

**Passe EDMOND**

EBS Paris

10 Rue Sextius Michel, 75015, Paris

edmondpasse@ebs-paris.com

La Boite à Outils de la Gestion de Crise

Résumé : L'objet de cet article est double : d'une part présenter une articulation entre les différentes étapes de la gestion de crise (avant, pendant et après la survenance de la situation de crise) ; d'autre part proposer des outils pour le processus de gestion de crise. Le travail porte sur quatre outils axés sur la compréhension de la situation de crise, la notion de vigilance avant la survenance de la crise, l'improvisation au cœur de la crise et l'apprentissage après la crise. Une critique de la littérature pour chaque niveau aiguille la proposition des quatre outils.

Mots clés: crise, vigilance, improvisation, apprentissage.

Abstract : The object of this article is double: on the one hand, to present an articulation between the various stages of crisis management (before, during and after the emergence of the situation); on the other hand, to propose tools for crisis management process. The work concerns four tools centred on the understanding of the situation of crisis, the notion of caution before the emergence of the crisis, the improvisation in the heart of crisis and learning after the crisis. A criticism of the literature for every level directs the proposition of four tools.

Keywords: crisis, caution, improvisation, learning

Introduction

Le travail porte sur le processus de gestion de crise et est sous-tendu par quatre outils. Le premier concerne la compréhension de la crise en vue d'assurer une meilleure gestion. Les trois autres reposent sur les phases de la gestion notamment : avant, pendant et après la crise. Il s'agit en effet de répondre à la question : comment gérer la crise à ces trois niveaux ? Les trois outils s'articulent autour de la vigilance (avant) de l'improvisation (pendant) et de l'apprentissage (après). La proposition des quatre outils se fait en deux étapes : d'abord une revue critique de la littérature, puis une proposition d'outil émanant de la critique. En effet, pour cerner les contours de la gestion de crise, nous partons d'une élucidation de la situation de crise qui débouche sur la proposition d'un outil de définition heuristique (1). Ensuite arrivent successivement trois outils portant sur la gestion de crise proprement dite. Avant la crise, la gestion tourne autour de la notion de vigilance et repose sur des principes de fiabilité organisationnelle qui en constituent l'outil (2). Après cela vient la gestion au cœur de la crise qui est axée sur la notion d'improvisation : l'objectif étant de maintenir la conduite de l'activité, nous proposons deux principes (3). Enfin, comment s'organiser après la crise : nous pensons que l'apprentissage passe par la transformation des routines et est sous-tendu par deux principes (4).

1 .Comprendre la crise

1.1Etat de l'art

La crise : quatre angles de définition, deux approches.

Une crise présente une face visible et une face invisible. Plusieurs définitions ont été accordées à la crise, selon le cadre de référence de celui qui la définit. Roux-Dufort tire quelques conclusions sur les définitions données à la crise en ces termes : « La crise semble...être définie comme la rupture brutale des repères d'une organisation » ; « elle est définie par rapport à ses effets directs sur les organisations » (Roux-Dufort 1994). Les travaux de Shrivastava par exemple proposent que l'analyse des situations de crise soit portée sur les causes, les conséquences, la prévention et l'action (Shrivastava 1993). L'auteur révèle ainsi la portée de la dynamique de la crise et de ses origines diverses. Un peu plus tard, après une analyse de 28 définitions dans la littérature de la gestion de crise, Forgues et Roux-Dufort présentent quatre angles de définitions de la crise. Il s'agit en l'occurrence de la nature, des origines/des causes, des conséquences, et de la dynamique de la crise. Ainsi, on constate que la crise est définie selon deux approches : l'approche événementielle (plus portée sur la nature et les conséquences de la crise), et l'approche processuelle (mettant l'accent sur les causes et la dynamique de la crise).

Selon les auteurs, l'approche événementielle se centre sur la nature de l'événement déclencheur de la crise et principalement sur ses conséquences ; il y a la tendance de « privilégier les symptômes » (Roux-Dufort 2005). Telle approche permet d'analyser la crise par ses manifestations extérieures : son principal avantage est d'être directement opérationnel, de chercher à développer des moyens de réduction des conséquences de

