

L'avenir de la gestion de crise appartient au management de l'imprévisible (2020)

Par Didier Heiderich



« Aucune crise ne ressemble à une autre. Les retours d'expérience sont toujours très hasardeux. En France, on adore créer des cathédrales opérationnelles qui, quelquefois, se révèlent être un carcan plutôt qu'une aide à la décision » - Roselyne Bachelot, mars 2020

Dans le management de crise, par nature, par habitude, par facilité, nous voulons préparer, planifier, organiser. Pour cela nous réalisons une évaluation des risques, élaborons des scénarios, définissons des process, et organisons de l'ensemble en cellule de crise. Les organisations les mieux préparées à la gestion des crises semblent être celles qui auront dressé plusieurs « scénarios de crise » avec des plans d'action prêts à être mis en œuvre... jusqu'au moment où la crise éclate réellement avec son cortège d'imprévus. Et à l'imprévisible, nous voulons faire coïncider le plan : n'est-ce pas paradoxale ?

La planification est surtout envisageable dans un univers figé et dont l'horizon lointain peut être déterminé, ce qui est rarement le cas des crises qui nous imposent d'autres formes de gestion.

Prenons le cas de la crise du coronavirus. Gérer la crise provoquée par la COVID-19 est une gageure alors que s'affrontent les incertitudes. Car les incertitudes jalonnent cette crise, sur sa durée, sur la méconnaissance du virus, sur le risque de deuxième vague, sur l'immunité collective. Incertitudes encore sur les traitements, la possibilité d'un vaccin ou sur les mauvaises surprises que nous réserve ce virus capable de retourner le système immunitaire contre son hôte. Ajoutons l'imprévisible conseil scientifique qui s'est imposé dans les médias en publiant ses avis, parfois pour contredire les décisions politiques et pour finir l'inconnu des conséquences sociales et économiques. Dans le monde transfiguré par la COVID-19, les projections sont incertaines, l'horizon est flou et les réponses empiriques.

C'est le cas de nombreuses crises et l'anthologie des crises nous rappelle qu'elles sont protéiformes et que tout juste, pouvons-nous en prévoir les contours et préparer des modes d'action.

C'est pourquoi nous proposons de réfléchir à des méthodes de management de l'imprévisible appliquées aux crises. Voici quelques pistes de réflexion pour une autre visions de la gestion de crise.

Piste 1 – Instaurer une culture de l'imprévisible dans les organisations. Les crises ont de l'imagination et recèlent une part d'incertitude qu'il faut accepter et si possible évaluer. Prenons le cas d'un accident qui concerne une activité à risque comme la chimie. Les sites dangereux font l'objet de nombreuses études destinées à réduire les risques, mais aussi à se préparer au pire avec des plans d'intervention très détaillés avec des procédures de gestion de crise et de communication de crise. Or, le pire intervient lorsque des facteurs inattendus deviennent déterminants. Se préparer à gérer l'imprévisible exige de dépasser le plan en instaurant une véritable culture de l'imprévisible, du risque et de la gestion de crise au sein des organisations.

Piste 2 – Admettre les nouveaux acteurs. En situation de crise, une organisation se trouve soumise à de nombreuses pressions issues d'un univers dont les ramifications et les contours ne lui sont pas familiers. Dans une crise, les acteurs « nouveaux venus » jouent un rôle souvent déterminant. Vouloir évincer les nouveaux venus lors d'une situation de crise, déclarer leur illégalité, leur illégitimité est souvent inutile. Se préparer à la crise consiste à élargir sa connaissance du corps social, de son fonctionnement, de ses attentes et d'établir des relations publiques de crise.

Piste 3 – Savoir et comprendre. Le management de l'information se révèle crucial en situation de crise. Si organiser préalablement les circuits d'information et les processus de management est indispensable, cela peut s'avérer insuffisant. Un système de gestion d'information en univers imprévisible devrait posséder l'aptitude de se réorganiser en permanence. Mais l'information sans la capacité de l'interpréter correctement a peu de valeur. Il s'agit donc de se préparer à comprendre l'information autant qu'à la recevoir ce qui exige de mobiliser des savoirs souvent présents dans une organisation, parfois dans ses territoires les plus reculés.

