

MANAGEMENT DES SITUATIONS DE CRISE
DE LA STAGNATION A LA CROISSANCE...

QUELQUES DEFINITIONS... ¹

CONTEXTE : *"ensemble de circonstances dans lesquelles s'insère un fait".*

CRISE : du grec *krisis* « décision, jugement », dérivé de *krinein* « juger », passer au « crible ». A l'origine, il s'agit d'un terme médical destiné à qualifier le *"moment d'une maladie caractérisée par un changement subit et généralement décisif, en bien ou en mal"*.

Actuellement, *"Phase grave dans l'évolution des choses, des événements, des idées. »*

ENVIRONNEMENT : *"conditions extérieures susceptibles d'agir sur le fonctionnement d'un système."*

RISQUE : *"éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage".*

SITUATION : *" ensemble de circonstances dans lesquelles une personne se trouve".*

¹ Le Nouveau Petit Robert, 1993.

AVANT PROPOS

ENVIRONNEMENT A RISQUES + COMPORTEMENTS A RISQUES = SITUATION A RISQUES

Toutes les entreprises ont quelque chose en commun : elles font face quotidiennement à des situations "à problème".

La plupart de ces situations sont résolues rapidement.

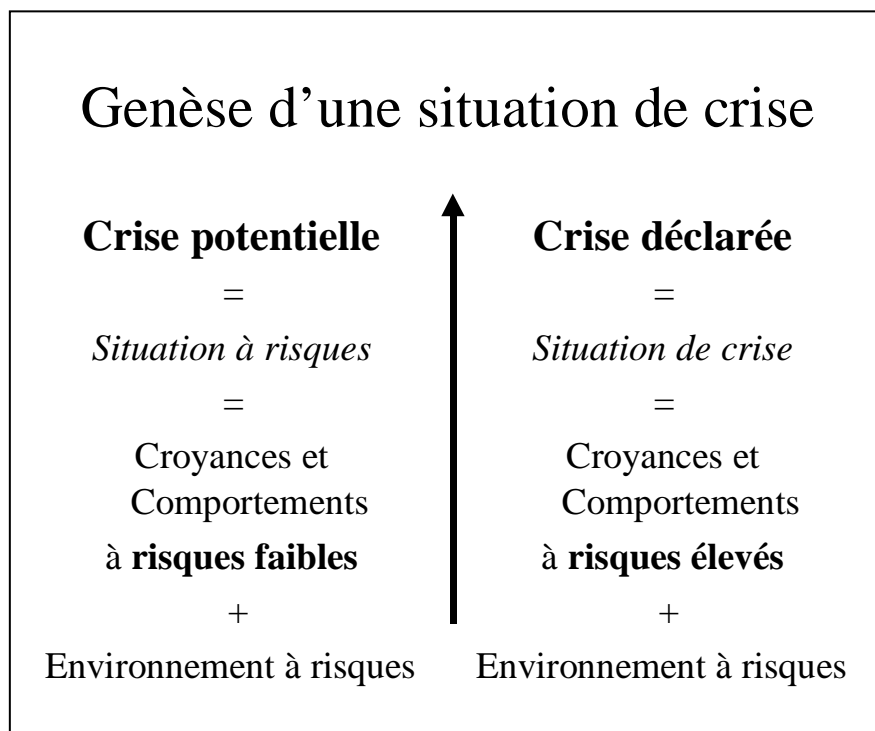
D'autres tournent court.

D'autres encore peuvent **s'amplifier** jusqu'à générer une "**situation à risques**".

Ces **situations à risques**, en s'amplifiant, peuvent générer des crises qui ont le **potentiel d'affaiblir** en interne l'efficacité des collaborateurs **et d'endommager** durablement, en externe, la réputation et la crédibilité de l'entreprise.

Il y a les **évolutions prévues et accompagnées** qui peuvent provoquer des crises : «étapes de croissance» liées au Cycle de vie de l'organisation, crises « choisies ».

Il y a des **crises non gérables** dans l'instant (situation de crise déclarée) liées à leur soudaineté et/ou à une insuffisance d'anticipation et de préparation.



