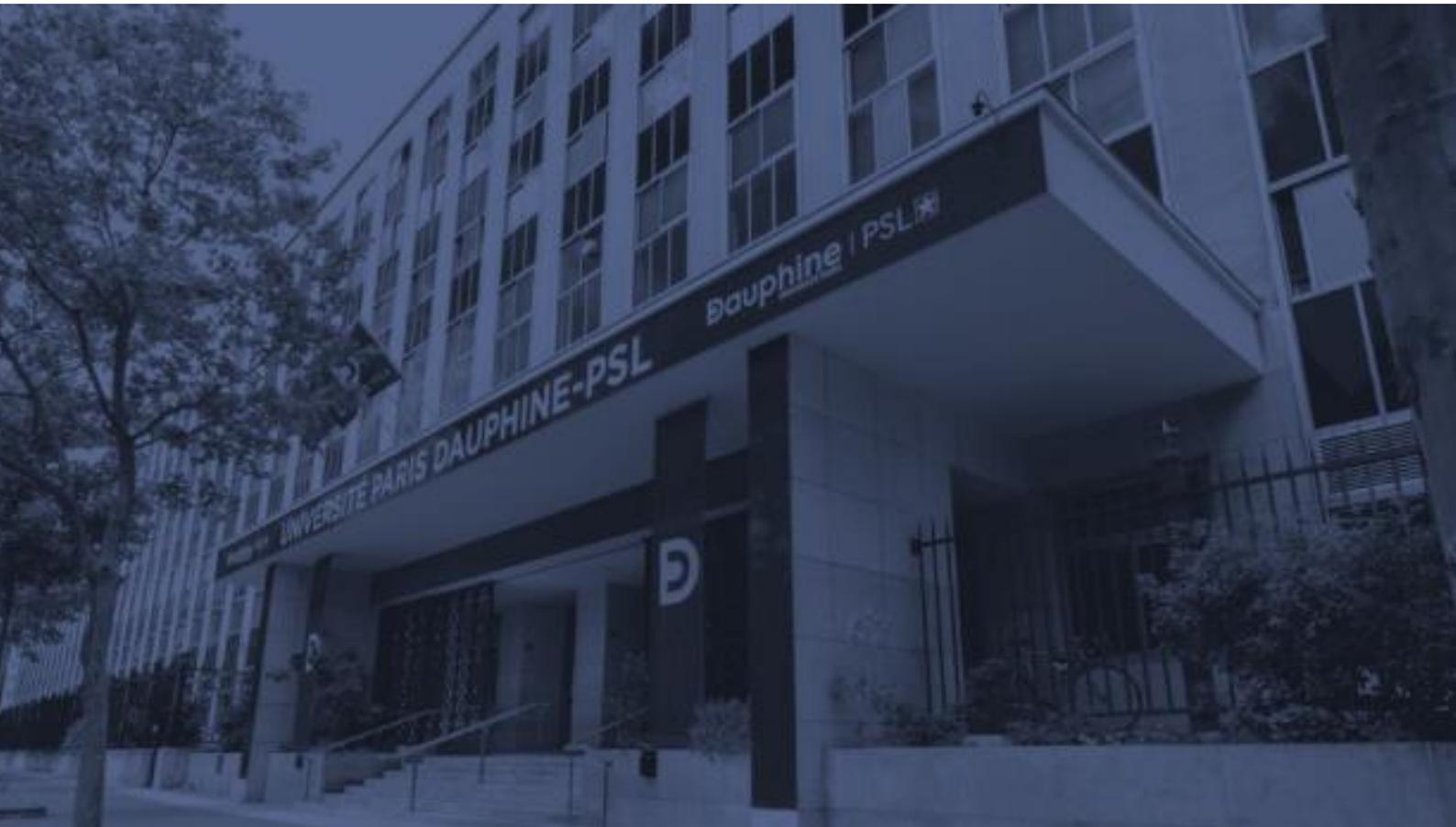


MBA RH 19



De la crise à sa gestion, une place stratégique pour la fonction RH dans nos organisations

Anne DEHOLLAIN
Matthieu FAURE
Sonia FOSSE
Sandrine HEINRICH

Mémoire d'expertise sous la direction de M. Jean-Michel MORIN

CONFIDENTIEL NE PAS DIFFUSER

Remerciements

Après 18 mois de formation continue au sein de la promotion 19 du MBA Management des Ressources Humaines de l'Université Paris Dauphine, ce mémoire est l'aboutissement d'un formidable travail de groupe.

Nous adressons nos plus chaleureux remerciements à l'ensemble du corps professoral de notre MBA au sein de l'université Paris Dauphine et particulièrement notre directeur de MBA, monsieur le professeur Fabien BLANCHOT pour l'ouverture, l'innovation et leur éclairage de notre action au quotidien de RH.

Nous exprimons notre gratitude à notre directeur de mémoire, monsieur le professeur Jean-Michel MORIN pour sa hauteur de vue, sa bienveillance et la pertinence de son accompagnement.

Nous remercions les personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de notre enquête de terrain et qui nous ont fait confiance en acceptant de nous raconter des situations parfois sensibles et difficiles. Nous ne pouvons citer leurs noms ni ne pouvons partager dans leur intégralité leurs témoignages. Nous nous sommes engagés auprès d'eux à conserver pour partie nos échanges confidentiels.

Nous avons également une pensée pour nos camarades de la promotion MBA RH 19 qui nous ont accompagné dans cette aventure de près de 2 ans.

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à nos familles pour nous avoir permis de réaliser cette aventure, de nous avoir soutenu et d'avoir accepté les contraintes de ce MBA.

Résumé

Nous avons vécu dans un monde ouvert, interconnecté, construit autour de l'échange et de la quasi-instantanéité.

Cet accès facile aux ressources, aux matières et aux personnes a conduit à construire nos organisations autour de la notion d'efficacité, d'efficience mais aussi de réduction des coûts et des délais. Ainsi de la réussite du modèle organisationnel des constructeurs japonais est née un ensemble de concepts d'organisations ces 40 dernières années. Ces modèles ont structuré nos organisations, des concepts comme « le *Lean* management », le « *Cost Kill* », le juste à temps, zéro stock, l'agilité... ont eu un écho très fort dans nos structures héritées des « 30 glorieuses » comme les définit Jean Fourastié et soumises à une conjoncture économique difficile.

Cependant en 2020, nous avons pris conscience que face à une crise d'ampleur mondiale, propagée en quelques mois et ayant bouleversé tout à chacun, ces modèles n'étaient peut-être plus adaptés. La COVID 19 nous a obligé à nous replonger dans la notion de crise et nous nous apercevons alors *a posteriori* que certains concepts d'organisation assurent une plus grande pérennité aux structures et peuvent présenter un regain d'intérêt.

Par notre formation au sein du MBA RH et nos activités, nous avons souhaité explorer cette problématique de gestion de crise, et la traiter sous l'angle nouveau que nous a amené à réfléchir la crise de la COVID 19 comme l'une des crises majeures de nos sociétés, amenant à repenser des concepts profonds de nos organisations.

Nous nous sommes également attachés à traiter tous types de crises, comme composante importante dans la construction d'un nouveau modèle hybride, fort des retours d'expérience des différents types de crise rencontrées.

Au-delà de l'étude nécessaire de la littérature, nous nous sommes enrichis des récits de professionnels, des praticiens travaillant dans diverses organisations et divers métiers.

Nous avons réalisé une enquête de terrain au printemps 2022 auprès de 40 praticiens issus à la fois du secteur privé, du secteur public, du monde associatif ; afin d'analyser, au-delà de l'approche organisationnelle, la façon dont les managers et les directions des ressources humaines (DRH) ont fait face à des crises et les enseignements qu'ils en ont tirés. Nous avons également étudié les profils de notre panel afin de déterminer si certains sont plus en mesure de faire face à la crise que d'autres.

Notre panel est constitué de cadres, de managers, chefs de service ou responsables DRH. Cette enquête nous a permis de constater plusieurs points :

- Il existe une infinité de crises, qui touche tous les secteurs et professions ;
- Les métiers exposés à des environnements de travail hostiles développent une bonne compréhension des crises ;
- Les causes des crises sont en fin compte moins soulignées par les professionnels que leurs conséquences ;

- Le rôle des DRH en période de crise, toutes fonctions confondues est majoritairement perçu comme purement opérationnel par les professionnels interviewés et non stratégique ;
- Il n’y a pas forcément de catégories de gens prédestinés à être résilients face à nos crises. La capacité à s’adapter à une crise provient à la fois des ressources individuelles mais aussi de la force du collectif, d’autant plus si celui-ci est pris en compte dans un système de management qui le canalise et le pilote ;
- Les entreprises ont une capacité d’adaptation en cas de choc ou rupture grâce notamment à l’existence de plus en plus courante de plans de continuité d’activité (PCA) et cela pour différentes typologies d’organisation ;
- Les individus ont réagi personnellement face aux crises, au-delà même et parfois à l’encontre de la doctrine de leurs organisations, afin de gérer au mieux la crise selon eux.

A l’aune de nos lectures, nos expériences et des témoignages recueillis, nous avons conclu que l’une des principales clés de la gestion de crise réussie réside dans la constitution des équipes amenées à gérer les crises et dans la « démocratisation des outils numériques », notamment ceux utilisant les technologies de l’Intelligence Artificielle.

De même, nous pensons que les RH par leurs connaissances des salariés, des entreprises ainsi que des enjeux de transformation forts des sociétés, ont un rôle stratégique à jouer dans la gestion de crise.

En effet, les crises sont des accélérateurs pour la transformation des méthodes et de l’organisation du travail. Nos organisations sont confrontées en permanence à des crises externes comme internes. Le développement d’une culture de la gestion de crise, portée par la DRH, nous semble nécessaire afin que les organisations soient en mesure de résister à ces agressions. Les services RH occupent alors une place centrale dans le développement de cette culture en identifiant les ressources nécessaires ou rares, en formant les équipes et les managers tout en veillant au maintien en conditions opérationnelles des personnes. Ils sont en mesure de mettre en place les conditions de réussite afin que les managers se saisissent de ces leviers de performance de gestion de crise et puissent les mettre en pratique.

Il est important de souligner qu’en toute entreprise pérenne, le capital le plus important de nos organisations et qui doit être préservé le plus longtemps possible est le capital humain. C’est le seul qui est très difficile à reconstituer en l’absence de temps long et c’est pourquoi, dans le cadre de notre mémoire d’expertise RH, nous avons souhaité aborder ce sujet, hautement stratégique et universel, face à la multiplicité des crises.

Nous vous remercions pour l’attention portée à ce résumé et vous souhaitons une excellente lecture.

Anne, Matthieu, Sandrine, Sonia

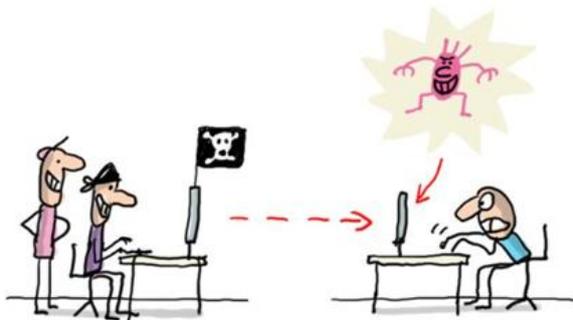
Mots clés : crises, ressources humaines, bonnes pratiques managériales, résilience des salariés, adaptation, anticipation et réactivité

Table des matières

Table des matières	7
Introduction	10
Partie 1 : Une revue des concepts	13
I-A°) Des concepts d'organisation pré-covid	13
I-A-1°) Un modèle inspiré du secteur automobile	13
I-A-2°) Le Lean management, clé de voute du modèle de l'organisation	15
I-A-3°) L'agilité	18
I-B°) Tentative de définition de la notion de crise et ces typologies dans la littérature.....	20
I-B-1°) Brève revue doctrinale et non exhaustive des possibles définitions et caractéristiques des crises.....	22
I-B-2°) Typologie de crises possibles selon les disciplines.....	25
I-B-3°) Autres typologies de crises.....	26
I-B-4°) Les théories de cycles de crises économiques	32
I-C°) Différentes grandes approches visant à assurer la longévité des entreprises.....	34
I-C-1°) Définition de la pérennité organisationnelle	34
I-C-2°) Des entreprises qui passent les crises : l'exemple des entreprises familiales	35
I-C-3°) La fable du roseau et du chêne pour faire face à la crise.....	37
I-C-4°) Au-delà du rendement, brève présentation d'autres approches possibles : X efficiency, HRO ou encore le Slack management	38
I-D°) De la résilience ou des résiliences.....	41
I-D-1°) La résilience organisationnelle.....	41
I-D-2°) La résilience : un acte individuel ou collectif	43
I-D-3°) Les styles de management et résilience	44
I-E°) Conclusion de la Partie 1	45
Partie 2 : Une confrontation de nos hypothèses avec une étude de terrain	47
II-A°) Méthodologie pour l'enquête terrain par un questionnaire d'acteurs	47
II-B°) Modalité de réalisation des questionnaires.....	48
II-B-1°) Identification des besoins et objectifs pour notre enquête.....	48
II-B-2°) Bilan et sociologie de la population étudiée	49
II-B-3°) Prise de contact.....	53
II-B-4°) Déroulement de l'entretien	53
II-C°) Nos choix de panel et notre retour d'expérience	53
II-C-1°) Témoignage de Matthieu	54
II-C-2°) Témoignage de Sandrine.....	54
II-C-3°) Témoignage de Sonia	55

II-C-4°) Témoignage d'Anne.....	56
II-D°) Les résultats par hypothèses préétablies.....	58
II-D-1°) Les crises causées par des éléments externes sont plus facilement identifiés que les crises de nature interne	58
II-D-2°) Quel est le positionnement des chaines de fonctionnement RH en cas de crise, ont-elles un rôle opérationnel ou un rôle stratégique ?	71
II-D-3°) Le manager adapte en période de crise son management à ses équipes	78
II-D-4°) Les jeunes salariés sont moins impactés par les crises	80
II-D-5°) Les organisations qui savent le mieux gérer une crise sont celles qui savent s'adapter..	83
II-D-6°) La pérennité est perçue par les professionnels comme un obstacle aux transformations des organisations.....	86
II-E°) Conclusion de la partie 2	88
Partie 3 : Nos recommandations pour positionner la DRH au centre de la gestion de crise avec une orientation forte sur l'anticipation	90
III-A°) Faire face à la crise, une réponse organisationnelle : la cellule de gestion de crise	90
III-A-1°) Définition d'une cellule de crise.....	91
III-A-2°) les points de vigilance sur l'organisation d'une cellule de crise	92
III-A-3°) Les clés du succès d'une cellule de crise	96
III-B°) La gestion de l'après crise.....	99
III-B-1°) Sortir de la crise et reprendre une activité	99
III-B-2°) Prévoir le futur : travailler sur l'anticipation	102
III-C-) Des nouveaux outils pour affronter la crise, la place du digital et de l'IA.....	103
III-D°) La gestion des crises, la place de la RH	106
III-D-1°) Fournir une boîte à outils pour la gestion des crises	107
III-D-2°) Les services RH : un apport pour la composition des cellules de crises	107
III-D-4°) Les services RH en soutien au profit des managers.....	108
III-D-5°) Replacer l'humain au cœur de la résolution de crise	109
Conclusion.....	111
Bibliographie.....	113
Annexe 1 : Le guide d'entretien	115
Annexe 2 : Liste des personnes interrogées	116
Annexe 3 : Synthèse des crises rencontrées.....	119
Annexe 4 : Exemple de compte rendu d'entretien.....	122

Introduction



« Une cyber-attaque est une atteinte à des systèmes informatiques réalisée dans un but malveillant. Elle cible différents dispositifs informatiques : des ordinateurs ou des serveurs, isolés ou en réseaux, reliés ou non à Internet, des équipements périphériques tels que les imprimantes, ou encore des appareils communicants comme les téléphones mobiles, les

« smartphones » ou les tablettes. Il existe quatre types de risques cyber aux conséquences diverses, affectant directement ou indirectement les particuliers, les administrations et les entreprises : la cybercriminalité, l'atteinte à l'image, l'espionnage, le sabotage ».¹

Une crise reflète une menace grave pour les entreprises, organismes et associations. La nature de la crise est très variée : rumeur, accident, décès brutal du responsable, contamination d'un produit, vol, contrefaçon, communication contestée, malversation, sabotage, délit, crime, acte de terrorisme, catastrophe naturelle...²

Elle perturbe la vie d'une entreprise ou d'une organisation, de manière plus ou moins durable, pouvant aller jusqu'à mettre en cause la survie et la pérennité de l'entreprise.³ De par sa nature, une crise est imprévisible, et le rôle du manager, est d'être suffisamment préparé de manière à l'affronter.⁴

Parmi ces crises, certaines visent le système d'information informatisé de l'entreprise ou de l'organisation. Les cyberattaques consistent à s'introduire dans le système d'information pour le détruire en tout ou partie.⁵ Elles peuvent également contourner les protections, afin de s'emparer d'informations plus ou moins stratégiques, pour rançonner l'entreprise, défaire sa réputation ou l'annihiler.⁶

¹ *Risques Prévention des risques majeur, La cybercriminalité*, site du gouvernement, <https://www.gouvernement.fr/risques/cybercriminalite> (consulté le 21/10/2022)

² COOMBS W. Timothy, HOLLADAY S.J., *An Exploration of the Effects of Victim Visuals on Perceptions and Reactions to Crisis Events*, *Public Relations Review*, Vol. 37(7), Janvier 2011, pp. 115-120

³ LEHU Jean-Marc, *Cyberattaque la gestion du risque est-elle encore possible ? Analyse et enseignements du cas Sony Pictures*, *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 291-292, n°3-4, pp. 41-50, 2018

⁴ PEARSON Christine M., MITROFF Ian I., *From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management*, *The Executive*, Vol. 7, n° 1, 1993, pp. 48-59. Disponible sur: <http://www.jstor.org/stable/4165107> (consulté le 21/10/2022). RID, Thomas, BUCHANAN, Ben, *Attributing Cyber Attacks*, *Journal of Strategic Studies*, Vol. 38:1-2, 2015, pp. 4-37

⁵ *Supra* note 3

⁶ DOUZET Frédéric, HEON Sébastien, *L'analyse du risque cyber, emblématique d'un dialogue nécessaire*, *Sécurité et stratégie*, Vol. 3(14), 2013, pp.44-52. URL : <https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2013-3-page-44.htm> (consulté le 21/10/2022)

Avec le développement d'internet et du cloud, les cyberattaques sont de plus en plus fréquentes et perfectionnées. Dans le cadre de notre étude, nous avons pu interroger un panel varié de personnes. Le témoignage du directeur du système d'information (DSI) d'une collectivité territoriale est édifiant. La collectivité a été victime d'une cyber-attaque de type « ransomware » à partir d'un phishing et correspondant à une crise majeure et :

« Vendredi 14 février 2020. Nous avons constaté un problème le matin à 8h, la collectivité est victime d'une attaque malveillante. Il y a eu un état de sidération, personne vraiment n'a osé y croire, un état qui finalement a duré assez peu de temps.

