

Gouverner en temps de crise

Brigitte Rorive Feytmans

7^{ème} 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 inexpliqué, 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

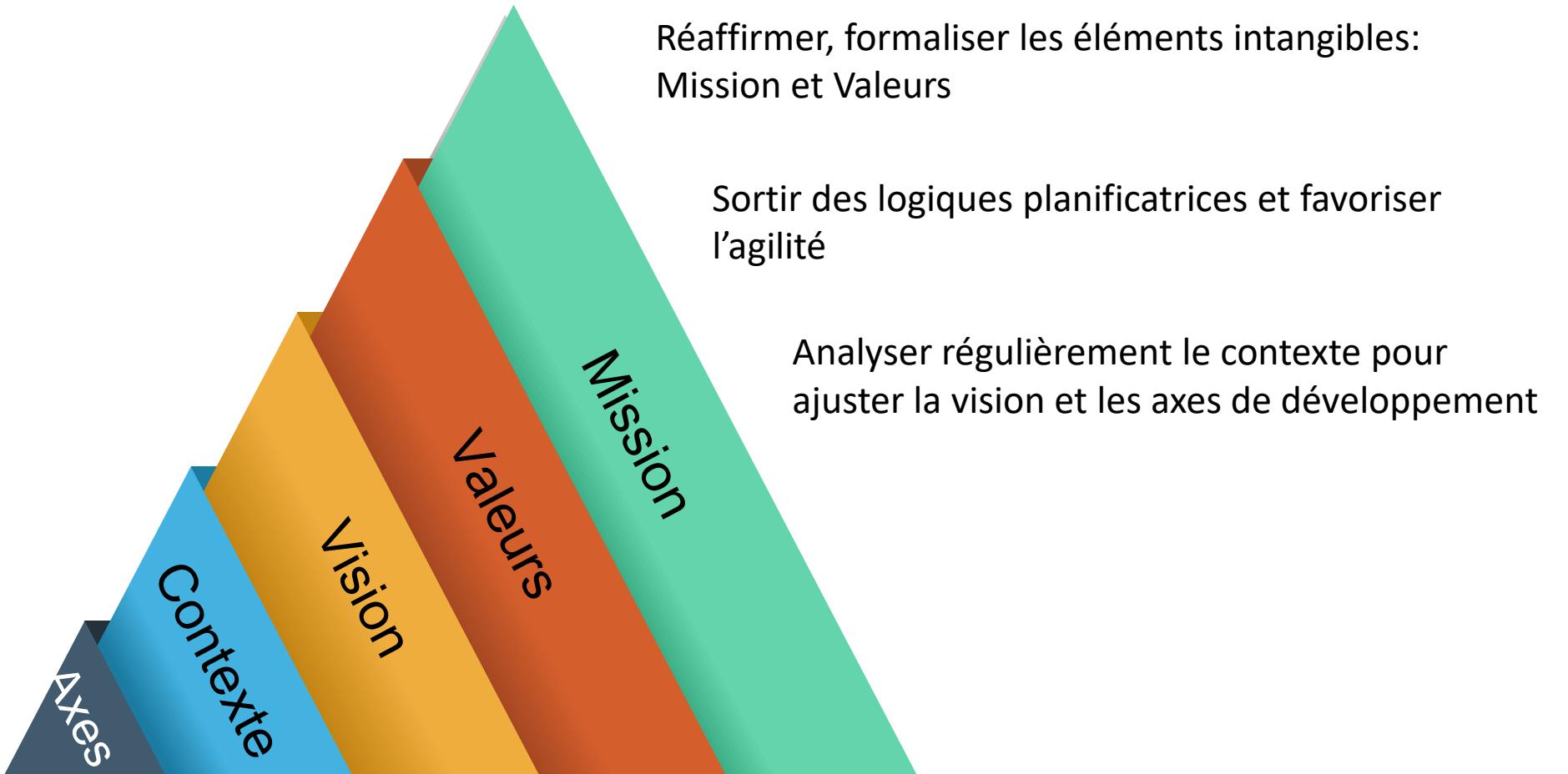
- Échelle locale (crise institutionnelle)
 - Crise financière et institutionnelle d'un hôpital public régional
 - Gouverner => rechercher de nouveaux équilibres, redonner du sens et des repères
- Echelle nationale ou supra-nationale (crise sociétale)
 - COVID 19
 - Aggression russe en Ukraine
 - Réchauffement 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



