

PATHOLOGIES DE CRISE

les erreurs normales en l'absence de préparation

Patrick LAGADEC

Directeur de Recherche, École Polytechnique

Mai 2000

I – AVANT LA CRISE

le tableau à éviter absolument

Tableau général

- Sous-bureaucraties balkanisées, bunkerisées et en guérilla permanente
- Individus recroquevillés à la recherche de fusibles
- Outils inexistants, défailnants ou non connus
- Dirigeants dans stratégies d'évitement systématique
- Conception générale du système totalement décalée, responsabilités pulvérisées : impuissance collective
- Culture du non dit, tabou, lissage de toute alerte
- Aucun retour d'expérience, aucune simulation, aucune veille

II – □À L'ÉMERGENCE DE LA CRISE

Ce que la crise risque de produire
automatiquement
s'il n'y a pas eu de préparation

1. 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 de ce secteur”
- “j'attends des éléments pour rassurer mon supérieur”

2. Consolidation de l'esquive

■ Chasse aux raisons prouvant qu'il ne se passe rien

- et on va en trouver : “Ouf ! c'était faux !”
- «'est encore les populations, les maires, les pêcheurs qui s'affolent pour rien»

■ Blocage du questionnement

- “le pétrole n'ira pas à la côte ” ;
- “le nuage n'a pas franchi les frontières (ce qui n'empêche pas toutes les balises de déclencher)

■ Blocage de la recherche d'information

Principe de réduction à la normalité

3. Stress et bunker

- 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

4. 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 : tour de Babel
- Chaos

5. 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!”

6. 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

1. 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

2. Cloisonnement

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

3. Cellules de crise

■ Amateurisme :

- se réunit tardivement, pas de pilote
- trop peu, trop, trop peu de gens
- composition défaillante, 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

4. Pathologies des petits groupe

■ Le chaos

■ Ou l'inverse : *le Groupthink*

- 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

5. 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

6. 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 ?” ;
« Docteur, est-ce que j'évacue ? »
- Pression sur les experts : on en fait des décideurs, des communicants, puis des boucs émissaires
- Non pilotée, l'expertise se réduit à n'être qu'un facteur de crise supplémentaire

7. Communication

- Ancrage : *Command and Control* – **BIÈGES** :
 - “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 !”)

7. 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

7. 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 polluées”
- “ne vous plaignez pas : vous allez recevoir un tel pactole !”
- “on ne va tout de même pas faire toute une histoire pour si peu”

8. 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...□

9. Systèmes se délitent...

- Systèmes 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

10. Systèmes 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

Les pièges finaux

Fiascos de fin de crise

- Abandon au premier signe positif
- Aucun passage de témoins entre ceux qui ont traité le moment de haute tension et ceux qui prennent le relai

IV – APRÈS LA CRISE

Pièges encore
si absence de toute préparation

Du terreau pour d'autres crises...

■ Syndrome d'Alésia :

- «Qu'on ne me parle plus jamais de cette affaire»

■ Fausses leçons :

- faute d'examen sérieux, les enseignements tirés sont à la fois spécifiques et bien limités, voire erronés

■ Problèmes de fond non traités

V – III' 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 ici”
- **“Une sollicitation illégitime”**

CONCLUSIONS

■ Les crises :

- structurelles dans un monde en mutation

■ 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