

Vidéo 3

Les étapes de la crise, son impact sur les responsables et les institutions

La crise, si elle se révèle par sa brutalité, n'en est pas moins précédée par des signes avant-coureurs qu'il faut savoir décrypter. Lorsqu'elle s'achève et que le retour à la normale s'effectue, il devient nécessaire d'utiliser ce temps d'accalmie pour réaliser un retour d'expérience et prévenir les difficultés à venir. La crise a, en effet, un impact certain sur les responsables et les organisations.

Les différentes étapes de la crise :

La crise débute lorsque les organisations perdent la maîtrise de l'événement déclencheur et des conséquences.

L'étape 1 : c'est la phase de fonctionnement normal. Elle correspond à une période de routine. Des efforts de prévention, de planification et de réduction sont mis en place.

L'étape 2 : c'est la période d'incubation, de prodrome, de signe avant-coureur. On assiste à une accumulation d'événements non pris en compte par l'organisation.

L'étape 3 : c'est l'événement précipitant ou déclencheur qui met en éveil les dysfonctionnements de la phase précédente.

L'étape 4 : c'est le début de la crise, la phase aiguë ou de catastrophe. Les premières conséquences apparaissent.

L'étape 5 : c'est la phase de secours et de sauvetage : une organisation de crise se met en place pour répondre à la situation.

L'étape 6 : c'est le retour à une situation normale. La crise est terminée et donne lieu à un RETEX afin de mettre en exergue les enchaînements de la crise et les écueils à éviter.

L'étape 7 : il s'agit de réajustements managériaux intégrant des recommandations issues des RETEX pour améliorer la prévention et la planification des crises¹.

Les crises sont révélatrices de l'étoffe des organisations et de leurs dirigeants ainsi que des liens établis avec l'environnement. Ainsi, à la crise s'ajoutent parfois les conséquences de comportements inadaptés d'acteurs qui vont amplifier, par leurs décisions, les effets néfastes de la crise. L'homme concourt alors à la crise. Il peut y avoir par exemple un hiatus entre les représentations des acteurs et la réalité factuelle.

Ex. : sur un crash aérien, il peut y avoir une différence de taille entre l'image mentale créée avant d'arriver sur les lieux et l'image de la réalité elle-même. Une fois sur place, cette situation peut déstabiliser le décideur ou l'intervenant qui ne sera plus en mesure de réagir correctement. Dans certaines situations, on parlera également de déviance collective (ce fut le cas pour Challenger en 1986). L'explosion de la navette en vol est due à un nombre important de défaillances conjuguées. Un manque de communication et de transversalité entre les différents acteurs va contribuer à une accumulation de dysfonctionnements à l'origine de l'accident.

La crise bouleverse le fonctionnement institutionnel. Les tâches auxquelles les institutions et les hommes font face habituellement, sont bouleversées. Les décisions prises dans les heures qui suivent le début de la crise sont essentielles car elles peuvent corriger

1 Cf. travaux de Carole Dautun « Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la Sécurité Civile » thèse de doctorat, École des mines de Saint Étienne, et Du terrain du risque au terrain de la crise : Fondamentaux à l'usage des organisations, Cahiers de la Sécurité n°10, La Documentation Française, pp20-33

partiellement la désorganisation, voire amorcer un début de restauration de la situation.

Pour autant, les dirigeants ne sont pas à l'abri de manifestations de stress intense susceptibles d'occulter partiellement ou complètement leur capacité à réagir.

Il en va ainsi de l'exemple d'un copilote qui, au cours d'un vol transatlantique, décèle un problème grave dû à une perte de carburant. Cette situation va provoquer chez lui un état de sidération tel qu'il va être incapable de réagir en cohérence avec son entraînement. Le commandant de bord va heureusement pallier, mais non sans mal, cet état de fait.

C'est le cas également d'un proviseur de lycée confronté au suicide simultané de deux étudiantes de son établissement qui s'étaient appelées par téléphone portable avant de commettre l'irréparable. Cette affaire déclenche une enquête de police en prévention d'une vague de suicide collectif. Le proviseur est retrouvé à son domicile le lendemain, totalement prostré et incapable de réagir. C'est l'inspecteur d'académie qui prend alors la main pour faire face au désarroi des professeurs et des élèves et remettre de l'ordre au regard de la désorganisation causée par les événements.

D'où l'intérêt de travailler sur les hommes afin de les rendre moins vulnérables dans ces situations de tension. Platon disait à ce sujet : « **Ce ne sont pas les murailles mais les hommes qui font les remparts protecteurs de la cité** ». **La dimension humaine constitue toujours la clef du succès**. Il faut apprendre à détecter les erreurs et à les corriger : Les acteurs découvrent ainsi les écarts existant entre leurs intentions et les conséquences de leurs actions. Cela leur permet de transformer leur expérience en compétence pour l'avenir.

Il faut aussi vaincre les résistances à la communication : Ce travail ne va pas forcément de soi, surtout s'il y a sous-jacent le risque d'une sanction, ou la mise en cause de responsabilités. Quelle que soit l'institution visée, la **communication interne** est importante pour éviter les suspicions et les rumeurs. La **communication externe** vis-à-vis des médias est tout aussi indispensable. L'absence de communication aura systématiquement des effets délétères et des conséquences parfois plus dommageables que celles consécutives à la crise. L'information doit être **immédiate** et **se poursuivre tout au long de la crise**. Le communicant doit être un responsable de haut rang voire celui qui dirige les opérations. Certaines erreurs sont à éviter et la communication doit être préalablement et soigneusement préparée.