

Management en temps de crise

Former ses équipes pour parer à l'imprévu

Des équipes de choc, prêtes à intervenir en cas de crise. C'est l'arme efficace des entreprises pour faire face aux imprévus. Cette «Force de réflexion rapide», selon Patrick Lagadec, expert en gestion de crise, doit être formée de personnes qui ne sont pas tétanisées par les territoires mal connus, ne se limitent pas à appliquer des règles connues, mais inventent rapidement les stratégies et tactiques appropriées.

- L'Economiste : Comment peut-on se préparer aux crises, alors que par nature elles sont imprévisibles?

- **Patrick Lagadec:** C'est le problème fondamental. Toute notre culture de la rationalité, du management, nous confine au territoire du connu seulement marqué par de l'incertitude à la marge. Nos formations, nos outils sont conçus pour traiter ce monde du prévu. Il faut conserver et même développer ces facultés, mais il nous faut aller bien au-delà. En raison des interdépendances de plus en plus fortes à l'échelle mondiale, de la perte de fondamentaux jusqu'ici robustes – climat, écologie, technologies, économie, liens sociétaux... – nous voici projetés dans des univers qui ne répondent plus à nos hypothèses fondamentales d'ordre, de moyenne, de régularité. L'imprévisible devient une dimension constitutive des crises du XXI^e siècle. Il ne s'agit plus de prévoir l'imprévisible, mais de se préparer à lui faire face; d'avoir tous les plans pour éviter d'être surpris, mais de se préparer à être surpris; d'avoir toutes les réponses déjà écrites, mais de pouvoir inventer des réponses que l'on ne connaît pas.

- Quel est le rôle du dirigeant en temps de crise?

- Le dirigeant doit assumer un rôle crucial, à multiples facettes. Il lui revient, avant la crise, d'ouvrir des lignes de questionnement, de mobiliser ses collaborateurs pour qu'ils se préparent à ces univers de fortes turbulences. Ce qui veut dire qu'il soit lui-même présent lors de séminaires de préparations à ces questions. Au moment de la crise, le dirigeant doit veiller à plusieurs lignes stratégiques essentielles: que son organisation se saisisse immédiatement du problème posé (sans «se raconter des histoires»); que toutes les composantes soient bien mobilisées pour travailler ensemble; que l'exigence de communication soit effectivement prise en charge – et ce sera à lui de monter en première ligne, mais surtout que lui-même soit totalement mobilisé pour ouvrir les questions les plus difficiles, pour ouvrir des perspectives nouvelles, pour aider à inventer les meilleures voies de sortie.

- Comment faut-il réagir une fois confronté à la crise?

- Je viens de tracer quelques lignes essentielles : mobilisation, coordination, communication. Et surtout: pilotage, car une crise pose d'abord un problème de perte de repère. Pour cela, le dirigeant doit pouvoir compter sur l'appui d'un groupe que j'ai nommé «Force de réflexion rapide». Quelques personnes, bien préparées, vont réfléchir autour de quatre questions: 1. De quoi s'agit-il vraiment? 2. Quels sont les pièges à éviter? 3. Quels sont les acteurs inhabituels qu'il faut considérer? 4. Enfin, et surtout, quelles sont les deux ou trois initiatives qu'il faudrait lancer immédiatement? Non pour tout résoudre, mais pour redonner au système de l'énergie, de la confiance, de la cohésion, de la portance – au moment même où les méthodes habituelles sont impuissantes devant la menace de décrochage imminent. Cela suppose bien entendu de nouvelles formes de préparation, d'exercices, très éloignés de ce que nous pratiquons dans tous les pays du monde.

- Vous évoquez l'empowerment, que voulez-vous dire au juste?

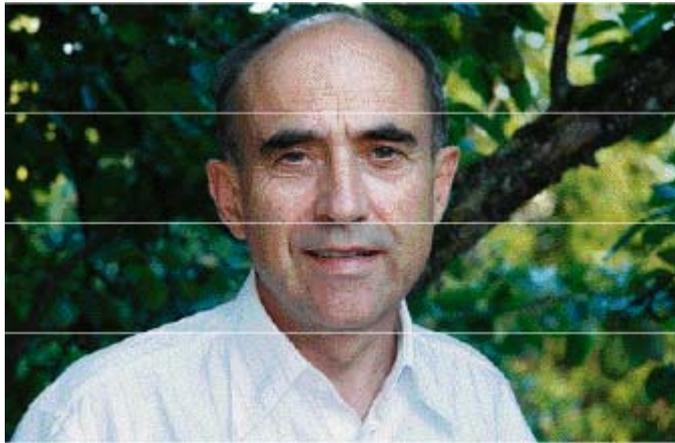
- Un cyclone tire sa force de l'énergie des mers qu'il survole. De même en crise, les organisations doivent tirer leur énergie des capacités, du savoir-faire, de l'inventivité du plus grand nombre d'acteurs – en interne, mais aussi à l'extérieur. Cela est loin de notre culture de crise, qui pousse à tout centraliser, à écarter au maximum les contributions non prévues. Il faut apprendre à valoriser les initiatives émergentes – ainsi que des ferries qui se mobilisent d'eux-mêmes pour sauver des centaines de milliers de

personnes, sans que cela soit dans aucun plan. Cela suppose, une fois encore, une excellente préparation pour savoir susciter, accueillir, valoriser au mieux les capacités des uns et des autres – le personnel interne, les clients, les fournisseurs, les citoyens, etc. Seuls des responsables bien entraînés savent travailler ainsi, ne pas se sentir dévalorisés par ces apports cruciaux.

- Quels sont, selon vous, les critères pour recruter les membres de l'équipe de gestion de crise?

- Il s'agit bien entendu de réunir des personnes qui ne sont pas tétanisées par les territoires mal connus, sujets à mutations rapides, très surprenantes, et qui appellent non plus l'application mécanique de règles connues, mais l'invention rapide de stratégies et de tactiques appropriées. Il y a là un défi à relever rapidement en termes de préparation, de formation. La bonne nouvelle, c'est que nous savons désormais très bien comment préparer des équipes à traiter ces nouveaux univers de haute surprise. Il suffit pour cela de dirigeants décidés, confiants, qui sauront mobiliser leurs organisations sur ces lignes désormais vitales, qui ouvrent – au moins pour les plus déterminés – des opportunités également vitales.

Propos recueillis par Aziza EL AFFAS



Événement

Entreprises

Economie

Europe

Régions

COMPETENCES & RH

Brèves

Finances-Banques

Société

Tribune

Politique

Politique Internationale

Brèves internationales

De bonnes sources

Création d'entreprises

Comment susciter des vocations chez les étudiants

Que faire après le bac?

Des réponses aux journées de l'orientation

Diriger son entreprise comme un chef d'orchestre

Entrepreneuriat: Success stories au féminin

Entrepreneuriat

Une instance pour la parité en projet

Management en temps de crise

La culture projet, l'arme magique?
