

# Crise et comportement humain

## Les gestionnaires face à leurs démons



Christophe **ROUX-DUFORT**  
Professeur Titulaire

Aventures...  
ou **mésaventures**  
managériales



**« Le crash du Mont Saint Odile n'est pas une crise...Le lendemain le niveau des réservations sur nos appareils n'avait pas bougé d'un pouce. C'est même le contraire d'une crise.» (Air Inter – une semaine après le crash, 1992)**

**Déni et myopie**



# Dilution

*«Tout ce qui n'est pas prévu est une crise !»*

*(Manager, Entreprise pétrolière)*

# Normalisation

---

## No Comment

*« Pour l'exercice nous avons écarté ce scénario car s'il arrivait nous ne saurions pas comment faire. » (DG, site industriel plasturgie)*



# RETOUR AUX SOURCES

ou comment retrouver le sens d'un concept qui ne veut rien dire ?

**CRISE**

Danger

危機

Opportunité ?

κρίση

Jugement

**CRISE**

Discernement ?



**Anges ou démons**



*Symmetry Work 45*

**Colombes ou chauve-souris**



# ERREURS D'ANALYSE

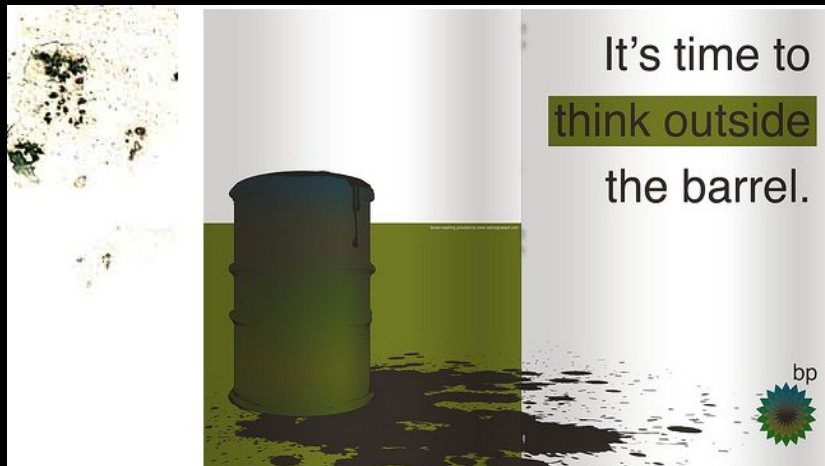
ou comment passer à côté de l'essentiel ?