J'ai immédiatement informé le Président de la collectivité et le Directeur Général des Services (DGS), ils ont tout de suite compris l'ampleur de la situation et une communication a été faite en séance plénière, à la presse et aux agents.

Nous nous sommes mis en ordre de marche avec une petite équipe de 6-7 personnes qui a vraiment été un réseau et les personnes ressources pour rétablir le système d'information. **Je savais que c'était une crise majeure et que ça allait durer, je ne pouvais pas encore dire combien de temps quelques jours ou une / deux semaines voire plus.**

Une attaque qui a paralysée l'activité informatique des 7500 agents, les postes des lycées ont également été corrompus par la même attaque. Afin d'identifier la source, les équipes informatiques ont coupées les serveurs, les logiciels internes, le réseau wifi, internet et la messagerie. Tout est devenu inaccessible le temps de remettre en état de manière sécurisée le système d'information. Un dépôt de plainte a été effectué et aucune rançon n'a été versée. La situation a mis plusieurs semaines avant de pouvoir revenir à une situation normale.

La cellule de crise et le plan de continuité d'activité ont permis de cadrer les choses. Cette cyberattaque aura quelque part permis de préparer au 1^{er} confinement qui a démarré le 17 mars 2020. » (témoignage 34)

Pour notre présente étude, nous avons décidé de nous pencher sur la problématique visant ce type de situation :

Comment en période de crise les acteurs clés tels que les managers et la Direction des Ressources Humaines peuvent-ils favoriser la résilience des salariés afin de participer à la réactivité de leur organisation ?

Nous proposerons dans un premier temps une revue de concepts clés tels que l'organisation, la crise ou encore la longévité des entreprises (Partie 1), dans un second temps les conclusions d'une enquête menée sur le terrain auprès de 40 professionnels sera présentée (Partie 2) afin finalement de proposer une approche possible du rôle de la Direction des Ressources Humaines en période de crise (Partie 3).

Partie 1 : Une revue des concepts

Au titre de cette première partie, nous proposons de faire un état de l'art des modèles organisationnels qui prévalaient avant la crise COVID 19, puis de nous intéresser à essayer de définir le concept de crise. Enfin, nous aborderons d'autres modèles possibles d'organisations qui ont su passer à travers les crises ou qui présentent des points d'attention dans la gestion de crise et présentent une forme de pérennité organisationnelle.

I-A°) Des concepts d'organisation pré-covid

Nous avons choisi 3 tendances organisationnelles qui ont, pour nous, marqué nos organisations ces dernières années. Elles ne sont pas les seules, mais elles suivent le même principe qui est celui de la recherche de l'efficacité.

I-A-1°) Un modèle inspiré du secteur automobile

Le Toyotisme est une méthode d'organisation du travail créée en 1962 par l'ingénieur japonais Taiichi ONO et le fondateur de Toyota, Sakishi TOYODA.⁷ Le toyotisme est appliqué ensuite chez Toyota où il est rebaptisé système de production de Toyota (SPT).

Il s'appuie sur 5 grands principes :

- **Zéro délai**

Le principe du zéro délai induit que les produits sont quasiment fabriqués à la demande. Ce principe permet de réduire au minimum les délais de livraison. Il évite ainsi à l'entreprise de trop produire et de se retrouver avec des invendus.

- **Zéro stock**

Si le principe du zéro délai est respecté, il n'y aura pas de surproduction. L'entreprise n'aura ni de matières premières ni de produits finis en stock. Aucun coût de stockage ne sera donc supporté.

- **Zéro papier**

Afin d'éviter une désunion entre les dirigeants et les salariés, le toyotisme installe une gouvernance horizontale. Les salariés peuvent donc apporter leurs idées et une diminution de la hiérarchie est opérée. La « paperasserie » est également réduite.

⁷ *Toyotisme : qu'est-ce que le Toyotisme ? Définition et explications*, disponible sur : <https://www.henryford.fr/fordisme/toyotisme/> (consulté le 20/10/2022)

- **Zéro défaut**

L'objectif de l'entreprise est d'éviter de fabriquer des produits défectueux. En évitant des défauts sur les produits, les clients seront satisfaits mais aussi, l'entreprise verra une réduction de ses coûts de service après-vente.

- **Zéro panne**

Les machines de production ne doivent pas tomber en panne. Elles doivent donc être régulièrement entretenues pour que l'entreprise réponde toujours à la demande.

De ces 5 grands principes, des concepts ont découlé et ont été appliqués ou adaptés dans de nombreuses organisations.

- **Le juste à temps**

Cette méthode d'organisation des chaînes de production consiste à éviter tout stock. La production n'est plus fondée sur l'offre, mais sur la demande. L'entreprise doit donc recevoir les éléments nécessaires à la production juste au moment de leur mise en œuvre. Ce concept est également qualifié de production en flux tendu.

- **Le Kaizen (amélioration)**

Ce concept se base sur la recherche continue de l'amélioration. Les salariés doivent mettre en place une méthode de travail qui leur permet de régler les problèmes qui surviennent sans affecter la qualité des produits fabriqués.

- **Le Kanban (étiquette)**

Cette technique s'est construite autour du concept de ne s'approvisionner que pour les matières premières manquantes et d'éviter le gaspillage, au début du système par un système de fiches et d'étiquettes et aujourd'hui dans certaines organisations via des systèmes radio frequency identification (RFID).

- **L'autonomisation des machines**

Ce moyen permet de répondre au principe de zéro panne. La présence d'un superviseur/contrôleur est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement des machines et intervenir en cas de problème.

- **Le cercle de qualité**

Il est effectué par la chaîne hiérarchique dont la mission est également de superviser les équipes de production. Ils permettent de déceler le moindre problème et de minimiser les retours clients.

Ce modèle s'est imposé dans de nombreuses organisations industrielles. Il a par ailleurs amené le développement d'un autre modèle d'organisation qui s'est largement répandu par-delà le secteur automobile et industriel : le *Lean* management.

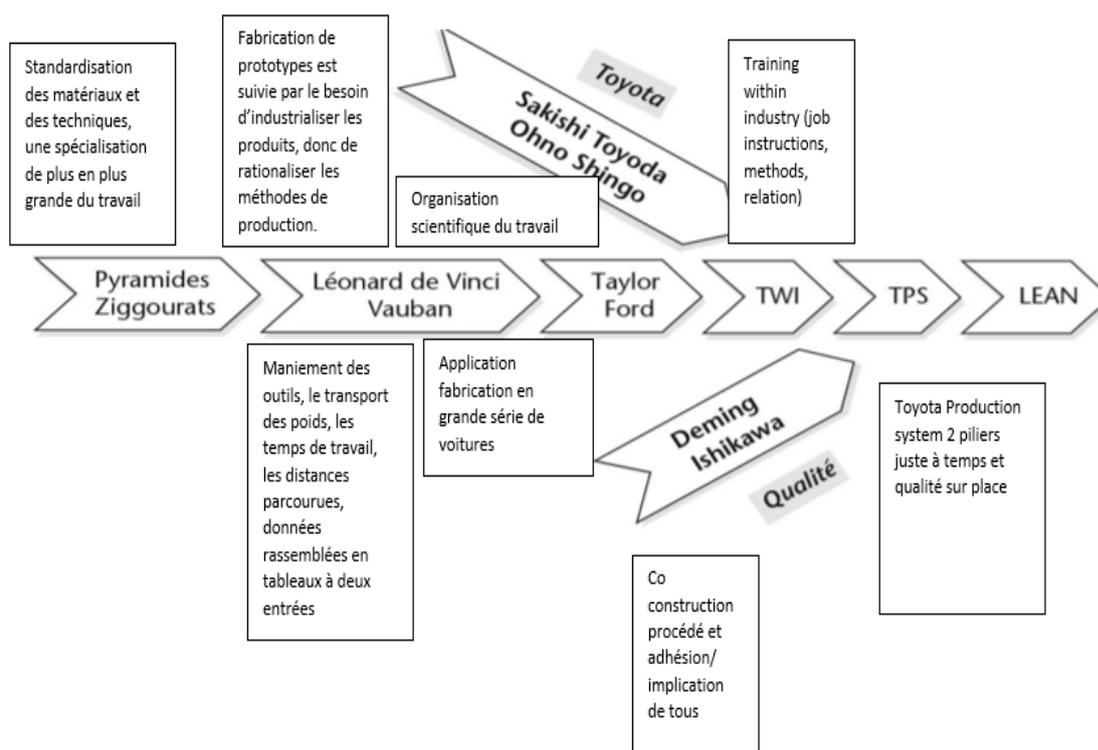
I-A-2°) Le Lean management, clé de voute du modèle de l'organisation

Dans son manuel sur le *Lean* management, Radu DEMETRESCOUX introduit la notion de *Lean* management comme suit :

« En tant que système de production, et plus généralement d'organisation et de management, le *Lean* s'inscrit dans un processus historique continu d'optimisation du travail humain, qui combine innovations, standardisation et améliorations successives ».⁸

Voici ci-bas, un schéma récapitulatif⁹ de la lignée des précurseurs du *Lean* ainsi que leur apport qui inclut le toyotisme vu plus haut :

FIGURE 1.1 – BRÈVE HISTOIRE DU LEAN



Le manuel de Radu DEMETRESCOUX propose une définition d'un cabinet de conseil et formation en *Lean* management, Axiom Performance :

« Le *Lean* est une démarche globale participative visant l'excellence, par l'élimination continue des non-valeurs ajoutées. C'est un système d'amélioration continue qui repose sur l'évolution

⁸ DEMETRESCOUX Radu, *Lean Management. Pour une performance solide et durable*, Management / Leadership, Paris, Dunod, 2017, pp. 5-25, disponible sur : <https://www.cairn.info/--9782100754199-page-5.htm> (consulté le 01/10/2022)

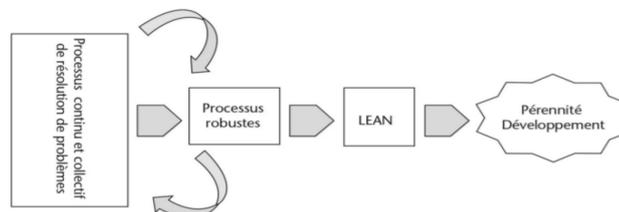
⁹ *Idem*

de la culture et le déploiement de méthodes et outils. L'excellence vise à pérenniser l'entreprise par la satisfaction des clients et des attentes de son personnel ». ¹⁰

« *Lean* » en anglais signifie maigre. Dans leur article « Le *Lean* et l'activité humaine », Fabrice BOURGEOIS et Olivier GOGNON expliquent que la doctrine du *Lean* est :

« En rupture avec le modèle taylorien. À la spécialisation des tâches qui résultait d'une division du travail reprochable de démotivation, le *Lean* dit opposer l'attractivité de la poly-compétence et des tâches diversifiées. Au travail strictement répétitif et spécialisé, il dit opposer l'autonomie d'équipe, l'accès à des machines et tâches variées. Il dit confier la conception au management de production et opérateurs et non plus aux ingénieurs et techniciens, jugés trop éloignés du terrain. Il dit remplacer la suspicion de l'ouvrier « flâneur » par celle du manager qui manquerait d'attention vis-à-vis des difficultés des opérateurs. Il dit évaluer l'opérateur dans sa capacité non plus à occuper pleinement une machine (flux poussé) mais à réduire les stocks et les gaspillages (flux tirés), lui conférant un rôle plus important dans la gestion de l'efficacité, etc. » ¹¹

**FIGURE 1.3 – PÉRENNITÉ PAR LE LEAN –
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES – PROCESSUS
ROBUSTES**



L'objectif du *Lean* management est de parvenir aux objectifs de l'entreprise, à des bons résultats « avec des gens ordinaires qui pilotent des processus excellents, alors que nos [les] concurrents ont souvent des résultats médiocres avec des gens brillants mais des processus défectueux ». ¹²

Il s'agit donc de bâtir des processus robustes et de les améliorer sans cesse (voir schéma ci-dessus). ¹³

Les conditions de réussite pour la mise en place du *Lean* management sont :

¹⁰ *Idem*

¹¹ BOURGEOIS Fabrice, GONON Olivier, *Le lean et l'activité humaine*, Activités, Vol. 7-1, avril 2010, disponible sur : <http://journals.openedition.org/activites/2310> (consulté le 11/09/2022)

¹² *Supra* note 8

¹³ *Idem*

1. Rigueur, exemplarité, persévérance et ténacité du leadership (continu, visible, sincère) ;
2. Obtenir l'adhésion des personnels et les impliquer dans l'amélioration des processus ;
3. Être patient, laisser du temps au *Lean* pour s'installer et produire ses effets. ¹⁴

Le *Lean* management a de multiples applications : du *Lean manufacturing*, on parle maintenant aussi de *Lean* management, *Lean IT*, *Lean software*, *Lean start up* (voir par exemple le Livre de Eric RIES sur le *Lean* management adapté aux *Start-ups*)¹⁵. Il existe même des articles sur les "Apports et limites du *Lean* management dans l'organisation et le fonctionnement d'un service de Pathologie" ¹⁶ ou encore « Le *Lean* management dans la fonction publique anglaise ». ¹⁷

On retrouve également la notion de manager *Lean*. Selon une vidéo de l'Ecole de Formation en *Lean* Management, le manager *Lean* se caractérise par les 5 axes suivants :

1. Connaitre les limites de sa zone de travail et identifier ses ressources dans son champ d'action, mettre en ordre sa zone de travail, visibiliser les priorités, maîtriser le terrain ;
2. Aligner les contributions des équipes avec les objectifs de l'entreprise, des clients, mettre en place des indicateurs pour monitorer les processus ;
3. Mettre en valeur un management visuel pour animer et piloter son équipe de manière quotidienne ;
4. Déléguer les problèmes simples, animer des projets d'amélioration, apporter des outils et méthodes
5. Piloter des plans de progrès non pas en réaction de problème mais en vue d'améliorer les performances pour pérenniser l'entreprise.¹⁸

Il existe cependant de nombreuses critiques concernant le *Lean manufacturing* : l'intensification du travail ou encore les répercussions sur le bien-être physique et mental des travailleurs qui peuvent être causées par la chasse au gaspillage et la privation du temps.

Dans un article des Echos « Le *Lean* management, un danger pour les salariés ? », il est montré que « face aux différentes dérives, les partenaires sociaux sont de plus en plus éruptifs : quand

¹⁴ *Idem*

¹⁵ RIES Eric, *Lean startup adoptez l'innovation continue*, Paris, Pearson, Vol. 1, 2015, pp. VIII-327

¹⁶ RAMLA Selim, FUNES DE LA VEGA Mathilde, TARRIS Georges, PAP Veronique, AUBIGNAT Damien, DUBOIS Lyse Marie, ANDRIANIINA Haingo, BRETAGNE Charles Henri, MILLIERE Alice, TOURNIER Benjamin, HARIZAY Fara, DOUCHET Catherine, CALLANAN Mary, FALATIN Christophe, CHAPUSOT Caroline, AUBRIOT-LORTON Marie Hélène, MARTIN Laurent, *Apports et limites du Lean management dans l'organisation et le fonctionnement d'un service de Pathologie*, Annales de Pathologie, Vol ? 41, Issue 2, 2021, pp. 176-185, disponible sur : <https://doi.org/10.1016/j.annpat.2020.06.012> (consulté le 10/09/2022)

¹⁷ MARTIN Douglas, *Le lean management dans la fonction publique anglaise*, La nouvelle revue du travail, Vol. 10, 2017, disponible sur: <https://doi.org/10.4000/nrt.3110> (consulté le 10/09/2022)

¹⁸ Cubik Partners, Les 5 axes du *Lean* manager, Ecole de Formation en *Lean* Management, vidéo disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=rsUkS2hQ4DA> (consultée le 10/09/2022)

Capgemini a voulu déployer des méthodes *Lean*, fin 2010, le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a demandé une expertise et la mise en place d'un comité de suivi ». Le DRH de Capgemini a dû insister sur le fait que l'entreprise misait « davantage sur l'aspect participatif que purement productif du Lean management ».¹⁹

Nous allons maintenant aborder dans le prochain paragraphe un dernier modèle qui a pris de l'ampleur avec la mise en œuvre du travail en mode projet dans nos organisations et notamment l'émergence de la notion d'agilité.

