

Sensemaking et crise: la difficile adaptation de la réponse aux incertitudes de la situation

Véronique STEYER, ISG Paris / Ecole Polytechnique, CRG-i3

Thèse soutenue par la FONCSI (Programme Risque, Décision, Incertitude)
Sous la direction du Pr Hervé LAROCHE (ESCP Europe)

La préparation des entreprises à des événements incertains et/ou extrêmes : une attente sociétale croissante

- Une 'attente' de risque « zéro »
- La continuité de l'activité des entreprises est un élément clé de la gestion des risques collectifs (inondations, pandémie...)
- Une organisation "responsable" se doit de mettre en place des pratiques formalisées de management des risques
 - PCA/BCP, *Business continuity managers*, résilience, ERM, etc.

La préparation à certains risques apparaît être un 'must-have', mais comment est-elle utilisée lors de l'alerte ?

La préparation, un obstacle à l'adaptation en situation ?

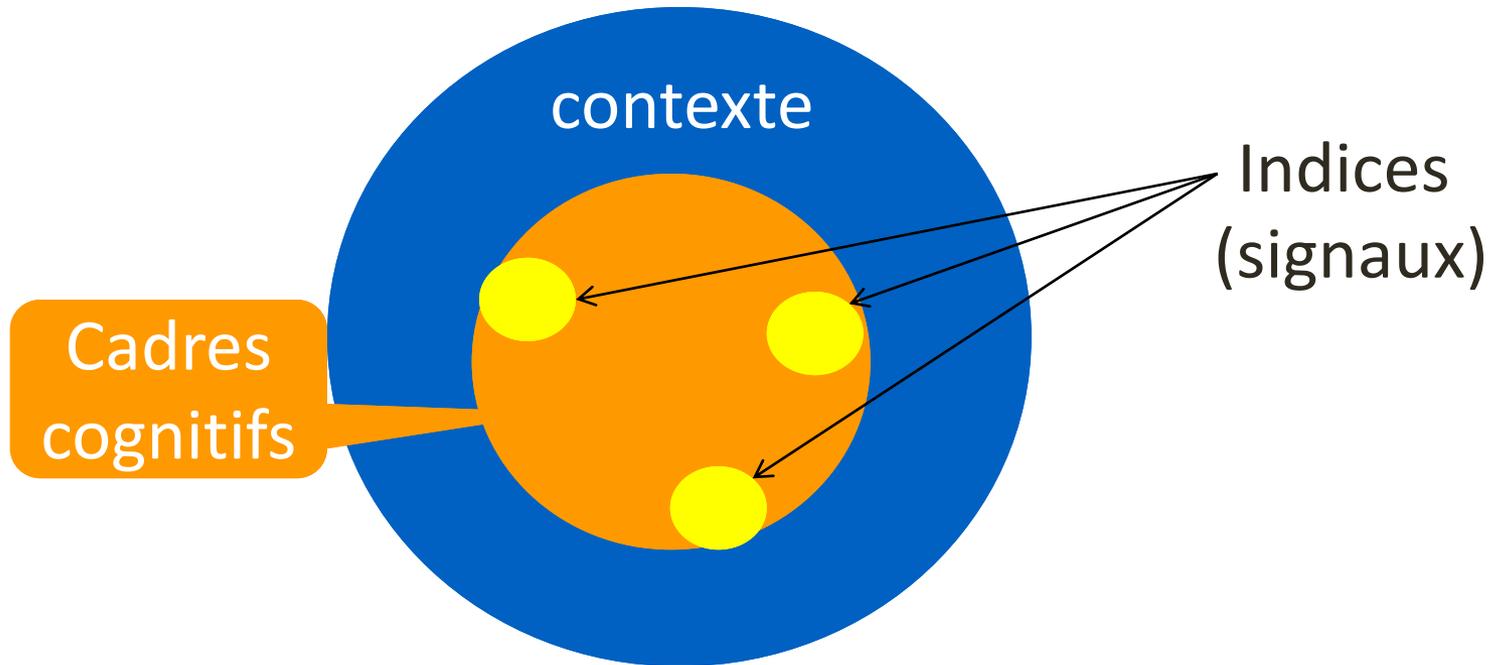
Des travaux de recherche mettent en garde contre les limites des plans de préparation aux risques, de la réflexion par scénarios, etc. (ex. Lagadec, Weick)