# Tirer les leçons des crises

Danger



Opportunité



危機



# DANGER



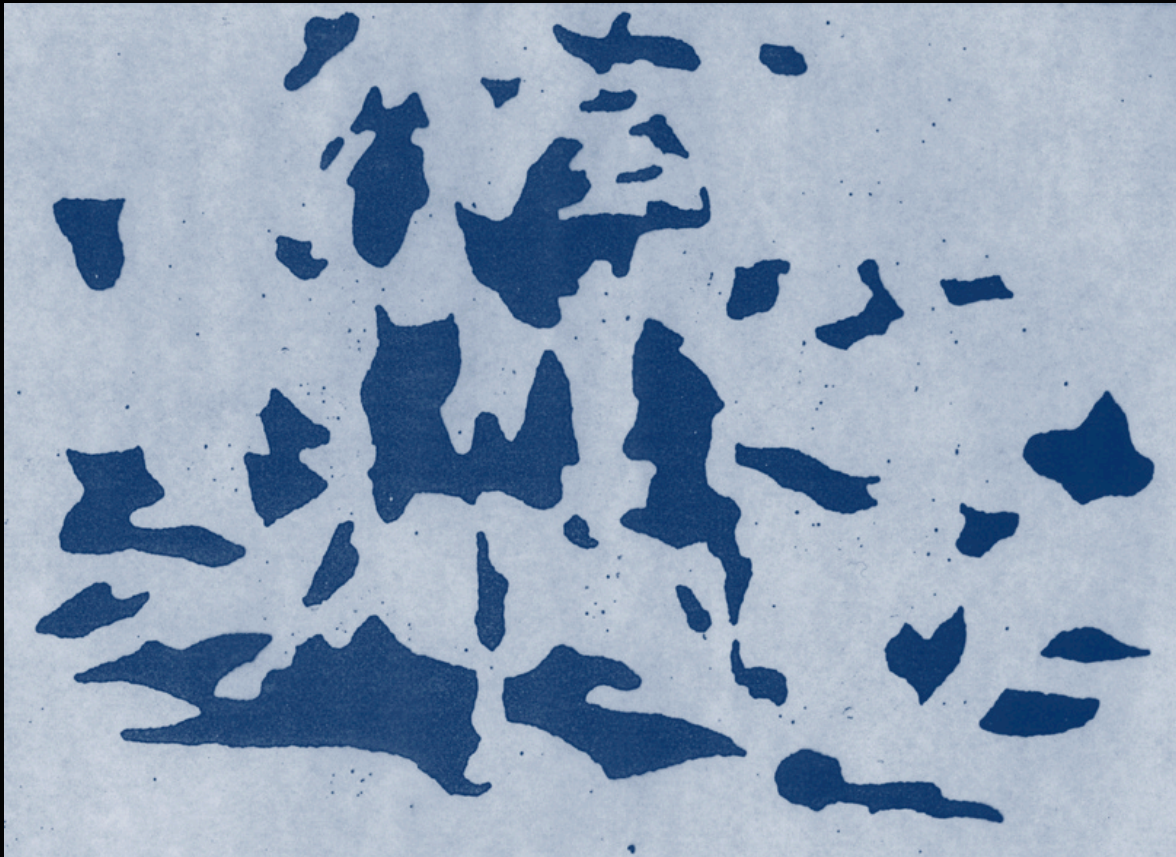
opportunité

危機



**Les crises ne sont-elles  
que des événements ?**





**chaos ou pattern**







*« Les crises de demain  
sont toujours le refus  
des questions d'aujourd'hui »*

Patrick Lagadec

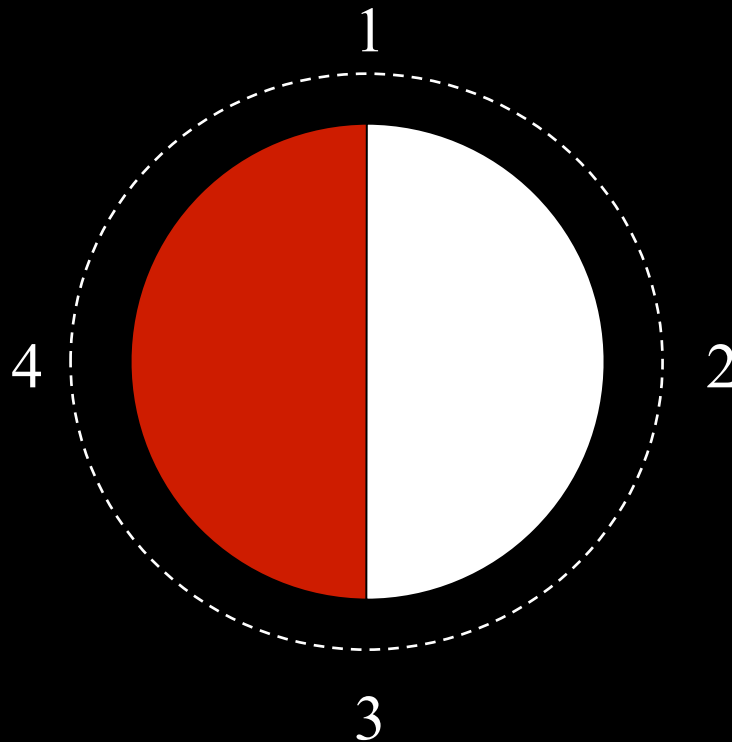
# EXEMPLE

ou comment la théorie devient dramatiquement concrète ?