COMMENT AGIT UNE « CRISE DECLAREE » SUR LES ACTEURS DE L'ENTRE-PRISE ?

Que **la crise** découle d'un événement totalement imprévisible, qu'elle fasse suite à une décision irrévocable dans le cadre d'une réorganisation, qu'elle relève d'un malaise général que l'on a pas su ou voulu voir venir...etc, elle **est toujours, dans l'instant, la résultante d'un excès qui rompt l'équilibre de l'ensemble.**

Elle brouille les points de repères, déboussolle quelquefois gravement les plus fragiles et fait émerger tous les conflits latents pour le meilleur comme pour le pire.
Elle plonge les personnes concernées dans un faisceau de sensations contradictoires **et interpelle chacun dans son rapport au Sens de son action :**

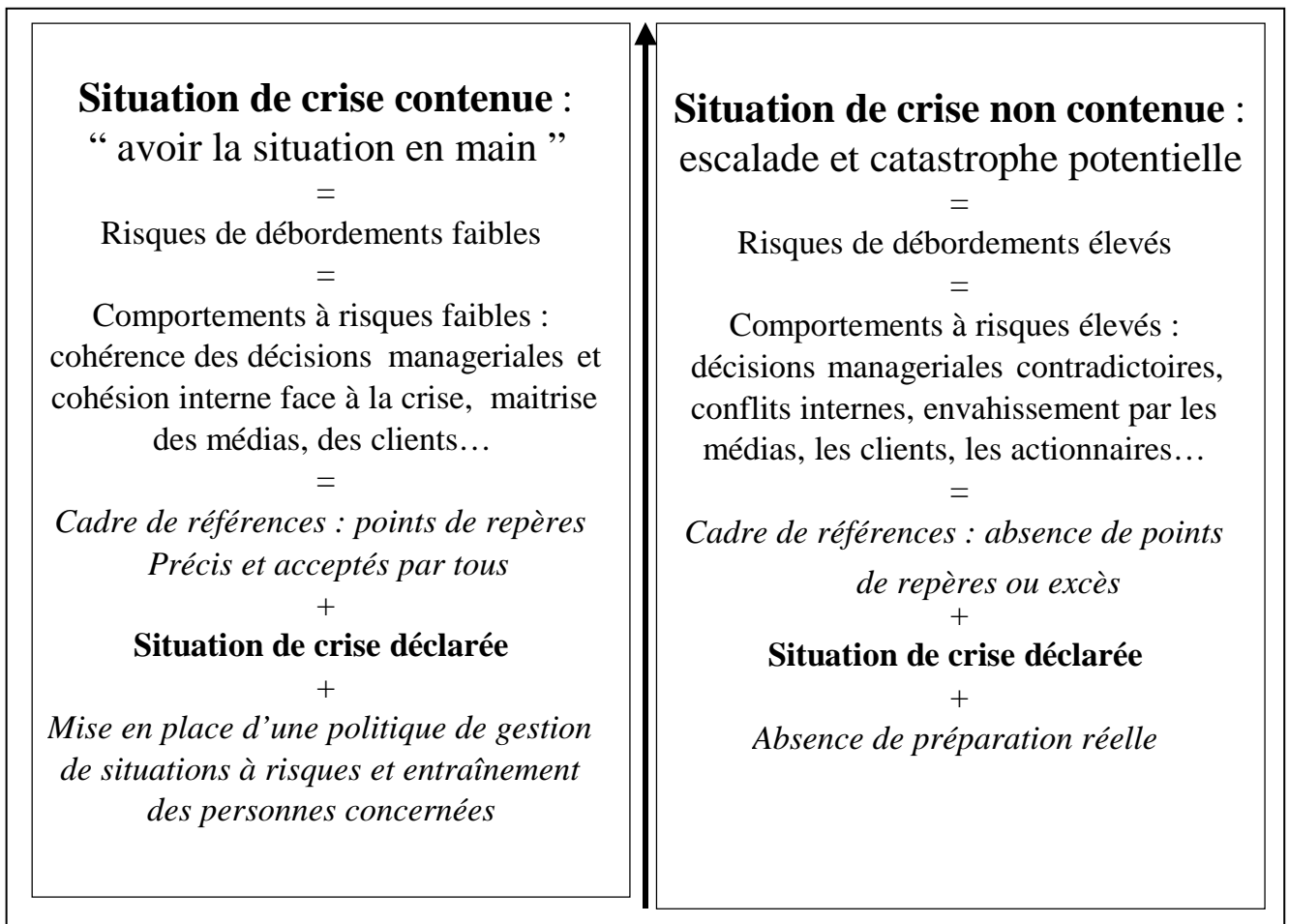
Action d'une « crise déclarée » sur l'efficacité individuelle et collective