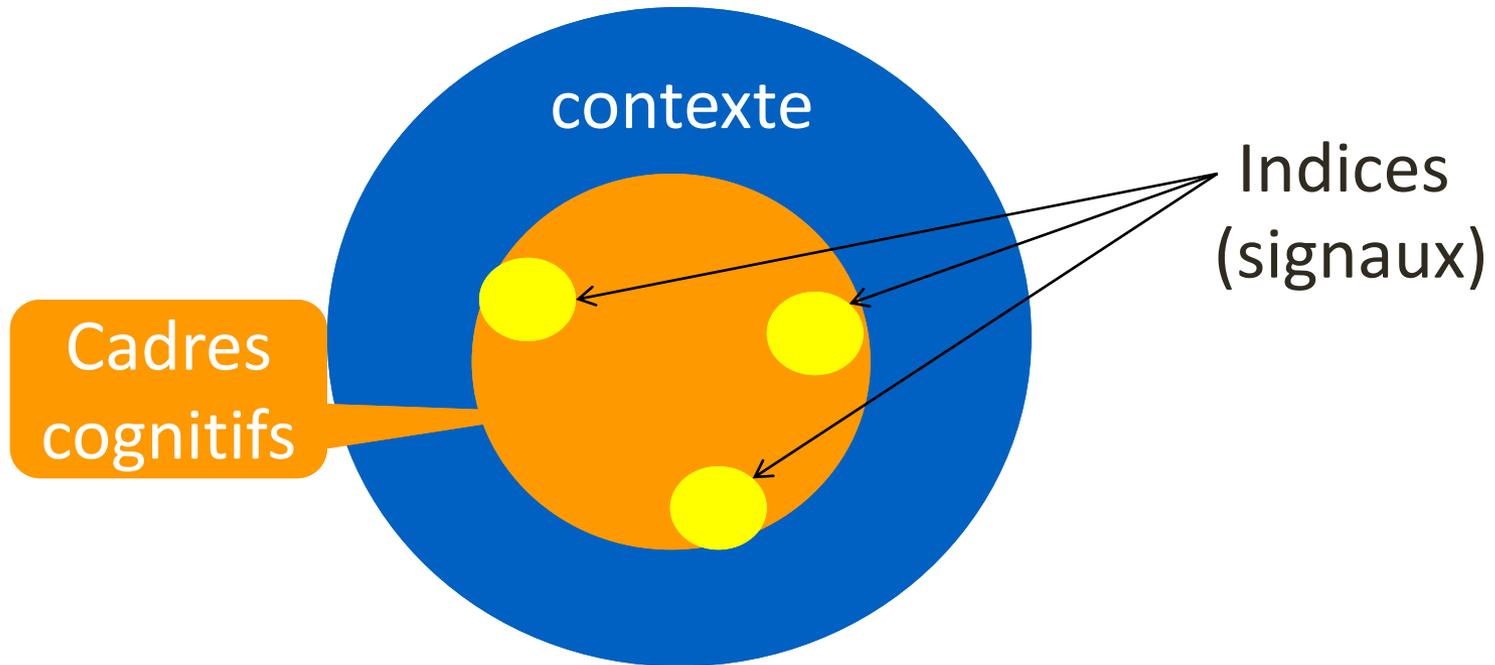
Peut enfermer le gestionnaire de la crise dans une ligne d'action prédéterminée

Avec le risque de lui faire perdre contact avec l'évolution de la situation

Une brève introduction à l'approche de la construction de sens (*sensemaking*) - K. Weick

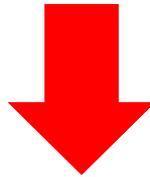


Une brève introduction à l'approche de la construction de sens (*sensemaking*) - K. Weick



Selon l'approche du *sensemaking*, le plan peut ainsi être un obstacle à l'adaptation lors de la crise

Mettre en place une préparation au risque revient à mettre en place des cadres pour mieux voir certains signaux, et prévoir la réponse adaptée



Sous-réaction
?Catastrophe ?

Sur-réaction ?
Décrédibilisation ?

Comment alors les organisations « s'arrangent »-elles alors avec l'incertain et l'inattendu lors de la matérialisation de ces menaces anticipées ?

Une menace 'attendue' et 'préparée'



2006

Mais une alerte 'inattendue'



2009



Et de nombreuses incertitudes pour les gestionnaires de l'alerte

Quel est cet événement ?



Les solutions envisagées sont-elles pertinentes ?



Plan de Continuité d'Activité

Qui croire ?



**Debré :
« une Grippette ! »**

A prendre en compte



Mais aussi ...

***Pourquoi suspendre les
voyages ?***

Tant de masques achetés....

***Pourquoi les autres
entreprises ont des masques
et pas nous?***

***Vous en faites
trop !***

Vous avez crié au loup !