I-A-3°) L'agilité

Une entreprise agile adopte un fonctionnement agile, cet axiome provient de la prise en compte d'une approche du travail en mode projet.²⁰ Cette notion d'agilité est un élément clé dans la structuration de nombreuses sociétés travaillant dans les systèmes d'information et le numérique. Mais de plus en plus ce modèle s'est répandu dans le secteur privé.

L'agilité se construit sur des principes qui sont : une chaîne hiérarchique courte, de la communication, une autonomie des équipes et une vision de l'activité construite autour de la satisfaction client²¹.

Une hiérarchie simplifiée

On oppose les organisations agiles aux organisations rigides de type bureaucratique, où chaque décision doit être avalisée par plusieurs niveaux hiérarchiques et qui ont par construction beaucoup de mal à faire face aux bouleversements soudains. Dans une organisation agile, toute la structure hiérarchique est mise à plat pour accélérer la prise de décision et la circulation montante et descendante de l'information. La multiplication des échelons a tendance à déformer bien souvent le message initial et coupent la direction de la réalité du terrain. Ainsi une organisation plus horizontale du travail est essentielle, car elle conditionne toutes les autres initiatives en faveur de l'agilité.

Une communication transparente

Dans une organisation agile, par principe la communication doit être transparente et bilatérale. Les managers ne décident pas enfermés dans le secret de leur bureau ou dans une salle de réunion. L'agilité demande qu'avant de prendre une décision, ils consultent leurs équipes et encouragent chaque collaborateur à exposer son point de vue. L'objectif de cette approche est de faire émerger des solutions innovantes à chaque problème et faire accepter

¹⁹ GERMAIN Sabine, *Le lean management, un danger pour les salariés ?*, Les Echos, 2013, disponible sur : [Le lean management, un danger pour les salariés ? | Les Echos](#) (consulté le 09/10/2022)

²⁰ CINQUIN Ludovic, *Qu'est-ce qu'une entreprise agile*, Harvard Business Review France, 25/05/2020, disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/05/30140-quest-ce-quune-entreprise-agile/> (consulté le 21/10/2022)

²¹ HARDY Mathilde, *Qu'est-ce qu'une entreprise agile ?*, Cadreemploi.fr, 16/09/2020, disponible sur : <https://www.cadreemploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/quest-ce-quune-entreprise-agile> (consulté le 21/10/2022)

le changement beaucoup plus facilement par les collaborateurs. Une organisation agile demande et développe des échanges en direct, le dialogue et ce grâce à la mise en place d'une plateforme collaborative qui est généralisée en cas de télétravail.

Un vrai partage du savoir

Pour gagner en coopération, une organisation doit faire tomber les silos naturels qui cloisonnent le savoir, les financiers avec les financiers, les commerciaux avec les commerciaux, les techniques avec les techniques. Ainsi chacun est chez soi. Une organisation agile encourage la transmission et la diffusion des bonnes pratiques et des connaissances entre les différentes équipes qui la composent. Dans les pays où l'agilité est bien implantée, les organisations mettent aussi en place la flexisécurité pour s'adapter à l'évolution rapide du marché. Cette approche génère une meilleure polyvalence des collaborateurs et contribue aussi à développer ainsi une culture commune. Cette notion de culture commune est la clé de voute pour une adhésion généralisée à la notion d'agilité.

Une autonomisation des équipes

Pour les organisations agiles, le succès est de réagir rapidement, en conséquence, les collaborateurs ne peuvent pas toujours attendre l'autorisation de la chaîne hiérarchique. Ainsi une organisation agile, les managers responsabilisent leurs équipes et développent un climat de confiance où chacun ne craint pas d'agir à son niveau. Pour cela, les organisations agiles nécessitent d'assurer une communication ouverte et une gestion autonome du travail (horaires flexibles, télétravail et échanges asynchrones). Cet aspect a été encore plus marquant avec la crise de la COVID 19. Le modèle hybride qui alterne journées en présentiel et en distanciel s'est imposé aussi comme une alternative de choix au travail de bureau.

En outre, les organisations agiles doivent valoriser les initiatives et autoriser le droit à l'erreur. Les erreurs doivent être perçues comme des opportunités d'apprentissage et non comme une source de blâme.

Une remise en question régulière

Une organisation agile ne doit jamais cesser de se remettre en question et de revoir ses processus pour les améliorer. Dans ce modèle, l'organisation analyse ses données internes, parangonne son secteur d'activités via différents canaux : des études externes, des conférences spécialisées, etc. Elle définit des indicateurs clés de réussite qui l'aident à suivre son activité et à adapter son action en permanence.

Une démarche par cycles courts

Théoriquement, une organisation agile n'est jamais dans la rupture complète de son modèle. Elle génère en permanence de petits changements. C'est le principe de la fameuse méthodologie SCRUM (« mêlée » en français) de Hirotaka TAKEUCHI et Ikujiro NONAKAPOUR pour la gestion de projet.²² Cette méthode de management offre de nombreux atouts. Des « micro-modifications » sont beaucoup plus simples à mettre en œuvre en cours de route

²² TAKEUCHI Hirotaka, NONAKA Ikujiro, *The New New Product Development Gam*, Harvard Business Review, Janvier 1986

qu'une grande refonte. Ces modifications seraient ainsi bien plus facilement acceptées par les salariés.

Un recentrage autour de la satisfaction client

La plupart des entreprises mesurent leur succès sur la seule base de leur rentabilité. Sans pour autant remiser cet indicateur, les organisations agiles se distinguent aussi par l'attention toute particulière qu'elles portent à la satisfaction client. L'avis et l'adhésion des consommateurs, utilisateurs, usagés est une donnée précieuse. Celle-ci permet aux organisations agiles de mieux répondre à leurs attentes, de rester en phase avec leurs nouvelles exigences, mais aussi d'identifier les opportunités, ce qui leur permet d'avoir un coup d'avance.

Aujourd'hui, on peut s'interroger : ces principes résistent-ils à l'impact d'une crise ? En effet, le modèle de l'entreprise agile est construit autour de processus clairs évoluant de façon linéaire et dans un monde ouvert où les ressources sont disponibles et abondantes. Pouvons-nous être encore dans une satisfaction client où l'objectif est de répondre rapidement aux désirs de satisfaction des besoins et d'instantanéité des clients alors que certaines sources d'approvisionnements sont coupées ou des délais de re-compléments des matériels se comptent en mois voire en année ?

Après avoir présenté 3 modèles centrés sur l'efficience économique qui ont marqué et continuent de marquer les modèles organisationnels, nous allons maintenant aborder la notion de crise.

I-B°) Tentative de définition de la notion de crise et ces typologies dans la littérature

L'Académie française rappelle sur son site l'étymologie du mot crise qui provient du latin *crisis* ainsi que du grec *krisis*. Elle définit ensuite la crise comme revêtant :

« D'abord le sens d'action ou de faculté de choisir (d'où sont tirés les autres sens d'élection, de décision judiciaire et de dénouement) et celui d'accident d'ordre médical, brusque et inattendu. En français, c'est essentiellement ce dernier sens qui est conservé, ainsi que ses emplois figurés, pour désigner un événement soudain qui vient, comme l'altération brusque de la santé, troubler et bouleverser une situation jusqu'alors paisible. On parlera ainsi, à juste titre, de la crise financière de 1929 ou de la crise pétrolière de 1973, que l'on appelle également choc pétrolier, ce qui souligne bien son caractère ponctuel. On évitera donc d'employer crise pour parler de phénomènes durables et l'on s'efforcera de le réserver à des événements précis et limités dans le temps. »²³

C'est ainsi que selon l'Académie française, le terme crise est mal utilisé lorsque qu'on parle de crise des énergies fossiles, le terme correct serait l'épuisement des énergies fossiles.

²³ Académie française, *Dire, Ne Pas Dire, Crise*, 09/09/2014, disponible sur : [Crise | Académie française \(academie-francaise.fr\)](https://www.academie-francaise.fr/la-crise) (consulté le 02 septembre 2022)

Pareillement, le mot crise est inapproprié lorsque qu'il s'agit du dysfonctionnement des institutions démocratiques.²⁴

La langue chinoise quant à elle représente le sinogramme du mot « crise » par deux caractères : « danger » et « opportunités ».



*L'image évoquée par cet idéogramme est celle d'une personne – un jour d'orage – assise sous un arbre et mentalement confinée entre une angoisse existentielle et l'espoir d'une clémence céleste.*²⁵

La notion de crise semble donc se référer à des moments précis et limités dans le temps qui viennent alterner de manière brusque une situation paisible (Académie française) et qui peut malgré sa dangerosité créer de nouvelles possibilités (sinogramme chinois).

Définir la notion de crise n'est cependant pas si évident. La crise revêt une infinité de situations. Dans son article « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel », Julie BOUMRAR estime ainsi que « toute idée d'universalité de la notion de crise semble irréaliste » car « cette notion est complexe et parfois floue du fait de l'hétérogénéité de ce qu'elle recouvre. Elle a été traitée par de nombreux auteurs aux approches distinctes, voire opposées, aussi bien de manière théorique que pratique qui, pour la plupart, l'illustrent par des études de cas, à l'image des recherches portant sur les crises *Three Miles Island* ou encore Bhopal. Toutes les définitions paraissent complémentaires et la notion de crise semble dépendre du contexte dans lequel elle se situe, ce qui la rend indissociable des événements extérieurs ».²⁶

²⁴ *Idem*

²⁵ GABRIEL Jérôme, *Sun Tzu parle aux dirigeants stratégés*, Blog letemps.ch, 29/05/2020, disponible sur : <https://blogs.letemps.ch/jerome-gabriel/2020/05/29/crise-en-chinois-le-jour-dapres/#:~:text=Crise%2C%20en%20chinois%2C%20se,espoir%20d'une%20cl%C3%A9mence%20c%C3%A9leste> (consulté le 02 septembre 2022)

²⁶ BOUMRAR Julie, *La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel*, Vie & sciences de l'entreprise, Vol. 3-4, n° 185-186, 2010, pp. 13-26, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-13.htm> (consulté le 02 septembre 2022)

Essayons d'exposer ici quelques exemples de définitions de crises dans la littérature (partie I-B-1°), nous verrons ensuite les classifications possibles des crises selon leur domaine (partie I-B-2°) ou selon d'autres critères (partie I-B-3°).

I-B-1°) Brève revue doctrinale et non exhaustive des possibles définitions et caractéristiques des crises

Dans le cadre du MOOC (Massive Open Online Course) traitant de la gestion de crise organisé par l'Université de Panthéon-Assas Paris II ainsi que l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale (EOGN), cette dernière rappelle les difficultés de définition de la crise. Elle caractérise cependant trois éléments constitutifs :

« Plusieurs courants de pensées se sont essayés à définir ce concept sans y parvenir totalement. Ils ont néanmoins permis d'ouvrir une réflexion en la matière faisant état de trois volets :

- 1) Une manifestation violente ;
 - 2) Une période difficile, voire préoccupante ;
 - 3) Une phase de pénurie, un manque de quelque chose.
- Un moment périlleux et décisif pour la communauté ».²⁷

L'école des officiers de la gendarmerie nationale (EOGN) propose alors comme définition :

« la crise est une variation de l'état d'équilibre propre à un système ou une organisation, avec trois niveaux de variation : perturbation ; déséquilibre ; rupture. De même, elle comporte des modalités de cinétique, courte ou longue, et peut se déclencher soit de manière prévisible ou inopinée. À chaque fois que l'on régresse dans les « niveaux » des besoins fondamentaux de Maslow (boire, manger, dormir, être protégé, etc.), l'équilibre devient de plus en plus instable, et peut conduire à la rupture ».²⁸

Julie BOUMRAR, citée plus haut, bien qu'elle réfute l'idée d'une définition universaliste de la crise, propose la définition suivante :

« La notion de crise peut donc être envisagée comme un processus global, au cours duquel les causes et les

²⁷ FUN MOOC *Gestion de crise*, L'Université de Panthéon-Assas Paris II et EOGN, disponible sur <https://lms.fun-mooc.fr/c4x/Paris2/09004S04/asset/Video12.pdf> (consulté le 02 septembre 2022).

²⁸ *Idem*

conséquences s'entremêlent pour générer une situation instable et particulièrement difficile à piloter ».²⁹

En 1963, dans son article *Some consequences of Crisis which limit the viability of Organizations*, Charles F. HERMANN dégage trois dimensions dans la crise :

« 1) la mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation ;
2) un temps de décision court, les décisions peuvent seulement être prises lors de circonstances favorables ;
3) la surprise : le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs »³⁰.

Plus récemment, en 2001, cette fois-ci dans le secteur du tourisme, Bill FAULKNER propose une énumération des éléments qu'il considère comme constitutifs de la crise :

« a. une menace élevée, un temps de décision restreint, la surprise et l'urgence ;
b. la perception d'une incapacité à répondre à l'évènement ;
c. une situation de changement « *turning point* », des effets positifs ou négatifs du changement d'une situation perçue comme fluide, instable, dynamique voir chaotique. »³¹

Dans leur article « Preparing for the future : critical challenges in crisis management », Arjen BOIN et Patrick LAGADEC constatent un changement de nature et de terrain des crises. Ils proposent de nouvelles caractéristiques pour définir les crises futures :

- « – le changement est irréversible
- les crises ne sont plus dues à un évènement spécifique mais à une mise en résonance globale et polymorphe des systèmes ;
- les procédures doivent être repensées dans leur globalité ;
- il existe un déséquilibre, une décomposition et une désintégration profonde des systèmes ;
- la crise est itérative avec cristallisation rapide du contexte ;

²⁹ *Supra* note 26

³⁰ HERMANN Charles F, *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 8, n° 1, 1963, pp. 61–82, disponible sur : <https://doi.org/10.2307/2390887> (consulté le 02/09/2022)

³¹ FAULKNER B., *Towards a Framework for Tourism Disaster Management*, Tourism Management, Vol. 22, disponible sur : [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0) (consulté le 03/09/2022)

– la crise est transfrontalière et globale. »³²

Dernier exemple de possibles caractéristiques définissant une crise, le centre de sociologie des organisations de SciencesPo propose le triptyque suivant :

« La perte de sens

Selon Karl WEICK, une crise se distingue par ce moment qu'il qualifie d'épisode cosmogonique, où tous les repères se dérobent et le monde ne fait plus sens. Ce moment peut être bref ou prolongé, mais il nécessite une adaptation des acteurs en présence pour comprendre la situation. Dans sa thèse, Malka OLDER a montré que cette compréhension nécessitait la construction d'organisations éphémères : en rétablissant des formes familières (une hiérarchie, une division des tâches, des principes de coordination, ...), les acteurs peuvent ensuite faire sens de l'incertitude et agir.

La déssectorisation

Pour Michel DOBRY, une crise se caractérise par un effacement des frontières organisationnelles. La situation devient "fluide", la nature du problème comme le rôle des différentes organisations ne sont plus clairement établis et font l'objet de négociations, de stratégies isolées ou de conflits. Il revient alors aux autorités, selon Arjen BOIN et Paul t'HART, de définir la nature de la crise, ses causes et conséquences, et les organisations qui en auront la responsabilité ; autrement dit, de faire un travail politique de cadrage.

Le caractère complexe, urgent et dynamique

Claude GILBERT et Patrick LAGADEC l'ont montré : les situations de crises ne cessent d'évoluer, de se transformer, de déborder. Elles s'inscrivent sur différentes échelles, changent de nature, déstabilisent les ordres existants. Elles présentent toujours un caractère imprévisible, surprenant, inédit. Dans ces conditions, face à des procédures qui ne sont plus pertinentes, on observe alors des formes de coordinations improvisées, comme l'a montré François DEDIEU dans le cas de la tempête de 1999.

³² BOIN A., LAGADEC, P., *Preparing for the future: critical challenges in crisis management*, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 8, n° 4, 2000, pp. 185- 190

Ces trois dimensions se combinent, avec des formes différentes à chaque fois. 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. »³³

Il existe de multiples propositions de définition des éléments caractérisant une crise. On peut également les classer selon leurs domaines.

I-B-2°) Typologie de crises possibles selon les disciplines

Dans le domaine social, une crise est « un événement social ou personnel qui se caractérise par un paroxysme des souffrances, des contradictions ou des incertitudes, pouvant produire des explosions de violence ou de révolte. La crise est une rupture d'équilibre ». ³⁴

Dans le domaine médical, une crise est « un changement rapide et grave intervenant dans l'état de santé d'un malade ou d'une personne apparemment en bonne santé »³⁵ (crise cardiaque, crise d'asthme...). En psychologie, la crise est « le paroxysme ou l'exacerbation d'un sentiment »³⁶ (crise de désespoir).

Dans le domaine sanitaire, le paroxysme d'une crise reste l'épidémie et dans sa forme la plus grave la pandémie.

