

**L'ESPÉRANCE  
C'EST  
L'IMPROBABLE**



Dans certaines interviews réalisées en 2022 et 2023 sur le sens de la vie en général, le sociologue et philosophe centenaire Edgar Morin affirme que « l'espérance c'est l'improbable ». C'est par cette maxime que nous souhaitons introduire le sujet de cet ouvrage sur la gestion de crise. Edgar Morin parle de la période de la Seconde Guerre mondiale et explique comment il a vécu l'occupation nazie en France et comment, en 1941, il s'attendait à vivre de manière contrainte et occupée pendant plusieurs années du fait de la suprématie militaire allemande. Et, tout à coup, sont intervenus deux événements. Le premier fut la contre-offensive de l'Armée rouge du général Joukov et le deuxième fut l'attaque japonaise à Pearl Harbor. La reprise en main par l'Armée rouge et l'entrée en guerre des Américains allaient tout changer et participer à la libération. Ces deux événements étaient improbables à l'époque et pourtant ils se sont produits et ont changé l'histoire. Cela amène Edgar Morin à dire qu'« il faut espérer dans l'improbable et travailler pour l'improbable<sup>1</sup> ».

C'est dans cet esprit que nous avons souhaité produire cet ouvrage : savoir gérer l'improbable. Le mot « gestion » n'est pas pris dans son acception administrative et planificatrice, mais comme le fait de faire face à des situations anormales qui font partie de la normalité de la vie. Les systèmes gestionnaires et politiques, qui nous entourent et qui façonnent nos manières de faire et d'être, avancent l'idée sécuritaire de la réduction du risque. Les collectifs, qu'ils soient états, entreprises, associations ou familles, avancent la promesse d'une maîtrise des risques et d'une sécurité accrue justifiant la participation à ces mêmes collectifs.

Nos sociétés modernes ont cherché à bannir le risque en mobilisant la notion de progrès et une maîtrise des éléments externes. La Renaissance, en prenant des distances par rapport aux dogmes religieux, et le scientisme des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles ont cherché à expliquer le monde de manière rationnelle afin de pouvoir agir sur ce dernier pour maîtriser les risques et augmenter la capacité d'action de l'homme. Certaines périodes ont même été caractérisées par une continuité, comme les Trente Glorieuses, avec un avenir toujours plus attractif.

Est-ce une réalité ou une perception accrue due à des médias toujours plus présents et à une société de l'information que nos environnements de vie apparaissent de plus en plus en proie à des crises ? Par crise, nous entendons un événement imprévu qui impacte nos fonctionnements, voire notre sécurité et notre survie. La crise est au niveau macro et micro. Les conflits militaires, les crises sanitaires, les crises géopolitiques, le terrorisme, le problème climatique, la disparition de la biodiversité sont autant d'éléments qui impactent nos vies et nos systèmes. Mais cela vaut à des niveaux plus micros. L'évolution technologique, la mondialisation, la spéculation et la réglementa-

---

1 <https://www.facebook.com/watch/?v=3213991795540873>

tion modifient les avantages concurrentiels des entreprises qui doivent opérer des changements pour survivre et/ou se développer.

Les systèmes gestionnaires ont, de manière plus ou moins explicite, porté l'idée que la crise était anormale et que l'état de non-crise était la normalité. Au regard de la lecture de notre environnement, il convient de considérer que les moments de crise ne sont pas à considérer comme peu probables, mais très probables et que nous devons nous y préparer. Pour symboliser notre propos, nous utilisons l'oxymore « la crise permanente » et avons intitulé notre ouvrage *Incertitude ordinaire : résilience organisationnelle en situation de crise*. L'instabilité de nos environnements nous contraint à une forme d'incertitude ordinaire et permanente. Cette affirmation peut être perçue de manière négative « Je ne maîtrise plus mon environnement » ou positive « Je vais m'adapter et trouver des solutions inédites qui vont me renforcer ». Notre propos s'inscrit dans cette perception positive de la crise.

Notre ouvrage s'adresse aux entreprises et organisations, mais les propos développés montrent également des enseignements individuels en termes de posture et de développement personnel. Comment les organisations répondent-elles à des crises et comment développent-elles une résilience organisationnelle ?

Cet ouvrage a été écrit à dix mains par cinq auteurs qui ont des expériences et une analyse différentes du sujet, permettant d'avoir une démonstration sur la notion de crise, sa gestion et la notion de résilience organisationnelle.

- Matthieu Langlois est médecin anesthésiste-réanimateur, ancien médecin chef du RAID. Il est chercheur à l'ESSEC et enseigne dans plusieurs programmes de formation pour dirigeants. Il dirige Hot Zone Rescue Consulting, société qui anime des conférences et accompagne des équipes dans la performance collective face à la crise ;
- David Autissier, directeur des chaires ESSEC Changement et Innovation managériale, est un spécialiste du changement ;
- Gaspard Gantzer est spécialiste de la communication de crise, conseiller en communication de Bertrand Delanoë, maire de Paris, de Laurent Fabius, ministre des Affaires Étrangères, et de François Hollande, président de la République, et dirigeant de Gantzer Agency ;
- Marie-Léandre Gomez, professeure à l'ESSEC, est une spécialiste des systèmes de pilotage et des organisations sensibles ;
- Marie Kerveillant est chercheure et intervenante à l'ESSEC et spécialiste des organisations sensibles et de la gestion des risques.

À partir de la description et de l'analyse de situations de crise mais aussi de la littérature sur le sujet (chapitre 1), il s'agit de s'interroger sur les bons

fonctionnements et un management adapté aux situations que l'on pourrait qualifier de crises, d'extrêmes, d'imprévus, etc. Cet ouvrage a pour ambition de s'interroger sur les mécanismes en situations imprévues (chapitre 2) et d'en déduire des manières d'agir adaptées et performantes au regard de l'urgence de la situation elle-même. Les processus de pilotage et l'organisation des collectifs doivent être revus tout en tenant compte des pratiques connues des parties prenantes (chapitre 3). La communication en situation de crise est extrêmement importante et répond à des codes et pratiques spécifiques (chapitre 4). La notion de la résilience organisationnelle sera définie à partir des travaux de K. Weick (chapitre 5). La notion de micro-solutions, micro-décisions et micro-solutions en mode essai-erreur sera privilégiée par rapport à la planification qui structure le champ des modèles gestionnaires en place. Une étude de cas dans une centrale nucléaire illustre les propos et démonstrations de cet ouvrage (chapitre 6).

Compte-tenu des auteurs, de nombreuses références sont faites aux attentats de janvier et novembre 2015 et nous avons une pensée pour tous ceux qui ont été concernés directement et indirectement par ces événements.