l'événement (Roux-Dufort, 2005). Ce sont des «événements rares mais inévitables » qui ne peuvent pas être une surprise (Forgues 1996), puisqu'ils font déjà partie du système de l'entreprise (Perrow 1984). En fait, puisque l'analyse de la crise n'est possible qu'après son déclenchement, sous l'impulsion d'un événement, il ne reste plus aux responsables de gestion qu'à adopter un comportement essentiellement réactif (Roux-Dufort 2000). Dans ce cas, lorsque la crise survient, il faut la circonscrire dans un périmètre restreint afin qu'elle perturbe le moins possible le reste de l'organisation (Forgues 1996) et puisse être vue comme un événement isolé, ce qui incontestablement fournit une prise claire pour l'action (Roux-Dufort 2005). De l'autre côté, « une approche processuelle conduit à embrasser la crise dans un laps de temps et un espace élargi » (Forgues 1996), de façon à l'analyser comme une situation pleine de significations, d'acteurs et de victimes (Marcus & Goodman 1991). Cette approche processuelle situe la crise dans un contexte plus riche et concerne ses origines, son incubation et sa « dynamique de développement » (Turner 1976 ; Roux-Dufort 2000). Dès lors qu'une situation critique est perçue comme le résultat de «dysfonctionnements cumulés et potentiellement repérables » dans la vie quotidienne de l'entreprise, qui peuvent devenir incontrôlables aux yeux des gestionnaires (Thiétart et Forgues 1997), la crise ne doit plus nécessairement être considérée comme imprévisible (Bryson 1981), puisqu'il s'agit d'un processus dont les phases d'installation, d'évolution et de développement sont identifiables (Turner 1976) :

- La phase de déclenchement, où se retrouvent les causes, les origines de la crise. Elles peuvent résulter d'erreurs des systèmes sociaux et entrepreneuriaux, d'erreurs humaines ou encore de la combinaison de ces deux éléments.
- La phase aiguë, qui concerne trois manifestations critiques : a) la convergence des informations et des événements ayant comme point central l'entreprise; b) le dérèglement des routines de gestion ; et c) la remise en cause de l'identité, de la culture, de la mission et des valeurs de l'organisation.
- La phase de rééquilibrage et de changement, ou le moment où l'entreprise peut « opter » soit pour retourner au statu quo, soit initier un changement profond.

Comme l'a démontré Roux-Dufort (Roux-Dufort 2000), chacune des deux approches présentées (événementielle et processuelle) ont des particularités qui permettent d'éclairer les situations de crise : selon l'auteur, elles peuvent même être complémentaires (Roux-Dufort, 2005).

La crise : vers une vision élargie

Au-delà de ces deux visions, les caractéristiques des crises convergent sur certains points. Il y a quatre propositions qui illustrent cette convergence : d'une part la dimension factuelle regroupant les propositions de Lagadec et de Pearson et Clair ; d'autre part celle de Pauchant et Mitroff et de Reilly,

La dimension factuelle

Pour Lagadec, la crise est une situation où le décideur est face à « quelque chose » qui ne ressemble plus au simple incident. Il est submergé, tous ses repères sont hors échelle ; l'incertitude est omniprésente. L'auteur présente en dix points, les facteurs qui structurent habituellement pareille situation : notamment (une défaillance de grande

ampleur ; une défaillance qualitativement très déstabilisante ; l'urgence face à des situations de haute gravité et en aggravation exponentielle ; des procédures d'urgence « hors-jeu » ; plus que l'incertitude : l'inconnu ; au-delà de l'urgence, la question plus globale du temps ; la multiplication des intervenants ; des problèmes critiques de communication ; des enjeux colossaux ; un évènement qui peut venir largement de la perception que l'on en a. (Lagadec 1991).

Pearson et Clair, résument ces principaux facteurs et considèrent la crise comme une situation, peu probable, mais susceptible d'avoir de graves conséquences, que les principales parties prenantes estiment dangereuses pour la viabilité de l'organisation et qu'elles vivent comme personnellement et socialement menaçantes. Au cours de la crise, les participants au processus décisionnel ressentent avec intensité la pression temporelle et les limites de leurs capacités cognitives, mais ils sont surtout déconcertés par l'ambiguïté causale qui sape jusqu'à leurs présupposés de base et les laissent désemparés quant au choix d'une ligne de conduite efficace (Pearson & Clair 1998).

A partir des dix facteurs structurants que présente Lagadec, nous pouvons dégager quatre thèmes qui se rapportent aux caractéristiques factuelles de la crise : la défaillance (1 ; 2 ; 9), le facteur temps (3 ; 6), une situation inconnue, hors du cadre de l'organisation (4 ; 5) et le rôle des acteurs (7 ; 8 ; 10). En analysant la définition de Pearson et Clair, on retrouve les mêmes thèmes, notamment l'évocation du danger (la viabilité de l'organisation), le rôle des décideurs, le facteur temps et l'ambiguïté causale qui s'assimile à la situation inconnue hors du cadre de l'organisation.