Piste 4 – Définir des orientations et favoriser l'initiative. En situation de crise, les acteurs attendent des orientations. Celles-ci sont primordiales : elles vont définir le devenir de la crise. Une fois une direction donnée, plusieurs chemins sont possibles pour atteindre un objectif. Il s'agit de favoriser l'initiative qui permettra d'ouvrir de nouvelles voies dans la résolution de la crise et d'éviter de s'enfermer dans des solutions uniques.

Piste 5 – Fixer des objectifs plutôt que d'attendre des résultats. Dans un monde incertain, la logique de résultat bride les initiatives, ne permet pas de voir les bénéfices non mesurés d'une gestion de crise réussie et en final favorise l'échec. Plutôt qu'une logique de résultat, nous proposons de favoriser une logique d'objectifs qui laisse la place à l'imagination, permet le dépassement.

Piste 6 - S'adapter pour mieux agir. Un autre principe pourrait reposer dans la capacité d'adapter la stratégie de gestion et de communication de crise aux modifications des paramètres, des connaissances et à l'évolution de l'environnement de la crise : inutile de continuer sur un chemin si on s'aperçoit que l'on fonce droit contre un mur. Evident ? Pas forcément. S'enfermer dans une décision absurde est un truisme de la gestion de crise qui a souvent conduit à des catastrophes.

Piste 7 – Multiplier pour créer les opportunités. Le management de projet classique se fait par contraintes, tend à créer des processus et des chemins critiques : si un des éléments du processus cède, l'ensemble de la gestion de crise s'effondre. Si une seule et unique stratégie de gestion de crise est mise en œuvre, l'échec de cette stratégie conduira à l'échec de l'ensemble. De notre point de vue, il faudrait en situation de crise de travailler sur plusieurs options et micro-projets pour multiplier les opportunités. C'est ce que Total a réalisé à lors du *blowout* d'Elgin avec « la mise en œuvre de solutions parallèles au lieu d'opter pour un plan A suivi d'un plan B est une leçon tirée de l'expérience de Deepwater Horizon dans le Golfe du Mexique ». ¹

Piste 8 - Coopérer pour générer du profit immatériel. Coopérer permet de multiplier les alliés jusqu'à l'obtention de masses critiques qui pèseront sur la résolution de la crise.

La coopération génère du profit immatériel : elle influence les opinions publiques et ouvre des espaces d'opportunité. Mais la coopération repose sur des principes difficiles à instaurer dans la crise : il s'agit de satisfaire les besoins individuels et collectifs en les plaçant dans une perspective d'ensemble avec un horizon qui dépasse le paysage de la crise.

Piste 9 – Economiser pour mieux gérer. En situation de crise, il est possible de perdre rapidement du temps en le consacrant à l'inutile, au nuisible, au négatif. Faire l'économie d'un bien aussi précieux que le temps, en mobilisant les ressources là où elles sont nécessaires, semble être une meilleure solution que de les mobiliser là où des pressions tentent de les contraindre. Il est essentiel de conserver le choix du terrain de la crise et les ressources seront mieux utilisées si elles servent à réduire les impacts et les véritables menaces.

Piste 10 – Faciliter pour ne pas avoir à gérer. En situation de crise et en univers incertain, vouloir tout contrôler semble impossible. Nous proposons de faciliter le travail de ceux qui sont chargés de réduire les impacts de la crise pour leur permettre une autonomie régulée par la compétence. Cela exige de prendre garde de ne pas mobiliser les équipes au-delà de leurs compétences, ceci afin d'éviter de générer du stress et d'avoir à gérer des erreurs.

DH., juillet 2020

* Mise à jour de l'article paru en juin 2003 intitulé « L'avenir appartient au management de l'imprévisible, »

Bibliographie :

Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Joseph Lampel, Safari en pays stratégie, éditions Le village mondial, 1999

Urich Beck, La société du risque, éditions ALTO Aubier, 2001

ⁱ « Total Elgin, pourquoi la crise n'a pas eu lieu », Didier Heiderich, dans Sécurité et stratégie 2012/3 (10), pages 12 à 14 <https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2012-3-page-12.htm?contenu=resume#>