Dans le domaine économique, une crise économique est « une dégradation brutale de la situation économique d'un pays ou d'une zone économique, conséquence d'un décalage entre la production et la consommation. Elle peut se traduire par une forte augmentation du chômage, par une baisse du PIB (Produit Intérieur Brut), un accroissement du nombre de faillites, une baisse du pouvoir d'achat (...). Une récession est une forme légère de crise économique, tandis que la dépression en est une forme plus profonde. Une crise économique est une dégradation brutale de la situation économique et des perspectives économiques. »³⁷

Dans le domaine politique, une crise politique est « un moment crucial, grave et parfois décisif dans la vie d'une institution. Elle reflète l'inadéquation manifeste entre l'organisation d'une institution politique ou publique et la réalité ». ³⁸

³³ BORRAZ Olivier, *Qu'est-ce qu'une crise*, SciencePo Centre de sociologie des organisations, 20/04/2020, disponible sur : <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/qu-est-ce-qu-une-crise.html> (consulté le 03/09/2022)

³⁴ Le dictionnaire de politique Toupictionnaire, *Crise*, 25/09/2012, disponible sur <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Crise.htm> (consulté le 03 septembre 2022)

³⁵ *Idem*

³⁶ *Idem*

³⁷ *Idem*

³⁸ *Idem*

Finalement, dans le secteur humanitaire, une crise est « une situation dans laquelle la vie d'un grand nombre de personnes est menacée et la mise en œuvre de moyens extraordinaires est nécessaire pour éviter une catastrophe ou au moins en limiter les conséquences ». ³⁹

Il existe d'autres classifications possibles des crises hormis celles relatives à leur domaine.

I-B-3°) Autres typologies de crises

On peut retrouver une multitude de possibilités de classification de crises, ⁴⁰ en voici quelques exemples non exhaustifs :

- a. En fonction de **l'élément déclencheur** de la crise (naturelle, accidentelle, humaine...)
- b. En fonction de la **provenance** de l'élément déclencheur de la crise (endogène/exogène)
- c. Selon une **approche évènementielle ou processuelle**

Christophe ROUX-DUFORT dans son article « Continuité, anticipation et résilience » paru dans la revue Sécurité et Stratégie explique en effet que « La crise conçue comme un processus offre une autre perspective et nous invite à la définir comme la collision d'un terrain favorable et d'un événement déclencheur. En d'autres termes, l'approche processus ne voit dans la partie aiguë de la crise que l'amplificateur d'une situation déjà en marche. L'événement déclencheur n'est que la partie la plus visible d'un processus de fragilisation, commencé depuis longtemps, qui s'emballe brutalement sous l'effet d'un événement particulier. » ⁴¹

Ainsi selon cet auteur, « l'évolution de la nature des crises modernes les a poussés à envisager la question différemment et à enrichir leur pratique. Ces évolutions non seulement réorientent les pratiques mais surtout interrogent les organisations sur la notion même de crise en les invitant à envisager le concept dans un sens plus large et en sortant de la seule vision évènementielle pour s'orienter vers une approche processuelle qui reconnaît à la crise un avant et un après ». ⁴²

³⁹ *Idem*

⁴⁰ DAUTUN Carole, *Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la sécurité civile*, Sciences de l'environnement. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2007

⁴¹ ROUX-DUFORT Christophe, *Continuité, anticipation et résilience*, Sécurité et stratégie, Vol. 1, n° 18, p. 5-11, 2015, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2015-1-page-5.htm> (consulté le 4/09/2022)

⁴² *Idem*

Christophe ROUX-DUFORT propose le tableau récapitulatif suivant :

Caractéristiques	Approche	
	Événementielle	Processuelle
Nature de l'occurrence des crises	Surprise La crise est imprévisible	Étapes, progression dans l'intensité et la visibilité La crise est précédée de signes avant-coureurs
Fréquence	La crise est improbable	Les crises sont rares mais normales et inhérentes aux systèmes
Angles d'observation des crises	Conséquences des crises	Dynamique d'occurrence, d'amplification et de résorption
Sources des crises	L'événement déclencheur (centrée sur le symptôme)	L'interaction non linéaire de multiples facteurs et acteurs (centrée sur la dynamique d'occurrence)
Explication des crises	Principe de cause à effet	Approche systémique
Efforts de gestion des crises	Concentration sur la réaction	Concentration sur la prévention, la réaction et l'apprentissage
Attitude de l'organisation vis-à-vis des crises	Attentisme Fatalisme	Pro activité

43 Source : Roux-Dufort (2000)

- d. On peut également classer les crises selon **l'amplitude** géographique de leurs effets (mondiale, locale...)
- e. Selon le degré d'importance et d'intensité des **conséquences** de la crise (crise interne, crise majeure, hypercrise)⁴⁴
- f. Selon l'auteur Thierry C. PAUCHANT, on peut également classer les crises selon deux critères : **l'origine** de la source de danger (interne ou externe à une organisation) et les **facteurs primaires** (causes techniques/économiques versus humaines/sociales/organisationnelles). De ces deux critères se dégageraient cinq grandes familles de crises pouvant toucher les organisations : crises économiques, crises informationnelles, crises technologiques, crises environnementales, crises psychologiques et culturelles.⁴⁵

⁴³ ROUX-DUFORT Christophe, *La gestion de crise un enjeu stratégique pour les organisations*, Paris Bruxelles: De Boeck Université, 2000

⁴⁴ *Supra* note 27

⁴⁵ PAUCHANT Terry.C., MITROFF Ian. I., *La gestion des crises et des paradoxes : Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Editions Québec/Amérique Inc., 1995

Techniques/Economiques

Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite Interne	Destruction majeure de l'environnement/accidents Défaillances du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale Externe
Echec pour s'adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Harcèlement sexuel Maladies du travail Humaines/Sociales/Organisationnelles	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements de dirigeants Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycotts

Ian I Mitroff., Terry C. Pauchant, Paul Shrivastava, 1988, p. 85-86

- g. Sarah KOVOOR-MISRA identifie elle six types de crises rendues possibles par des **défaillances** présentes au sein l'organisation (crises techniques, crises humaines, crises politiques, crises juridiques, crises éthiques, crises économiques) en plus des catastrophes naturelles à l'origine de situations de crise que l'organisation ne peut pas contrôler.⁴⁶
- h. Peter HWANG propose deux grand types de crises : les crises **abruptes** et les crises **cumulatives** :⁴⁷

	Crise abrupte	Crise cumulative
Causes	<i>Evènement déclencheur (1) interne ou (2) externe</i>	<i>(1) Métamorphose de l'organisation ; (2) Stagnation de l'organisation</i>
1. Vitesse de création	Rapide	Graduelle
2. Prédicibilité	Faible	Elevée
3. Spécificité	Focus	Nébuleuse
4. Identification de la crise	Claire	Floue
5. Point déclencheur	Evènements spécifiques	Approche de type seuil
6. Probabilité d'occurrence	Probabilité constante	Probabilité croissante
7. Déviation par rapport à l'environnement	Quelques aspects	Plusieurs aspects

- i. Stephan GUNDEL propose également une typologie en fonction de la **prédicibilité** de la crise et possibilités **d'influence** de la part de l'organisation⁴⁸ :

⁴⁶ KOVOOR MISRA S., *A multidimensional approach to crisis preparation for technological organizations: some critical factors*, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 48, 1995

⁴⁷ HWANG P., LICHTENTHAL J.D., *Anatomy of organizational crises*, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 8, n° 3, 2000

⁴⁸ GUNDEL Stephan, *Towards a new typology of crisis*, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 13, Issue 3, 21/12/2005, pp. 106-115

- a. « Crises conventionnelles sont prédictibles et le degré d'influence de la part de l'organisation sur la crise est élevé. Les organisations disposent d'une certaine connaissance (probabilité d'occurrence élevée, analyse de risque conduite) de ce type de crise (AZF)
 - b. Crises inattendues rares et non prédictibles. Les organisations peuvent les contrôler, mais du fait d'un manque de préparation et de planification, leur influence est donc restreinte (Titanic)
 - c. Crises insurmontables : peuvent être anticipées, mais du fait d'un défaut de préparation, de conflit interne aux organisations, les possibilités d'influence sont faibles
 - d. Crises fondamentales les plus dangereuses pour les organisations. Elles sont non prévisibles et non contrôlables du fait d'une absence de connaissance sur la réponse à apporter. L'événement déclencheur a des causes floues – Ex. : Attentats du 11 septembre 2001 aux USA »⁴⁹
- j. Eric PLOTTU propose lui une typologie par niveau de crise (crises vécues au niveau des choix opérationnels, des choix stratégiques, des identitaires...) :⁵⁰

Niveau de crise Origine de la crise	Opérationnel (crise de niveau I)	Stratégique (crise de niveau II)	Identitaire (crise de niveau III)
Environnement externe	Inadaptation des choix stratégiques	Inadaptation des choix identitaires	Inadaptation de la raison d'être de l'organisation
Environnement interne			
a-Non-lisibilité	a-Mauvaise lisibilité des choix stratégiques	a-Mauvaise lisibilité des choix identitaires	a-Mauvaise lisibilité de la mission de l'organisation
b-Rejet du système de référence	b- Non-adhésion aux choix stratégiques	b-Non-adhésion aux choix identitaires	b-Non-adhésion à la raison d'être de l'organisation

⁴⁹ *Supra* note 27

⁵⁰ PLOTTU Éric, *Les crises et leur gestion. Typologies et temporalités du processus de résolution*, Sciences de la société, n°44, 1998, pp. 145-163, disponible sur [Les crises et leur gestion. Typologies et temporalités du processus de résolution - Persée \(persee.fr\)](https://www.persee.fr/doc/scso_0014-1801_1998_44_1_145_0) (consulté le 04/09/2022)

Dans sa thèse de Doctorat des Ecoles des mines de Saint Etienne sur l'étude de crises de grande ampleur, Carole DAUTUN propose le tableau récapitulatif d'auteurs qui se sont intéressés à la problématique de la crise en entreprises et ses caractéristiques.⁵¹ On voit bien les difficultés de trouver une unique réponse. Ce tableau est révélateur de l'hétérogénéité des conceptions de la notion de la crise dans la doctrine.

Caractéristiques	Description
<i>Causes primaires</i>	– événement déclencheur (Faulkner, 2001) ; – désastres, catastrophes naturelles ou anthropiques (Quarantelli, 1990)
	– défaillances organisationnelles, techniques (Shrivastava, 1988 Kooor-Misra, 1995 ; Mitroff, 1988 ; Pauchant, 1995)
<i>Environnement de crise</i>	– unique, turbulent et menaçant (Hale, 1997) ; – fluide, instable, dynamique voir chaotique (Faulkner, 2001) ; – évolution rapide
<i>Conséquences sur les enjeux</i>	– conséquences sur les hommes, l'environnement, l'économie, le secteur social, les infrastructures essentielles ; – conséquences graves, enjeux considérables.
<i>Conséquences sur les organisations gestionnaires</i>	– blocage à l'action, manque de consensus (Denis, 1993) – perturbation à plus ou moins long terme, dysfonctionnements, inadaptation du cadre d'action, Dispositifs d'urgence pris à contre pied, incertitudes extrêmes, nombre importants d'institutions (Lagadec, 1991) – triple choc : déferlement, dérèglement, rupture (Lagadec, 1991) capacité de réactions des organisations affectée en termes de ressources disponibles, prise et exécution des décisions, implémentation des réponses (Pearson, 1997) ; – temps d'action limité (Lossemore, 1998)
<i>Répercussion sur le plan individuel</i>	– stress (Kowalski-Trakofler, 2003 ; Seeger, 2002), confusion et craintes (Sayegh, 2004), jugements biaisés (Weisaeth, 2002)
<i>Symptômes</i>	– incertitudes (Billings, 1980 ; Charles, 2000) ; – ambiguïtés des causes et des conséquences (Sayegh, 2004) ; – pression temporelle (Lossemore, 1998) synonyme d'urgence ; – surprise (Hermann, 1963 ; Robert, 2003) ; – rupture brutale, situation surprenante (Roux Dufort, 2005).

L'utilisation d'une typologie de la crise peut fournir un cadre de réflexion pour l'identification des potentiels de crises mais la multiplicité des typologies face au concept de crise rend complexe cet exercice. Finalement une typologie pratique et concrète telle que celle proposée

⁵¹ DAUTUN Carole, *Contribution à l'étude des crises de grande ampleur : connaissance et aide à la décision pour la sécurité civile*, Sciences de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2007

par MITTROFF, PEARSON et HARRINGTON pourrait être intéressante et plus lisible à utiliser par les praticiens : ⁵²

FAMILLE DE CRISE	EXEMPLES
Agression criminelle	Sabotage Terrorisme Espionnage industriel Harcèlement moral ou sexuel
Agression économique	Boycottage OPA hostile Chute brutale du cours de la Bourse Grèves
Dissémination d'informations	Contrefaçon Rumeur Espionnage industriel
Accident industriel	Pollution Accidents des transports Marée noire
Catastrophes naturelles	Incendie Inondation Tremblement de terre
Défaillance ou destruction partielle ou totale de site ou d'équipement	Panne informatique ou des systèmes de communication Défectuosité de produit Rappel de produit Défaut majeur de qualité
Crise légale	Mise en examen d'un homme clé Fraude Procès
Réputation	Rumeur diffamatoire Scandale médiatique
Crise sociale	Séquestration Conflit social Violence sur le lieu de travail
Santé	Accident du travail Contamination de produit Disparition d'un homme clé
Réglementation	Modification des règlements en vigueur Lobbying pour défendre des intérêts contraires

⁵² JEZEQUEL Bernadette, GERARD Phillipe, *La boîte à outils du Responsable communication*, DUNOD, 20/02/2017, disponible sur <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-typologies-de-crisis-314735.htm> (consulté le 04/09/2022)

On note ici que les classements peuvent être opérés en fonction de la nature, de l'origine ou de la cible. Ces documents permettent aux entreprises d'identifier leur potentiel de crise et mettre en œuvre des dispositifs préventifs.

Nous avons donc vu les possibles définitions et classifications des crises en entreprises, celles-ci peuvent par ailleurs répondre à ces cycles que nous aborderons dans le prochain paragraphe.

I-B-4°) Les théories de cycles de crises économiques

Comme les auteurs Thierry AIMAR, Francis BISMANS et Claude DIEBOLT l'explique dans leur article portant sur les cycles économiques :

« le progrès technique et la croissance économique se réalisent essentiellement à travers des cycles, par des efforts et des tensions, suivis de ruptures, d'amplitude et d'intensité différentes, s'adossant les uns aux autres. »⁵³

Il existerait donc en matière économique une récurrence des crises inhérentes aux cycles économiques. Plusieurs auteurs ont proposé leur théorie sur ces cycles incluant des crises plus ou moins régulières.

I-B-4-1°) Les cycles d'affaires ou de Juglar

Clément JUGLAR est l'un des premiers à défendre l'idée selon laquelle le cycle des crises économiques sont courts, entre cinq à onze ans.⁵⁴ La crise est alors un moment d'arrêt ou de renversement de tendances qui se reproduisent à un certain intervalle.

Cet auteur a étudié les crises économiques françaises, anglaise et étatsuniennes. Il en conclut « une analyse des phases du cycle, qui est encore utilisée aujourd'hui : la prospérité d'une durée de 5 à 7 ans ; la crise (quelques mois à quelques années) ; la dépression (quelques années). »⁵⁵

⁵³ AIMAR Thierry, BISMANS Francis, DIEBOLT Claude, *Le cycle économique : une synthèse*, Revue française d'économie, Vol. XXIV, 2009/4, pp. 3-65, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-economie-2009-4-page-3.htm> (consulté le 04/09/2022)

⁵⁴ JUGLAR C., *Des crises commerciales et de leur retour périodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis*, Guillaumin et Cie, Paris, 1862

⁵⁵ *Supra* note 53

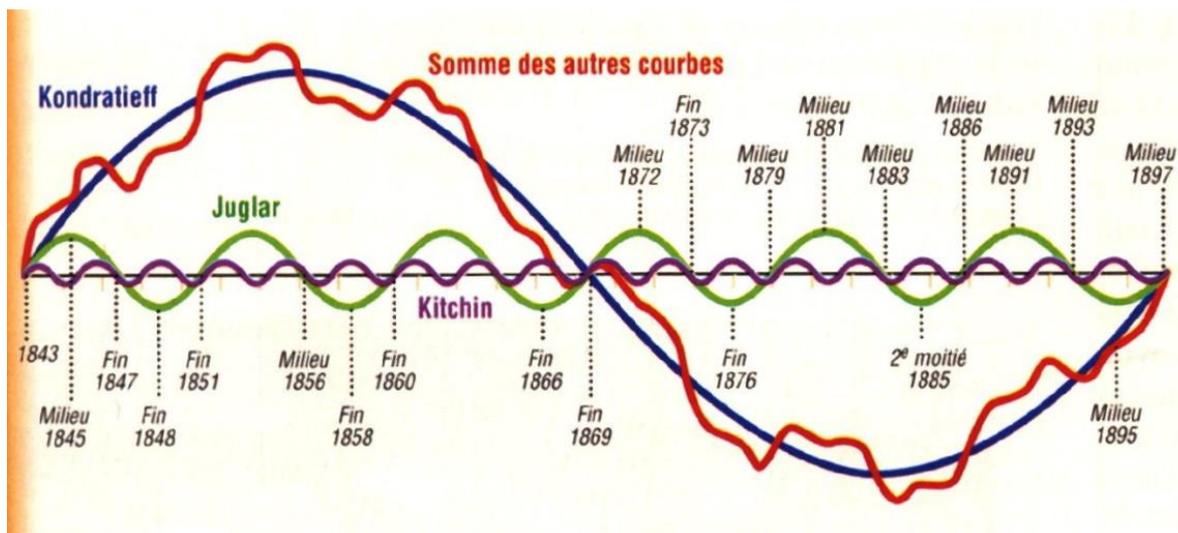
I-B-4-2°) Les cycles courts ou de Kitchin

Plus tard en 1923, Joseph KITCHIN identifie des cycles économiques de trois ou quatre ans. « Il se traduit par des phases de stockage et de déstockage de produits finis. Aux Etats-Unis, il est pratiquement remplacé par le cycle électoral présidentiel. »⁵⁶

I-B-4-3°) Les cycles longs de type Kondratieff

Nicolaï D. KONDRATIEFF publie en 1928 une étude intitulée « Les grands cycles de la conjoncture ». Il établit l'existence de grands cycles d'une durée de 45 à 50 ans.⁵⁷ A côté de cycles plus courts (7 à 11 ans), « il semble bien exister également d'autres cycles de la dynamique économique, d'une durée de 48 à 55 ans. Nous les appelons grands cycles économiques ».⁵⁸

Voici une courbe récapitulative de ces différentes approches des cycles de crises économiques :



Source : Manuel de terminale, Hatier, 2003

Après ce panorama sur la notion de crise, nous avons, par nos recherches, identifié des concepts et des situations organisationnelles autres que les modèles présentés précédemment et pourtant propices à faire face à la crise.