La dimension performative

Afin de différencier cette situation d'un simple incident, un accident ou un conflit, Pauchant et Mitroff ont mis en place un modèle reposant sur deux niveaux d'analyses : (1) le niveau du bouleversement dans les activités de l'organisation (tout le système, un ou des sous-systèmes qui composent l'entreprise) et (2) le niveau du bouleversement au niveau de l'identité organisationnelle qui peut être physique : affectant les opérations de l'organisation ou symbolique : l'ensemble de symboles et de valeurs qui donne une identité aux acteurs de l'organisation (Pauchant et Mitroff 1992). La crise correspondrait selon ce modèle à un bouleversement de toutes les activités de l'organisation et à un bouleversement symbolique de son organisation.

Pour Reilly, la crise est une situation nocive et perturbatrice de grande ampleur, soudaine, consommatrice de ressources et qui s'inscrit généralement en dehors des cadres opératoires et des schémas de références typiques des gestionnaires.

Ces deux dernières propositions portent sur la dimension performative (au sens de Pentland et Fledman, c'est-à-dire la réalisation) de ces caractéristiques. Les auteurs précisent à quel niveau de l'organisation advient la crise. Elle se passe au niveau du système tout entier et non simplement au niveau d'un sous-système. Pauchant et Mitroff présentent de façon isolée le système et les sous-systèmes. Reilly renforce la précision de ce niveau de rupture en montrant comment on peut différencier un simple évènement perturbateur d'une crise en passant par une transition, une menace et un déclin. A partir de cette définition heuristique, on comprend que toute situation appelée

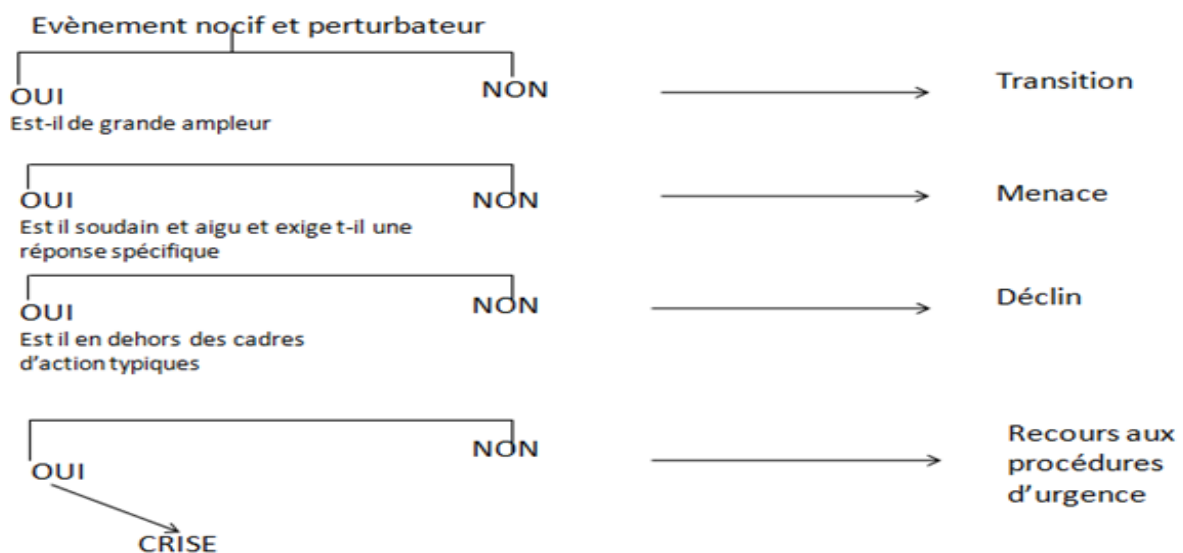
crise est vraiment une situation hors du cadre de réponse de l'organisation, ou encore que les moyens existants sont inefficaces.

Au regard de ces propositions, nous pensons que la dimension performative permet une meilleure compréhension de la crise (en vue de mieux la gérer). Et cela s'illustre très bien avec la démarche heuristique de Reilly.

1.2 Outil : approche heuristique

En effet, la crise est une situation qui survient dans l'organisation à la suite d'un événement déclencheur. Celui-ci déstabilise le bon fonctionnement des activités. Face à cette déstabilisation, les procédures existantes ne sont pas efficaces si bien que l'organisation (par ses acteurs) devrait fournir spécifiquement un nouveau cadre de réponse. C'est ce qui conduit à l'approche heuristique que nous présentons maintenant.

