



**HAL**  
open science

# Evaluer la gestion de crise l'appel pour une vision cognitiviste et alter-prospectiviste

Raphael de Vittoris

► **To cite this version:**

Raphael de Vittoris. Evaluer la gestion de crise l'appel pour une vision cognitiviste et alter-prospectiviste. 2022. hal-03882696

**HAL Id: hal-03882696**

**<https://uca.hal.science/hal-03882696>**

Preprint submitted on 2 Dec 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°65 - FÉVRIER 2022

DOSSIER THÉMATIQUE

## DÉFIS ACTUELS ET ÉMERGENTS DES GESTIONNAIRES ET SPÉCIALISTES DE CRISE

POINT DE VUE

LES DÉFIS ET LES STRATÉGIES  
DE LEADERSHIP  
EN GESTION DE CRISE

RECHERCHE

PROJET APRIL  
PROGRAMME AGENCE NATIONALE  
DE LA RECHERCHE

# Évaluer une gestion de crise, l'appel pour une vision cognitiviste et alter-prospectiviste

par Raphaël De VITTORIS



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Raphaël De VITTORIS

Après une carrière internationale dans le secteur de l'hygiène, la sécurité et l'environnement, il est le gestionnaire de crise du Groupe Michelin depuis 2013. Il est aussi enseignant et chercheur en sciences de gestion sur les problématiques de gestion de crise, gestion des risques, communication de crise, négociation de crise et biais cognitifs en situation de crise. Docteur en sciences de gestion et qualifié maître de conférence, diplômé d'un master en physiologie en environnement extrême, d'un master en administration d'entreprise et d'un master en hygiène, sécurité et environnement, il enseigne dans divers masters et il est membre du board de l'Institut d'études des crises et d'intelligence économique et stratégique. Il est l'auteur de *Surmonter les crises*, paru en 2021 aux éditions Dunod et le fondateur d'Antifragile.fr



premiers rapprochements, la comparaison n'est pas si évidente. Quelle crise fut-elle *réellement* la plus grave : Tchernobyl ou Fukushima ? Le Bataclan ou *Charlie Hebdo* ? Katrina ou Hugo ?

Les analystes de la crise admettent pourtant qu'à peu de choses près, les conséquences des crises affrontées auraient pu être tout autres pour une gestion pourtant totalement identique. La chance, le sort, la fatalité sont autant de facteurs qui viennent influencer les conséquences parfois de manière bien plus considérable que toutes les mesures proposées par les cellules.

Dans ce cas comment interpréter les indicateurs ? Sont-ils représentatifs de la gestion effectuée ? Doit-on y inclure un quotient de chance ? Une gestion maladroite mais heureuse doit-elle susciter davantage de reproduction ultérieure qu'une gestion habile mais malchanceuse ?

Une seconde approche classique consiste à qualifier les composantes de la gestion aux niveaux techniques, organisationnel et humain (approche TOP). Un tel diagnostic, plus structurel et moins opérationnel que l'approche précédente, permet de segmenter des familles d'éléments pour identifier avec davantage de finesse les forces et les faiblesses de la structure. Cependant, il amène à multiplier les indicateurs évaluant les moyens (fiabilité, disponibilité, maîtrise, etc.), l'organisation (simulations, etc.) et les personnes (formations, etc.). Certains auteurs ajoutent à ces paramètres l'influence de la culture

## INTRODUCTION

L'actualité récente a rendu le concept de crise omniprésent dans les esprits. La gestion de crise fait désormais partie des fondamentaux de la plupart des organisations. Comme pour tout processus, il est naturel de s'interroger sur les indicateurs permettant à l'organisation de la suivre et de le piloter.

Or, il semble difficile aux organisations, pourtant rompues à l'art du suivi et du pilotage, de quantifier avec précision les niveaux de performance en gestion de crise. Cette difficulté pourrait selon nous être le fruit d'une imprécision quant à l'angle de conceptualisation de la gestion de crise même.

Après analyse de la littérature scientifique et des approches de diverses organisations, quatre grilles de lecture différentes des crises semblent émerger avec autant de voies d'évaluation de ce qu'est une « bonne » gestion de crise. Nous proposons de passer en revue ces quatre approches et d'en tirer des indicateurs potentiels.

## UNE APPROCHE CLASSIQUE, LARGEMENT DÉPENDANTE DU RETOUR D'EXPÉRIENCE

L'évaluation des crises la plus fréquente repose sur une conception classique des crises où l'évènement est considéré par ses manifestations extérieures : ses conséquences. Cette approche est la plus intuitive, donc la plus aisée à appliquer. Les conséquences peuvent en effet se quantifier en nombre de victimes, en coûts, en nombres de références médiatiques ou de *posts*. C'est cette approche qui fournit *a priori* les données objectives les plus solides, car elles sont directement issues des constats.