Crise au niveau du Sens :

- Sens en tant que **jugement** (du latin *sensus*, faculté de sentir ou de juger) qui perturbe la **capacité de prise de décisions**, (moyens d'agir)
- Sens en tant que **signification**, qui provoque Une **crise de conscience** (désir d'agir),
- Sens en tant que **direction**, qui induit une **crise d'action** (volonté d'agir)

Pour pouvoir maintenir la cohésion interne, préserver l’image externe de l’entreprise, mobiliser moyens matériels et humains et assurer la cohérence des décisions, **les dirigeants et leurs équipes sont directement interpellés dans leur capacité à prendre rapidement les décisions les plus pertinentes.**

S’ils sont insuffisamment préparés, le pied à la fois sur le frein et sur l’accélérateur, sans pouvoir piloter le processus, ils risquent d’être eux-mêmes « victime », c’est à dire de subir la situation, en tentant de limiter les dégâts matériels, voire psychologiques, avec tous les dysfonctionnements opérationnels en cascade qui vont en résulter.



LE MANAGEMENT DES SITUATIONS DE CRISE

QUELLE FINALITE ?

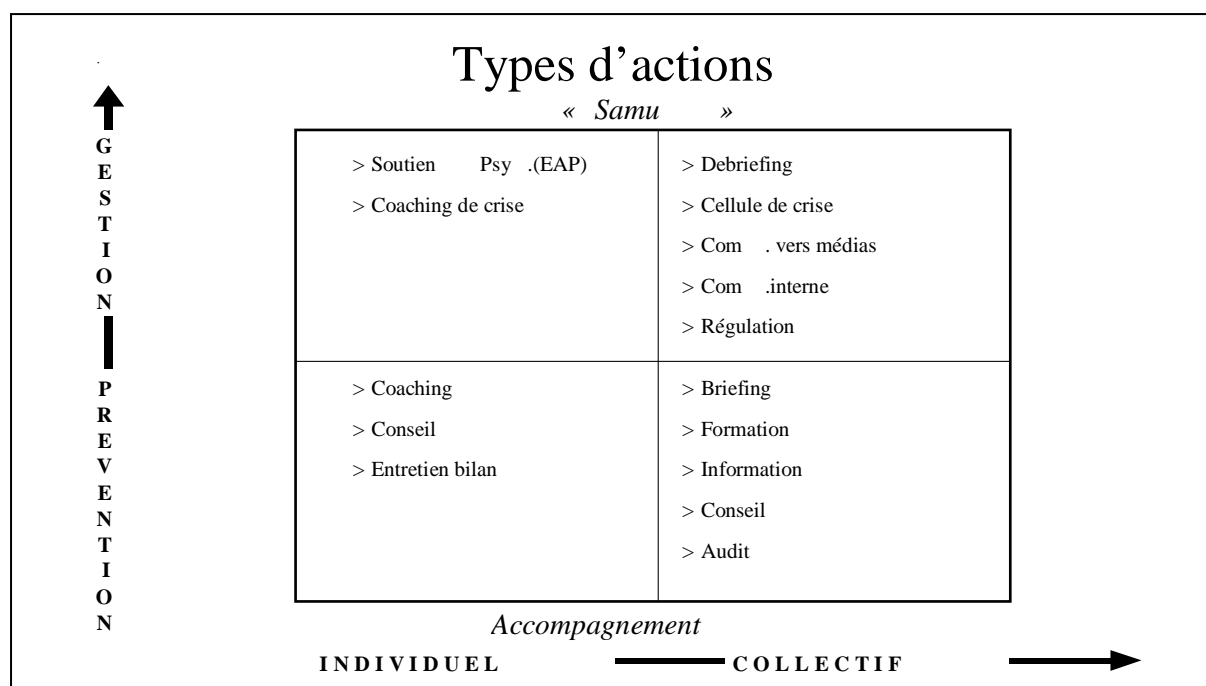
Gérer les situation de crises, c'est savoir manager les situations dites à risques.

