

# Gouverner en temps de crise

Brigitte Rorive Feytmans

7<sup>ème</sup> journée de la gouvernance des entreprises publiques

13 mai 2022

CRISE OU CRISES ?

# Notion de crise

- Changement, ou aggravation, brutal et imprévisible d'un état
- Moment de rupture spectaculaire, surprenant et inexplicé, entraînant la perte d'un équilibre donné
- Perte de sens, perte des repères organisationnels, caractère urgent et dynamique

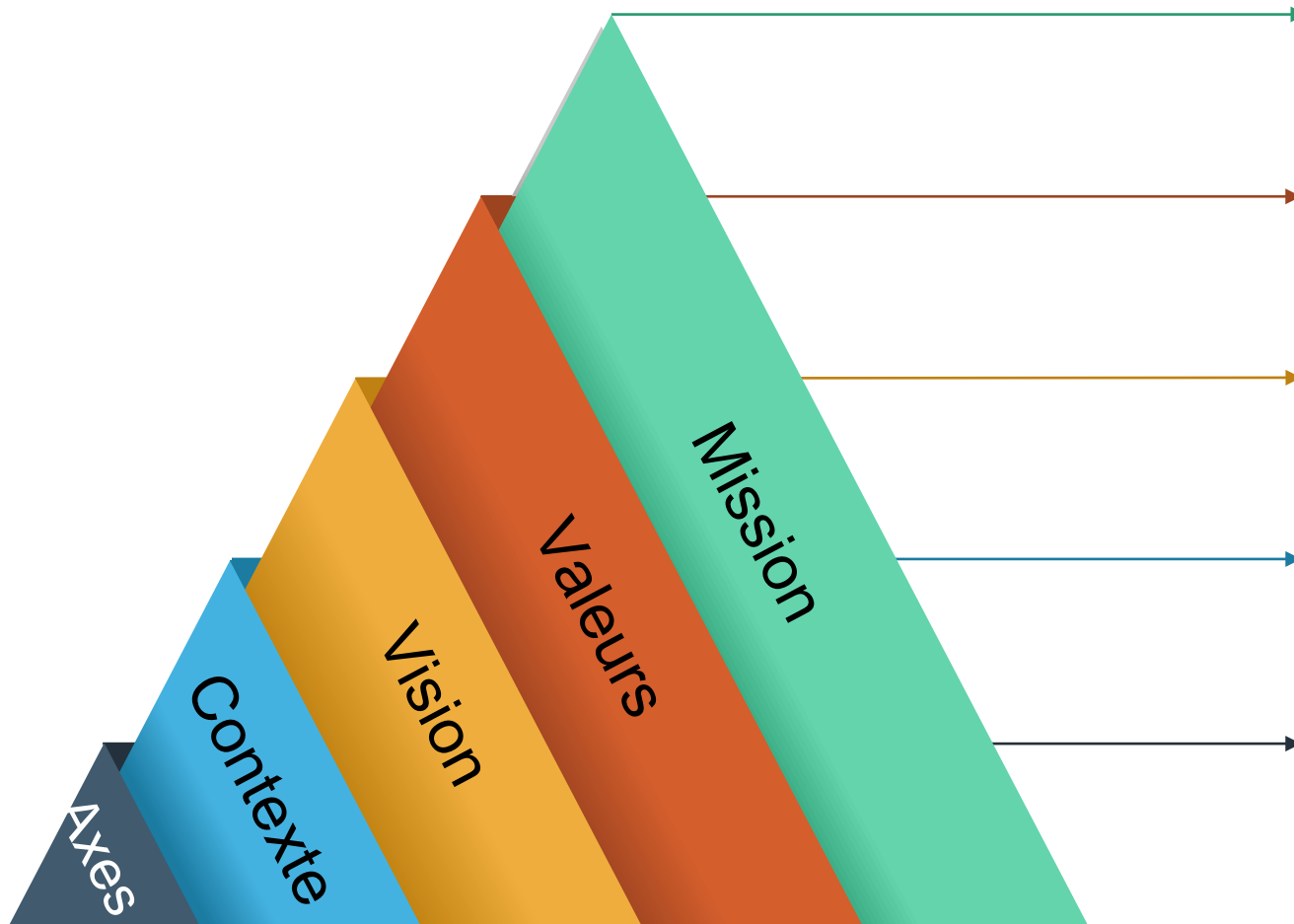
*« Une crise constitue une mise à l'épreuve d'un ordre existant, et notamment des catégories cognitives et d'actions, mais également des frontières et des structures hiérarchiques, qui l'organisent, ce qui peut conduire à un effondrement organisationnel » Olivier Borraz*