⁵⁶ TONGLET Benoît, *Les cycles Kondratieff : une philosophie critique*, Innovations, n° 19, 2004/1, pp. 9-36, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2004-1-page-9.htm> (consulté le 04/09/2022)

⁵⁷ *Idem*

⁵⁸ KONDRATIEFF N.D., *Les grands cycles de la conjoncture*, Economica, Paris, 1993

I-C°) Différentes grandes approches visant à assurer la longévité des entreprises

Au cours de nos recherches, nous avons rencontré plusieurs modèles d'organisations ou concepts d'organisations qui ont assuré une longévité aux sociétés qui les mettent en œuvre. Nous avons cherché à faire ressortir les caractéristiques majeures de ces modèles. Nous reviendrons d'abord sur la notion de pérennité organisationnelle avant de donner en exemple les grandes entreprises familiales ou encore la métaphore du roseau pour finalement proposer d'autres modèles possibles qui vont au-delà du rendement.

I-C-1°) Définition de la pérennité organisationnelle

La pérennité, terme d'origine latine, vient des termes *perennitatem*, de *perennis* qui renvoie à une idée de durabilité sans donner de précision sur les limites temporelles.

La pérennité organisationnelle désigne la capacité d'une organisation (administration, collectivité, entreprise, association, groupe de projet, etc.) à anticiper, à s'adapter, à gérer les chocs et situations d'incertitude, mais également à progresser à l'issue de ces chocs.

Cette pérennité est préservée lorsque l'entreprise a su, au cours de son histoire, initier ou faire face à des bouleversements internes et externes et préserver, jusqu'à nos jours, l'essentiel de son identité.

Une entreprise pérenne doit savoir gérer une contradiction majeure : celle de devoir à la fois évoluer et rester elle-même, d'être en capacité de se remettre en question tout en respectant ses valeurs fondamentales et savoir innover tout en exploitant les compétences existantes.

La notion de « pérennité organisationnelle » pourrait être considérée comme un oxymore mais seulement en apparence car il faut plutôt la considérer comme étant entre stabilité et changement, routinier et innovation, « exploitation et exploration » selon les termes de James MARCH.⁵⁹

Pour les dirigeants, atteindre la pérennité correspond à une certaine forme de réussite sur le temps et confère aux entreprises pérennes des vertus d'harmonie.

L'équilibre entre **changement** et **continuité** est au cœur de la pérennité.

Les concepts de changement et de continuité se définissent de différentes manières dans la littérature. La continuité est associée à des critères de stabilité, fiabilité, prédictibilité et de régularité, mais également de fermeture, de structuration, d'alignement et d'exploitation. Le changement est quant à lui associé à la variation, l'adaptabilité, l'innovation, mais également aux notions d'ouverture, d'exploration, de créativité, d'autonomie et de différenciation.

⁵⁹ MARCH James G, *Exploration and Exploitation in organizational learning*, Organization Science, Vol. 2, n°1, 1991, pp. 71-87, disponible sur : http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/March_1991_exploration_exploitation.pdf (consulté le 21/10/2022)

Les deux paradoxes sont mis en exergue par MARCH.⁶⁰ L'équilibre porteur de pérennité se traduit par une démarche d'évitement des deux excès :

- Une exploitation excessive rendant difficile l'acquisition de compétences nouvelles qui peut être à l'origine d'une spirale de déclin générée par un succès.
- Une exploration sans capitalisation des connaissances associées qui peut coûter cher à l'entreprise.

Les entreprises pérennes ont su intérioriser des éléments de fiabilité, de stabilité tout en étant capables de préparer des changements majeurs. La pérennité est préservée quand, en dépit des ruptures auxquelles l'entreprise a dû faire face, elle a su garder dans le temps son identité et une cohérence d'ensemble.

I-C-2°) Des entreprises qui passent les crises : l'exemple des entreprises familiales

Certaines entreprises ont traversé toutes les grandes crises politiques, sociales et économiques du 20^{ème} comme du 21^{ème} siècle, il nous a semblé intéressant de regarder les raisons qui ont fait que ces entreprises comme Michelin et d'autres sont passées au travers d'autant de crises.

Dans *Réussir dans la durée*, Danny MILLER et Isabelle LE BRETON-MILLER ⁶¹soutiennent que les caractéristiques mêmes qui ont longtemps été mises à l'index comme étant des faiblesses des entreprises familiales – stratégies stables, culture de clan, mandats à vie – ont en fait plutôt créé de redoutables avantages concurrentiels pour plusieurs de ces entreprises. Les auteurs ont identifié au-delà de quarante grandes compagnies contrôlées par des familles qui ont non seulement dominé leur marché pendant vingt à plus de cent ans, mais qui l'ont fait en allant à l'encontre de la plupart des pratiques modernes de gestion.

Fondés sur une recherche approfondie menée sur plusieurs années, leurs travaux font ressortir des expériences d'entreprises familiales – dont Hallmark, Timken, L.L. Bean, the New York Times Company, et IKEA – quatre priorités d'affaires peu orthodoxes dont toute organisation, familiale ou non, peut profiter pour mener des stratégies couronnées de succès.⁶²

- **Prendre les commandes** : les dirigeants de ces entreprises agissent comme des administrateurs libres de toutes entraves plutôt que comme le serviteur des actionnaires.

⁶⁰ MEIER Olivier, James G. March : entre exploitation et exploration, RSE Magazine, 08/10/2019, disponible sur : https://www.rse-magazine.com/James-G-March-entre-exploitation-et-exploration_a3436.html (consulté le 21/10/2022)

⁶¹ MILLER Danny, LE BRETON-MILLER Isabelle, *Réussir dans la durée : Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Broché, 05/01/2011

⁶² MILLER Danny, LE BRETON-MILLER Isabelle, *4 pratiques pour s'inscrire dans la durée*, Gestion, 2015/4 (Vol. 40), p. 38-43

Administrateurs soucieux de la pérennité de l'entreprise plutôt que serviteurs des actionnaires, les dirigeants des entreprises familiales gagnantes agissent avec indépendance, originalité et courage dans l'optique de renouveler continuellement leur organisation, lui donnant la capacité de s'adapter à un environnement en perpétuelle mouvance. Cette liberté intrinsèque aux entreprises centenaires donne la flexibilité aux administrateurs d'agir rapidement en trouvant appui au sein d'une équipe de direction cohésive et diverse qui multiplie les points de vue et favorise les échanges sincères. Ce point est renforcé par la composition du capital de ces entreprises où la fortune individuelle est étroitement liée à la réussite de l'entreprise.

- **Assurer la continuité** : pour les auteurs, « ces entreprises mènent une mission durable et à forte charge symbolique plutôt qu'une stratégie guidée par des motivations financières ». Ainsi, ces entreprises centenaires ont développé au fil du temps une vision inscrite dans la durée et les moyens pour s'organiser dans ce sens. Ainsi pour Danny MILLER et Isabelle LE BRETON-MILLER, « elles se sont positionnées en réfléchissant aux valeurs et à la mission, en nourrissant cette culture, puis en protégeant cette réputation qui peut être balayée sur un simple coup de tête. Ainsi qu'on choisisse de créer une marque ou de poursuivre l'innovation, toute action significative s'inscrit sur un horizon temporel lointain et prometteur ». ⁶³

- **Créer une communauté** : ces entreprises ont d'abord bâti une équipe à visage humain, pas une arène de compétition. Les entreprises centenaires et familiales pour Danny MILLER et Isabelle LE BRETON-MILLER « enracinent leur pérennité grâce notamment aux soins assidus et bienveillants dont elles entourent leurs employés. Parce qu'elles comptent développer une tribu fidèle, elles prennent le temps nécessaire pour choisir et trier les talents qu'elles embaucheront. Elles misent par la suite sur la formation, le développement personnel et une socialisation constante, favorisant l'écoute, l'esprit d'équipe et l'ascension de leurs employés, ce qui décuple la motivation et l'engagement de ces derniers dans leur travail, et ce, pour l'intérêt supérieur de l'entreprise. »⁶⁴

- **Établir des liens** : ces entreprises ont construit des relations avec les acteurs extérieurs à l'entreprise au lieu de miser sur des transactions ponctuelles. Toujours pour Danny MILLER et Isabelle LE BRETON-MILLER, l'accent est mis sur la notion de « construire une communauté, puis l'élargir à son environnement extérieur, bâtir des relations humaines stables et généreuses avec ses partenaires plutôt que de favoriser des occasions d'affaires passagères : là est l'essence de la connexion. En se comportant en partenaires qui agissent avec prévenance, diligence et sollicitude, les entreprises centenaires et familiales établissent un réseau solide et bénéficient d'une connexion positive dans leur communauté plus élargie. Là encore, les gestes, cohérents avec des valeurs fortes, dépassent la seule façade symbolique, imposant plutôt une éthique véritable qui attire l'attention du monde des affaires. Agissant en bons citoyens dans leur manière de faire du commerce, dans leur prise de décisions responsables, dans leur engagement communautaire au moyen d'actions caritatives

⁶³ *Idem*

⁶⁴ *Idem*

concrètes et porteuses, les grandes entreprises familiales gagnantes prospèrent en optimisant les partenariats. »⁶⁵

On retrouve ainsi les bases idéalisées du capitalisme tel qu'il s'est construit en partie en France à fin du XIXème siècle et début du XXème siècle, où autour de l'usine, les patrons organisaient la vie des ouvriers en leur fournissant travail, logements, nourritures, éducation scolaire et religieuse et sécurité sociale.

I-C-3°) La fable du roseau et du chêne pour faire face à la crise

En reprenant l'image du roseau de la célèbre fable de LA FONTAINE, Henri SAVALL utilise Le roseau qui est solidement enraciné dans son livre « Ingénierie stratégique du roseau ». ⁶⁶ Très résistant aux vents des turbulences stratégiques et des mutations, il réagit en souplesse et s'adapte sans se casser, ni perdre son identité.

Pour l'auteur, la mondialisation et l'accélération des innovations technologiques ont déstabilisé la boussole stratégique des organisations. La pression des différentes parties prenantes à la vie de l'organisation comme les clients, actionnaires, personnel, syndicats, fournisseurs, institutions. Ces contraintes ont forcé les organisations à rechercher à travers les solutions pour reprendre en main leur pilotage stratégique, ces solutions portent aussi bien sur l'innovation au sens le plus large. Tout objet, du produit à l'organisation peut faire l'objet d'innovation. Ces contraintes ont aussi à réarticuler les systèmes de management et la gouvernance des activités de l'organisation. Le tout dirigé vers un seul but, permettre à l'organisation d'assurer leur survie et le développement.

Ces innovations transformées en stratégies sont efficaces et s'autofinancent, grâce à la récupération des nombreuses pertes d'énergies et de ressources, que subissent toutes les entreprises et les organisations. Les organisations entrent alors dans un système de recyclage de ressources, ce système permet d'accroître l'investissement incorporel. Cet investissement devient un des facteurs déterminants de la performance économique car pour l'auteur, il est porteur d'une haute rentabilité.

Ainsi, la mesure de l'efficacité de la stratégie des organisations demande aussi le développement d'instruments de mesures simples, souples et connus de l'ensemble des membres de l'organisation. L'objectif de cette stratégie est à fois d'être présente dans toutes les strates de l'organisation, de lier ensemble les acteurs et de tendre les énergies de tous les acteurs vers le succès de l'organisation. Comme l'indique Henri SAVALL, « l'entreprise accroît ainsi sa force stratégique, sa vitalité, sa réactivité, sa créativité, sa cohésion, sa rentabilité et sa compétitivité. »⁶⁷

⁶⁵ *Idem*

⁶⁶ SAVALL Henri, ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, Collection Management socio-économique, 2^{ème} édition, 17/05/2005

⁶⁷ *Idem*

I-C-4°) Au-delà du rendement, brève présentation d'autres approches possibles : X efficiency, HRO ou encore le Slack management

I-C-4-1°) X-Efficiency

La théorie de l'efficacité X développée par l'économiste Harvey LEIBENSTEIN met en exergue l'importance de la variable organisation dans l'efficacité d'une entreprise.⁶⁸ Selon LEIBENSTEIN, deux entreprises identiques bénéficiant des mêmes facteurs de production n'arrivent pas aux mêmes résultats, l'écart provenant de la qualité de l'organisation. Le facteur organisationnel est posé comme étant un « facteur d'efficacité X ». Le facteur X est différent des facteurs de productions (capital et travail), LEIBENSTEIN relève plusieurs paramètres pouvant être considérés comme facteur « X », comme la qualité et le degré d'implication dans le travail, la capacité des équipes à se mobiliser dans un projet qui a du sens en conditionne les résultats et les conventions implicites et explicites entre les parties prenantes.⁶⁹

Dans la théorie de l'efficacité X, Harvey LEIBENSTEIN rappelle l'importance de la mobilisation des équipes.⁷⁰ Il s'inspire de l'ouvrage « La guerre et la paix » de Léon TOLSTOÏ qui dans son livre montre qu'il n'est pas suffisant de disposer des moyens matériels et humains pour gagner une guerre ce dont disposait en l'occurrence l'armée française en 1812.

En effet, sur le plan militaire l'armée Napoléonienne semblait disposer d'un avantage mais dans les faits le facteur X n'a pas été pris en compte à savoir l'esprit et le moral d'une armée. Le succès exige de donner du sens aux efforts demandés en portant les valeurs reconnues comme suffisamment justes pour mobiliser durablement.

I-C-4-2°) Les entreprises à High Reliability Organization (HRO)

Pour une entreprise, le changement est source de stabilité au travers d'un couplage d'expérimentation et de vigilance. Ce couplage permet la détection et correction d'erreurs ce qui donne une capacité de réaction aux chocs et échecs sans qu'ils déstabilisent l'organisation.

La stabilité à long terme est également liée à la capacité de l'entreprise à développer des modes de fonctionnement intégrant l'expérimentation, le droit à l'erreur, le doute ce qui permet d'absorber les chocs, les perturbations d'ampleur. La stabilité est portée par des entreprises avec une vue vision à long terme, capables d'intégrer le progrès continu et les nouveautés fondamentales/majeures.

L'expérimentation, la capacité d'apprendre de ses échecs renforcent la fiabilité. Une entreprise capable d'ouverture d'esprit à de nouvelles informations, de nouvelles

⁶⁸ LEIBENSTEIN Harvey , *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, Oxford University Press, Octobre 1978

⁶⁹ *Idem*

⁷⁰ *Idem*

interprétations et perspectives et plus à même d'intégrer le changement dans une perspective de continuité. Cette réflexion rejoint celle avancée par WEICK et ROBERT et le courant de recherche *High Reliability Organization* (HRO) ou Organisation à haute fiabilité.⁷¹ Selon ce courant, les organisations soucieuses de fiabilité adoptent des processus mentaux collectifs plus élaborés que des entreprises d'efficacité.

Une entreprise ici n'est pas figée dans ses processus. Elle est capable de s'adapter rapidement aux changements imprévus (de façon réactive) et aux nouvelles tendances (de façon proactive) qui se dessinent dans son secteur tout en conservant une continuité stratégique, opérationnelle et humaine.

En d'autres termes, sa structure lui permet de changer aisément de cap dès que le vent tourne. À l'heure où les entreprises évoluent dans un contexte extrêmement volatil, il est plus que jamais essentiel de s'adapter efficacement aux courants contraires.

I-C-4-3°) Le Slack management

Le "slack" ou littéralement "mou" évoque la notion de disposer de marges de manœuvre dans la gestion de ses ressources, de disposer de "gras", à l'opposé du concept vu précédemment du *Lean* management. Cette idée prône le superflu comme réserve de sécurité, nécessaire pour gérer une crise.