On peut alors avoir la tentation de comparer les crises par leurs conséquences. Pourtant, dès les

de l'organisation et la psychologie des décideurs<sup>1</sup>.

Cette approche classique, qu'elle se fonde sur les conséquences pures ou les éléments structurels du dispositif de gestion de crise, a l'avantage de fournir des données et de permettre une interprétation rapide de l'évènement. Toutefois, après autant d'années d'évaluation des crises multiples ayant fait l'objet d'analyses fines et de retours d'expériences détaillés, comment expliquer les fiascos retentissants des plus grandes crises qui secouent notre quotidien ?

**Indicateurs de constat possibles :** nombres de victimes, effet médiatique, nombre de posts, coûts, réactions des employés, impact psychologique, qualité des interactions dans la cellule, alignement des visions et des interprétations, etc.

## ÉVALUATION PSYCHO-STRUCTURELLE

La littérature scientifique en sciences de gestion offre cependant des pistes intéressantes inspirées des sciences cognitives avec deux approches apparemment globalement similaires mais reposant sur des principes contraires. Elles abordent la notion de gestion de crise par la conceptualisation du phénomène de crise et l'influence de cette abstraction sur les décisions au niveau individuel ou collectif.

D'une part, le *decision-making* tel que développé par March<sup>2</sup> est une approche qui se base sur le présupposé que la réflexion précède l'action. Ce concept implique un phénomène de collecte et d'interprétation des données disponibles permettant ainsi une anticipation des conséquences. Dans ce cas, le processus décisionnel collectif est comparable à « la présence d'un

choix calculé entre les alternatives<sup>3</sup> ». La gestion de crise est alors le fruit de décisions, les décisions sont le fruit de calculs d'alternatives, les alternatives sont le fruit d'analyses, les analyses sont le fruit d'une collecte et d'une interprétation des données. Le processus repose d'abord sur des modèles abstraits et conceptuels (principes, références à des situations similaires, valeurs et culture de l'organisation et du décideur, etc.), le plus souvent personnels, où les ancrages, les influences, les heuristiques et les autres biais cognitifs posent les limites de la rationalité des choix. L'idée précédant l'action, l'idée biaisée entraînera nécessairement une action peu pertinente.

D'autre part, le *sensemaking* tel que développé par Weick<sup>4</sup>, au contraire, considère que c'est bien l'action initiale qui nourrit la pensée en permettant une interprétation collective cohérente de la cellule de crise. Au moyen de l'analyse de catastrophes célèbres (Mann Gulch, Bhopal, etc.), il propose un « passage de la prise de décision au sens » en étudiant la création de sens. Une des particularités de cette approche est de considérer le processus de *sensemaking* d'abord comme un processus collectif et distribué qui repose sur des identités partagées ; ce qui le distingue du processus de *decision-making* inspirée par le choix rationnel et voyant son centre d'analyse dans l'esprit de l'individu. Selon une approche *sensemaking*, le décideur n'œuvre pas seul mais se réduit à un composant d'un collectif (la cellule de crise), dont l'action immédiate permet la réflexion et l'interprétation de la situation en vue d'un ajustement perpétuel (par bricolage) et d'une progression de la pertinence. Les influences, les heuristiques et les biais cognitifs peuvent alors être gérés de manière collective et l'organisation peut même en tirer bénéfice si cela permet une interprétation collective cohérente plus pertinente.

**Indicateurs psycho-structurels possibles :** succès/insuccès des alternatives choisies, collégialité des décisions, compréhension collective commune des évènements, présence/absence de points de situations réguliers, etc.

## UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE OFFRANT DES DIMENSIONS NOUVELLES D'ÉVALUATION

Selon une vision d'abord organisationnelle de l'évènement, l'efficacité du pilotage peut être considérée comme la bonne réalisation des différentes missions devant être réalisées au sein de la cellule de crise. En effet, face à l'impossibilité d'embrasser la pluralité des évolutions et des dénouements potentiels d'une crise, il est possible d'admettre l'impossibilité de déterminer si les décisions prises ont été judicieuses ou non. L'évaluation de résultat étant impossible (car relevant uniquement du constat), les organisations peuvent se rabattre sur un résultat d'organisation. Il est alors possible de découper les missions de la cellule de crise en fonctions principales et d'évaluer le bon fonctionnement des différentes missions. Ces missions peuvent être découpées en cinq fonctions principales :

- Le leadership, dont la mission principale de prendre des décisions et de rendre des comptes aux reste de l'organisation.
- L'anticipation, dont la mission de fournir des éléments de projection qui permet de disposer d'un temps d'avance sur les évènements.