# Notion de crise

- Échelle locale (crise institutionnelle)
  - Crise financière et institutionnelle d'un hôpital public régional
  - Gouverner => rechercher de nouveaux équilibres, redonner du sens et des repères
- Echelle nationale ou supra-nationale (crise sociétale)
  - COVID 19
  - Agression russe en Ukraine
  - Réchauffement climatique
  - Remise en cause du modèle de croissance
  - Gouverner => préserver, maintenir les équilibres, adapter la stratégie et le fonctionnement aux contextes de rupture, contribuer à la recherche de nouveaux équilibres

Définir et garder un cap  
stratégique (True North)

# La chaîne du sens



## **Mission**

A quoi on sert ?  
Pourquoi on est là ?

## **Valeurs**

Au nom de quoi, on décide et agit ?  
Qu'est-ce qui guide nos comportements ?

## **Vision**

Que voulons-nous être dans 5 ans ? Comment voulons-nous être perçus ? Que voulons-nous avoir accompli ?

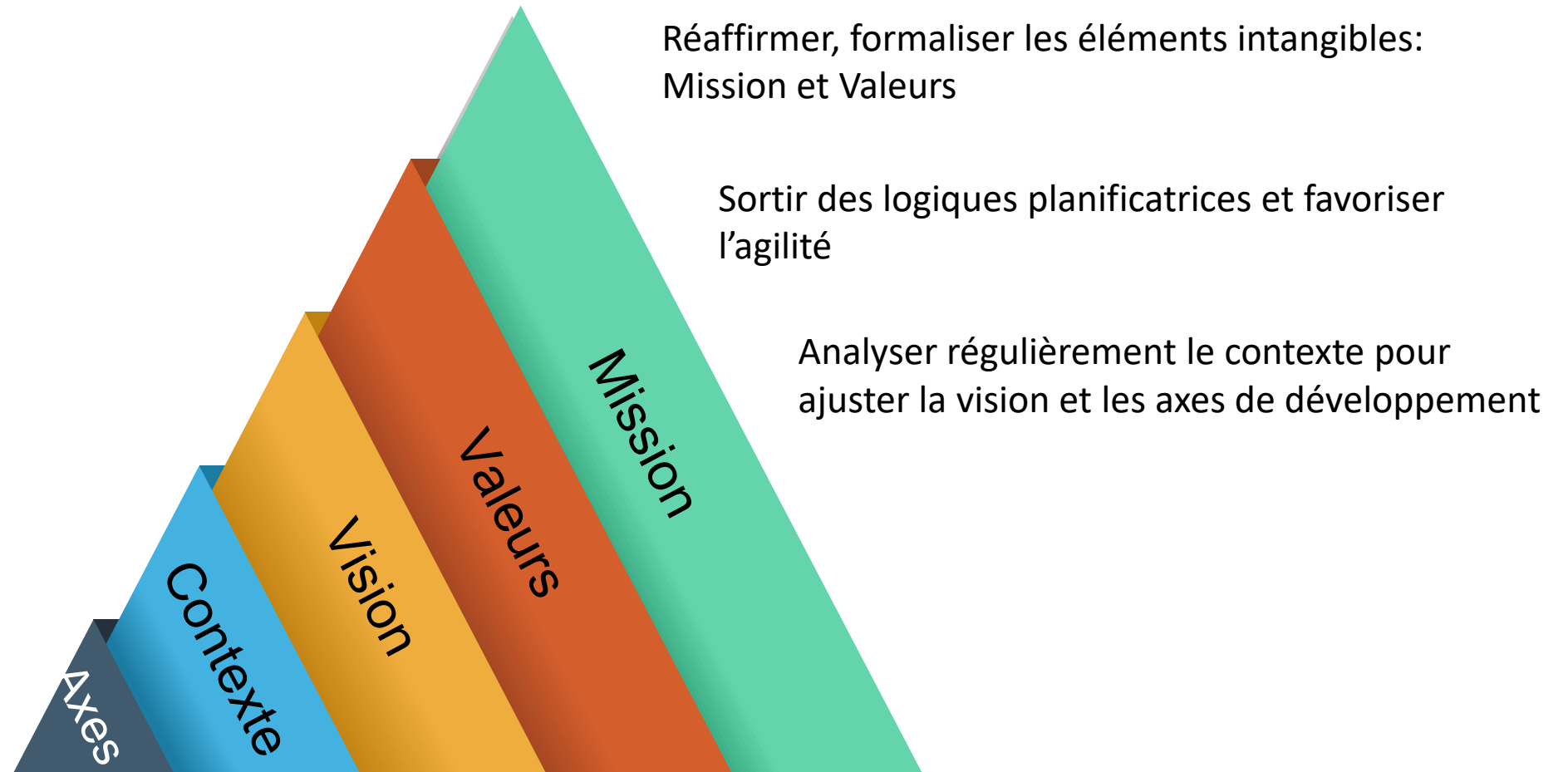
## **Contexte**

Que se passe-t-il dans notre environnement ? Que font les autres ?

## **Axes des développement**

Quels domaines d'action allons-nous investir ? Avec quels objectifs ?

