



## ANALYSE DE L'EXPERT

Monsieur **Didier HEIDERICH**

- Directeur Conseil en communication sensible et gestion de crise.
- Président de l'Observatoire International des Crises.
- Directeur de la publication du Magazine de la Communication de crise et sensible.
- Enseignant en 3<sup>ème</sup> cycle.
- Auteur.

# GESTION DE CRISE : FAIRE FACE À L'INCERTITUDE

Notre époque use et abuse du vocable crise : on le croise souvent, tapissant les bandeaux des chaînes d'information continue, alimentant les conversations dans les open space des agences de communication. Le mot se brandit en étendard d'experts de toutes obédiences et en final, ôtant au concept petit à petit sa signification pour en faire le leitmotiv d'une époque qui se cherche<sup>1</sup>.

Retenons la définition du Littré qui a l'avantage d'être concise :

“ La crise n'existe pas en tant qu'objet : personne ne possède de crise. ”

« Moment périlleux et décisif », pour tenir celle de la gestion de crise. Une approche pragmatique permettrait de définir la gestion de crise comme le management dans une situation périlleuse qui se destine à la contingenter, à en diminuer les conséquences et les impacts négatifs.

Dans la pratique, la gestion de crise se décompose en plusieurs étapes : la gestion de l'urgence, que connaissent bien les éléments de la Gendarmerie Royale,

lorsqu'il s'agit de protéger les administrés et organiser les services de secours, d'orienter un flux d'automobiles, de délimiter un périmètre ou d'intervenir en situation périlleuse face à l'agression et à la violence. La phase d'urgence est celle pour laquelle les services de secours sont les mieux préparés, avec des organisations, des fonctionnements et modus operandi parfaitement définis.

La seconde étape concerne la gestion des conséquences de la crise, c'est-à-dire des impacts négatifs de la crise. Cette phase ouvre, la plupart du temps, un champ des possibles qui est une source à la fois de complexités et d'incertitudes. Une autre approche que la procédure est alors requise, fondée sur la capacité à percevoir de nouvelles représentations de la réalité prenant en compte l'instabilité, l'ouverture, la fluctuation, le désordre, le flou, la contradiction, l'ambiguïté, le paradoxe<sup>2</sup>.

#### Pour une approche constructiviste

Face à l'incertain, plutôt qu'une procédure, nous prôtons une pensée constructiviste, qui suppose que les connaissances forment une construction de la réalité et non sa représentation. Ce concept renvoie à toutes les difficultés de compréhension (flou, incertain, imprévisible, ambiguë, aléatoire) posées par l'appréhension d'une réalité complexe et qui se traduit pour le gestionnaire de crise par un manque d'informations, une information difficile à obtenir, voire inaccessible<sup>3</sup>. Il s'agit de se saisir du réel en faisant fi de ce que nous pensons savoir. Car les crises nous enseignent qu'elles surgissent et s'épanouissent là où se situent nos certitudes.

Nous pourrions abandonner le lecteur ici, en se disant que face à la complexité, c'est l'imagination qui prend le pouvoir. C'est vrai, car d'une part la compréhension

« Les situations de crise peuvent être considérées comme des systèmes qui ont leurs propres cohérences et des dynamiques singulières : derrière l'apparence du flou des crises se cache une structure qu'il est nécessaire d'identifier, avec ses forces et également ses fragilités. »

et la gestion des situations complexes exigent de faire des liens là où ils ne semblent pas exister ou alors de façon ténue, de substituer la créativité à la procédure et d'utiliser les méthodes de créativité pour imaginer des solutions nouvelles en réponse à des événements inédits.

Cependant, les situations de crise peuvent être considérées comme des systèmes qui ont leurs propres cohérences et des dynamiques singulières : derrière l'apparence du flou des crises se cache une structure qu'il est nécessaire d'identifier, avec ses forces et également ses fragilités. C'est par l'identification des fragilités intrinsèques de la crise que l'on peut déterminer les angles d'attaque, à l'image des services de recherche et d'investigation de la Gendarmerie Royale.