C'est donc tout d'abord :

- ❑ **anticiper** sur les événements par la reconnaissance et l'acceptation de l'existence de situations "à risques" (même lorsque "tout va bien") **de manière à minimiser le potentiel destructeur d'un événement sur une organisation,**
- ❑ **mettre en place une politique** s'appuyant sur un **processus (cycle de gestion de crise)** et des **actions préventives** destinées à :
 - **réduire les risques en amont**
 - **augmenter** la capacité des différents collaborateurs à contrôler et savoir "faire avec" un contexte déstabilisant (cohésion et cohérence des décisions)

de manière à "régler au mieux" la crise si elle se produit donc mettre en œuvre les comportements capables de solutionner les problèmes rencontrés.

- ❑ Enfin, c'est savoir **capitaliser sur** les expériences vécues pour mieux anticiper les crises au quotidien et gérer celles inévitables qui se déclarent.



- **La première série de paramètres** concerne les risques liés au « **contexte situationnel** » (le "terrain"), représentant **l'ensemble des circonstances dans lesquelles peut s'insérer un événement**.
 - **Représentations** du top management en matière de management de crise.
 - **Carences** liées au fonctionnement structurel de l'organisation
 - **Capacité ou incapacité d'anticipation** de l'équipe dirigeante
 - **Excès ou faiblesse de vigilance** du dirigeant, de son équipe et des partenaires internes et externes, dans **les différentes phases du déroulement d'un Cycle idéal de gestion de crise**,
 - Règles et normes de fonctionnement **trop rigides ou trop floues**
 - **Croyances** et rumeurs circulant dans l'entreprise : "radio moquette"

- **La deuxième série de paramètres** concerne les risques liés à **l'environnement**, susceptibles **d'agir sur le fonctionnement de l'organisation et le comportement des individus. Ils peuvent être :**
 - **externes et affectent collectivement l'entreprise** : modification de la législation (35 heures, Euro), concurrence exacerbée, fusion d'entreprises, attaque médiatique...
 - **externes et affectent un ou plusieurs collaborateurs** : agressions sur les populations en contact avec la clientèle (attaque fourgon, agression de chauffeur de bus...), accidents en cours de déplacement professionnel...
 - **internes et affectent collectivement l'entreprise** : pannes de matériel informatique, avaries sur chaîne de production, défauts technologiques, casses imputables à l'erreur humaine, fermeture d'établissement, suppression d'un service, changement de métier, modification d'organigramme...
 - **internes et affectent un ou plusieurs collaborateurs** : sous-effectifs, non reconnaissance, manque de perspectives, management uniquement orienté sur la performance, tensions relationnelles, surmenage, dysfonctionnements psychologiques graves, problèmes liés à la santé...

- **La troisième série de paramètres** concerne les risques liés aux **représentations** et aux **comportements des personnes concernées** par la situation de crise (potentielle ou déclarée).
 - **Capacité relationnelle et opérationnelle ("intelligence émotionnelle")** de chaque « **relais de transmission** » (relation hiérarchique) à accompagner, en interne, les collaborateurs concernés par l'événement qui déstabilise (management "situationnel").
 - **Capacité relationnelle et opérationnelle** des **interlocuteurs internes** (relation transversale) à collaborer ou négocier avec les partenaires internes (médecin du travail, syndicats...) et avec les partenaires externes (pompiers, police, médias, assurances, actionnaires...)
 - **Capacité des partenaires externes** concernés, suivant la nature de la crise et son amplitude, à collaborer avec l'entreprise (**état physique et émotionnel**)