.....

(1) Mitroff, I. et Anagnos, G. (2001), *Managing Crises Before They Happen. What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*, New York, Amacom, 2001.

(2) March, J. G. (1978), « Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice », *The Bell Journal of Economics*, 9, p. 587-608 ; March, J. G. (1982), « Theories of choice and making decisions », *Society*, 20, 29-39 ; March, J. G. (1994), *A primer on decision making: How decisions happen*, New York, Free Press ; March, J. G. (2006), « Rationality, foolishness, and adaptive intelligence », *Strategic Management Journal*, 27, p. 201-214.

(3) Schulz, M. (2014), *Logic of consequences and logic of appropriateness*, in M. Augier et D. Teece (dir.), *Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, Londres, Palgrave Macmillan, p. 1-6.

(4) Weick, K. E. (1993), « The collapse of sensemaking in organizations. The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38, p. 628-652 ; Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage ; Weick, K. E. (1996), « Drop your tools. An allegory for organizational studies », *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 301-313 ; Weick, K. E. (2010), « Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal Disaster », *Journal of Management Studies*, 47, p. 537-550 ; Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., et Obstfeld, D. (2005), « Organizing and the process of sensemaking », *is* 16, p. 409-421.

- La facilitation, dont la mission de fluidifier le fonctionnement de la cellule de crise et d'en assurer la pérennité (fonctionnement longue durée).
- L'intervention, dont la mission principale est d'intervenir sur le terrain.
- La communication, dont la mission est de fournir un plan de communication couvrant les parties prenantes internes et externes

**Indicateurs organisationnels possibles** : *type de leadership développé, fourniture de scénarios de rupture pour l'anticipation collective, survenue des développements de la crise anticipée, langage et codes communs, interprétation commune, manque de moyens, capacité d'intervention, prise en compte/négligence de la communication interne, existence/absence d'un plan de communication, etc.*

## ÉVALUATION ALTER-PROSPECTIVISTE

Dans l'approche précédente, nous avons souligné que l'évaluation de résultat est impossible en gestion de crise puisque les conséquences observées ne relèvent que du constat et ne peuvent être comparées aux conséquences possibles mais n'étant pas (par définition)

survenues. La recherche probabiliste permet toutefois de contourner cette apparente impossibilité factuelle. Des outils probabilistes peuvent modéliser des trajectoires d'évènements. En effet, des logiciels comme « Monte Carlo » sont couramment utilisés pour mesurer les champs des possibles. Une telle approche permet ainsi de comparer une situation réelle face à la multitude des situations possibles et ceci de manière statistique. Si une telle approche a peu de sens pour les gestionnaires de crises à cinétiques très rapides et à portée réduite, elle prend en revanche pleinement son sens pour les organisations ayant à affronter des mégacrisis couvrant des échelles spatio-temporelles très vastes (comme la pandémie de Covid-19 de 2020 ou l'éruption de l'Eyjafjöll en 2010). Si les entreprises peuvent difficilement tirer un bénéfice immédiat de telles approches au vu de leur implication dans la gestion de crises à magnitudes plus faibles, des organisations étatiques ou supraétatiques pourraient en revanche revoir leur approche de la gestion de crise en ce sens. L'évaluation alterprospectiviste offre ainsi une perspective nouvelle à l'anticipation et donc à la prise de décision de la cellule de crise.

**Indicateurs de trajectoire possibles** : *Enchaînements d'évènements les plus extrêmes, pattern d'enchaînements d'évènements les plus récurrents, présence/absence de boucle d'auto-alimentation des évènements, etc.*

## CONCLUSION

La plupart des organisations publiques et privées sont familières d'une approche classique avec retour d'expérience (malgré leurs biais caractéristiques susceptibles d'en déformer significativement les conclusions<sup>5)</sup> qui offrent des indicateurs de constat.

Toutefois, de nombreux acteurs s'accordent à constater que ces outils d'évaluation sont insuffisants pour qualifier les dynamiques psychologiques, organisationnelles ou alterprospectivistes des gestions de crise et piloter le progrès.

Une approche « *blended* », en mesure de proposer des indicateurs variés combinant des approches complémentaires, permettrait peut-être une qualification plus pertinente des gestions. Une telle approche ouvrirait à de nouvelles perspectives dans une discipline où les organisations ne doivent plus se contenter de « se préparer à être surprises » mais plutôt assumer pleinement le fait qu'elles le seront ■