La situation d'alerte comme un entre-deux qui appelle l'action mais quelle action ?

- Les signaux précoces sont incomplets et ambigus
 - Pour autant, attendre pour agir mettrait en danger l'efficacité des mesures
 - Inversement, il y a un risque de sur-réaction
- Le gestionnaire de l'alerte doit agir dans cette situation d'entre-deux
 - Cela fait partie de ses missions, de ses responsabilités
 - Pour répondre à des demandes externes
 - Pour rassurer en interne
- Le jugement des 'autres' est important
 - Qualité de la préparation = vont-ils appliquer les consignes ?
 - Crédibilité = Préservation des conditions de l'action

Exemple : Un groupe de *Business Continuity Managers* confrontés à l'émergence du A(H1N1)

Définition de la situation



- Un retournement étonnant :
 - En avril, alors que l'incertitude est haute, ils hésitent à lancer les plans
 - En septembre, alors que le virus apparaît plus bénin que craint, ils semblent les plus attachés à une réaction forte, « comme prévue »

Que s'est-il passé ?

- Des acteurs pris entre plusieurs feux
 - Entre leurs engagements préalables au sein de leurs entreprises : '*business-as-usual*'; préparation contre la grippe; champions de la *compliance*
 - Entre les attentes ambiguës et parfois contradictoires des pouvoirs publics, et leurs COMEX



Une réponse
provisoire

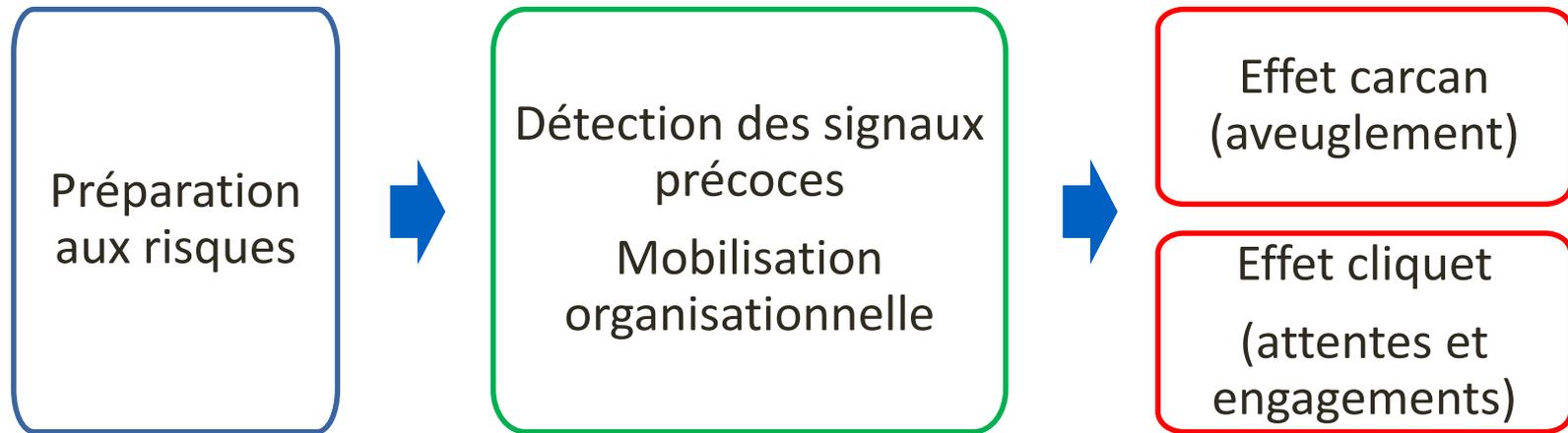


Affiner la préparation technique

- Mais lorsque les pouvoirs publics les mettent dans une position de devoir revenir sur leurs engagements (sept.)
 - Modifications dans les réglementations, dans les hypothèses sous-jacentes des plans
 - Pas d'éléments nouveaux
 - Une menace pour leur crédibilité. Comment s'arrêter ? Comment continuer ?

Les relations sociales ont créé ici une sorte « d'effet cliquet »
=> L'ajustement apparaît possible tant qu'il ne met pas les gestionnaires dans une situation délicate vis-à-vis de l'un de leurs interlocuteurs importants.