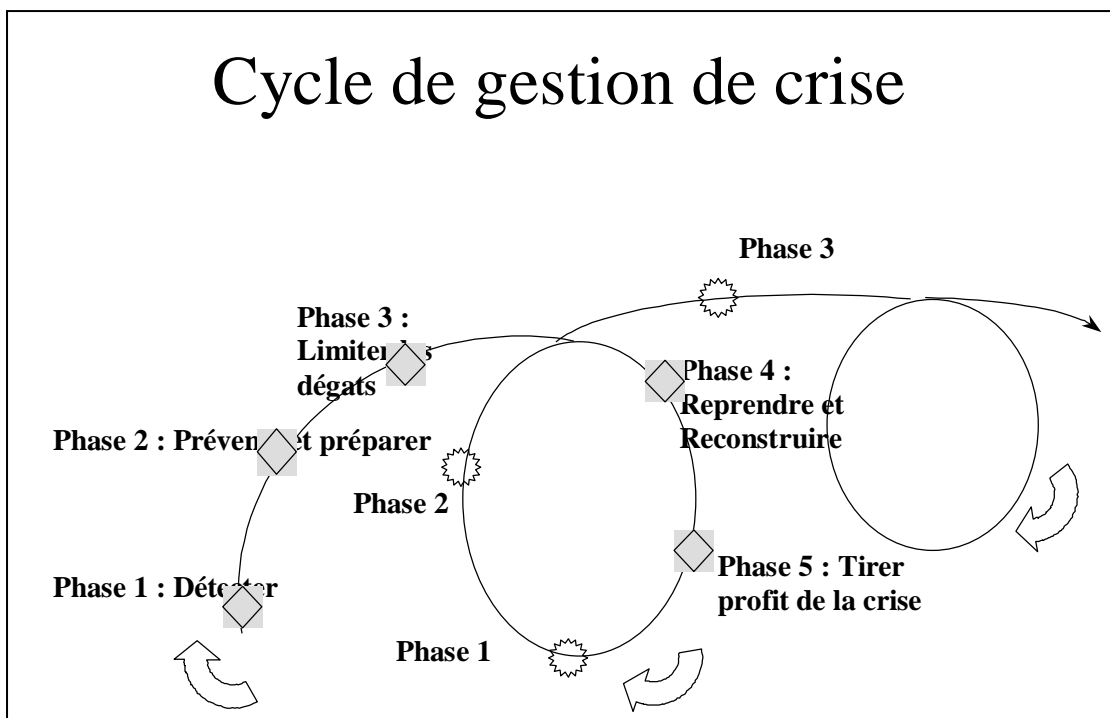
L'ensemble de ces paramètres sont explorés lors d'un **audit (« pré-crise » et « post-crise »)** de manière à **évaluer la réactivité comportementale et opérationnelle** de l'entreprise en fonction de sa spécificité.

Cet audit permet de déterminer les actions spécifiques à mener, sachant que seul le «sur mesure», élaboré avec les personnes concernées sera efficace.

PROCESSUS DE GESTION DES SITUATIONS A RISQUES,
UN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT CENTRE SUR
L'ANTICIPATION, LE PILOTAGE DE L'ACTION ET LA
CAPITALISATION DE L'EXPERIENCE

Une politique de management des situations à risques a tout d'abord pour objectif de minimiser le potentiel de destruction d'un événement sur une entreprise et ses collaborateurs.

Cette politique s'appuie sur un processus et des actions destinées à réduire les risques de manière à « gérer au mieux » la crise quand elle se produit (phase 1 à 3 du Cycle de gestion de crise).



□ **PHASE 1 : DETECTER...**

Identifier les « vulnérabilités » auprès des différentes sources d'information par un audit « état des lieux » servant de « fil rouge » au processus (risques inhérents aux variables énoncées précédemment).

□ **PHASE 2 : PREVENIR ET PREPARER**

1. **Reconnaître les signaux** pour mieux circonscrire l'événement à partir des indicateurs déterminés par l'audit.
2. **Mobiliser les partenaires** internes et externes.