# La chaîne du sens en temps de crise(s)



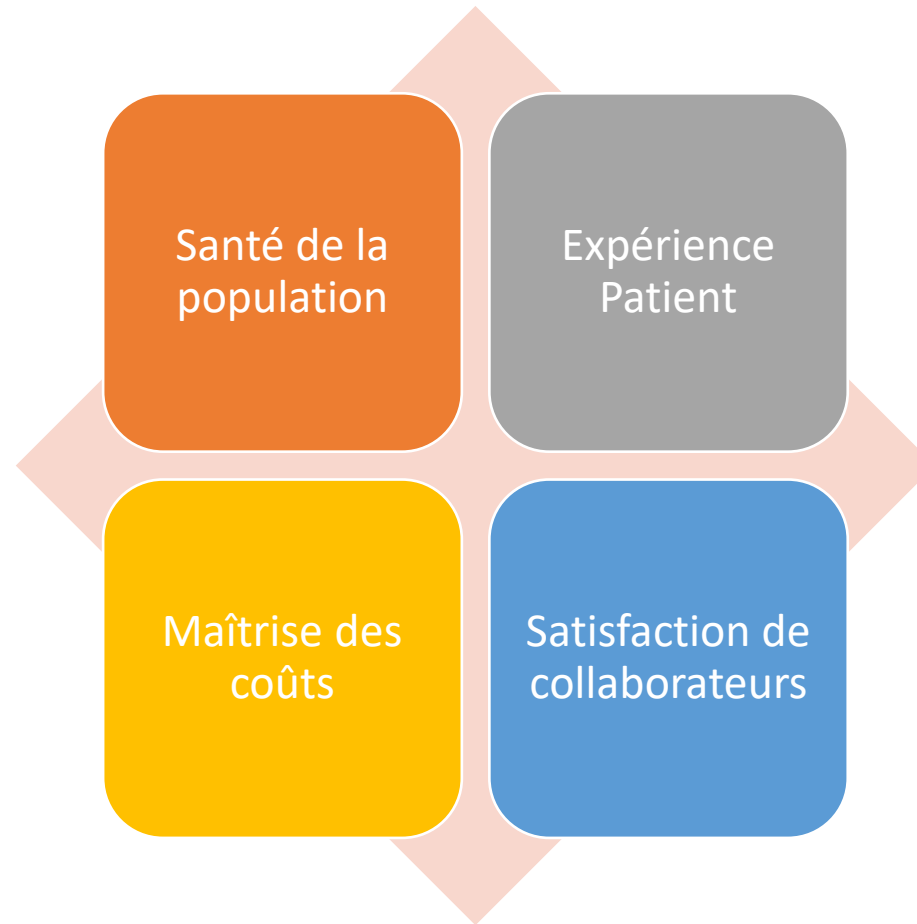
# Gestion de crise et enjeu stratégique

Exemple de la  
gestion de crise à  
l'HRC

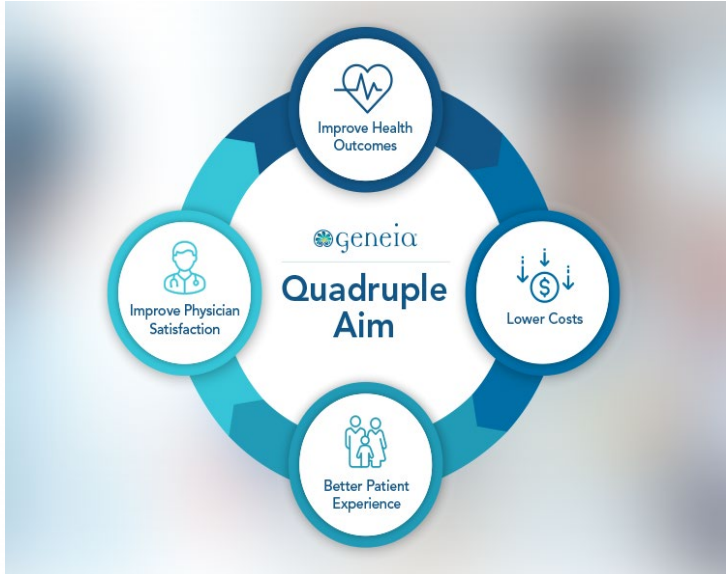
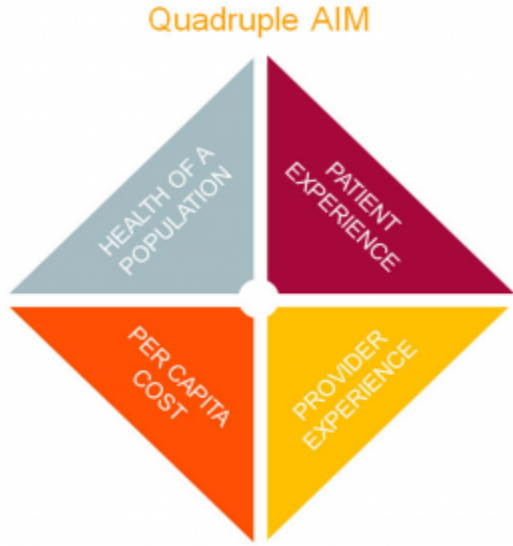




