

La gestion de crise : Vers une nouvelle conception du leadership au sein de la cellule 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 crise » (Dunod, 2021) et de « Par-delà la résilience et l'antifragilité » (Eska, 2022)

Quel rôle plus considéré que celui du Leader de la cellule dans la discipline de gestion de crise ? La littérature fait de lui le point déterminant de toute la gestion de l'évènement. Et si cette incarnation du pouvoir décisionnel méritait d'être revisitée en faveur d'un modèle plus discret et moins autoritaire ?

Nombre d'ouvrages abordent la « gestion de crise » d'abord par le prisme du leader. Ce rôle, tellement couvert par la littérature managériale, condense tout l'imaginaire de l'autorité, du charisme et de l'engouement. Nous proposons ainsi d'explorer cette figure de Leader imaginée dans nombre d'organisations comme celle d'un chef disposant d'une vision, capable de prioriser et d'affronter les éléments anxiogènes voire à porter l'équipe pour permettre la survie de l'entité.

Une centralisation et une incarnation pour favoriser la prise de décision

L'importance capitale de la réaction en cellule de crise a conduit à proposer une structuration de l'organisation de crise favorisant l'expression de l'autorité et de la prise de décision. Ainsi, à la question de nature du Leadership s'adjoint naturellement la notion de commandement. Dans ce cadre, la position du Leader est à la fois considérée sous des dimensions aussi bien gestionnaire que militaire, notamment via une vision dite de « chef de guerre ».

Le sujet de commandement amène assurément à considérer le principe de la chaîne de commande. Au sein d'une organisation les chaînes de commande sont le plus souvent orientées de manière à devenir le plus neuronales possibles, ceci afin de bénéficier au maximum de l'intelligence collective et d'une adaptabilité constante. Ceci n'est pas le cas en situation de crise où la conception générale de la position et du fonctionnement du Leader amène naturellement à simplifier cette chaîne en vue de maximiser la rapidité et la clarté de l'information. La position du leader s'incarne dès lors dans un unique individu, centralisant tout le processus de prise de décision entre ses seules mains pour les choix les plus critiques. L'unicité du Leader étant alors considéré gage de simplicité et de cohérence.

La centralisation comme frein à l'intelligence collective

Or, un leadership de crise incarné par un individu unique soumet toute l'organisation, et même les parties prenantes, à l'expression la plus directe de ses biais cognitifs. Il est aisé d'imaginer les conséquences désastreuses de biais majeurs dans le processus décisionnel d'un leader sous tension, émotionnellement affecté, disposant d'une vision déformée de la réalité et devant effectuer des choix décisifs en l'absence de données suffisantes pour garantir ses décisions.



Cette centralisation, est porteuse d'un danger plus grand encore que l'absence de simplicité ou de cohérence (justement garantie a priori par cette unicité de centralisation), il n'existe alors, en effet, aucun filet de sécurité permettant d'annuler un ordre irrationnel ou d'enrayer une décision maladroite. Aucun contre-pouvoir n'existe alors pour réfréner voire stopper un leadership de crise inadapté.

La sécurité cognitive d'un leadership pluriel

Pour exercer la tâche immensément difficile de prendre les bonnes décisions dans des conditions anxiogènes et sans disposer de la quantité et de la qualité des informations requises, il est essentiel pour les individus en charge de telles responsabilités de prendre conscience de leur subjectivité. Cette tâche difficile peut être rendue possible par la prise en compte de la communauté et l'ouverture à autrui. Ce regard singulier sur la tâche essentielle de leadership nous a conduit aux propositions suivantes :

1. Il est nécessaire d'offrir au Leader le recul nécessaire pour analyser, anticiper, négocier et éviter un maximum de biais.
2. Le commandement n'est aucunement la seule expression possible du leadership.

Ce sont ces éléments qui nous ont amené à considérer préférable de positionner une équipe en position de leader plutôt qu'un individu seul. Ceci permet l'ouverture des champs cognitifs tout en limitant l'expression des biais les plus personnels. Par une telle organisation, nous offrons une opportunité de réduire (voire d'éliminer) les deux vecteurs composant l'effet ciseau cognitif (au moment où le plus haut niveau d'attention et de vitesse d'analyse sont requises, ils sont couplés à une réduction drastique du champ cognitif).

Proposition d'une approche de « chef d'orchestre »

Nous proposons de préférer un profil de « chef d'orchestre » à celui de « chef de guerre » évoqué plus tôt. En effet, l'observation d'un chef d'orchestre montre qu'il :

- est le seul individu sur scène à tourner le dos au public,
- ne fait pas de bruit mais s'agite en accord avec sa tâche,
- comprend tous les métiers et sait que chacun est essentiel,
- donne le tempo,
- n'accorde des solos aux musiciens que lorsqu'il le juge nécessaire.

Ne nous y trompons pas, c'est bien l'harmonie des musiciens désireux de s'intégrer dans la mélodie commune qui produit réellement la musique, pas le chef d'orchestre.

Il ne produit rien. Il n'a pas écrit une seule partition.

Il n'est que le coordinateur. Celui qui fait émerger l'harmonie des talents en présence.

Notre conception du leadership de crise, avec une vision collective permettant de lutter contre les biais cognitifs, se rapproche de la mission de coordination du « chef d'orchestre ». Il n'est pas le guide des musiciens, bien souvent des professionnels rompus à l'exercice de leur art, c'est le collectif qui crée le mouvement et son inertie. C'est le collectif qui crée sa propre voie au gré des agents qui œuvrent. Le chef d'orchestre n'est qu'une incarnation du liant social qui permet la plus pure expression de toute l'intelligence qui réside dans le collectif.



A RETENIR

Armons-nous de la plus grande prudence à l'approche des leaders « chefs de guerre » riches d'expériences fortes mais aussi contingentes que limitatrices pour leurs perceptions et leur conceptualisation de la crise.

Préférons la maturité coordinatrice d'un collectif facilitant l'expression de l'intelligence collective, d'une interprétation pertinente et commune des événements, de l'anticipation, d'improvisation, de flexibilité et de créativité.

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

98bis Boulevard Haussmann 75008, Paris

