

La gestion de crise : le sensemaking, un atout pour les organisations en situation de crise



Raphael DeVittoris

Group Crisis Manager Michelin, Professeur Associé en Stratégie, Management, Organisation et Gestion de crise de l'Université Clermont Auvergne, Chercheur Associé au CleRMA.
Auteur de « Surmonter les crises » (Dunod, 2021) et de « Par-delà la résilience et l'antifragilité » (Eski, 2022)

La gestion de crise, quelle est sa place dans les organisations ? Le sensemaking, un levier des plus pertinents ? Comment appréhender la situation de crise ? Comment avoir une interprétation plus fine ?

Si le sujet de la crise a toujours suscité l'intérêt des organisations, l'actualité récente avec des crises majeures aux répercussions mondiales (cyberattaque NotPetya, pandémie de Covid-19, bouchage du canal de Suez, conflit Russo-Ukrainien, etc.) a rendu le sujet incontournable.

Cette discipline, considérée désormais essentielle dans les entreprises, a fait l'objet de multiples analyses et études afin de déterminer quels sont les leviers les plus pertinents pour garantir une bonne gestion lorsque l'organisation fera face à une rupture majeure. La pertinence de l'anticipation, la qualité du leadership, l'équipement de la salle de crise, la rapidité d'activation, la complétude du manuel/plan de crise, etc. Nombreuses sont les pistes explorées par les experts.

Le Sensemaking comme levier principal du succès d'une cellule de crise

Les recherches en gestion de crise ont identifié depuis les années 1980s le phénomène de sensemaking comme étant fondamental dans la qualité de la réponse des organisations aux crises.

Le sensemaking :

- il est convenu de comprendre la notion "**d'interprétation collective cohérente**" de la cellule de crise avec la capacité de compréhension globale de l'évènement par l'équipe en charge de sa gestion.
- **Le sensemaking** n'est autre que l'interprétation d'un réel ambigu et improbable, par un collectif devant proposer des réponses inédites dont les résultats contribueront à comprendre dans quelle mesure cette interprétation est cohérente.

Quelles sont les craintes d'une telle approche ?

Les craintes légitimes d'une telle approche résident dans la justesse de cette interprétation collective. La compréhension de la situation, même globalement partagée par les membres de la cellule, ne peut-elle pas se révéler erronée et ainsi amener à une prise de décisions inappropriées ? La réponse réside dans la durée du phénomène. Une interprétation, lorsqu'elle est collective et cohérente, permet une correction immédiate lorsqu'elle se révèle erronée. On comprend qu'on saisis mal la situation donc on ajuste son interprétation.

C'est bien le sensemaking qui permet l'essai-erreur-correction qui garantit, dans la durée, une qualité croissante de la pertinence des décisions de la cellule de crise.



Le sensemaking comme élément composite à élaborer selon la spécificité de votre organisation

Dès lors comment décomposer le sensemaking afin de le cultiver dans la cellule de crise ? Comment développer les éléments suscitant cette interprétation collective cohérente ?

La réponse est multiple. Le sensemaking doit être compris comme un processus interprétatif et de mise en action, et en ce sens, il peut être suscité par des éléments aussi bien techniques qu'organisationnels ou personnels.

D'un point de vue technique, les éléments qui suscitent la création de sens sont notamment :

- la salle de crise en tant que lieu propice à la compréhension de la situation (cartes, expositions de photos, suivi vidéo)
- le partage du journal de bord (permettant la représentation collective du développement de la situation dans le temps)
- le manuel ou plan de crise (lignes guides, check-lists, organigrammes, listes de contacts, plans, etc.).

D'un point de vue organisationnel, les revues périodiques sont l'élément le plus contributif à l'élaboration du sensemaking. Ces dernières, organisées à intervalles réguliers, permettent en effet le partage des nouvelles informations collectées par chacun des membres et ainsi de mettre à jour et de préciser l'interprétation collective de l'évènement. L'élaboration conceptuelle est d'abord une affaire de langage, il est ainsi fondamental que ces revues soient l'objet d'échanges, de partages et de conversations.

D'un point de vue personnel, une mission est fondamentale dans la cellule de crise, celle du facilitateur qui peut ainsi catalyser ces échanges.

Le défi d'une représentation la plus précise et la plus à jour possible

Dans ce contexte, nous invitons les organisations à cultiver leur interprétation collective cohérente. **L'élaboration et le partage de la vision globale**, en tant que représentation de la situation, **devient la plus importante tâche de la cellule de crise**.

Il est fondamental, si nous poursuivons avec la métaphore de l'image, de mettre à disposition de la cellule de crise la représentation la plus précise de la situation, permettant ainsi une compréhension claire et fine de la situation. En outre, il est essentiel d'en garantir une version la plus à jour possible, enrichie grâce aux témoignages des équipes d'intervention, des photos remontées du terrain, des données mises à jour, etc.

Cette quête de compréhension fine et fidèle de la situation est le pré-supposé à toute expression pertinente de l'intelligence collective.

À RETENIR

Par son caractère composite, l'interprétation collective cohérente peut être cultivée en accord avec le fonctionnement, la technologie, la maturité et surtout la culture de l'entreprise.

Si les vecteurs sous-jacents à ce levier fondamental sont variés, et donc mobilisables de multiples manières ce qui permet à toute organisation une appropriation de ce phénomène, il n'en demeure que ce travail perpétuel d'interprétation collective cohérente doit devenir l'objectif essentiel de la cellule de crise.

En effet, ce n'est que par ce phénomène qu'elle parviendra à développer et déployer les mesures pertinentes pour affronter les crises à venir.