#### Le défi de l'information

Comme évoqué, l'information en situation de crise est une gageure. La plupart du temps notre expérience des crises nous prévient que l'information initiale est fautive, tout comme la définition même de la crise. Par exemple, la présence massive de médias est généralement un thermomètre qui indique peu de choses sur la maladie. Rechercher, vérifier l'information, définir ce qu'est la crise, lancer des investigations permettent de définir la crise. À ceci, il est nécessaire de déterminer les liens entre les faits et les événements. Se tromper dans l'information, se conforter dans des hypothèses erronées sont autant d'erreurs fréquemment rencontrées, y compris commises par des acteurs de haut niveau. Car la crise est un récit et « le récit vraisemblable est donc un récit dont les actions répondent, comme autant d'applications ou de cas particuliers, à un corps de maximes reçues comme vraies par le public auquel il s'adresse ; mais ces maximes, du fait même qu'elles sont admises, restent

le plus souvent implicites »<sup>4</sup>. On n'échappe pas à la mise en récit d'une situation de crise. Si cette mise en récit peut paraître peu rationnelle, celle-ci est à double tranchant. D'une part, c'est le moyen qui permet de tisser des liens entre les événements, de dépasser le cadre logique et de sublimer l'approche de la crise. À contrario, le récit peut être entaché par des présupposés, des croyances, des opinions et une multitude de biais cognitifs. En effet, les biais cognitifs qui dupent notre discernement sont nombreux. Notons à ce titre le risque de persévérance dans l'erreur ou un couple redoutable dans une situation de crise : le biais de disponibilité (ou d'ancrage), qui veut que l'on se fie aux informations immédiatement disponibles, marié soit au biais de confirmation, soit à notre propension à persévérer dans l'erreur, fera de trois informations, pourtant données au conditionnel, la preuve irréfutable qu'une hypothèse se vérifie, alors que rien ne permet de l'affirmer. En somme, il faut stimuler l'imagination sans tomber dans l'imaginaire pour investiguer une crise.

#### Décider et agir

Décider en univers incertain a pour exigence de proposer des plans de réponse et de les comparer selon la matrice SWOT (Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces), de sélectionner et de planifier la mise en œuvre de ces actions avant d'en assurer le suivi. Jusqu'ici, tout est classique. Mais, ce serait oublier trop rapidement ce qui se produit dans la cellule



Décider en univers incertain a pour exigence de proposer des plans de réponse et de les comparer selon la matrice SWOT (Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces), de sélectionner et de planifier la mise en œuvre de ces actions avant d'en assurer le suivi.

de crise. Si un agent, une fois une décision prise par la hiérarchie, suit sans sourciller les ordres, dans d'autres lieux moins hiérarchisés, cela peut s'avérer plus complexe et exiger un consensus qui peut dans certaines circonstances être faux. L'effet de faux consensus est la tendance à surestimer le nombre de personnes qui partagent une opinion et donc une vision des réponses à apporter à une crise. Une décision peut sembler faire l'unanimité dans une cellule de crise, alors qu'elle est minoritaire. Et face à l'effet de faux consensus, une personne qui voudra mettre en garde la cellule de crise sur la direction qu'elle souhaite prendre, finira par ne plus tenter d'affirmer son point de vue, même si elle a parfaitement raison. Les gendarmes peuvent se retrouver dans des situations où d'autres parties-prenantes de la crise sont en situation de faux consensus, où règnent des tensions avec une délégitimation de certains acteurs, voire une rupture de la chaîne de commandement.

#### Pour un changement de paradigme

La crise n'existe pas en tant qu'objet : personne ne possède de crise. Elle est une construction définie par la rupture d'équilibre d'un système. Cependant, nous postulons que les gestionnaires de crise ne sont pas hors du système, mais en sont une composante. L'erreur est de penser gérer en univers incertain alors que la gestion de crise contribue à l'incertitude dont elle est une des variables. Tant que les méthodes s'attacheront à laisser croire que le gestionnaire de crise est indépendant du système « crise », croyance renforcée par la volonté de dématérialiser la gestion de crise pour la confier à des applications et logiciels, les crises auront de beaux jours devant elles et paradoxalement, les gestionnaires de crise également. ■

<sup>1</sup> Edgar MORIN, *Crises*, CNRS éditions.

<sup>2</sup> La carte n'est pas le territoire, mais... Essai d'épistémologie systémique par Gérard Donnadieu.

<sup>3</sup> L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ? Synthèse des travaux du Groupe AFSCET « Diffusion de la pensée systémique » (Gérard Donnadieu, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul).

<sup>4</sup> Roland Barthes, « l'effet de réel », *Communications*, 1968 - Vol. 11 - n. 1, pp. 84-89