Il s'agit d'impulser une culture de gestion de crise et de dialogue **et d'optimiser** les capacités d'ajustement des collaborateurs par différentes actions :

- information : **communication interne**,
- développement des ressources internes : **coaching, cohésion d'équipe, formations techniques, formations-actions comportementales, mise en place d'un Programme d'Assistance aux Employés (EAP)², préparation psychologique et opérationnelle (briefing)**,
- **création préventive d'une cellule de crise...**

□ **PHASE 3 : LIMITER LES DEGATS**

1. **Assurer la cohérence** des décisions : **coaching de crise individuel et/ou de groupe** pour le top management et les partenaires internes (cellule de crise et coordination avec les intervenants externes),
2. **Maintenir la cohésion** de l'entreprise
 - **debriefing de l'événement** avec les partenaires concernés pour faciliter la mise en œuvre des ajustements nécessaires par rapport à l'événement:
 - **communication interne** pour protéger l'entreprise et ses collaborateurs du harcèlement des médias,
 - **communication externe** : préservation de l'image externe de l'entreprise via les médias,
 - **soutien aux familles** concernées...

² Prestation courante dans les entreprises anglo-saxonnes (EAP : Employer Assistance Program).

PHASE 4 : REPRENDRE ET RECONSTRUIRE

- 1. Proposer éventuellement un suivi psychologique³ aux personnes les plus perturbées par l'événement en fonction des dysfonctionnements opérationnels constatés.**
- 2. Debriefing et évaluation de la réactivité en PHASE 3 : questionnaires, réunions-bilan '**
- 3. Planifier les actions nécessaires à l'accompagnement la reprise.**

□ PHASE 5 : TIRER PROFIT DE LA CRISE

Identifier les vulnérabilités toujours existantes à l'aide d'un audit de post-événement reprenant les points clefs de l'audit initial.

L'entreprise va ensuite capitaliser sur l'expérience de manière à réduire l'impact d'une autre crise éventuelle en réamorçant un nouveau cycle de gestion de crise...

³ Dans le cadre d'un EAP.

GESTION DE CRISE DECLAREE,

UN ACCOMPAGNEMENT CENTRE SUR LE PILOTAGE DE L'ACTION ET LA CAPITALISATION DE L'EXPERIENCE

Répercussions psychologiques et opérationnelles d'une crise déclarée

Suivant que la crise déclarée touche une entreprise plus ou moins préparée, **deux scénarii extrêmes sont possibles, et entre les deux toute une palette de réactions diverses**, imprévisibles. qui font de chaque situation de crise aiguë un cas particulier où l'énergie individuelle et la confiance réciproque dans la capacité à s'en sortir ensemble feront la différence.

□ **PREMIER SCENARIO : CRISE DECLAREE PREVUE ET ACCOMPAGNEE, INTEGRATION DE L'EVENTEMENT ET RETOUR A L' AUTONOMIE**

Ce scénario a été développé dans le chapitre précédent.

Cependant en cas de **vulnérabilité pré-existante chez certains collaborateurs**, les facteurs de stress peuvent exacerber une pathologie jusque là masquée et générer des conduites qui sont, non plus la conséquence des seuls problèmes passagers liés à l'événement, mais qui peuvent également être la conséquence de la psychopathologie de la personne. Il y aura **apparition de différents troubles de la personnalité liés au Syndrome de Stress Post-traumatique**.

Ces cas limités ⁴, s'ils sont rapidement repérés et traités, pourront, la plupart du temps, être réversibles, l'expression de ce qui s'est passé permet d'éviter l'impression de l'événement.

□ **DEUXIEME SCENARIO : CRISE DECLAREE NON PREVUE ET PLUS OU MOINS ACCOMPAGNEE, INADAPTATIONS EN SERIE ET IMPUISSANCE OU PRISE DE CONSCIENCE ET RETOUR A L'AUTONOMIE**

Il en est tout autrement dès lors que l'entreprise, n'ayant pas su ou voulu « voir venir », « fait l'autruche » lorsque la crise est là on pare au plus pressé à contre cœur ou encore on fait face à la situation honnêtement et lucidement... !