Figure 1 : Approche heuristique de la crise



Source: Reilly 1993

2 . La vigilance en gestion de crise

2.1 Etat de l'art

Le caractère dynamique suscite une observation des signes avant-coureurs et la vigilance est une étape fondamentale de la gestion de crise (Shrivastava & Ian I Mitroff 1987). Cette vigilance doit permettre de détecter les vulnérabilités et les terrains de crises (Roux-Dufort 2005). Elle ne doit pas se confondre avec l'analyse des risques (qui concerne les aspects quantitatifs en référence à Ledermann dans les lignes qui suivent) c'est-à-dire qu'elle doit se focaliser sur les interactions éventuelles, sur les échecs aussi bien internes qu'externes. Cette focalisation devrait se faire aussi bien au plan technologique, humain et qu'organisationnel. Koenig et Courvalin s'interrogent sur la possibilité de se préparer à l'imprévu en tirant parti des situations répertoriées et soulignent que préparer la gestion de crise en se basant sur les événements passés est risqué (Koenig & Courvalin 2008). L'idée ici est de montrer que la vigilance doit être

dynamique. C'est dans cette perspective que Ledermann introduit l'idée de « risque sans visage » lorsque l'organisation dans le cadre de la gestion des risques s'appuie exclusivement s'appuie sur ses cadres référents pour se préparer à l'inconnu (Ledermann 2006). L'organisation devrait intégrer la possibilité d'un risque sans visage qui pèse sur elle. Gérer une crise nécessite donc une action bien coordonnée qui doit débiter bien avant la survenance de l'événement déclencheur, et la vigilance actualisée doit être la norme (Pearson et al. 1997). Shrivastava et Mitroff (Shrivastava & Mitroff 1987) proposent donc comme solution de mieux apprendre à comprendre les signaux d'alerte et anticiper les échecs dans le système.

Tableau 1 : Récapitulatif de la vigilance en situation de crise

Auteurs	Idées maîtresses	Solutions proposées
Shrivastava et Mitroff 1987	Vigilance comme étape fondamentale de la gestion de crise	Pearson et al. 1997: apprendre à comprendre les signaux d'alerte, par la mobilité des employés
Roux Dufort 2005	Vigilance comme moyen de détection des vulnérabilités et des terrains de crise	Weick 2001. : vigilance collective et interaction vigilante
Ledermann 2006	Intégration du risque sans visage comme moyen de vigilance	Méthode du carré sémiotique
Koenig et Courvalain 2008	Caractère dynamique de la vigilance	Roux Dufort 2003 : vigilance collective

Le véritable enjeu qui est soulevé ici n'est pas d'éviter la crise, mais de savoir comment se préparer à faire face lorsqu'elle survient. Et cela relève de la dimension humaine de la gestion de crise. Alors comment y arriver. Tel est l'objet de la proposition du deuxième outil.

2.2 Outil : Développement d'une dynamique de fiabilité organisationnelle

Les travaux de Weick et Stuchluffe (2001 et 2007) précisent les contours de cette fiabilité organisationnelle et les regroupent en des principes. Les auteurs expliquent que les trois principes suivants impliquent la capacité de l'organisation à anticiper les « imprévus ». Ces trois principes selon les auteurs servent de base pour conduire une haute fiabilité dans les organisations.

- La préoccupation constante pour les échecs (activity of learning from failures)
- Eviter les interprétations simplifiées (activity of complicating their perception)

- Sensibilité au contexte opérationnel (activity of remaining sensitive to operations)

3. L'improvisation en gestion de crise

3.1 Etat de l'art

Lorsque la situation de crise est amorcée, il faudrait la contenir. Pearson et ses co-auteurs (Pearson et al. 1997) soulignent que le but de la gestion de crise est d'aider les organisations à prévenir les crises et gérer plus efficacement celles qui surviennent. Ces auteurs précisent également que face à l'imprévu, l'improvisation devient le moyen pour mieux conduire la gestion de crise ; et c'est à ce niveau que les dirigeants n'ont pas une vision commune.