# Accumulation de dysfonctionnements

Crise

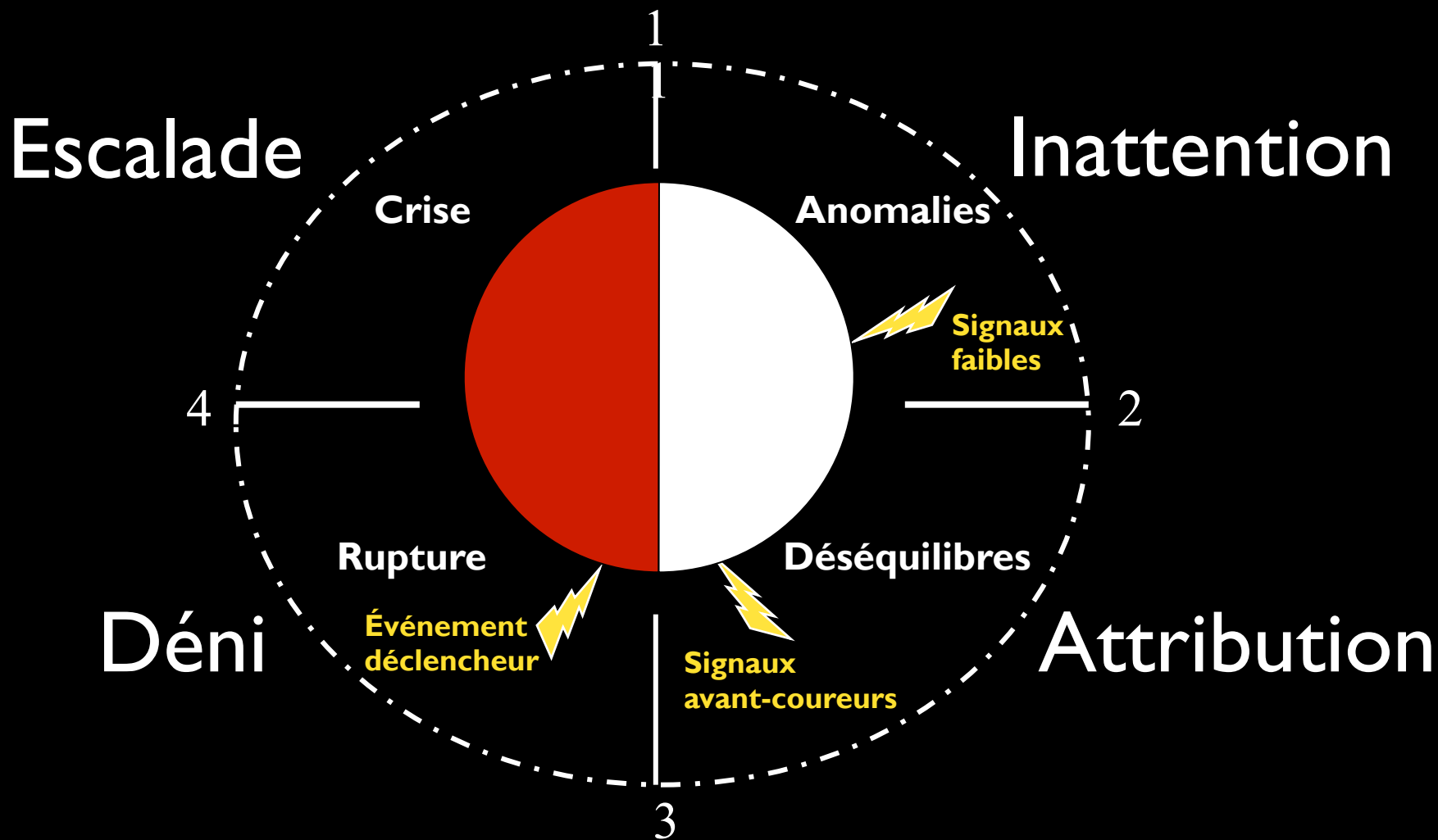
Anomalies



Rupture

Déséquilibres

# Accumulation d'ignorance



# METHODES

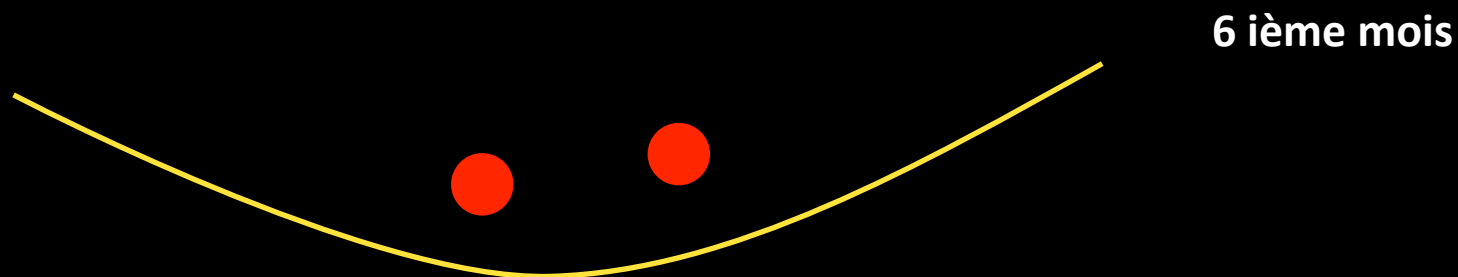
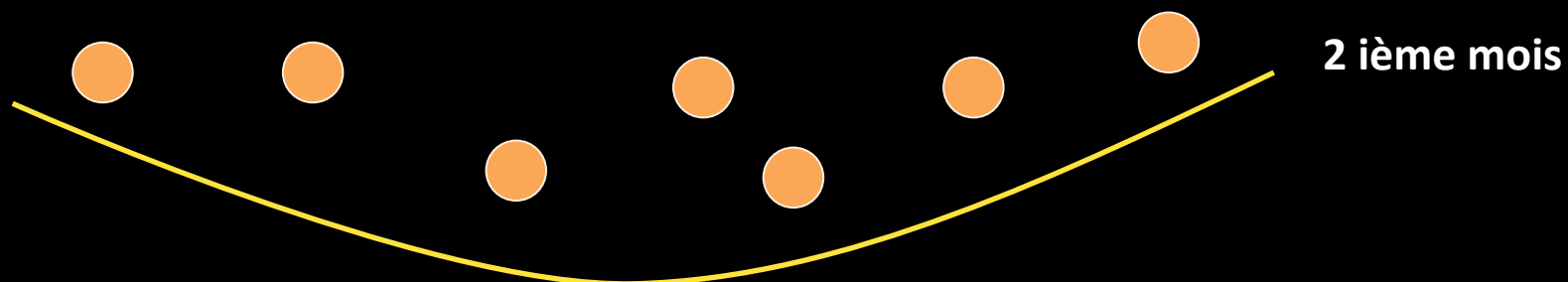
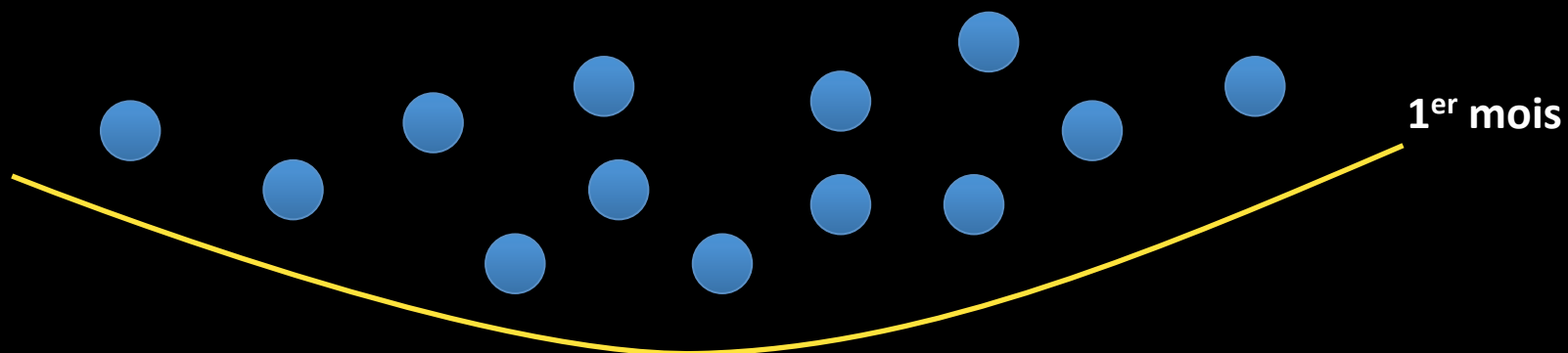
ou comment jouer le rôle d'une crise avant qu'elle ne fasse elle-même le boulot ?

# La méthode des incidents critiques



# Méthode des incidents critiques

- À chaque comité de direction, instaurer un temps de passage en revue des incidents critiques de la semaine
- Chacun est libre de sa définition
- L'exercice doit durer au moins 6 mois
- Il permet de filtrer les incidents critiques récurrents





# La méthode SAF

(Strategic Assumptions Surfacing)



# STRATEGIC ASSUMPTIONS SURFACING

- **Étape 1** : Quelle est votre stratégie ?
- **Étape 2** : Quelles sont les parties prenantes centrales sur lesquelles se fonde cette stratégie ?
- **Étape 3** : Que supposez-vous sur ces parties prenantes pour que votre stratégie soit un succès ?
- **Étape 4** : Renversez chacune de ses présomptions et imaginez ce qui se passerait ?

# CONCLUSION

ou comment (essayer) de respecter le temps de parole ?

bonne  
crise