

La gestion de crise : Oubliez vos réflexes de manager



Raphael de Vittoris

Group Crisis Manager, 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)

Les principes de gestion si largement développés dans les organisations sont-ils réellement pertinents en gestion de crise? Et si les fondamentaux de ce qui composent les qualités managériales devenaient contre-productifs en situation de crise?

L'absence de préparation aux situations de crise amène les individus et les organisations à passer par trois stades cognitifs successifs contre-productifs voire dangereux: la procrastination, la sidération et la panique. Cette escalade d'états amène à une entrée en crise tardive, désorganisée et surchargée en émotions. Si la préparation à la gestion de crise amenuise leur apparition, les profils managériaux sélectionnés par leur succès dans leurs activités «en marche courante» peuvent malheureusement contribuer à leur expression.

Le manager et ses missions

La mission du manager consiste essentiellement à l'atteinte d'objectifs, imposés par ses responsables, et ceci au mieux des ressources disponibles. À ce titre, le manager pilote l'activité, aide l'équipe, organise et planifie l'activité des équipes. Cette triple activité l'amène à faire grandir ses collaborateurs et développer les talents, réaliser le reporting de son activité et collaborer avec différents réseaux de partenaires.

Des aptitudes implicites sont souvent requises. Le manager doit ainsi être capable de filtrer le stress émanant des niveaux supérieurs, de ressentir l'ambiance et catalyser la concorde, de quantifier. Pour cela il dispose de divers leviers méthodologiques qu'il maîtrise parfaitement et nécessite un flux d'informations le plus complet possible.

Le membre de la cellule de crise et ses missions

La mission des membres de la cellule de crise consiste quant à elle à définir des objectifs pour la cellule avec priorité à la pérennité. Le leader élabore ainsi une équipe adhoc, délègue les responsabilités & missions, devient le contact entre la cellule de crise, le reste de l'organisation et les parties prenantes majeures. Dans un contexte d'incertitude maximale, la finalité de la mission est ici de limiter les dégâts.

Là encore, des aptitudes implicites sont souvent requises. Le membre de la cellule de crise (et particulièrement le leader) doit ainsi être capable de prendre des décisions sans toutes les informations requises. Il devra aussi assumer les conséquences des décisions prises, ce qui le distingue encore du manager.



Face à l'incertitude

Forts de ces différentes missions et aptitudes requises, les deux profils réagissent très différemment en situation d'incertitude. Le manager développera alors une approche inductiviste (en imaginant un futur au regard de la tendance perçue des événements passés). Ne disposant pas de méthodologie claire et précise, il sera aisément déstabilisé et sera prompt au déni ou à la procrastination, subissant conséquemment la sidération et la panique comme nous l'avons évoqué plus tôt.

En situation d'incertitude, le membre de la cellule de crise s'inspire quant à lui de ses expériences sans se faire aveugler par ces dernières. Sachant qu'il ne dispose pas de la méthodologie miracle de gestion de l'évènement, il est plus prompt à l'inventivité et à l'adaptabilité. Sa familiarité avec l'incertitude le rend sensible aux effets «boule de neige» qui lui garantit une capacité d'anticipation alors même que le contexte est devenu très largement incertain.

Une schizophrénie nécessaire pour les managers sollicités par les cellules de crise

Aucune entreprise ne nécessite ou ne dispose de cellules de crise dont les membres sont sollicités à plein temps dans leur mission de résolution des crises. L'immense majorité des membres des cellules de crise, sollicités lors de la survenue des catastrophes, remplissent en temps normal des missions de managers en situation de «marche courante».

Cette évidence amène au constat que ces profils particuliers nécessitent de développer deux typologies de fonctionnements et états d'esprit. Il apparaît nécessaire d'apporter aux managers susceptibles de rejoindre la cellule de crise, l'aisance d'évoluer avec ces deux fonctionnements. Cela signifie 1) les déshabituer aux principes fondamentaux du management et les réconcilier avec l'incertitude et 2) les rendre moins dépendants d'un arsenal méthodologique préétabli et plus enclins à accepter l'absence d'informations préalables à la prise de décisions.

En d'autres termes, il est nécessaire de susciter une schizophrénie cognitive et comportementale au sein de cette population particulière en créant une population de managers capable de se déshabituer spontanément des principes qui ont pourtant dicté leur carrière.

Maturation des membres des cellules de crise et transformation de l'entreprise

En ce sens, mettre en place des cellules de crise rompues à l'exercice de la gestion en incertitude, et ceci à plusieurs niveaux de l'organisation, s'inscrit totalement dans les contextes de transformation profonde de l'entreprise. Le responsable du système de gestion de crise ne doit plus être considéré comme une responsable d'activité transversale, mais bien comme un catalyseur de transformation de l'entreprise.

Cette transformation, mue par un changement majeur, aura irrémédiablement une incidence sur la culture d'entreprise et notamment sur la perception de la mission du manager. Ceci illustre combien les implications issues de l'élaboration d'un système de gestion de crise font évoluer l'entreprise dans ce qu'elle a de plus profond.



A RETENIR

Le manager peut être considéré comme une «machine» à gérer les problèmes. Son action n'est pas significativement influencée par l'intuition et repose sur une vision moyen-termiste. Son activité l'amène à développer des relations sociales pérennes et repose sur le respect des règles.

Le membre de la cellule de crise base quant à lui son action uniquement sur la pérennité de l'organisation. Il assume ainsi pleinement l'influence de l'intuition et n'hésite pas à s'affranchir des règles si nécessaire. Son activité l'amène à développer une vision aussi bien court-termiste (avec la recherche constante de «quick wins») que long-termiste (avec l'anticipation des conséquences des conséquences des événements et décisions).

Or la quasi-intégralité des membres des cellules de crise sont à l'origine des managers. Ceci impose de ne pas mettre en contradiction ces deux approches mais plutôt à développer une population de managers capable de passer d'un mindset à l'autre en temps de crise.

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

98bis Boulevard Haussmann 75008, Paris