Cette analyse montre encore que c'est la perception qui fait la différence. Dans leur définition de la gestion de crise efficace, Pearson et Clair préconisent également l'improvisation et l'interaction avec toutes les parties prenantes lorsque la crise est advenue (Pearson et Clair 1998). Cette solution d'improvisation se retrouve chez Roux Dufort qui (à partir des travaux de Karl Weick 1998) essaye de montrer que dans les faits, « pour faire face aux fluctuations, aux incidents, aux accidents ou aux crises, il faut être capable d'improviser » (Roux-Dufort 2003). Tout comme le précisent Koenig et Couvalin l'interrogation selon laquelle les outils de la gestion de crise (les cellules de crise, les plans de gestion de crise, les procédures d'urgence) ne conduisent pas forcément à une bonne gestion de crise est présente (Koenig & Courvalin 2008). Cependant, l'improvisation, rajoute l'auteur, sera plus efficace si elle est effectuée dans une atmosphère de confiance (faisant référence à l'idée de vigilance évoquée plus haut développée entre les acteurs). Boin Arjen et ses co-auteurs (Boin et al. 2003) évoquent implicitement cette idée d'improvisation en mettant en exergue (dans la section « meeting the challenge »), les difficultés d'exécution des scénarios de gestion de crise (à partir d'outils traditionnels) qui tendent à instrumentaliser la gestion de crise. La réalité en effet est toute autre. Il ajoute que la gestion de crise doit être basée sur une résilience préalablement établie pour faire face à l'inconnu.

Tableau 2 : Récapitulatif de l'improvisation pendant la crise

Auteurs	Idées maîtresses	Problèmes soulevés
Pearson et al. 1997	Face à l'inconnu, l'improvisation devient la norme	Obsolescence des cadres référents
Pearson et Clair 1998	L'aspect multidimensionnel de la crise favorise l'émergence de l'improvisation	Obsolescence des cadres référents
Roux Dufort 2003	L'importance de la dimension humaine de la gestion des crises	Inefficacité des outils traditionnels de gestion
Boin et al. 2003	La gestion des crises doit être basée sur une résilience	Difficulté d'exécution des scénarios de gestion de

	préalablement établie	crise
--	-----------------------	-------

3.2 Outil : l'improvisation comme chemin critique

L'improvisation s'inscrit dans une logique de normalisation de la situation de l'organisation. Elle est ainsi une étape charnière et constitue un relais vers la normalisation. Or cette normalisation est capitale pour la survie de l'organisation avant d'envisager tout développement ultérieur. Ainsi les actions de l'improvisation deviennent le chemin critique en situation de crise.

En tant que chemin critique, l'improvisation devient une source d'amélioration de la gestion de crise. Nous en dégageons ainsi deux propositions relatives à la continuité de l'activité. Il s'agit d'une part de la renonciation de certains principes antérieurs pour l'intérêt de l'activité et de l'autre la convergence des ressources disponibles vers les tâches relatives à la conduite de l'activité.

La renonciation ou reconsidération de certains principes antérieurs pour l'intérêt de l'activité

En situation de crise, certaines décisions ou actions ne sont pas forcément en harmonie avec les stratégies de base, et pourtant sont utiles pour la conduite de l'activité et par voie de conséquence pour la survie de l'organisation. Peu importe le ou les acteurs, la renonciation signifie par exemple la possibilité de revoir ou de réadapter quelques principes antérieurs dans l'intérêt de la conduite de l'activité. A partir de ce qui précède, nous formulons la proposition suivante : la conduite de l'activité en situation de crise nécessite la renonciation de certains principes antérieurs.

La convergence des ressources disponibles vers les tâches relatives à la conduite de l'activité

La conduite de l'activité repose également sur les compétences des acteurs. Weick et Sutcliffe (Weick et Sutcliffe 2001) évoquent comme principe de « privilégier l'expertise ». Cela signifie qu'en situation de crise, la conduite de l'activité est véritablement une quête de la personne idoine, celle qu'il faut au moment où il faut. Ainsi nous formulons la proposition suivante : la conduite de l'activité en situation de crise nécessite la convergence des ressources disponibles vers les tâches qui la concerne.

Tableau 3 : Récapitulatif de l'outil d'improvisation en situation de crise

Conduite de l'activité	La conduite de l'activité en situation de crise nécessite la renonciation de certains principes antérieurs
	La conduite de l'activité en situation de crise nécessite la convergence des ressources disponibles vers les tâches qui la concerne.

4. La crise comme opportunité d'apprentissage

4.1 Etat de l'art

La capacité de l'organisation à contrôler la période post crise est également une étape de la gestion de crise. Lagadec (1997) expose les difficultés d'apprentissage qui émanent de la dynamique de la crise. Le retour d'expérience (REX), avec des méthodes comme le Human Cognitive Response (HCR) et le Human Error Assessment and Reduction Techniques (HEART), a introduit dans la gestion des situations de crise la fiabilité humaine (Van Wassenhove & Garbolino 2008). Cette introduction met en évidence la dynamique de cette gestion. L'enjeu de la possibilité d'apprendre après une crise reste un débat controversé dans la littérature de la gestion de crise (Altintas & Royer 2008).