La théorie du *Slack* management est née en 1956 avec Richard CYERT et James MARCH, qui ont conceptualisé le sujet pour démontrer que cette gestion permettait de favoriser la performance des organisations, dans plusieurs situations, notamment :

- L'innovation qui en serait développée grâce aux espaces de liberté créés par ce "mou" ;
- La réaction aux situations imprévues, comme les crises.⁷²

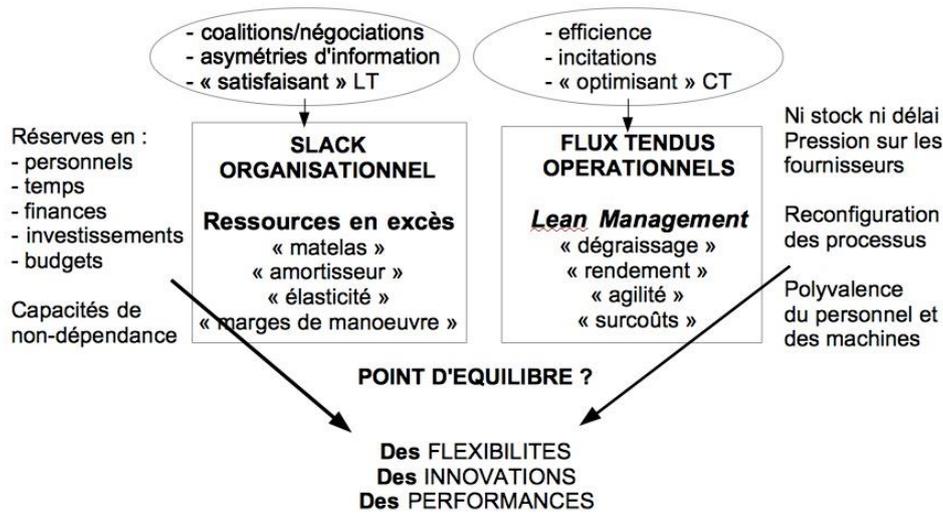
Au contraire, dans cette théorie, le *Lean* management ne permet pas de réagir efficacement aux environnements décrits plus haut du fait de son aspect trop "tendu". Ainsi, dans le cadre des ressources humaines par exemple, une équipe serait réduite à son minimum de personnel pour répondre aux principes du *Lean* management.

Lorsqu'une crise intervient et qu'elle demande une mobilisation de ressources plus importante, cette équipe n'aura pas la capacité d'y répondre, du fait de cette "optimisation".

⁷¹ DE BOVIS Camille, *D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité*, Management & Avenir, n° 27, 2009/7 pp. 241 à 259

⁷² CYERT R., MARCH James G., *Organizational Factors in the Theory of Oligopoly*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 70, n° 1, février 1956, pp. 44-64, disponible sur: <https://ipwna.ir/wp-content/uploads/2018/04/Organizational-Factors-in-the-Theory-of-Oligopoly-irpublicpolicy.pdf> (consulté le 22/10/2022)

Le schéma ci-dessous illustre bien cette contradiction⁷³ :



La théorie repose sur deux piliers essentiels :

- la théorie des ressources où l'objectif n'est pas la réduction de ressources excédentaires mais l'arrangement de ressources distinctives grâce à des capacités organisationnelles : « en règle générale, l'entreprise n'examine pas toutes les alternatives possibles avant d'élaborer ses plans. La fonction de planification est satisfaite lorsqu'un programme qui semble réalisable peut être conçu. Il est certainement clair, par exemple, que tous les cadres ne sont pas évalués à chaque session de planification pour déterminer si une amélioration peut être apportée »⁷⁴ ;
- la théorie politique de la décision de COHEN, MARCH et OLSEN où, dans des « anarchies organisées », une coalition de différents groupes aux intérêts multiples négocient des arbitrages provisoires pour des résultats considérés comme « satisfaisants » : « les activités qui représentent un *Slack* à un moment donné peuvent représenter des coûts nécessaires à un autre, et l'une des tactiques du contrôle de gestion est la manipulation des perceptions détenues en tenant compte de l'état de l'organisation ».⁷⁵

Après avoir évoqué ces approches qui vont au-delà du rendement et qui peuvent également permettre aux organisations de faire face et de traverser les crises, nous nous sommes interrogés sur une notion très en vogue actuellement qui la résilience.

⁷³ RAHROVANI Y., PINSONNEAULT A., *On the Business Value of Information Technology: A Theory of Slack Resources*, Integrated Series in Information Systems book series, Vol. 28), 01/01/2011

⁷⁴ *Supra* note 72

⁷⁵ COHEN M., MARCH J., OLSEN J., *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, n° 1, 1972

I-D°) De la résilience ou des résiliences

Nos organisations agissent et interagissent dans une économie mondialisée avec des crises de natures diverses et de plus en plus fréquentes, des crises exogènes et endogènes pouvant nécessiter une adaptation demandant une certaine forme de réactivité pour pouvoir continuer leur activité. Ainsi la notion de résilience dans le cadre de la crise COVID 19 a été largement évoquée. Nos lectures nous ont conduit à nous interroger sur cette notion. Nous distinguons la notion de résilience organisationnelle, de celles des groupes d'individus et nous nous sommes questionnés sur de possibles liens entre style de management et résilience.

I-D-1°) La résilience organisationnelle

Il est devenu difficile pour les organisations de maîtriser un environnement en constante évolution subissant des changements de plus en plus rapide, liés à la mondialisation de l'économie, des finances, des échanges, le développement transports, l'amélioration des moyens de communication, le développement de la digitalisation.

Christophe ROUX-DUFORT avance l'hypothèse selon laquelle les crises ont changé de forme, sont devenues plus fortes en intensité et de moins en moins prévisibles. Cela tend à modifier la conception que les entreprises se font de la crise, désormais non plus seulement pensée comme un événement survenant *ex nihilo*, mais comme un processus. L'entreprise entend désormais gérer la crise en amont à travers un effort consenti en matière de prévention et d'anticipation, mais aussi en aval en renforçant sa résilience. L'auteur en conclut que continuité, anticipation et résilience constituent le « *trio de la gestion de crise*. »⁷⁶

Afin de préparer au mieux la survenance d'évènements générateurs de crise, les entreprises doivent pouvoir s'adapter. Un exercice difficile dans un environnement extrêmement volatile et à la vitesse grandissante. Un certain nombre d'auteurs relèvent la difficulté à pouvoir s'adapter comme Morgan GARETH : « Un monde où les changements et les transformations rapides sont la norme, les organisations font face à de nouveaux défis ». ⁷⁷

Dans un monde de plus en plus volatile, l'adaptation des entreprises, la capacité de résilience est essentielle quand leur objectif est de survivre.

Dans le Dictionnaire Larousse, la définition du mot "résilience" est la suivante : « Caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau. (La résilience des métaux, qui varie avec la température, est déterminée en provoquant la rupture par choc d'une éprouvette normalisée.) »

⁷⁶ ROUX-DUFORT Christophe, *Continuité, anticipation et résilience*, Sécurité et stratégie, Vol. 1, n° 18, p. 5-11, 2015, disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2015-1-page-5.htm> (consulté le 4/09/2022)

⁷⁷ GARETH Morgan, *Images de l'organisation*, Les presses de l'Université de Laval, De Boeck Bruxelles, 1999

Pour Paul CLAUDEL, en observant le tempérament particulier chez les américains alors même qu'ils traversent une profonde crise économique, nous donne la définition suivante : « il y a dans le tempérament américain une qualité que l'on traduit là-bas par le mot *resiliency*, pour lequel je ne trouve pas en français de correspondant exact, car il unit les idées d'élasticité, de ressort, de ressource et de bonne humeur. »⁷⁸

La résilience organisationnelle apparaît aussi comme une notion transdisciplinaire (KPMG, juin 2022).



Le cabinet KPMG définit la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation (collectivité, entreprise, association, groupe de projet, etc.) à anticiper, à s'adapter, à gérer les chocs et situations d'incertitude, mais à également à progresser à l'issue de ces chocs.

Les organisations font face à des risques divers, dans un environnement complexe et penser cette complexité n'est pas aisé :

- Risques de plus en plus imbriqués
- Effet dominos des crises
- Dimension systémique des crises

Pour le cabinet KPMG, la résilience de son organisation nécessite d'opérer un passage de la pensée simple (deviner, préférer, croire, ...), reposant sur des opérations de disjonction (étudier différemment les parties d'un tout) / de réduction (déduire un principe unique et général) / abstraction (équations, formules) à la pensée complexe (proposer des hypothèses

⁷⁸ CLAUDEL Paul, *L'Elasticité américaine*, Paris-Soir, 23/08/1936

de solution, créer des relations, recherches des critères, s'appuyer sur ses justifications valides, s'auto-corriger).⁷⁹

On peut également se demander si, finalement, la résilience d'une organisation n'est pas la somme des résiliences des individus ou du collectif ?

I-D-2°) La résilience : un acte individuel ou collectif

En relisant le livre de Michel GOYA « Sous le feu, la mort comme hypothèse de travail »,⁸⁰ il nous est apparu que dans le spectre haut de la crise, la guerre est la forme la plus aiguë de crise en annihilant physiquement et moralement les individus, les organisations et les états. Plusieurs auteurs américains ont étudié le comportement des soldats américains pendant la Seconde Guerre mondiale, leurs performances au combat en les comparant aux autres belligérants. Des auteurs comme S.L.A. MARSHALL « Men against Fire »⁸¹, Edward H. SIMS « *The Fighter Pilots* »⁸² et Joanna BOURKE « An Intimate History of Killing »⁸³ ont étudié la capacité de combat des groupes de combat américains et allemands. Ces auteurs ont déterminé une durée maximale de résistance au stress de quelques semaines avant un effondrement complet des individus.

Le nombre de missions de bombardement que peuvent effectuer les pilotes américains ont par exemple déterminé la notion de « tour d'opérations » au bout duquel les pilotes étaient retirés des premières lignes et renvoyés aux Etats Unis. Ce concept de durée limitée en première ligne avait été bien pris en compte par l'armée américaine qui a développé un management individuel de la mobilité des soldats. L'US Army n'hésitant pas à retirer des soldats de leur unité car ils avaient atteint leur durée en opération sans se poser la question de la cohésion de l'unité avec les départs des vétérans et l'arrivée de remplaçants provenant directement des camps de formation aux USA.

Pour illustrer cet exemple, il peut être intéressant de revoir le film « Memphis Belle »⁸⁴ sur l'impact de ce compteur de mission sur l'équipage d'un B17 et l'épisode 4 de la série Frères d'armes⁸⁵ (Band of Brothers).

L'analyse des sociologues de ce système montre une faible capacité de résistance à la crise des unités élémentaires et Morris JANOWITZ et Edward SHILS décrivent ainsi la cohésion des petites unités comme le facteur principal de l'efficacité et de la capacité de résistance de la

⁷⁹ Informations recueillies lors d'une présentation en entreprise du cabinet de conseil KPMG en juin 2022 (<https://home.kpmg/fr/fr/home.html>)

⁸⁰ GOYA Michel, *Sous le feu, la mort comme hypothèse de travail*, Tallandier, 2014, p. 91

⁸¹ MARSHALL S.L.A., *Men Against Fire*, Washington: Infantry Journal, New York: William Morrow & Co., 1947

⁸² SIMS Edward H., *The fighter Pilots*, Corgi, 1970, p. 144

⁸³ BOURKE Joanna, *An Intimate History of Killing: Face to Face Killing in Twentieth Century Warfare*, Basic Book, 27/11/2000

⁸⁴ *Memphis Belle* réalisé par Michael CATON-JONES et sorti en 1990

⁸⁵ *Frères d'armes (Band of Brothers)*, créée par Tom HANKS et Steven SPIELBERG d'après le livre du même nom de l'historien Stephen AMBROSE

Wehrmacht, ces groupes élémentaires ou primaires satisfaisaient des besoins comme l'estime ou l'affection et procuraient un sentiment de puissance et donc de sécurité.⁸⁶ Il fallait pour créer ces groupes primaires conserver les hommes dans les mêmes cellules aussi longtemps que l'unité existait. La cohésion se construisait alors autour d'une poignée d'anciens qui connaissaient l'histoire de l'unité, son originalité et ses règles non écrites. Il existait entre eux une communion de pensée comme des joueurs habitués, depuis des années à évoluer ensemble au sein d'une même équipe.⁸⁷

Finalement on peut donc s'interroger : la résilience des organisations et des individus n'est-elle pas aussi conditionnée par le style de management qu'ils pratiquent ou qu'ils connaissent au quotidien ?

I-D-3°) Les styles de management et résilience

De nombreux modes de management existent et sont décrits dans la littérature, nous pouvons en citer 4, retrouvés dans la plupart de nos recherches bibliographiques :⁸⁸

Le **management directif** : ce modèle se définit par une autorité donnée au manager qui décide et impose ses décisions à son équipe. La remise en question n'est pas permise, les discussions sur la décision absentes.

En période de crise, ce modèle peut permettre d'accélérer les prises de décisions et leurs mises en œuvre.

En revanche, ce modèle peut amener à des erreurs de décision, non remises en question et appliquées en l'état, ce qui peut aboutir à une aggravation de la situation, et à un effet négatif sur les équipes qui ne sont pas entendues (mal-être au travail, conflits, découragement et démotivation, perte de sens, voire sabotage).

Le **management délégitif** : dans ce modèle, les salariés sont largement et régulièrement consultés dans la prise de décision. Le manager inclut ses collaborateurs dans la recherche de solutions et dans la prise de décision. Il délègue ainsi un certain nombre de tâches, tout en gardant la maîtrise et le contrôle du résultat à atteindre.

En période de crise, ce modèle peut permettre de répartir les efforts de réflexions et de recherche de solutions. Il peut ainsi aider l'organisation à sortir plus rapidement d'une crise.

En revanche, puisque les efforts sont répartis, il y a également un risque de dispersion des solutions et de manque d'organisation dans la mise en œuvre de solution. Ce modèle peut conduire alors à une pagaille généralisée et une perte de contrôle pour l'organisation. Du point de vue du salarié, certains pourraient aussi subir une pression trop importante et ne pas

⁸⁶ JANOWITZ M., SCHILS E., *Cohésion et désagrégation de la Wehrmacht pendant la Deuxième Guerre mondiale* », Les Champs de Mars, n° 9, La Documentation Française, 1^{er} semestre 2001

⁸⁷ *Idem*

⁸⁸ Voir par exemple: LIKERT Rensis, *A comparative view of organizations*, New Patterns of Management, McGraw-Hill, 1961

savoir la gérer efficacement en période de crise où il est plus commun de penser que ce sont les managers qui décident et les employés qui exécutent les ordres pour sortir au plus vite de la crise.

Le **management participatif** : ce modèle peut être perçu en quelque sorte comme une variante et une évolution du modèle délégitif. Dans le mode participatif, les salariés participent largement à la vie de l'entreprise, aux décisions, aux actions parfois même stratégiques. Ils peuvent ainsi influencer les orientations prises par une entreprise mais aussi les résultats à atteindre. Ce modèle est très encouragé dans nos sociétés actuelles, pour ce qu'il apporte en bien-être du collaborateur, motivation intrinsèque, sens au travail et prise de responsabilité.

Attention néanmoins en période de crise, ce modèle peut ralentir une organisation, amener des conflits internes car aucun responsable ne prend seul la décision, voire amener à une anarchie.

Le **management persuasif** : ce modèle repose sur une autorité du manager dans la décision finale mais sur l'écoute de ce dernier des propositions des salariés. Le manager doit ici convaincre les salariés pour les encourager à suivre la décision prise. La décision étant partagée par tous, son application en est facilitée en théorie.

En période de crise, ce modèle peut donc aider à mobiliser des salariés dans la recherche d'un but commun et ainsi acquérir un avantage dans la sortie de crise rapide. En revanche, la persuasion peut prendre du temps, voire ne pas aboutir comme initialement souhaité. Dans ce cas, ce modèle peut déstabiliser une organisation, la ralentir en période de crise

Nous l'avons vu, il n'y a pas un mode de management qui regroupe tous les avantages en période de crise. Chaque modèle possède des forces et faiblesses lors de ses usages en période de crise qu'il convient donc de connaître, pour maximiser les forces et atténuer les faiblesses.

Cette gestion se rapproche de la maîtrise des risques que le manager devra manier.

I-E°) Conclusion de la Partie 1

A travers nos lectures, nous avons constaté que la notion de crise est vaste et regroupe plusieurs dimensions.

Face à cela, se pose la question de la pérennité de l'organisation. Celle-ci impose alors un processus de changement continu, le processus organisationnel consistant à s'organiser pour s'adapter et cela en s'appuyant sur sa capacité de résilience et celle des individus qui la compose.



« Si nous voulons que tout reste en l'état, il nous faut tout changer... » Tancredi, personnage du roman « Le guépard » de LAMPEDUSA (1958) et du film de VISCONTI (1963).

La pérennité se doit d'être présente de façon implicite dans les objectifs stratégiques des dirigeants ainsi que dans le discours et la communication des entreprises.

Elle pose la question de la frontière entre interne et externe. C'est-à-dire la vue « de dedans » et la vue « de dehors ». L'histoire de l'entreprise, des « héros » et « mythes » permettant de contribuer au développement d'un sentiment d'appartenance des membres d'une organisation dans la durée.

La pérennité de l'organisation est préservée lorsqu'elle a su au cours de son histoire, faire face à des bouleversements internes et externes et préserver son identité.

