

La gestion de crise : Le rôle clef de la cellule de crise le plus souvent négligé



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 crise » (Dunod, 2021) et de « Par-delà la résilience et l'antifragilité » (Eska, 2022)

Quel est l'acteur le plus déterminant pour un fonctionnement optimal de la cellule de crise dans la durée et pour une prise de décision la plus objective et pertinente possible ? Et si l'acteur le plus essentiel n'était ni le Leader, ni l'anticipateur ou encore le communiquant ? Et si le maillon fondamental était un acteur de l'ombre ?

Nombre d'ouvrages et de travaux sur la gestion de crise focalisent leur discours sur l'importance du Leader et de son rôle fondamental. Pourtant, la(les) personne(s) en charge de la facilitation (ou coordination) dispose des leviers essentiels pour un fonctionnement optimal de la cellule de crise. En effet, le leader de la cellule de crise (accaparé par la prise de décision, les sollicitations des plus hauts niveaux de l'organisation et des autorités locales, la préparation de la prise de parole éventuelle) ne dispose pas de la « fenêtre cognitive » suffisante pour accompagner la cellule dans un développement sain, cohérent et professionnel.

La compétence ne suffit pas

La notion de compétence couvre les aptitudes des membres à maîtriser les aspects techniques et méthodologiques des différents métiers en présence. Cette présence de responsables/experts en communication, technique, planification, approvisionnement, etc. garantit une multiplicité d'angle de vue pour chaque évènement.

Cependant, selon une telle approche par l'expertise des membres de la cellule de crise, un problème est rapidement mis en lumière. Certaines activités ne sont, en effet, pas couvertes car non incarnées. C'est le cas par exemple de l'anticipation qui, si elle peut être implicitement requise pour chacun des responsable/expert en présence concernant son périmètre, a tous les risques de demeurer orpheline ou encore non pertinente selon une approche transversale.

L'importance de cette transversalité n'est aucunement une surprise puisqu'un leader a toujours été requis afin de transcender ces connaissances silotées et complémentaires.

C'est dans ce cadre qu'il a été identifié un besoin de synchronisation et d'organisation de la cellule. Une fonction est nécessaire, non pas pour résoudre la crise, mais pour assurer un fonctionnement optimal et professionnel dans le temps ainsi que la plus grande objectivité possible dans les analyses et les prises de décision.



Le réel manager de la cellule de crise est bien le facilitateur

Ce besoin n'est aucunement une surprise. En effet, beaucoup d'organisations mettent en place un facilitateur (ou coordinateur) au sein de leur(s) cellule(s). Si cette position répond au besoin de mise en place et de support des membres pour faciliter le fonctionnement pour chacun des acteurs dès lors totalement dédiés à la résolution de la crise, cela ne suffit pas pour autant.

Le rôle du facilitateur (ou coordinateur) ne se limite pas, en effet, à la seule contribution au déploiement des bonnes pratiques et à l'utilisation des outils et protocoles requis. Bien que nécessaires à une bonne gestion de crise, ces fondamentaux ne sont néanmoins pas suffisants. Pour garantir un fonctionnement optimal de la cellule de crise, il faudra en effet répondre à un cruel besoin en 'soft skills', en gestion du temps, et parfois même en résolution de conflits. Le facilitateur (ou coordinateur) devenant un véritable gestionnaire de la cellule de crise en termes de fonctionnement, de méthodologie et de dynamique.

Un tel fonctionnement implique de considérer le facilitateur (ou coordinateur) comme le véritable 'manager' de la cellule de crise et ceci quel que soit son statut hiérarchique vis-à-vis des autres membres. C'est la finesse et la justesse de ses soft skills qui lui permettent de contribuer indirectement à la résolution de cette crise en faisant de lui un catalyseur. **Si le Leader préside par sa légitimité et son autorité, le facilitateur (ou coordinateur) influe par son caractère catalytique.**

La légitimité et les soft skills

La force du facilitateur (ou coordinateur) consiste donc à ne pas s'évertuer à résoudre le problème, pris en charge selon ses aspects par les autres membres de la cellule en présence. Sa contribution à l'effort collectif réside dans son **obsession à faire en sorte que la cellule de crise travaille en bonne intelligence en continu aussi longtemps que nécessaire**. Son objectif est de fournir un cadre et de cultiver un fonctionnement aussi bien qu'une atmosphère.

Pour mener à bien une telle mission, le facilitateur (ou coordinateur) doit disposer des outils du diplomate : une légitimité forte qui lui assure une autorité naturelle et un panel de soft skills évidents où se mêlent le tact, l'observation des autres, l'équité des temps de parole, la fermeté dans le respect des délais, la pugnacité à revenir sur les éléments attendus mais non accomplis...

Bien plus qu'un administrateur en charge de préparer une salle de crise et de fournir les outils, **le facilitateur (ou coordinateur) est le ciment implicite de la cellule de crise.**

A RETENIR

La cellule de crise est le produit collectif de la mise en commun des compétences afin de résoudre une crise. Dans un contexte anxiogène, incertain et ambigu, propice à l'émotion, aux comportements caricaturaux, il est nécessaire de mettre en place un garant d'un fonctionnement apaisé et professionnel.

C'est la mission fondamentale du facilitateur (ou coordinateur) dont l'influence est mesurable à la sérénité et à la qualité des échanges au sein de la simulation. Principal contributeur du sensemaking si précieux en gestion de crise, ce rôle de l'ombre demeure le principal contributeur de la gestion de crise.