Toutefois, la crise demeure une opportunité d'apprentissage car elle lève le voile sur les fragilités de l'organisation (Roux-Dufort 2003). Cette situation d'après crise, pour être contrôlée comme le soulignent Pearson et Clair, doit maîtriser les effets de la crise (les propositions 1 et 4 - Pearson et Clair 1998). Boin et ses co-auteurs (Boin et al. 2003, p.103), mettent l'accent sur l'apprentissage qui doit être systémique et ne pas se limiter exclusivement à l'expérience vécue mais devrait introduire ce que Roux Dufort appelle la fluidité (Roux-Dufort 2003, p.156). Lagadec renforce ces idées évoquées en mettant l'accent sur le changement radical à observer dans le cadre de la gestion de crise (Lagadec 2009).

Tableau 4 : Récapitulatif de l'apprentissage après la crise

Auteurs	Idées maîtresses	Solutions proposées
Lagadec 1997	Difficultés d'apprentissage après la crise	Formation des dirigeants
Pearson et Clair 1998	Formulation de propositions pour une meilleure gestion de crise	Maîtriser les effets de la crise pour contrôler la période post crise
Boin et al. 2003	Apprentissage systémique	Apprentissage systémique
Roux Dufort 2003	Crise comme opportunité d'apprentissage	Fluidité
Altintas et Royer 2008	Débat controversé sur l'apprentissage post crise	Formation des dirigeants
Lagadec 2009	Vers un changement radical de la gestion de crise	Nouvelles voies de gestion de crises

4.2 Outil : l'apprentissage par la transformation : L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire

L'apprentissage passe par la transformation des routines et est sous-tendu par deux principes : l'adoption d'une attitude de sagesse (au sens de Weick 1993) pour la compréhension de la situation qui prévaut, ensuite la compréhension inter-acteurs par des interactions intensives.

4.2.1 L'adoption d'une attitude de sagesse pour la compréhension de la situation qui prévaut

La survenance de la situation de crise est révélatrice de fragilité, de « terreaux fertiles » qui existent au sein des organisations. L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire signifie que les acteurs sont en mesure de pouvoir mettre en place « quelque chose » à laquelle ils ne s'attendaient pas. En effet, dans le système de rôle, l'attribution des rôles est précédée d'une perception commune de la situation qui prévaut. L'enjeu est donc d'avoir une base commune de perception.

A partir de cela les défis pour une émergence de système de rôle et de mémoire résident à deux niveaux : d'une part au niveau de chaque acteur pour une meilleure compréhension de la situation et de l'autre au niveau du fonctionnement de l'équipe (l'ensemble des acteurs) chargée de la gestion de la situation. Une des pistes à envisager au niveau de chaque acteur est d'adopter une attitude de sagesse au sens de Weick. Il résume cette attitude en ces termes : « to portray wisdom as attitude is to suggest it is a dynamic process in which people make sense of information differently depending on which side of the knowing –doubting scale they find themselves » (Weick 2001, p.374). La compréhension en effet, est l'une des premières conditions pour une gestion de crise efficace.

Ainsi nous formulons la proposition suivante : les émergences d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessitent l'adoption d'une attitude de sagesse pour la compréhension de la situation qui prévaut.

4.2.2 La compréhension inter-acteurs par des interactions intensives.

Toutefois, et pour un enjeu de travail en équipe, un deuxième niveau de difficulté relatif à la coopération entre les acteurs est à surmonter. L'enjeu de cette coopération réside dans la mise en place d'une mémoire de jugement (Chedotel 2005). Weick le souligne, en évoquant les caractéristiques des groupes capables d'improviser, en ces termes : « skillfull at paying attention to performance of others and building on it in order to keep the interaction going and to set up interesting possibilities for one another » et « focused on coordination here and now and not distracted by memories or anticipation » (Weick 2001 p.299). Une piste managériale pour résoudre cette difficulté serait dans la favorisation de la compréhension avec d'autres acteurs potentiels par des interactions intensives.

Nous formulons ainsi cette proposition managériale : L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessite la compréhension inter-acteurs par des interactions intensives.

Tableau 5 : Récapitulatif de l'outil : apprentissage par la transformation

Emergence d'un système de rôle et d'une mémoire	L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessite l'adoption d'une attitude de sagesse pour la compréhension de la situation qui prévaut.
---	--

	L'émergence d'un système de rôle et d'une mémoire circonstancielle nécessite la compréhension inter-acteurs par des interactions intensives.
--	--

Conclusion

Ces outils complètent utilement les outils classiques (quantitatifs) de gestion de crise et mettent l'accent sur la dimension humaine de la gestion de crise. En effet la boîte à outils proposée dans ce travail met en exergue un processus de gestion de crise à la fois séquentiel et itératif.