La difficile adaptation de la préparation en situation d'alerte: surmonter des limites cognitives mais aussi sociales



- Importance de réfléchir lors de la préparation à un risque aux réseaux dans lesquels les acteurs sont inscrits et aux attentes qui pèsent sur eux
 - Au delà des problèmes d'aveuglement et d'acuité (cadres cognitifs)
 - La capacité des gestionnaires de l'alerte à s'adapter à l'évolution de la situation peut être limitée par la l'acceptabilité des ajustements par les autres acteurs

Merci de votre
attention

compléments

La difficile adaptation de la préparation en situation d'alerte

- La préparation a des conséquences positives
 - Elle facilite la détection des « signaux faibles » et la mobilisation organisationnelle pendant l'alerte
- Elle peut aussi avoir des conséquences négatives
 - Un possible « effet carcan », c'est-à-dire un enfermement dans la préparation, dans la ligne d'action prédéterminée
- Il est difficile d'« ajuster » la réponse, de la dimensionner
 - Savoir réagir à l'extrême ne veut pas dire savoir réagir à l'entre-deux
- Pointe l'importance de réfléchir lors de la préparation à un risque aux réseaux dans lesquels les acteurs sont inscrits et aux attentes et pressions qui pèsent sur eux
 - Existe-t-il des attentes contradictoires ?
 - L'action la plus facilement justifiable peut-elle avoir des effets pervers?
- La capacité des gestionnaires de l'alerte à s'adapter à la situation et à son évolution peut également être limitée par la crédibilité et l'acceptabilité des ajustements par les autres acteurs les entourant

Adjustment around frames: Definition of aspects of actors' identity

- “Definitions of the situation are bound up with definitions of identity” (Colville et al., 2013:1217; Weick, 1995)
- The definition of actors' identity as a process accompanying and facilitating the framing and reframing
 - A material threat? The BCM as the firm' crisis manager
 - A regulative threat? The BCM as a compliance agent
 - A credibility threat? The BCM as the (non)voluntary representative of the public authorities within his or her firm



30/04/09

01/09/09

31/12/09

Etude exploratoire France
Avant / Après H1N1 - 20 + 7 entretiens

Etude exploratoire UK
Après H1N1 - 13 entretiens

Groupe pharma
Observation : 2,5 mois ;
34 réunions sur vidéo, 40
entretiens, documents

Groupe agro
22+4 entretiens, obs : 4 conf. calls, 1 réunion, docs

**Groupe
aéro**
6 ent., docs

Groupe de praticiens (BCM)
14 réunions et conf. calls

Médias

La « bonne mesure » dans l' action, un équilibre à trouver pas uniquement 'technique'

- Le jugement des autres est important
 - Qualité de la préparation = vont-ils appliquer les consignes ?
 - Crédibilité = Préservation des conditions de l' action
- Le jugement est toujours en deux temps : simultané et rétrospectif
- Les déterminants de la « bonne mesure » ne sont pas évidents
 - Ne se soucier que des jugements des autres, c' est être dans le court terme et passer à côté de sa mission
 - Ne pas s' en soucier, c' est ne pas survivre au court terme

Résultats: Les limites sociales de l'adaptation de l'action en situation d'alerte

- Une focalisation sur les solutions mises en œuvre pendant la préparation (les PCA) comme un moyen de gérer les attentes ambiguës et divergentes des autres acteurs
- Cela a fonctionné un temps, jusqu'au moment où le gouvernement essaye d'ajuster le plan à un virus moins sévère, sans pour autant abandonner l'action en cours
 - Pris dans un dilemme :
 - Arrêter l'action sans que rien n'ait changé est compliqué à justifier
 - Mettre en place des plans pour un virus bénin est tout aussi
- Les relations sociales ont créé ici une sorte « d'effets cliquet »
 - Une fois que des actions ont été réalisées, si rien d'important n'a changé dans la situation, et justifie ainsi un changement dans la ligne d'action suivie, il est compliqué de revenir en arrière.
- L'ajustement des cadres apparaît alors possible tant qu'il ne met pas les gestionnaires dans une situation délicate vis-à-vis de l'un de leurs

Les limites sociales de l'adaptation de l'action en situation d'alerte

- Une focalisation sur les solutions mises en œuvre pendant la préparation (les PCA) comme un moyen de gérer les attentes ambiguës et divergentes des autres acteurs
- Cela a fonctionné un temps, jusqu'au moment où le gouvernement essaye d'ajuster le plan à un virus moins sévère, sans pour autant abandonner l'action en cours
 - Pris dans un dilemme :
 - Arrêter l'action sans que rien n'ait changé est compliqué à justifier
 - Mettre en place des plans pour un virus bénin est tout aussi difficile à faire passer sans remettre en cause sa crédibilité
- Les relations sociales ont créé ici une sorte « d'effets cliquet »
 - L'ajustement apparaît possible tant qu'il ne met pas les gestionnaires dans une situation délicate vis-à-vis de l'un de leurs interlocuteurs importants.