La chaîne du sens en temps de crise(s)



Gestion de crise et enjeu stratégique

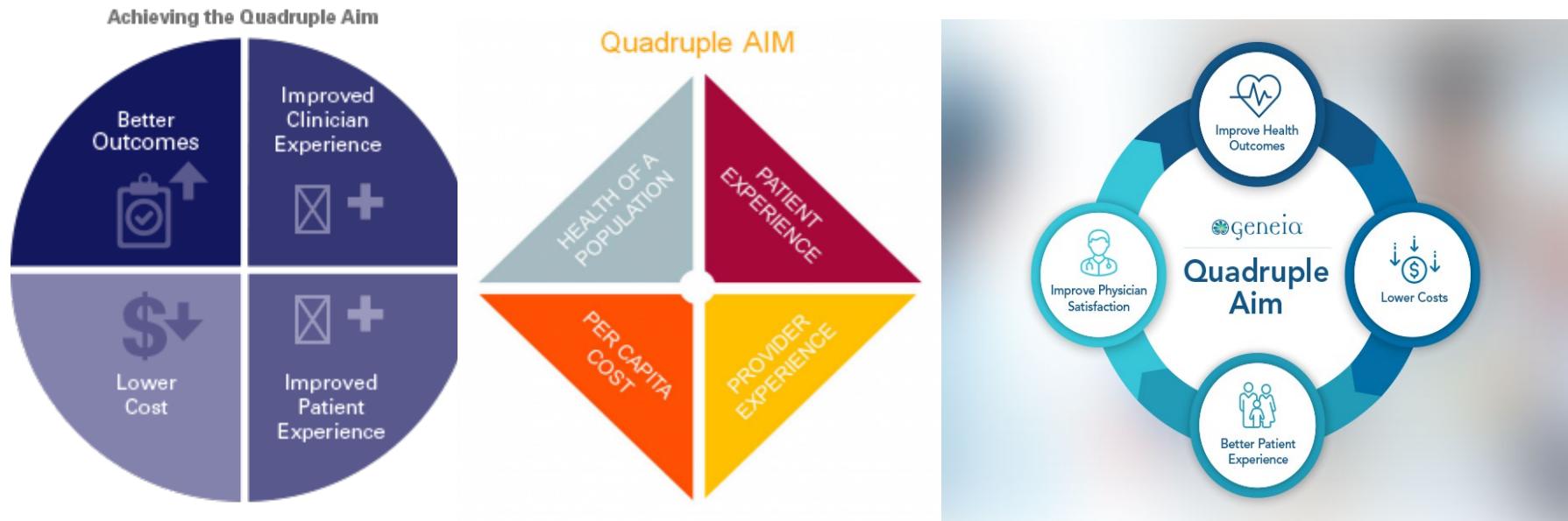
Exemple de la
gestion de crise à
l'HRC



Les objectifs stratégiques de l'hôpital



«Le quadruple AIM»