Séquentiel car il permet de distinguer quatre niveau de réflexion pour les managers. Il s'agit d'abord de bien comprendre ce qu'est la situation de crise, à ne pas confondre avec n'importe quelle situation dégradée qui survient dans une organisation. L'approche heuristique proposée dans ce travail aide à faire notamment cette différence. Ensuite, la vigilance met l'accent sur un pan de la dimension humaine de la gestion de crise et distingue en l'occurrence la distinction entre la gestion des risques et ce niveau de gestion de crise. Il s'agit en effet de mettre en place une dynamique de fiabilité organisationnelle à travers les trois principes évoqués dans l'outil 2. Puis nous parlons de l'improvisation. La littérature met un accent sur l'improvisation lorsque la crise survient. Et pourtant l'improvisation est peu explorée. Les principes proposés dans l'outil 3 aident ici à relativiser l'improvisation et prépare les organisations à mieux l'intégrer dans le processus de gestion de crise. Enfin le quatrième outil révèle le rôle important des acteurs dans l'apprentissage post crise à travers l'émergence d'un système de rôle et de la mémoire au sein de l'organisation.

Le processus est également itératif car tous les niveaux de la gestion de crise s'influencent mutuellement. En effet, une bonne compréhension de la situation de crise permet de mieux préparer les acteurs dans une logique de vigilance collective (au sens de Weik 1993). Dans un tel contexte, les prémisses de l'improvisation se mettent en place et se poursuivent dans un apprentissage. De ce fait, le processus de gestion de crise constitue un ensemble et les outils proposés sont à considérer de façon holistique

Références

- Altintas, G. & Royer, I., (2008). « Gestion de crises extrêmes: de la résilience à l'apprentissage ». Actes de la Conférence de l'AIMS 2008 (Nice), p.25.
- Boin, A. et al. (2003). «Critical infrastructures under threat: Learning from the anthrax scare» . Journal of Contingencies and Crisis Management, 11(3), p.99-104.
- Boin, Arjen & Lagadec, Patrick, (2000). «Preparing for the future: Critical Challenges in Crisis Management. Journal of Contingencies & Crisis Management, 8(4), p.185-191.

- Boin, Arjen & McConnell, A., (2007). «Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1), p.50-59.
- Bryson, J.M., (1981). «A perspective on planning and crises in the public sector. *Strategic Management Journal*, 2(2), p.181-196.
- Chedotel, F., (2005). «L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue Française de Gestion*, (154), p.123-140.
- Cunha, M.P.E. & Vieira Da Cunha, J., (2003). «Organizational improvisation and change: two syntheses and a filled gap. *Journal of Organizational Change Management*, 16(2), p.169.
- Forgues, B., (1996). «Nouvelles approches de la gestion des crises. *Revue Française de Gestion*, (108), p.72-78.
- Forgues, B. & Roux-Dufort, C., (1998). « Crises: events or processes. *Cahier de Recherche de l'IGT*, (71), p.28.
- Gatot, L., Jacques, J.M. & Roux-Dufort, C., (1999). «From post crisis to preventing learning. Some empirical Evidence for a Preventive Crisis. *Learning Management Tool*. Dans *Academy of Management Annual Meeting*. Chicago, p. 30.
- Hutchins, E., (1991). «Organizing Work By Adaptation. *Organization Science*, 2(1), p.14-39.
- Jacques, T., (2010). «Reshaping Crisis Management : the challenge for organizational design. *Organizational Development Journal*, 28(1), p.9-17.
- Kamoche, K., Pina e Cunha, M. & Campos e Cunha, R., (2003). «Improvisation in Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 33(1), p.3-9.
- Koenig, G. & Courvalin, C., (2008). «Un modèle de management de crise à l'épreuve des faits: Coca-Cola, Bornem, 1999. *Actes de la Conférence de l'AIMS 2008 (Nice)*, p.31.
- Lagadec, Patrick, (1991). *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris.
- Lagadec, P., (1993). *Preventing Chaos in a crisis. Strategy for prevention, control and damage limitation*, McGraw Hill Europe.
- Lagadec, P., (1997). «Learning processes for crisis management in complex organizations. *Journal of Contingencies and crisis management*, 5(1), p.24-31.
- Lagadec, P., (2004). «Understanding the French 2003 heat wave experience: beyond the heat, a multi-layered challenge. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(4), p.160-169.
- Lagadec, P., (2009). « A new cosmology of risks and crises time for a radical shift in paradigm and practice». *Review of Policy Research*, vol. 26(4), pages 473-486.
- Laroche, Hervé, (2003). « Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité. Dans *Le sens de l'action*. Vital Roux. Paris: Vuibert, p. 51-58.
- Laufer, R., (1993). *L'entreprise face au risque majeur. À propos de l'incertitude des normes sociales*, Paris: L' Harmattan.
- Ledermann, A., (2006). *Proposition d'une méthode de gestion du risque: exploration et expérimentation. Thèse de doctorat à l'Université de Strasbourg*.