➤ **VARIANTE A** : « *Vous avez vu des vagues ? Il n'y a pas de vagues »...!*

En l'absence de toute intervention de régulation, la crise sera potentiellement génératrice **d'inadaptations en série, l'organisation se mettant dans l'impuissance de réagir et de réaccéder à l'autonomie...**

⁴ Environ 5 % des effectifs, d'après une société de conseil britannique spécialisée dans le soutien psychologique aux salariés.

On verra se mettre en place des **mécanismes de déni de l'impact**, voire de rejet des personnes les plus affectées : brimades, agressivité verbale, violence physique, harcèlement moral...

En cas de vulnérabilité préexistante et d'absence d'un soutien psychologique, les personnes concernées vont se marginaliser - **désinvestissement affectif et opérationnel massif** - et devenir progressivement dysfonctionnelle dans leur travail, avec risque potentiel d'effondrement psychologique (comportements antisociaux soudains et répétés, **alcoolisme, tentatives de suicide, dépression sévère...**)

La porte est alors ouverte à tous les abus potentiels, de la part de l'organisation et de la part du salarié qui peut s'installer dans le rôle de « victime »..

➤ **VARIANTE B** : « *Surtout plus du tout de vagues* »... !

L'entreprise reconnaît l'existence d'une situation « difficile » et **essaye seulement de "faire avec"**:

- en s'attardant sur la **phase 3 du Cycle de gestion de crise, à savoir limiter les dégâts**, et en envoyant "curativement" les hiérarchies intermédiaires en **stage de gestion du stress** et les "hauts gradés" en **coaching individuel**,
- en **ignorant**, par un effet miroir, **les phases 4 et 5**.

➤ **VARIANTE C** : « *On l'a échappé belle ! Va falloir se préparer au cas où...* »

Le top management assume pleinement l'existence d'une crise et par la même sort de l'**impuissance** en amorçant, après une phase de limitation des dégâts, le cycle de gestion de crise avec la mise en place d'actions correspondant à ses besoins.

ACTIONS TYPES A MENER A PARTIR DE LA PHASE 3

Elles sont de nature différente suivant la variante dans laquelle se trouve l'entreprise.

- **Dans la variante A, pas d'interventions** puisque l'entreprise ne demande pas d'aide externe ou **interventions mal adaptées du fait du déni**.
- **Dans la variante B**, les interventions sont plutôt de type **formation-action et coaching**, avec un **retour sur investissements dilué**, car non relayé en interne par une politique de gestion de crises. **Le risque potentiel est de faire plus de mal que de bien**. Les collaborateurs sollicités pour évoluer retrouvent le même contexte en revenant de stage, ce qui peut générer des « accidentés » de la motivation.

- **Dans la variante C, l'entreprise prend le « train en marche »** et avec l'aide d'une équipe de consultants formés à la gestion de crise **redevient maîtresse de la situation.**

Cette équipe externe va cadrer **la demande** (qui demande quoi et pourquoi faire) et faciliter :

- **l'évaluation de l'événement : personnes concernées**
- **l'évaluation des ressources : degré de compétences** en interne par rapport à l'événement et **disponibilité** physique, psychologique et opérationnelle,
- **le pilotage de l'événement :**
 - ✓ **organisation de l'intervention psychosociale** : « debriefing formel »⁵ de l'événement avec les collaborateurs concernés, coordination avec la cellule de crise créée en urgence et les partenaires externes, mise en place du soutien psychologique personnalisé.
 - ✓ **coaching de crise** pour le top management et les partenaires,
 - ✓ **communication interne** pour protéger l'entreprise et ses collaborateurs du harcèlement des médias,
 - ✓ **communication externe** pour préserver l'image de l'entreprise via les médias.
- **la mise en place des ajustements nécessaires** en fonction de l'évolution de la situation.

Dans un **deuxième temps**, si l'entreprise le désire, une fois dépassée la situation d'urgence, il sera possible d'effectuer **un état des lieux menant à une éventuelle politique de gestion de crise.**

Catherine LOURY, Chef de projet Management de crise

⁵ terme utilisé pour les séances de verbalisation collective organisées à l'issue d'un « incident critique ».suivant une méthodologie d'animation très codifiée.