

# La gestion de crise : quels indicateurs pour la gestion de crise ?



Raphael de Vittoris

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 » (Eska, 2022)

*Comment évaluer le processus de gestion de crise ? Par l'observation des conséquences de la crise ? Par le phénomène psycho-cognitif à l'origine de la prise de décision ? Par l'aspect organisationnel en place ? Pas l'analyse des réalités alternatives possibles ?*

La crise fait désormais partie de notre quotidien et est devenu un processus incontournable des organisations. Comme pour tout processus, il est naturel de s'interroger sur les indicateurs permettant à l'organisation de le suivre et de le piloter.

Or, dans le cas de cette discipline, se pencher sur les indicateurs semble particulièrement difficile. Après analyse de la littérature scientifique et des approches de diverses organisations, nous identifions quatre grilles de lecture différentes permettant de proposer des indicateurs potentiels.

## Une approche classique, largement dépendante du retour d'expérience

L'évaluation des crises la plus fréquente repose sur ses manifestations extérieures : ses conséquences. Cette approche est la plus intuitive et la plus aisée à appliquer : les conséquences peuvent en effet se quantifier en nombre de victimes, en coûts, en nombres de références médiatiques, etc... A priori cette approche fournit les données les plus objectives car directement issues des constats.

**Indicateurs de constat possibles** : nombres de victimes, impact médiatiques, nombre de posts, coûts, réactions des employés, impact psychologique, qualité des interactions dans la cellule, alignement des visions et des interprétations, etc.

On peut alors avoir la tentation de comparer les crises via leurs impacts. Pourtant dès les premiers rapprochements, la comparaison n'est pas si évidente. La chance, le sort, la fatalité, sont autant de facteurs qui viennent influencer les impacts parfois de manière bien plus conséquente que toutes les mesures proposées par les cellules. *Dans ce cas comment interpréter les indicateurs ? Sont-ils représentatifs de la gestion effectuée ? Doit-on y inclure un quotient de chance ? Une gestion maladroite mais heureuse doit-elle susciter davantage de reproduction ultérieure qu'une gestion habile mais trop peu chanceuse ?*

Après autant d'années d'évaluation des crises multiples ayant fait l'objet d'analyses fines et de retours d'expériences détaillées sur ce modèle d'évaluation et de comparaison, *comment expliquer les fiascos retentissants des plus grandes crises qui secouent notre quotidien ?*



## Evaluation psycho-structurelle

Des pistes intéressantes sont issues des sciences cognitives avec deux approches apparemment globalement similaires mais reposant sur des principes contraires :

- **Le decision-making où la réflexion précède l'action.** Le decision-making où une collecte et compréhension des données disponibles précède l'anticipation des conséquences. La gestion de crise est alors le fruit de décisions qui sont elles-mêmes le fruit de calculs d'alternatives. Le processus repose d'abord sur des modèles abstraits (principes, références à des situations similaires, valeurs et culture de l'organisation et du décideur, etc.), le plus souvent personnels, où les ancrages, les influences, les heuristiques et autres biais cognitifs posent les limites de la rationalité des choix. L'idée précédant l'action, l'idée biaisée entraînera nécessairement une action peu pertinente.
- **Le sensemaking où l'action initiale nourrit la pensée** en permettant une interprétation collective cohérente de la cellule de crise. C'est un processus collectif et distribué qui repose sur des identités partagées ; ce qui le distingue du processus de decision-making. Ici, le décideur n'œuvre pas seul mais se réduit à un composant d'un collectif (la cellule de crise), dont l'action immédiate permet la réflexion et l'interprétation de la situation en vue d'un ajustement perpétuel (par bricolage) et une progression de la pertinence. Les influences, les heuristiques et les biais cognitifs peuvent alors être gérés de manière collective et l'organisation peut même en tirer bénéfice si cela permet une interprétation collective cohérente plus pertinente.

**Indicateurs psycho-structuraux possibles** : succès/insuccès des alternatives choisies, collégialité des décisions, compréhension collective commune des événements, présence/absence de points de situations réguliers, etc.

## Une approche organisationnelle offrant des dimensions nouvelles d'évaluation

L'efficacité du pilotage peut ici être considéré comme la bonne réalisation des différentes missions nécessitant d'être réalisées au sein de la cellule de crise. Il est alors possible de découper les missions de la cellule de crise en fonctions principales et d'en évaluer le bon fonctionnement. Ces missions peuvent être découpées en cinq fonctions principales :

- **Le leadership**, dont la mission principale est de prendre des décisions et de rendre des comptes au reste de l'organisation.
- **L'anticipation**, dont la mission est de fournir des éléments de projection qui permettent de disposer d'un temps d'avance sur les événements.
- **La facilitation**, dont la mission est de fluidifier le fonctionnement de la cellule de crise et d'en assurer la pérennité (fonctionnement longue durée).
- **L'intervention**, dont la mission principale est d'intervenir sur le terrain.
- **La communication**, dont la mission est de fournir un plan de communication couvrant les acteurs internes et externes.

**Indicateurs organisationnels possibles** : type de leadership développé, fournitures de scénarii de rupture pour l'anticipation collective, survenue des développements de la crise anticipés, langage et codes communs, interprétation commune, manquement de moyen, capacité d'intervention, prise en compte/négligence de la communication interne, existence/absence d'un plan de communication, etc.



## Évaluation alter-prospective

Bien qu'il soit impossible d'évaluer les résultats en gestion de crise (puisqu'on ne peut pas comparer l'existant aux réalités alternatives possibles), la recherche probabiliste permet toutefois de modéliser des trajectoires d'évènements. Cette approche fait pleinement sens pour les organisations ayant à affronter des méga-crisis couvrant des échelles spatio-temporelles très vastes (pandémie de Covid-19 de 2020, éruption de l'Eyjafjöll en 2010, etc.). Une telle approche modifierait fondamentalement la perspective des organisations étatiques ou supra-étatiques quant aux évènements les plus critiques.

**Indicateurs de trajectoire possibles** : Enchaînements d'évènements les plus extrêmes, pattern d'enchaînements d'évènements les plus récurrents, présence/absence de boucle d'auto-alimentation des évènements, etc.

### A RETENIR

La plupart des organisations sont familières d'une approche classique avec retour d'expérience qui offrent des indicateurs de constat malgré leurs biais caractéristiques susceptibles d'en déformer significativement les conclusions.

Cependant, une approche à plusieurs dimensions, en mesure de proposer des indicateurs variés combinant des approches complémentaires permettrait peut-être une qualification plus pertinente des gestions de crise. Une telle approche ouvrirait à de nouvelles perspectives dans une discipline où les organisations ne doivent plus seulement « se préparer à être surprises » mais plutôt assumer pleinement le fait qu'elles le seront.