- Marcus, A. & Goodman, R, (1991). «Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. *The Academy of Management Journal*, 34(2), p.281-305.
- Meyer, A.D., (1982). «Adapting to environmental jolts. *Administrative science quarterly*, p.515-537.
- Mitroff, I., (2000). «Les principes fondamentaux de la gestion de crise. *Les Echos, L'Art de la gestion des risques*(11).
- Mitroff, I. I, Pearson, C.M. & Judith, A., (1997). Clair, and Sarah Kovoov Misra,« Managing the Unthinkable, ». *Organizational Dynamics*, 26, p.51-64.
- Moorman, C. & Miner, A.S., (1998). «Organizational Improvisation And Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), p.698-723.
- Paraskevas, A., (2006). «Crisis management or crisis response system? *Management Decision*, 44(7), p.892-907.
- Pauchant, T.C. & Mitroff, Ian I, (1992). *Transforming the crisis- prone organization. Preventing individual, organizational and environmental tragedies.*, San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Pearson, C.M. & Clair, J.A., (1998). «Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), p.59-76.
- Pearson, C.M., Clair, J.A., et al., (1997). «Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26.
- Pearson, C.M., Misra, S.K., et al., (1997). «Managing the unthinkable. *Organizational dynamics*, 26(2), p.51-64.
- Perrow, C., (1984). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, New York: Basic Books.
- Reilly, A.H., (1993). «Preparing for the worst: the process of effective crisis management. *Organization & Environment*, 7(2), p.115 -143.
- Roberts, K.H. & Bea, R., (2001). «Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Executive*, 15(3), p.70-78.
- Roux-Dufort, C., (1994). «Le processus d'amplification des crises sous l'effet des rumeurs: une étude de cas dans le secteur bancaire. *Les Cahiers de recherche du CREA, (ESCN-CREA-CR-94-29)*, p.21.
- Roux-Dufort, C., (2000), «Why Organizations Don't Learn from Crises: The Perverse Power of Normalization. *Review of Business*, 21(3/4), p.25.
- Roux-Dufort, C., (2003). *Gérer et décider en situation de crise: Outils de diagnostic, de prévention et de décision* 2e éd., Paris: Dunod.
- Roux-Dufort, C., (2005). « Comment en est-on arrivé là? »Du terrain de crise à la catastrophe. *Spaces*, (85), p.24-39.
- Roux-Dufort, C., (2007). «Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 15(2), p.105-114.
- Roux-Dufort, C., (2009). «The Devil Lies in Details! How Crises Build up Within Organizations. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 17(1), p.4-11..
- Roux-Dufort, C. & Vidaillet, B., (2003). «The Difficulties of Improvising in a Crisis Situation. *International Studies of Management & Organization*, 33(1), p.86-115.

- Sheaffer, Z. & Mano-Negrin, R., (2003). «Executives' orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), p.573-606.
- Shrivastava, P., (1993). «Crises theory/ practice: towards a sustainable future. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), p.23-42.
- Shrivastava, P., (1994). «The Evolution of Research on Technological Crisis in the US. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(1), p.10-19.
- Shrivastava, P. & Mitroff, Ian I, (1987). « Strategic Management of Corporate Crises. *Columbia Journal of World Business*, 22(1), p.5-11.
- Thiéart, R.-A. & Forgues, B., (1997). «Action, structure and chaos. *Organization Studies*, 18(1), p.119-143.
- Turner, B.A., (1976). «The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), p.378-397.
- Van Wassenhove, W. & Garbolino, E., (2008). *Retour d'expérience et prévention des risques: principes et méthodes*, Tec and Doc.
- Véran, L., (1991). *La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement*, Paris: Editions d'Organisation.
- Vieira da Cunha, João, Pina e Cunha, M. & Correia, M.F., (2001). «Scenarios for Improvisation: Long Range Planning Redeemed. *Journal of General Management*, 27(2), p.67-80.
- Weick, K.E., (1993). «The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), p.628-652.
- Weick, K.E., (2001). «Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. Dans *Making Sense of the Organization*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd, p. 284-307.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M., (2001). *Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M., (2007). *Managing the Unexpected. Resilient Performance in Age of Uncertainty 2e éd.*, San Francisco: Jossey-Bass.