Les enjeux de la gestion de crise

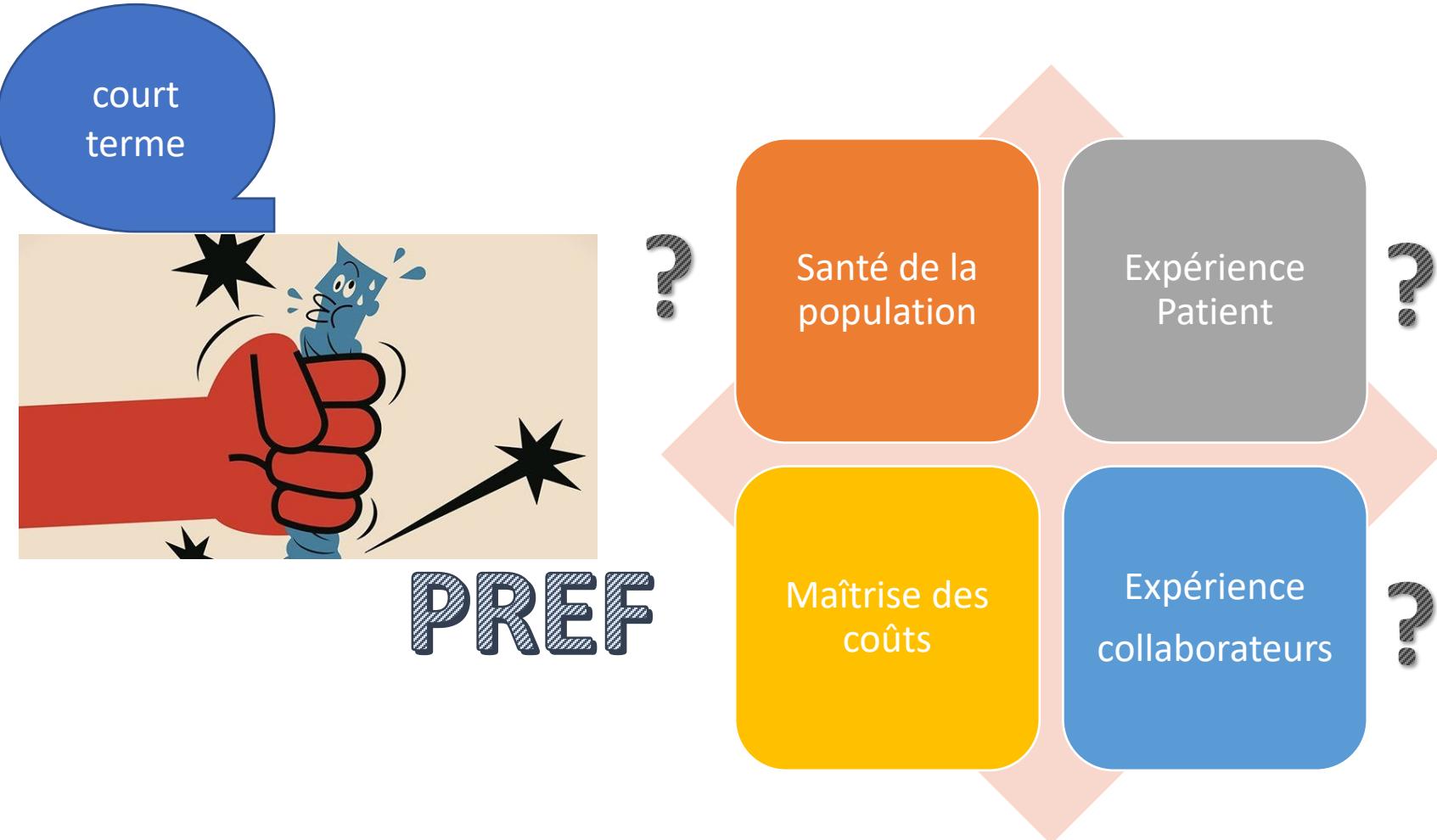


Garder les objectifs en vue



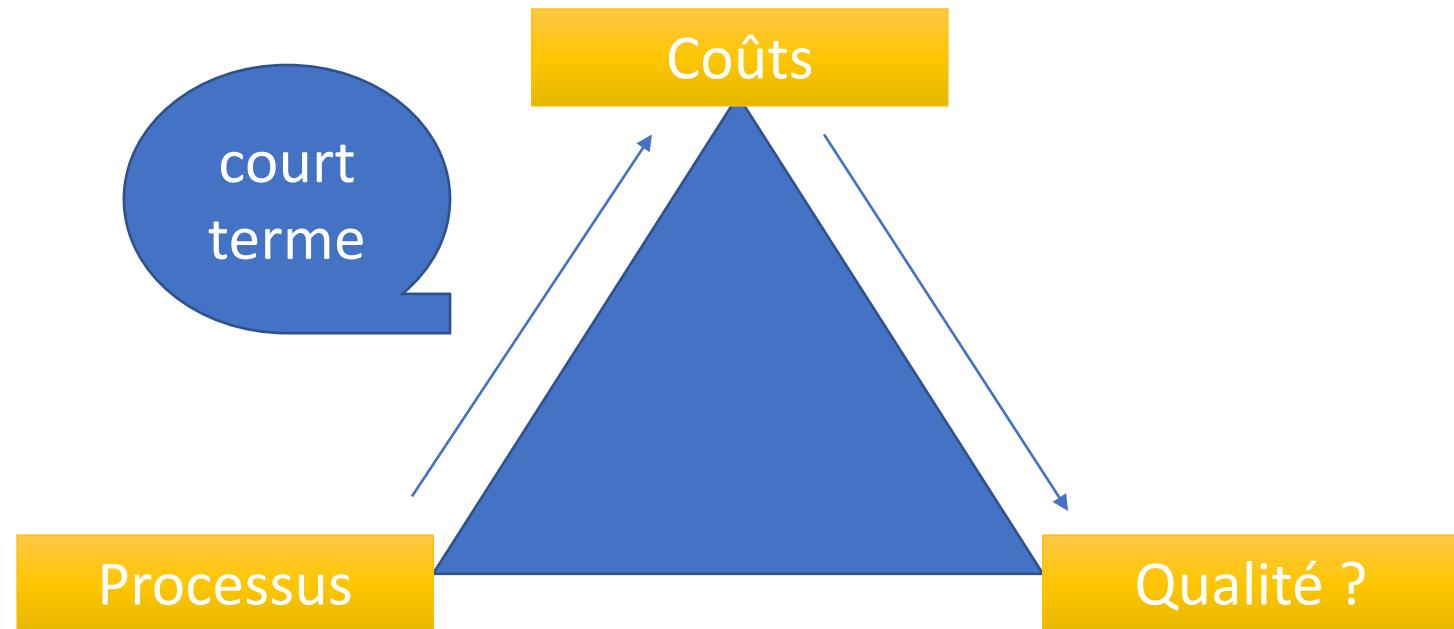
Anticiper les impacts

Les enjeux de la gestion de crise



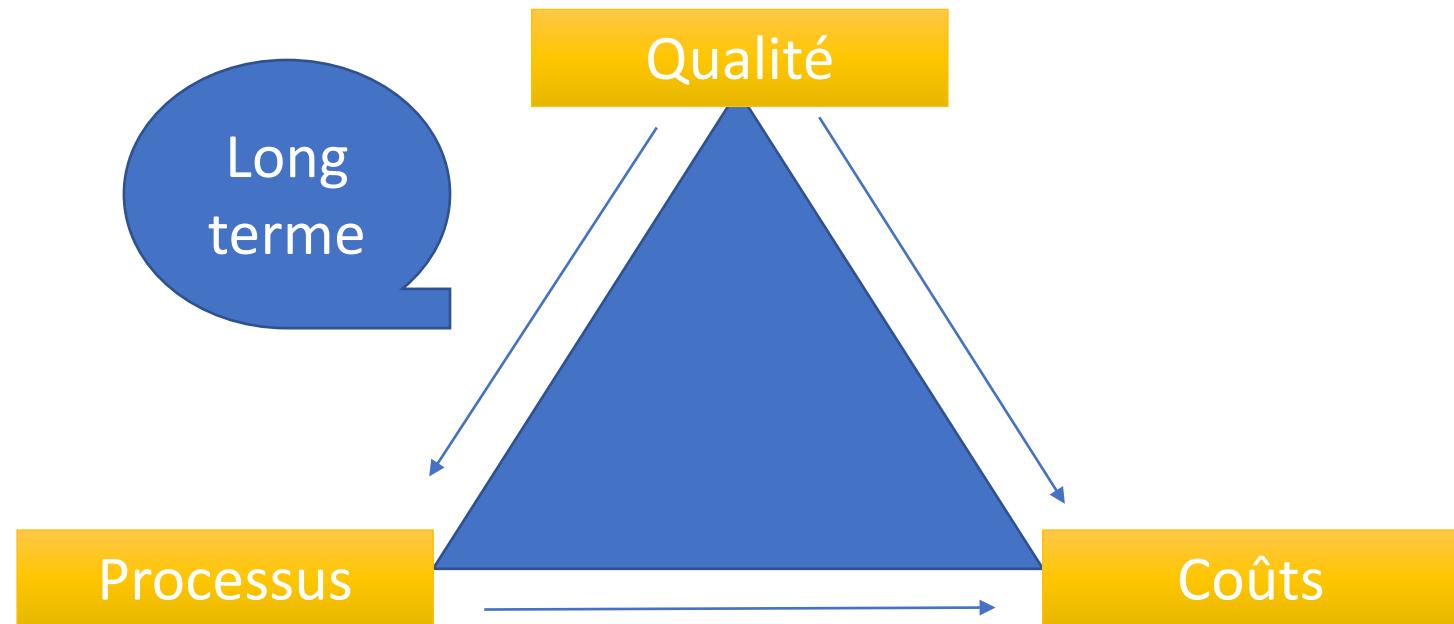
Plan de Retour à l'Equilibre Financier

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'écartez 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**
 - Tendance naturelle 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 résonnance 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 ?
- La 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