Cependant se pose une contradiction majeure celle de devoir évoluer et rester elle-même. Elle doit être capable de remise en cause importante tout en respectant des valeurs fondamentales : être capable d'innover et d'exploiter les compétences existantes.

Ainsi pour affiner nos réflexions, nous avons réalisé une enquête de terrain afin de vérifier un certain nombre d'hypothèses que nous avons établies au cours de nos recherches. Cette étude fait l'objet de la 2^{ème} partie de notre mémoire.

Partie 2 : Une confrontation de nos hypothèses avec une étude de terrain

Avec une revue de la littérature, dans laquelle nous avons abordé des notions de modèles organisationnels ou encore de crise, nous avons tenté de définir les contours conceptuels de notre enquête et ainsi nous guider dans notre questionnement auprès de notre panel.

Afin d'exécuter cette étude, plusieurs méthodes d'analyses étaient envisageables. Nous avons décidé d'opter pour une méthode d'analyse nous permettant d'entrer en contact avec les personnes interviewées.

De ce fait, les outils à notre disposition étaient les suivants : l'observation (mais peu adaptée à notre étude), l'entretien (directif, semi-directif ou libre), le « *focus group* » (ou groupe de discussion), et/ou le questionnaire/sondage.

II-A°) Méthodologie pour l'enquête terrain par un questionnement d'acteurs

Dans le cadre de notre réflexion sur la façon dont les organisations gèrent les crises et après la crise mondiale sanitaire de la COVID 19 que nous avons connue, nous nous sommes interrogés sur la meilleure pratique à adopter afin de collecter les avis de professionnels.

Plusieurs options se sont offertes à nous, notamment celle d'une lecture approfondie de la presse, des articles de recherche sur le thème des crises ; mais aussi celle d'un questionnaire envoyé à des centaines de personnes et à remplir.

Après réflexion et échange avec notre directeur de mémoire, il nous a semblé plus pertinent de nous orienter vers une démarche plus directe, plus qualitative et plus approfondie. Nous avons ainsi retenu la méthode qualitative des entretiens semi-directifs pour confronter et approfondir les 6 hypothèses que nous avons émises au préalable.

La méthode d'analyse dite « d'entretien », est celle qui nous est apparue comme permettant de collecter le plus d'informations par rapport à notre sujet. Nous avons choisi pour notre recherche le type d'entretien qui semblait le plus adapté et pertinent : l'entretien semi-directif. Il permet grâce à une structure bien définie (des questions préalablement écrites, ordre d'enchaînement déterminé, et une durée annoncée), d'avoir un échange au-delà du questionnaire avec chaque interlocuteur tout en cadrant et accompagnant le déroulé de l'entretien. Le modèle du guide d'entretien est proposé en Annexe 1 et un exemple de compte rendu d'entretien se trouve en Annexe 4.

L'entretien nous a également semblé être le mode d'expression le plus adéquat à la collecte d'informations sur un thème compliqué et vaste, qui demande au-delà de réponses fermées, un échange entre deux personnes et la possibilité d'aller plus loin dans l'exercice de la réponse apportée à la question initiale.

Ce mode d'expression nous a également semblé pouvoir être plus riche d'enseignement pour la suite du mémoire, à savoir l'apport de propositions pour aider les organisations à gérer une crise.

Toutefois, même si le choix des **entretiens semi-directifs** permet de réaliser une recherche qualitative de terrain, et de confronter et d'approfondir les hypothèses qui ont été préalablement émises, nous avons conscience de ses limites. En effet, la méthode peut comporter des inconnues dans sa mise en œuvre car peu prévisible malgré une trame d'entretien. Par ailleurs, la comparaison entre les entretiens peut s'avérer difficile et cela d'autant plus que nous étions quatre à mener ce travail d'enquête dont l'objectif était de collecter des données terrain qui permettent de confronter nos hypothèses.

II-B°) Modalité de réalisation des questionnaires

II-B-1°) Identification des besoins et objectifs pour notre enquête

Pour mener à bien notre mission, nous avons en premier lieu défini les besoins et problématiques de notre enquête et dans un second temps mené une réflexion pour réussir à avoir des réponses.

Pour faciliter le traitement notre sujet, nous avons effectué plusieurs séances de travail nous permettant de développer, mettre en commun, partager nos idées et notre questionnement et ainsi cadrer le sujet.

Une trame d'entretien préalable a donc été conçue de façon à pouvoir faciliter l'analyse des réponses.

Pour ce type d'entretien, nous avons donc :

- Listé puis trié les idées pouvant mener à des questions à poser : à la lumière des lectures de chacun ainsi que des expériences vécues sur le thème des crises dans les organisations, nous avons listé un nombre important de questions sur le thème souhaité, sur lequel nous souhaitons un retour de la part de personnes à interroger. A partir de plusieurs dizaines de questions, un travail de rationalisation a été engagé afin de dégager 6 questions principales, assez larges pour couvrir les thèmes de la crise, mais assez précises pour aborder des problématiques circonscrites et apporter une analyse par la suite. Pour chacun des 6 thèmes de questions, une hypothèse a été établie dans le but de la confirmer/infirmier lors de entretiens.
- Préparé en amont nos questions en cohérence avec nos besoins, objectifs et hypothèses : pour chaque question, nous avons défini son lien avec la problématique du mémoire ainsi l'hypothèse anticipée par le groupe correspondant aux réponses attendues. Chaque question a fait l'objet de plusieurs retouches afin d'assurer une correspondance parfaite avec la problématique du mémoire ; une compréhension identique pour chaque étudiant qui posera la question ainsi que pour la personne qui y répondra.

- Classé celles-ci dans un ordre logique et en lien avec les mots clés.
- Défini un panel de personnes à interroger en fonction de leur profil : nous avons renseigné un certain nombre d'éléments statistiques sur chaque personne afin de dégager de grandes tendances, si possible. Nous avons ainsi défini pour chaque personne :
 - Son âge par grandes tranches
 - Son sexe
 - Sa situation maritale
 - Son métier par grandes catégories
 - Son secteur d'activité

Le résultat de notre travail a permis d'obtenir le guide d'entretien (Annexe 1) qui nous a accompagné pour toutes nos entretiens. Le guide doit nous aider à i) confirmer ou non notre postulat de départ "la capacité des salariés à rebondir après une crise dépend au moins en partie d'un accompagnement des acteurs clés que sont les managers et la Direction des Ressources Humaines", ii) permettre de répondre à nos hypothèses et également iii) de proposer des pistes d'améliorations.

Nous avons décidé d'interroger des praticiens, des personnes exerçants ou ayant exercé des métiers dans des secteurs variés, à des postes différents. Nous avons choisi d'utiliser notre réseau personnel et professionnel, avec des personnalités pertinentes et volontaires pour s'exprimer librement.

Nous tenons ici à les remercier pour leur temps, le partage de leurs expériences et l'attention portée à répondre à nos interrogations.

II-B-2°) Bilan et sociologie de la population étudiée

L'étude et l'analyse des entretiens va permettre de confronter notre revue de littérature, et ainsi percevoir une réponse à notre problématique :

« Comment en période de crise les acteurs clés tels que les managers et la Direction des Ressources Humaines peuvent-ils favoriser la résilience des salariés afin de participer à la réactivité de leur organisation ? »

Pour ce faire, une fois les réponses collectées, nous les avons transcrites dans un tableau de synthèse des entretiens, nous permettant de grouper chaque question et les différentes réponses s'y attachant.

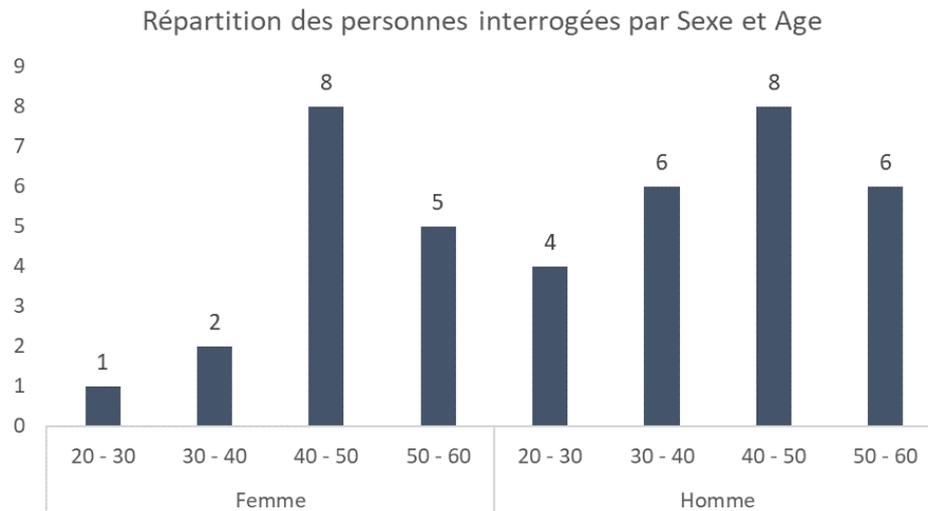
En regroupant les réponses selon nos 6 grands thèmes, nous avons pu croiser les données et en dégager une analyse/des constats.

Notre collecte de données s'est déroulée durant la période 2^{ème} quinzaine de mai à fin juillet 2022.

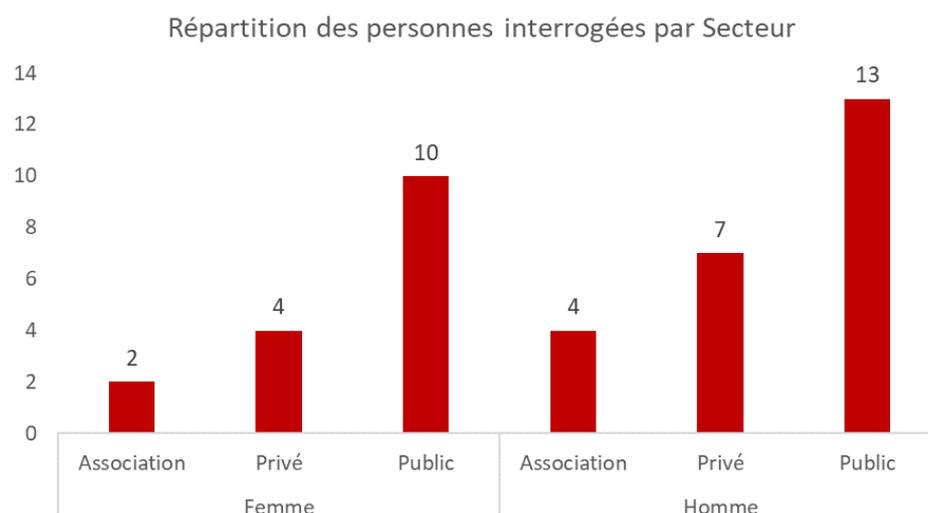
Des questions de relance ont permis de faire préciser les propos des interlocuteurs ont été utilisées lorsque les grands axes n'étaient pas suffisamment développés.

Nous avons rencontré un panel de 40 personnalités travaillant aussi bien dans le monde associatif, le secteur public ou le secteur privé. Ces personnes pouvaient être aussi bien des cadres, des responsables RH ou des employés (voir en Annexe 2).

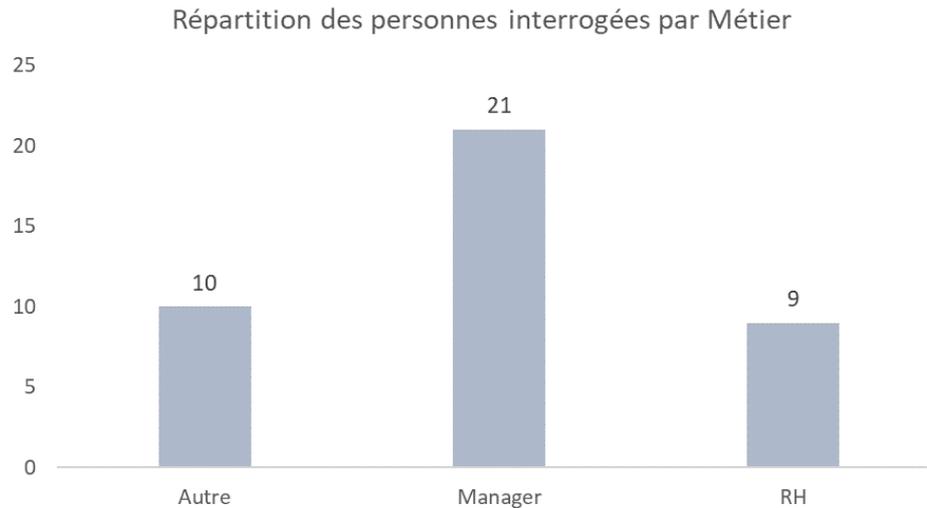
Vous trouverez ci-dessous les principales statistiques de notre panel :



Nous avons interrogé 16 femmes et 24 hommes dont plus de 50% sont âgés de 40 ans et plus. Nous avons néanmoins souhaité donner la parole à des professionnels plus jeunes, c'est pourquoi 30% de notre panel est constitué de personnes entre 20 et 40 ans.



En ce qui concerne les secteurs d'activité, notre panel est principalement composé de salariés du secteur public (58%) puis du secteur privé (28%) et enfin du monde associatif (14%).



La moitié de notre panel exerce le métier de manager dans son organisation, ce qui nous permet d'aborder les questions liées au management. Parmi les autres, la moitié sont des RH, une population particulière que nous avons souhaité avoir largement représentée dans le panel.

Enfin, les autres ne sont ni manager ni RH et ont un regard externe sur ces 2 populations et de façon générale, ont connu des crises dans leurs organisations respectives. Leur regard extérieur sur la gestion de crise par les managers et RH nous a paru intéressant dans la conduite de notre mémoire et le recueil de retour d'expérience.

A continuation, des tableaux de la sociologie du panel interrogé :

Répartition homme/femme du panel

	Genre	%
Femmes	16	40%
Hommes	24	60%
TOTAL	40	100%

Présentation du panel en fonction de la tranche d'âge

	Nombre de sondés par tranche d'âge	%
20 – 30 ans	5	12,5%
31 – 40 ans	8	20,0%
41 – 50 ans	16	40,0%
51 -60 ans	11	27,5%
> 60	0	0,0%
TOTAL	40	100%

Présentation du panel en fonction de la situation matrimoniale

	Situation personnelle	%
Célibataire	11	27,5%
Marié – pacsé - en couple	28	70,0%
Veuf - divorcé	1	2,5%
TOTAL	40	100%

Présentation du panel en fonction du type de poste

	Situation socioprofessionnelle	%
Manager	20	50,0%
RH	9	22,5%
Autre	11	27,5%
TOTAL	40	100%

Présentation du panel en fonction du type d'organisation

	Secteur professionnel	%
Associatif	6	15,0%
Secteur privé	11	27,5%
Secteur public	23	57,5%
TOTAL	40	100%

II-B-3°) Prise de contact

Après définition de la population à interroger, nous avons chacun contacté les différentes personnes que nous avons sélectionnées. Notre groupe étant constitué de 4 personnes, nous avons chacun questionné 10 personnes individuellement.

L'introduction était en général la suivante :

“Dans le cadre d'un MBA en management RH, nous effectuons avec 3 de mes camarades un mémoire de fin d'étude dont la problématique est la suivante : « **Comment en période de crise les acteurs clés tels que les managers et la Direction des Ressources Humaines peuvent-ils favoriser la résilience des salariés afin de participer à la réactivité de leur organisation ?** »

Dans ce cadre-là, nous souhaitons vous rencontrer pour un entretien d'environ une heure pour recueillir votre ressenti et expérience. Votre anonymat sera garanti ainsi que l'organisme concerné par le témoignage.

Les entretiens ont été programmé et sur un plan organisationnel se sont tenus en direct, en visio-conférence ou par téléphone.

II-B-4°) Déroulement de l'entretien

Nous avons en début de séance pris quelques instants pour nous présenter, parler de notre formation et des objectifs de notre étude. Cette approche permettait de mettre en confiance grâce à ce premier temps d'introduction.

Nous avons précisé aux personnes interviewées que nous garantissons une confidentialité, c'est pourquoi le contenu de tous nos échanges sont anonymisés.

A chaque démarrage d'entretien, nous avons demandé au professionnel de se présenter : nom, prénom, âge, profession, expérience professionnelle, situation personnelle et organisation.

Les entretiens ont donné lieu à des comptes rendus, vous trouverez un exemple d'entretien complet avec le témoignage 37 en Annexe 4.

II-C°) Nos choix de panel et notre retour d'expérience

Nous avons chacun décidé du profil de la population pour la réalisation de nos entretiens. Les différentes personnes interrogées figurent dans une synthèse que vous trouverez dans un tableau figurant Annexe 2 “liste des personnes interrogées”, mais aussi des typologies de

crises en Annexe 3. Vous trouverez ci-joint nos impressions et retours d'expérience pour cet exercice de l'entretien.

II-C-1°) Témoignage de Matthieu

Le choix des personnes interrogées a été guidé par la sélection de personnes répondant au mieux au panel de personnes que nous souhaitions rencontrer. J'ai fait le choix de mixer les rencontres en ayant aussi bien des jeunes, que des gens ayant une forte expérience professionnelle que ce soit en management et/ou en gestion RH. Le ministère des armées n'est pas un organisme monolithique, il m'est apparu aussi intéressant d'avoir un entretien avec des personnels civils ou des officiers issus de différents services avec des problématiques et des histoires différentes.

