

« La crise révèle ce que nous sommes »

Thierry Portal, consultant, a travaillé sur les enjeux managériaux de la gestion de crise. Ces crises, par définition subites, obligent ceux qui doivent les gérer à faire preuve d'un concentré de leurs talents de managers.

Pourquoi s'intéresser aux crises ?

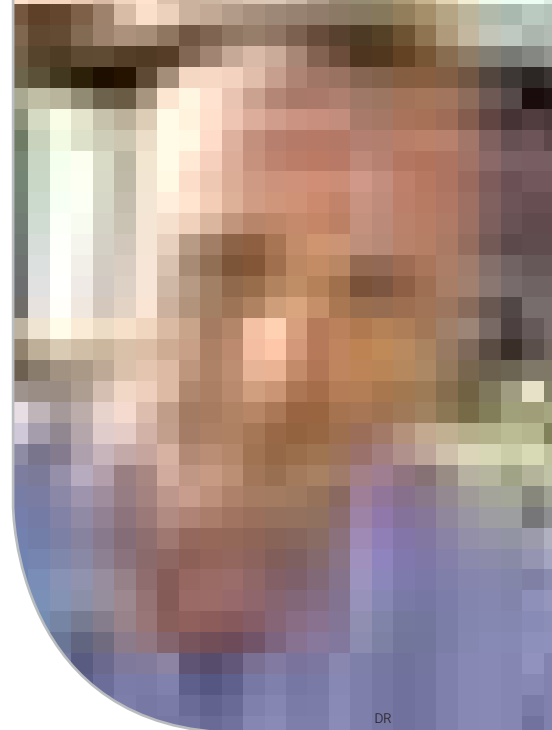
À l'orée du XX^e siècle, avec Paul Valéry, « nous autres, civilisations, savons maintenant que nous sommes mortelles ». Depuis, nous nous sommes rendu compte que l'évolution permanente de nos sociétés crée de la complexité et des frictions dues à une vitesse accélérée qui suscite de multiples instabilités. Les crises se sont multipliées et touchent désormais toutes les activités humaines. Ainsi, nos fragilités intimes, organisationnelles, écologiques, politiques, géostratégiques, économiques ou sociales nous font entrer, sans le savoir, dans l'ère « Damocléenne » annoncée par Edgar Morin.

Surtout, quelques années d'exercice professionnel ont réussi à chasser mes propres certitudes originelles. J'ai en effet travaillé pendant des années en cabinet d'élus locaux (Région parisienne et province), c'est-à-dire au plus près du terrain. De fait, aucune situation de crise ne ressemble à une autre, chaque collectivité relevant d'un territoire avec son histoire, sa gouvernance, son économie propres. Je ne pouvais me satisfaire de travaux de recherches qui, certes toujours brillants, étaient déconnectés du « réel ». Les crises s'emmêlent quand l'humain s'en mêle ! Ce constat a donc été l'élément déclencheur...

« L'enjeu de ce livre est de réintroduire de l'humain dans les mécaniques du pire » écrivez-vous...

En débutant cet ouvrage, je souhaitais combler une « lacune » : approcher les crises ou événements « crisogènes » courts par la seule psychologie humaine.

En effet, depuis une trentaine d'années, de nouveaux champs d'études voient le jour pour comprendre les crises qui déstabilisent les organisations les mieux préparées, publiques ou privées. S'il est vrai que l'erreur humaine est de tout temps apparue comme une défaillance liée à l'inconstance de l'être humain, la notion de crise a beaucoup évolué



en très peu de temps : l'idée même de complexité a envahi la recherche en incitant les experts à sans cesse remonter en amont des processus de décision, au cœur du « maquis organisationnel ».

La crise est étudiée aujourd'hui principalement sous un angle mécaniste avec pour principal objet d'en comprendre les catégories, les dynamiques, les rouages et les enjeux politiques, sociaux et organisationnels. Dans ce cadre d'investigation principalement basé sur l'analyse du risque et de la sécurité, les aspects psychologiques peuvent devenir les « oubliés » de la complexité. Sauf exception, les écrits des chercheurs les plus pointus en sûreté et gestion font de la dimension spécifiquement humaine un simple facteur d'aggravation, rarement au cœur de l'analyse... C'est cette injustice que nous avons souhaité relever...

La gestion des phases d'une crise est-elle à chaque fois différente ?

Chaque situation est différente. Cependant, le « retour à la normale » passe par un mode de gouvernance et de communication spécifique. Par exemple, lorsqu'un territoire est

“ Sauf exception, on fait de la dimension spécifiquement humaine un simple facteur d'aggravation, rarement le cœur de l'analyse...”



Thierry Portal

Diplômé de sciences politiques et journalisme, ancien collaborateur de cabinets d'exécutifs locaux, il est consultant indépendant en communication sensible.