# Les objectifs stratégiques de l'hôpital



# «Le quadruple AIM»



# Les enjeux de la gestion de crise

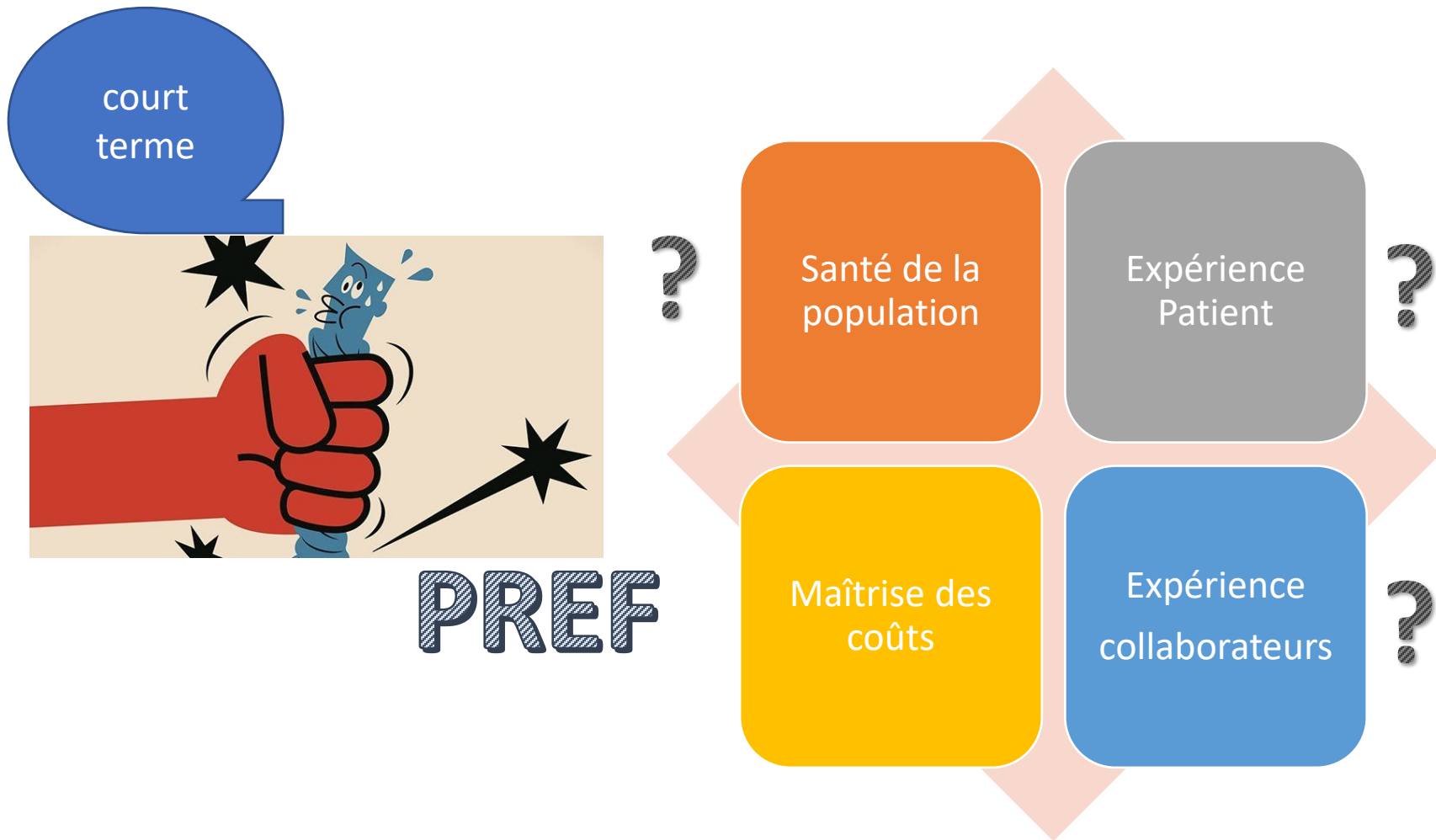


Garder les objectifs en vue



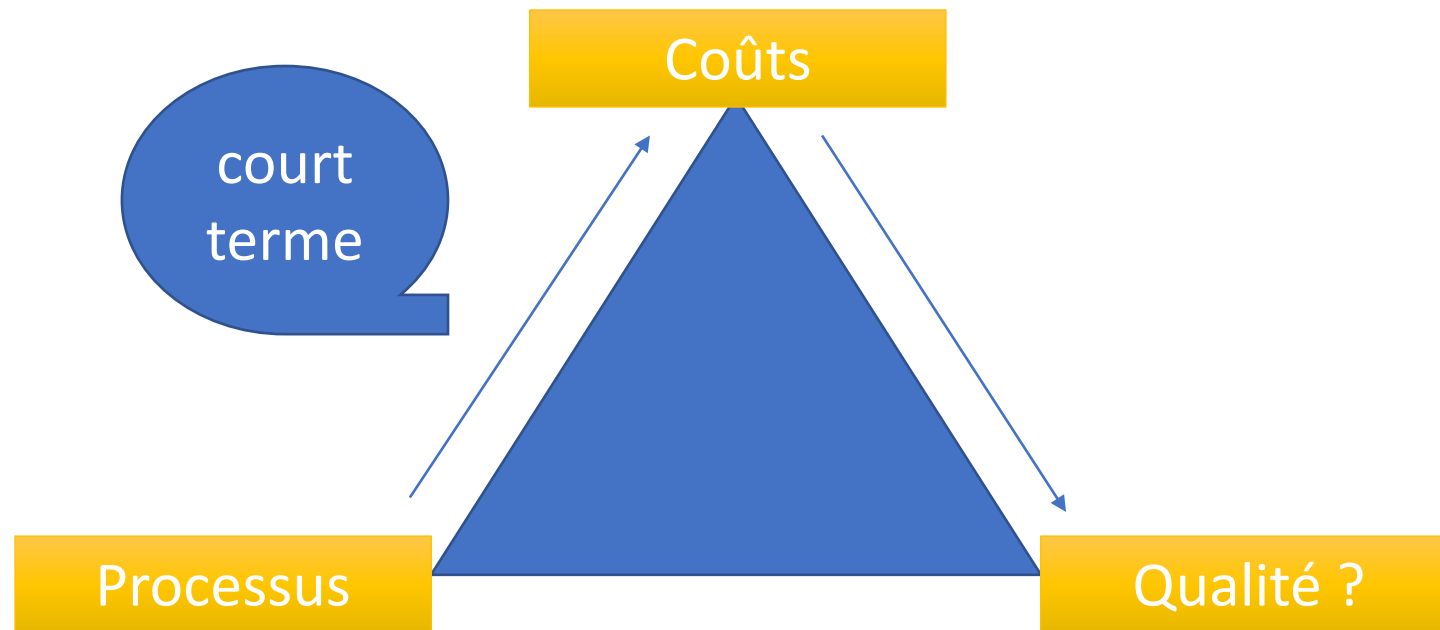
Anticiper les impacts

