**Gestion de crise**

**Exploitation du texte Fred le Manchot**

**Les méthodes, dispositifs et moyens de communication utilisés par le peuple des manchots pour résoudre leur problème sont les suivants :**

**Il est fait appel :**

* **A la voie hiérarchique *(appel au chef Louis et au Conseil)***
* **A la démocratie participative *(consultation la plus large possible de la population des manchots tout au long de la crise)***
* **Au pilotage de projet par un management participatif *(création d’un groupe de pilotage du changement de 5 membres choisis pour leur légitimité dans la population)***
* **A la convivialité *(rassemblement autour du déjeuner de calamars et fête du retour de l’équipe des jeunes prospecteurs)***
* **Au volontariat des jeunes**
* **Aux modes d’exploration d’autres vies possibles *(échange avec la mouette et recherche de plusieurs banquises viables)***
* **A la mise en œuvre d’essais/erreurs (expéditions risquées qui mobilisent l’opinion)**
* **A la diffusions constante des informations concernant la recherche de solutions**
* **A la neutralisation de l’opposition**
* **A la reconnaissance (instauration de mode de récompense pour les pionniers)**
* **A la création d’un mythe du héros *(au retour des pionniers le récit de leur expédition largement diffusé devient histoire nationale )***
* **A la participation de l’intergénérationnel *(tous les âges et toutes les catégories sociales trouvent leur place dans la résolution de la crise)***
* **A la dynamique des « petits pas » (passage à l’acte expérimental et progressif)**
* **A la consolidation institutionnelle, organisationnelle et professionnelle du changement *(sitôt que le nouveau style de vie nomade est confirmé, les manchots changent les institutions, éducation, choix des experts scientifiques)***

**L’histoire de Fred le Manchot (Kotter 2008)**

Le héros principal de l’histoire s’appelle Fred. Ce manchot empereur vit au pôle Nord sur le glacier occupé par sa colonie depuis des générations. Fred est particulièrement curieux et observateur, rassemblant méthodiquement les informations sur son environnement pour un jour aboutir à la conclusion que ce glacier est en train de fondre dangereusement et risque de rompre prochainement. Souhaitant sauver sa colonie d’une mort certaine, mais ignorant comment s’y prendre, il part trouver Alise membre du Conseil du Leadership de la colonie pour l’avertir du danger.

Après avoir constaté les signes clairs de dégradation et de fonte du glacier et comprenant les risques évidents encourus par la colonie, Alice décide qu’il revient à Fred d’informer directement l’ensemble du Conseil. L’un de ses dix membres, NonNon, en charge des prévisions météorologiques se rend rapidement compte que les informations apportées par Fred risquent de remettre fortement en question son travail et son statut d’expert. Le vieux manchot met alors en doute la fiabilité des preuves avancées allant jusqu’à accuser Fred de ne proférer que des élucubrations. Quoi qu’il en soit en dépit de l’influence réelle de NonNon sur certains membres du Conseil, Alice parvient à convaincre Louis le Chef, d’organiser une assemblée générale des manchots pour expliquer à tous l’état dans lequel se trouve le glacier.

A force d’explications, la conviction que tout va pour le mieux sur la banquise s’amenuise chez les manchots. Alice, Fred et Louis ont donc réussi le premier pas indispensable pour sauver la colonie : ils ont réduit l’autosatisfaction des uns et des autres et accru le sentiment d’urgence.

Louis sait qu’il faut agir vite, tout en étant conscient que seul, il ne peut y arriver. Il décide alors de former une équipe pour piloter le changement nécessaire. Il fait alors appel aux manchots qui, soit bénéficient d’une certaine crédibilité au sein de la colonie, soit possèdent des compétences de leadership, soit sont expérimentés, soit sont appréciés des autres manchots. Puis c’est autour d’un déjeuner aux calamars que Louis renforce l’unité de son équipe. Durant cette rencontre informelle et amicale la discussion ne porte pas sur le problème de la fonte de la banquise mais sur la vie des uns et des autres, de leurs proches, de leurs espoirs, de leurs rêves.

Après avoir consulté un grand nombre de manchots, c’est finalement en échangeant avec une mouette que les cinq membres de l’équipe de pilotage forgent leur vision d’avenir pour sauver la colonie : s’inspirant de la vie nomade de la mouette pour l’adapter aux manchots, ils envisagent de déplacer la colonie sur un autre glacier.

Il leur faut alors faire partager cette vision nouvelle en la rappelant sans cesse pour rassurer les réticents et faire taire les objections de Non Non et de ses partisans. Au-delà il s’agit de donner à chacun le sentiment que sa parole compte. C’est à cette condition que le plus grand nombre apportera son aide permettant ainsi la transformation de la vision en réalité. Très vite convaincus de pouvoir contribuer eux aussi au sauvetage de la colonie, plusieurs jeunes manchots se portent volontaires pour faire partie du groupe d’éclaireurs menés par Fred. Ils sont alors chargés non pas de choisir un nouvel iceberg mais d’en identifier plusieurs comme autant d’opinions : Il s’agit là d’une entreprise extrêmement risquée du fait de la présence d’orques mais aussi par ce que les éclaireurs n’auront pas le temps de se nourrir durant leur mission. Pour autant il n’y a pas d’autres choix.

En outre pour continuer à bénéficier du soutien efficace des manchots il faut pouvoir rapidement mettre en avant des résultats, montrer à la colonie que les choses progressent. Pour neutraliser NonNon et sa capacité à organiser la résistance au changement, Louis charge le Professeur de le distraire et de le tenir à l’écart de l’action. Le Professeur pousse alors NonNon hors de l’organisation et expose publiquement son comportement (y compris de manière exagérée et mensongère). Et, comme souvent, la pression sociale fait le reste.

Un autre problème doit rapidement être résolu : Traditionnellement les manchots ne partagent pas leur nourriture sinon avec leurs propres petits. Or une fête est organisée par les enfants manchots pour le retour du groupe des éclaireurs. Le tarif d’entrée à cette Journée des héros est alors fixé à deux poissons par adulte. Epuisés, parfois blessés, Fred et les membres de son groupe racontent sans relâche leurs aventures à la foule des manchots attentive. Ils ont réussi à créer une victoire à court terme.

Très rapidement ensuite une deuxième vague d’éclaireurs identifie un iceberg qui pourrait accueillir la colonie qui ne tarde pas à effectuer tout entière le grand voyage avec succès, même si NonNon ne cesse de prédire le pire.

Au final et même si elle rencontre quelques problèmes sur son nouveau glacier la colonie est sauvée. L’année suivante les éclaireurs trouvent un nouveau glacier plus adapté encore ; Et les manchots déménagent une nouvelle fois. Ils franchissent ainsi une nouvelle étape décisive : Ne pas s’endormir sur ses lauriers.

Depuis, même si certains peinent à se faire à cette nouvelle vie et cette nouvelle culture, la colonie mène une existence nomade se déplaçant d’iceberg en iceberg. Le Conseil du Leadership a été remanié. Un processus sévère de sélection des éclaireurs a été mis en place. Une nouvelle matière à fait son entrée au programme scolaire obligatoire : « missions et fonctions de l’éclaireur ». NonNon a été remplacé par un véritable scientifique à la tête des prévisions météorologiques.