Il intervient auprès des organisations pour prévenir les risques et les crises liés à un projet structurant (secteur public ou privé). Il poursuit en parallèle des travaux d'écriture et de recherche.

thierryprt@gmail.com

touché, plusieurs outils existent pour « gérer » au mieux l'événement : plan communal de sauvegarde (PCS), plan ORSEC (Organisation de la réponse de sécurité civile), plan de secours spécialisé (PSS)...

De fait, la gestion de crise exige une capacité de diagnostic et de décision. La situation se caractérisant d'abord par l'urgence, il est donc déterminant de percevoir rapidement (et avec justesse) le niveau de gravité de la situation, les priorités induites et les décisions les plus adaptées afin d'organiser la riposte avec l'ensemble des acteurs encore disponibles. Vient ensuite la phase de communication dite « de crise » où il s'agit de s'assurer du soutien des forces vives internes et de conserver, à l'externe, la confiance des parties prenantes, puis du grand public. Car donner du sens « collectif » est un objectif majeur dans ce type d'événement. Enfin, l'ensemble du cycle sera clos lorsqu'un apprentissage aura été réalisé pour tirer les leçons de la gestion de l'événement.

Notre ouvrage tend justement à redessiner les contours de ce « principe de décision ». Pour ce faire, nous avons dirigé vingt-deux experts, tous issus de l'univers de la recherche et/ou du monde du conseil, reconnus pour leur excellence en ces domaines.

En quoi le management est-il un outil décisif dans la gestion des crises ?

Par ignorance, on caricature souvent la gestion de crise en la réduisant au choix de la bonne décision prise par le titulaire du pouvoir. Dans la réalité, un bon management de crise dépend plus souvent de la coordination des multiples acteurs de la crise et du processus décisionnel qui conduit aux multiples choix. Or, depuis les travaux de Michel Crozier, nous savons que les administrations (nationales ou locales) demeurent cloisonnées et que les informations ne sont pas connectées parce que les services eux-mêmes n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Toute la difficulté est donc de faire travailler ensemble des organisations sans culture ni

repères communs, d'où l'importance de préparer la gestion de crise le plus en amont (par des exercices ou « simulations » de crise par exemple)...

Et quand bien même, deux extrêmes sont difficiles à éviter ! La « conflictualité » des acteurs en raison de l'incertitude fréquente des connaissances et la pensée de groupe qui conduit à se ranger sur l'avis du plus haut responsable au sein de la cellule de crise. De fait, un management sain consisterait à introduire le facteur humain dans la cellule de crise afin d'incorporer un meilleur équilibre psycho-sociologique dans le processus de décision.

Enfin, les crises induisent, de la part des publics, une forte demande en information et une réduction de l'incertitude. Les décideurs sont alors plongés dans un univers où s'expriment une multitude d'acteurs : ils doivent apprendre très vite à jouer sur des symboles...

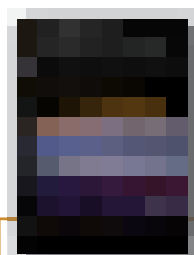
Quelles sont les qualités d'un bon manager en période de crise ?

Pour le gestionnaire de crise, il s'agit de déployer des ressorts psychologiques et intellectuels qui permettent d'ouvrir le champ des possibles pour trouver le meilleur cheminement dans la gestion systémique et symbolique de l'événement.

Mais la grande difficulté sera, pour lui, de traverser « sereinement » la crise. En effet, la crise est faite d'instabilité et de surprise, de tensions et de paradoxes, d'incertitude et de désordre, d'ignorance et d'aveuglement collectif ou individuel. Elle exige donc humilité et lucidité, « sommet(s) entre deux abîmes », pour paraphraser Aristote.

Le niveau de perception, la capacité d'adaptation, l'imagination, le courage et la résistance à la « souffrance » constitueront donc autant de comportements que de vertus indispensables pour pouvoir faire face. En situation de crise, l'individu/le décideur se trouve en effet directement confronté à ses comportements et à ses choix cruciaux, à sa faculté (ou non) d'apprendre de ses erreurs passées, à sa double représentation de ce qui le constitue (sa relation au monde et la confiance en soi), à la pérennité de ses croyances et à l'émergence de ses doutes intimes, et même à sa propre physiologie.

Bref, la crise nous ressemble car elle révèle ce que nous sommes ! Mieux, elle devient ce que nous en faisons... ■



Crises et facteur humain
(les nouvelles frontières mentales des crises)
De Boeck Supérieur
(collection Crisis).

Pour en savoir plus sur l'ouvrage :
<http://www.communication-sensible.com/download/crises-et-facteur-humain.pdf>