# Les enjeux de la gestion de crise



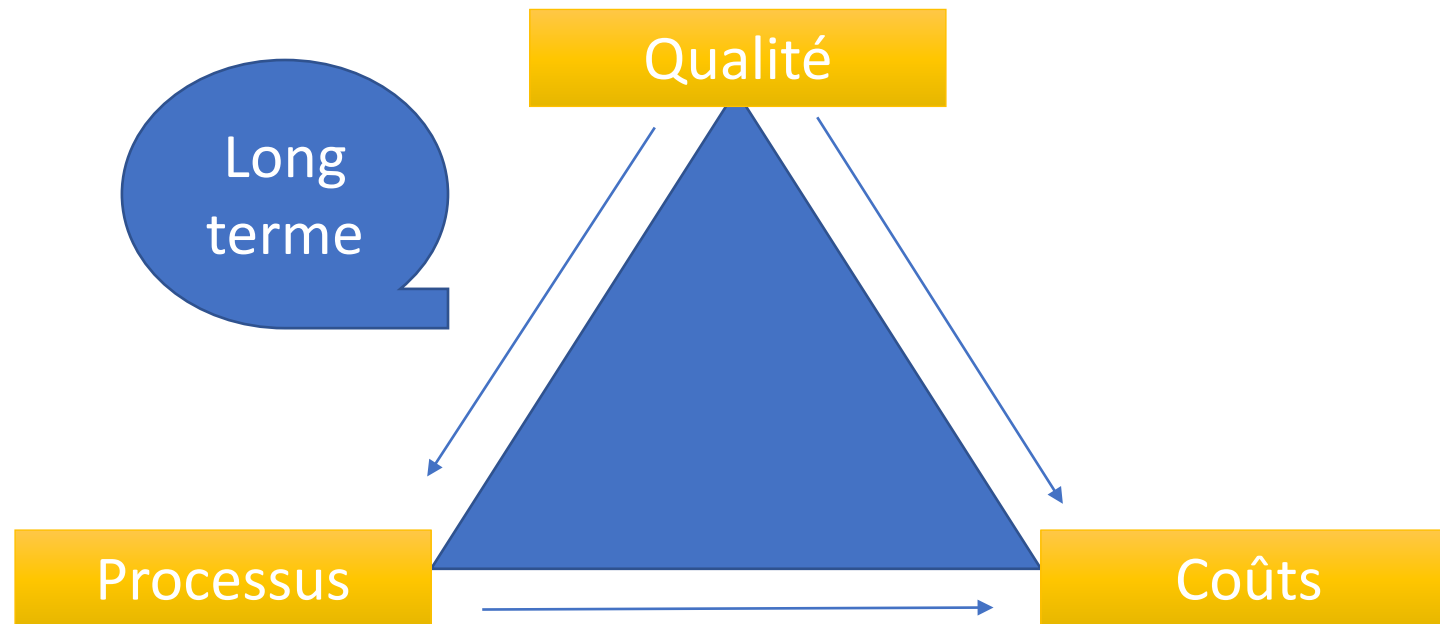
# Plan de Retour à l'Equilibre Financier

