■ Expression interne :

- “ça ne peut pas être grave!”
- “si c’était grave, ça se saurait!”
- “ce n’est pas encore prouvé!”
- “ce n’est pas nous !”
- “les textes ne disent pas que c’est moi !”
- “on a toujours fait comme ça!”
- “surtout silence, ce serait la panique!”

Communication externe

- Besoin irrépressible d'une communication inaugurale rassurante
 - "le pétrole ne traversera pas la Manche"
 - "nous ne savons rien, mais vous pouvez vous rassurer : ce n'est pas grave"
 - "de toutes les façons, tout est prévu"
 - "restons optimiste !"
 - "on s'est toujours sorti des mauvais pas"
 - "c'est encore une manipulation éhontée !"

III – DÉVELOPPEMENT DE LA CRISE

Organisation de l'impuissance

- Bunker : mise à l'abri de *son* territoire
- Affichages formels, sans implication réelle
- Recherche active :
 - de fusibles
 - de règles bureaucratiques sacrée protégeant de tout
- Flottement-disparition des plus hauts niveaux
- Chaque niveau fait le travail du niveau n-1

Cloisonnement

- Par métiers
- Par territoires
- Par niveaux géographiques
- Par niveaux hiérarchiques
- Par clans

Cellules de crise

■ Amateurisme :

- se réunit tardivement, pas de pilote
- trop peu, trop, trop peu de gens
- composition défailante, non structurée
- isolée : aucun appui des Directions
- fait de l'opérationnel de terrain
- faible anticipation, faible questionnement
- mauvais suivi global du système
- pas de valeur ajoutée stratégique

Pathologies des petits groupes :

1. Le chaos

- on ne sait pas où est la salle de crise
- on refuse de l'ouvrir / de laisser la place
- pour avoir la ligne il faut faire *4 : personne au courant
- on raccroche sur les mauvais combinés, ça sonne de partout
- on ne sait pas qui est dans la salle
- quand un chef arrive, il dit le contraire du précédent
- on ne fait jamais aucun point
- on noircit les tableaux, personne ne les regarde
- on mélange les projets de communiqués et les communiqués
- on s'occupe de tout, sauf des problèmes clés

Pathologies des petits groupes :

2. Le Groupthink (I. Janis)

- illusion d'invulnérabilité
- foi sans borne dans sa propre moralité
- rationalisation pour éviter toute mise en question
- vues stéréotypées des autres acteurs
- auto-censure
- illusion d'unanimité
- pression sur les déviants : chiens de garde de l'orthodoxie

Logiques d'action aggravantes

■ Assurent le chaos :

- tout ou rien
- grands coups de barre
- incohérence
- raisonnements strictement techniques
- fausses solutions miracles (à partir de tout ce qu'on n'avait pas réussi à imposer depuis des années)
- manque total de recul
- on puise dans ce qu'il y a de plus archaïque

Expertise

- Recherche de l'expert qui va dire que ce n'est pas grave
- Recherche de l'expert qui va apporter la solution miracle
- Formulations pièges : “Y a-t-il un risque vital ?”
- Pression sur les experts : on en fait les décideurs, les communicants, puis les bouc émissaires
- Non pilotée, l'expertise se réduit à n'être qu'un facteur de crise supplémentaire

Communication

■ Ancrage : *Command and Control*

- “si c’est grave, on donne des ordres, pas de l’information.”
- “si on informe ce sera la panique”
- “on communique seulement si on peut rassurer”
- “une seule personne a le droit de s’exprimer”
- “nous avons deux ennemis : les médias et les victimes”

perceptions externes non recherchées

(“Taisez-vous quand je dialogue !”)

Communication

- Anti-manuel pour un fiasco médiatique :
 - silence, absence
 - no comment, dérobades
 - démentis systématiques
 - déclarations “rassurantes”
 - manque total d’humilité
 - dégagement sur d’autres responsables
 - incapacité à fournir de l’information
 - mise en cause de ceux qui informent

Communication

■ Prises de parole suicidaires :

- “il y a peut-être des morts, mais c’est que des vieux”
- “de toutes les façons ils allaient tous mourir sous peu”
- “étouffer les gens, ça fait partie des procédures”
- “de toutes façons, vous ne pouvez plus sortir !”
- aucun problème : “le pétrole est absorbé par le sable des plages polluée”
- “ne vous plaignez pas : vous allez recevoir un tel pactole !”
- “on ne va tout de même pas faire toute une histoire pour un enfant qui est mort !”

Vers les victimes

- Terreur
- Réflexe de fuite...
- Agressivité :
 - “mais pourquoi avoir choisi ce moyen de transport !”
 - “vous n’aviez qu’à garder votre fille à la maison !”
- Aucun lien organisé, via élus, associations, relais
- “Ne bougez pas ! Vous devez attendre les ordres, les cars militaires vont arriver ; vous serez conduits dans des centres de regroupement, vous serez triés...”

Systemes se délitent...

- Systemes non mobilisés autour des cellules
- Des cellules orphelines / dirigeants
- Les décisions clés se prennent dans les couloirs
- Les décisions prises en cellule sont infirmées ailleurs
- Des cellules perçues comme illégitimes / reste

Systemes globaux se délitent...

- Cellules non reliées entre elles
- Jeux tous azimuts, sans polarité
- Incapacité à traiter les grands problèmes organisationnels émergents
- Aucun lieu de réflexion stratégique global

IV – PHASE FINALE DE LA CRISE

Fiascos de fin de crise

- Abandon au premier signe positif
- Aucun passage de témoins

IV – APRÈS LA CRISE

Du terreau pour d'autres crises...

- Syndrome d'Alésia (« qu'on ne nous parle plus jamais de cette affaire! »)
- Fausses leçons
- Problèmes de fond non traités

V – L'APPRENTISSAGE

de l'évitement à la mise à niveau

DES LOGIQUES DE REJETS

- “Nous avons déjà des plans”
- “On a déjà fait déjà un exercice (il y a dix ans)”
- “De toutes les façons, on se gardera bien de faire un débriefing sérieux !”
- “Pas le temps” ; “Pas prioritaire”
- “Vous n’allez pas me dire que je fais mal mon métier !”
- “Beaucoup trop sensible : boîte de Pandore”
- “Intolérable, vu les problèmes de pouvoir”
- **“Une sollicitation illégitime”**

CONCLUSIONS

- Les crises : structurelles
- Dirigeants :
 - absents : chefs, attente du retour au normal
 - présents : pilotes, en équipe face aux crises
 - innovants : visionnaires, réseaux, ruptures
- Trois types d'organisations
 - non préparées : seront balayées
 - préparées : pourront rester dans le jeu
 - avancées : mèneront le jeu