Tentation: Piloter par les coûts



# Plan de Retour à l'Equilibre Financier

Solution: Piloter par la qualité



# Préserver, revisiter les fondamentaux de la gouvernance

Dans un contexte de crises ponctuelles sur fond de crise globale, comment revisiter et assurer le bien-fondé des décisions prises et des actions réalisées

# Contexte global de crise(s)

- **Crise du modèle** du progrès par la croissance
  - Surconsommation / épuisement des ressources
  - Impact climatique et environnemental
  - Déclin du progrès social: augmentation de la pauvreté, recul de certains indicateurs
  - Crise de confiance et affaiblissement des grandes institutions
- **Crises ponctuelles**: COVID, guerre en Ukraine, etc



# Gouverner en temps de crise

Double question de la légitimité et de la crédibilité de nos actions et de nos décisions

- **Légitimité:**

- Qualité d'un pouvoir d'être conforme aux croyances des gouvernés quant à ses **origines** et à ses **formes**

- **Crédibilité:**

- Caractère de quelque chose en quoi on peut **croire** et de quelqu'un qui est digne de **confiance**
- Deux attributs essentiels de la gouvernance et qui ne se décrètent pas. Ils se construisent, se gagnent et se protègent

# Les défis

- La **légitimité** se gagne de moins en moins par le statut, le pouvoir ou l'expertise, surtout si ces derniers s'écartent ou donnent le sentiment de s'écarter des aspirations des gouvernés
  - Crise de confiance
  - «Instrumentalisation de la colère»
  - Puissance des réseaux sociaux
  - Rythme accéléré des changements
  - Instabilité

# Les défis

- La **crédibilité** renvoie à la question de l'intégrité et de la transparence et requiert de s'interroger sur les fondements de la confiance en nous et dans la croyance dans nos actes:
  - Nos intentions stratégiques sont-elles en phase avec les besoins (pertinence de l'action) ?
  - Nos engagements sont-ils respectés, atteints (efficacité de l'action) ?
  - Nos engagements sont-ils socialement responsables, justes (cohérence de l'action) ?

# Deux leviers

- **Professionalisation**

- Evolution d'une activité en une véritable profession avec des compétences plus élevées et formalisées, des garanties de fiabilité, une déontologie particulière

- **Diversité**

- Ensemble de personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine (géographique, socio-culturelle,...), leur âge, leur genre et qui constituent la communauté à laquelle elles appartiennent

# Les enjeux

- **Professionalisation**

- Compétences fonctionnelles, sectorielles et personnelles réunir (renvoie à la question de la diversité)
- Conciliation / couplage des «savoirs experts» et des savoirs «ordinaires»
- Mesure de la fiabilité, feedback, boucles de rétro-action
- Rôle stratégique et non opérationnel
- Déontologie: garantir la recherche / défense de l'intérêt commun et non des intérêts particuliers

# Les enjeux

- **Diversité**

- Tendances naturelles à composer l'organe avec des personnes qui partagent les mêmes références et les mêmes idées
- Rôle plus important de l'expertise et de la compétence avec des risques de biais culturels et cognitifs
- Diversité «cognitive» en résonance avec la communauté de référence (les parties prenantes) pour permettre la conjugaison des savoirs, des expériences et des sensibilités
- Différence entre diversité (un fait) et inclusion (un choix)

# Conclusions

- Gouverner une gestion de crise ou gouverner par temps de crise soulèvent, notamment, deux types de question:
  - Comment définir et tenir un cap stratégique ?
  - Comment préserver, faire évoluer les fondamentaux de la gouvernance ?
- Le recherche de nouveaux équilibres, ou la contribution à cette recherche, demande de revisiter la légitimité de nos instances de gouvernance et la crédibilité de nos actions
- La planification stratégique classique doit céder la place à l'agilité et à la flexibilité MAIS en prenant comme assises fortes une mission claire, et qui fait sens, et des valeurs à défendre et à incarner