J'ai fait aussi le choix de sortir de mon ministère en interrogeant aussi des personnes provenant de grands groupes industriels (ENEDIS, ...) ou de la société civile comme une spécialiste en coaching.

Pour sélectionner ou identifier les personnes à rencontrer, je me suis appuyé sur mon réseau professionnel. Certaines rencontres ont été faites sous les conseils de mon réseau ou de ma chaîne hiérarchique, certaine aussi en opportunité au cours d'un échange informel.

Les refus que j'ai connu sont plus liés à des problèmes d'agenda car cette campagne d'entretien s'est faite finalement dans un temps relativement court et contraint de seulement 10 semaines.

La parole a été libre et sans contrainte, les gens n'ont jamais refusé de répondre aux questions. Les réponses apportées ont été donné tout en respectant les principes de sécurité inhérents au ministère et du besoin d'en connaître.

Les crises qui ont été évoquées sont de différentes natures. Souvent les gens ont évoqué spontanément une crise qui les a marqués dans les premiers temps de leur carrière ou la dernière crise rencontrée. Plusieurs comme Alexandre témoignage 1 ou France témoignage 4 ont évoqué des crises politiques. D'autres, comme Killian témoignage 2 ou Alain témoignage 7 ont évoqué la crise sanitaire de 2020 avec la COVID 19. Éric, témoignage 5, lui a évoqué le décès d'un collaborateur. Enfin, Claude qui était mon témoignage 8 a évoqué un incident comme exemple de crise.

II-C-2°) Témoignage de Sandrine

Le choix des personnes interrogées a été guidé par la sélection de personnes répondant au mieux au panel de personnes que nous souhaitions rencontrer. J'ai fait le choix d'une population permettant d'apporter une représentativité mais pouvant également apporter un témoignage permettant de répondre à notre enquête. J'ai sélectionné des profils dans le secteur de la fonction publique territoriale, le secteur privé mais avec une sélection de profils et domaines différents, mon échantillon a été le suivant :

- Des collectivités territoriales dans des strates différentes et des avec compétences différentes,
- Dans le secteur privé dans le domaine de la formation,
- Des domaines variés tels que la petite enfance, les finances, les ressources humaines, l'immobilier, l'informatique, les assemblées et représentation syndicale ;
- Des profils différents : Top management, puéricultrice, chef de projet, DRH, DAF, contrôleur de gestion et représentant syndical.

Pour sélectionner ou identifier les personnes à rencontrer, je me suis appuyé sur mon réseau professionnel et personnel. Certaines rencontres ont été faites sous les conseils de mon réseau ou de mon manager, certaines aussi en opportunité au cours d'un échange informel.

Je n'ai pas essuyé de refus mais seulement des reprogrammations de rendez-vous en raison d'un agenda chargé (3 personnes). Au départ j'avais prévu d'organiser mes entretiens de façon à couvrir les 10 semaines et ainsi étaler la charge, mais finalement je me suis retrouvée à avoir une concentration au mois de juillet (7 entretiens).

La parole a été libre et sans contrainte, les personnes n'ont jamais refusé de répondre aux questions car le respect de l'anonymat leur a été garanti.

La population interviewée a en général évoqué la ou les crises qui a été marquante pour elle. Les crises sont de différentes natures et à mon grand étonnement la crise de la COVID 19 ne fut pas la plus citée. Les crises qui sont le plus souvent évoquées sont :

- Des crises politiques pour les témoignages 31, 32 et 39,
- Des crises liées à des événements accidents/décès/attentats pour les témoignages 30, 33, 35, 36,
- Des crises liées à des mouvements sociaux témoignage 31,33, 34 et 38,
- Une crise liée à une cyberattaque 31, 33 et 34,
- La crise sanitaire liée à la COVID 19 pour les témoignages 36 et 39,

Les personnes interviewées ayant en général connu au minimum deux types de crise.

II-C-3°) Témoignage de Sonia

Dans le cadre de la conduite des entretiens à l'aide du guide, j'ai souhaité avoir le panel le plus large et divers possible, afin d'éviter les clones et de collecter un maximum d'éléments de ces populations toutes différentes.

J'ai donc procédé comme suis :

- Contacter les personnes de mon organisation actuelle
- Contacter les personnes de mon entourage professionnel ancien
- Contacter les personnes de mon entourage personnel

Dans chacun de ces groupes, j'ai cherché à contacter des salariés qui seraient à même de se confier avec sincérité. J'ai aussi recherché des personnalités très différentes, pour avoir un panel le plus représentatif possible des professionnels de différents secteurs.

J'ai sélectionné les personnes "sur CV", en recherchant des personnes ayant évolué dans des environnements très différents au long de leur carrière afin d'enrichir le débat. A contrario, j'ai aussi souhaité interroger des jeunes professionnels, qui connaissaient peu ou pas du monde du travail.

J'ai aussi attaché de l'importance au fait d'interroger des managers mais également des professionnels dans les fonctions support (Finance, RH, Secrétariat Général).

Au-delà de cette sélection, j'ai décidé de sortir de ma zone de confort en allant interroger des personnes éloignées de mon monde. J'ai ainsi été interrogé par une personne travaillant dans une boutique de luxe en tant que vendeur, une enseignante, un retraité.

Il faut croire que le sujet a eu beaucoup de succès, "la crise" étant encore très imprégnée dans les esprits de chacun. Ainsi, je n'ai essuyé aucun refus, au contraire ! Les personnes ont toutes été ravies de pouvoir s'exprimer, j'ai néanmoins proposé que les échanges soient confidentiels pour plus de confort.

Les échanges se sont déroulés très librement, avec comme support le guide d'entretien mais toutes les personnes se sont senties à l'aise, et prêtes à répondre. J'ai d'ailleurs découvert des choses insoupçonnées chez elles, issues de leur passé, ce qui fut très enrichissant.

II-C-4°) Témoignage d'Anne

Travaillant dans le secteur humanitaire depuis une dizaine d'années, j'avais la possibilité d'accéder à des professionnels de l'humanitaire de différentes nationalités et ayant travaillé dans différentes régions du monde dans des zones parfois extrêmement reculées. J'ai fait le choix de diviser mon panel en deux afin de ne pas me limiter à mon secteur, ma zone de confort :

- 50% de personnes que j'ai interrogées travaillent bien dans le secteur de l'humanitaire
- 50% des autres personnes interrogées provenaient d'autres secteurs

J'ai donc essayé de solliciter des profils les plus variés possibles :

- 5 témoignages humanitaires ayant travaillé en Afrique, Asie, Moyen Orient... (Yemen, Syrie, RCA, Soudan...)
- 3 témoignages proviennent du secteur privé (automobile, cosmétique, liqueur)
- 2 du secteur public (ambassade, énergie publique)

Je n'ai malheureusement pas réussi à interroger 5 femmes pour 5 hommes et n'ai pu solliciter à mon grand regret que deux femmes mais pas des moindres : une DRH humanitaire et une top manager humanitaire.

Les profils sélectionnés étaient globalement seniors (pas moins de 30 ans) :

- 4 membres du Comité de Direction (DAF, DRH, Directeur des Opérations)
- 2 top managers (directeur de filiale/pays)

Les domaines de compétences étaient également relativement variés :

- Finance
- Logistique
- Sécurité humanitaire
- Diplomatie
- RH

Le but était en effet de pouvoir accéder à un panel le plus varié possible afin de maximiser les chances de retrouver des situations de crises elles-mêmes les plus variées possibles.

Je n'ai essuyé aucun refus pour les entretiens et ai été agréablement surprise de voir l'enthousiasme des personnes sollicitées pour répondre à mes questions malgré, pour certains d'entre eux, une charge de travail liée au terrain et des décalages horaires importants (j'ai notamment eu un haut responsable en mission d'urgence qui a accepté immédiatement d'échanger avec moi malgré les contraintes de terrain). Tous se sont montrés extrêmement disponibles et curieux.

Parmi les personnes interrogées, 7 ont un métier qui consiste à gérer les crises humanitaires ou pour l'un d'entre eux les crises financières/liquidations. Les crises évoquées dans le secteur humanitaire sont liées aux catastrophes naturelles, épidémies, conflits armés et/ou réorganisations internes. Pour les autres témoignages, on peut parfois également retrouver des crises liées à des catastrophes naturelles, des attentats mais aussi au manque de rentabilité, à des perturbations de la chaîne de production/d'approvisionnement ou encore à des mouvements syndicaux.

II-D°) Les résultats par hypothèses préétablies

Nous allons présenter les résultats de notre enquête en reprenant les hypothèses que nous avons établis préalablement à l'enquête pour chacun des grands thèmes de questions (crises, DRH, management, résilience des salariés, adaptation et pérennité).

II-D-1°) Les crises causées par des éléments externes sont plus facilement identifiées que les crises de nature interne

Nous avons dans un premier temps interrogé les participants de notre enquête sur les types de crises qu'ils avaient pu vivre. Nous leur avons demandé de sélectionner celles qui leur paraissaient les plus pertinentes ou marquantes.

L'hypothèse préalable à l'enquête que nous souhaitons tester était :

Hypothèse 1 : Les crises causées par des éléments externes aux organisations sont plus facilement identifiées que les crises de nature interne à l'exception peut-être des professionnels des ressources humaines habitués aux crises internes.

Des 40 entretiens, nous avons été capables de dégager six constats. Nous verrons par la suite si ceux-ci invalident ou confirment l'hypothèse 1.

Constat 1 : il existe une infinité de types de crises auxquelles les professionnels doivent faire face. Certaines crises sont propres aux secteurs d'activités, d'autres peuvent être communes à toutes les types d'organisation (COVID, réorganisation, licenciement...).

Voici ici un tableau récapitulatif des crises citées lors de l'enquête en fonction du secteur :

Secteur	Crises citées
Privé	Empoisonnement de produits destinés à la consommation animale, changement brutal de réglementation mettant en péril la commercialisation en Russie de produits déjà en stock, liquidation judiciaire et rachats successifs, crise économique de 2008 avec licenciements massifs, attentats du Stade de France, accident nucléaire au Japon causant la rupture d'approvisionnement, empoisonnement accidentel de salariés, envahissement de locaux par des Roms, mouvements sociaux, fraudes, COVID, départs massifs mettant en péril la continuité de la production,

	turn over, conflits au sein d'équipe, contexte de marché économique instable, équipes contre performantes, condamnation médiatique suite à l'embauche de sans-papiers, externalisation d'une partie des fonctions support, conflits entre département, chute drastique du chiffre d'affaires
Fonction publique territoriale	COVID, cyber-attaque, mouvements sociaux, fusion de collectivités, changement brutal de direction, sinistre avec inondations de locaux destinés à l'accueil d'enfants, absentéisme récurrent causant la réorganisation perpétuelle du planning de travail, attentats au marché de Noël de Strasbourg, changements organisationnels sans leadership (chaos organisationnel), management toxique, augmentation brutale d'effectifs après un transfert de personnel, suspicion de fraudes de la part d'agent et emprisonnement
Public (central)	Condamnation pénale de membres politiques du haut management, COVID, conflit armé ukrainien, chute du mur de Berlin, décès d'un collaborateur, incendie sur un porte-avion, fermeture de site et regroupement d'activités, explosion dans un sous-marin
Humanitaire	Restructuration avec suppression de bureaux, approvisionnement en médicaments défaillants destinés à des hôpitaux humanitaires, arrêt douloureux d'aides humanitaires malgré des besoins criants suite à la militarisation et détournement politique d'activités à but apolitique dans des camps de réfugiés en Irak, kidnappings de staffs par des forces armées, rapatriement en urgence d'un staff souffrant de troubles mentaux, évacuation massive vers l'Irak et la Jordanie d'équipes postées en Syrie, raquette par les autorités locales, prise d'otages, cyclone, coup d'état, épidémie de rougeole, inondations, conflits armés, choléra

→ La diversité des crises citées est flagrante. La restructuration est une crise qui touche tous les secteurs interrogés. Etonnement, la COVID 19 et les mouvements sociaux n'ont pas été cités dans les professionnels de l'humanitaire. Cela peut s'expliquer par le fait que ceux-ci connaissaient déjà les pandémies (Ebola, rougeole...) et également par le fait que les associations sont peu concernées par les mouvements sociaux (peu voire absence de présence syndicale).

Voici un autre tableau des crises citées en fonction du poste détenu :

Poste	Crises citées
Manager	<p>Décès d'un collaborateur, empoisonnement de produits destinés à la consommation animale, changement brutal de réglementation mettant en péril la commercialisation en Russie de produits déjà en stock, COVID, liquidation judiciaire et rachats successifs, crise économique de 2008 avec licenciements massifs, attentats du Stade de France, accident nucléaire au Japon causant la rupture d'approvisionnement, restructuration avec suppression de bureaux, approvisionnement en médicaments défectueux destinés à des hôpitaux humanitaires, arrêt douloureux d'aides humanitaires malgré des besoins criants suite à la militarisation et détournement politique d'activités à but apolitique dans des camps de réfugiés en Irak, kidnappings de staffs par des forces armées, rapatriement en urgence d'un staff souffrant de troubles mentaux, évacuation massive vers l'Irak et la Jordanie d'équipes postées en Syrie, raquette par les autorités locales, prise d'otages, empoisonnement accidentel de salariés, envahissement de locaux par des roms, mouvements sociaux, cyclone, coup d'état, épidémie de rougeole, inondations, conflits armés, contexte de marché économique instable, équipes contre performantes, fusion, changement brutal de l'équipe de direction, mouvements sociaux, sinistre avec inondations de locaux destinés à l'accueil d'enfants, absentéisme récurrent causant la réorganisation perpétuelle du planning de travail, attentats au marché de Noël de Strasbourg, changements organisationnels sans leadership (chaos organisationnel), crise ukrainienne, augmentation brutale d'effectifs</p>
RH	<p>Chute du mur de Berlin, incendie sur un porte-avion, fermeture de site et regroupement d'activités, explosion dans un sous-marin, management toxique, turn over, conflit entre département, COVID, mouvements sociaux, cyber-attaque, décès d'un collaborateur, condamnation médiatique suite à l'embauche de sans-papiers</p>
Jeunes professionnels/autres	<p>Condamnation pénale de membres politiques du haut management, COVID, crise ukrainienne, externalisation d'une partie des fonctions support, fraudes, départs</p>

massifs mettant en péril la continuité de la production,
chute drastique du chiffre d'affaires

→ Le nombre de crises citées par les managers est plus important. Cela s'explique par leur surreprésentation dans l'enquête (50% contre 22,5% pour les RH et 27,5% ceux qui ne sont ni managers ni RH). La variété des types de crises se retrouve aussi pour chacune des fonctions. On note cependant que du côté des managers et autres catégories, on cite plus volontiers des crises liées à la bonne santé économique de l'organisation alors qu'aucun des professionnels RH interrogés n'a évoqué de crises liées au modèle économique de leur entreprise.

Constat 2 : l'enquête fait ressortir trois principales raisons pour le choix des crises sélectionnées par les participants à l'enquête i) temporalité de la crise ii) difficultés de l'organisation à surmonter la crise iii) difficultés personnelles à surmonter la crise.

i) Temporalité de la crise

Les premières crises vécues (ie : chute de mur de Berlin, crises lors du premier emploi), ou bien au contraire les crises les plus récentes sont fréquemment citées (ie : COVID, crise ukrainienne, prise d'otage récente).

On peut supposer que les crises les plus récentes sont plus évidentes à restituer alors que les crises vécues en début de carrière ont été particulièrement marquantes car formatrices et premières.

ii) Difficultés de l'organisation à surmonter la crise

Dans les témoignages recueillis, on retrouve des crises souvent citées pour le décalage entre les ressources disponibles et celles nécessaires à la résolution de la crise, soit la difficulté de l'organisation à la surmonter dû au déficit des ressources requises. Cela peut être un manque de ressource financière (reconstruction après un sinistre), de ressource temps (urgence et accélération de tempo largement cité comme un enjeu majeur dans les crises), de ressources humaines (turn over, absentéisme, incompétence...), ou encore de ressources technologiques (cyber attaque).

iii) Difficultés personnelles à surmonter la crise

Certains témoignages insistent sur les difficultés personnelles à surmonter la crise évoquée plutôt que les difficultés de l'organisation telle que par exemple :

- L'inexpérience, le manque de préparation
- Doute et incompréhension personnelle, doute éthique, niveau de stress personnel enduré
- Situation personnelle limitante

Constat 3 : il n'y a pas une fonction (managers, RH, autres) qui soit épargnée par les crises, en revanche les professionnels qui évoluent dans des milieux dégradés ont une analyse plus poussée des crises évoquées.

Dans chacun des secteurs interrogés, certains professionnels sont rôdés aux crises dues aux contextes dans lesquels ils évoluent. Citons par exemple :

- Dans le secteur privé : marché volatile et tendu, mouvements sociaux avec débordements et agressions, marchés étrangers avec autorités règlementaires hostiles ;
- Dans l'humanitaire et le public notamment l'Armée : insécurité, présence de groupes armés imprévisibles, contexte politique volatile, isolement.

Dans l'Armée, le secteur humanitaire et la diplomatie, certains professionnels sont allés au-delà des questions axées sur la restitution empirique des crises vécues et ont proposé des analyses plus poussées sur la notion de crise. Voici quelques extraits d'intérêts tout particulier :

- Un diplomate a explicité la définition de crise pour les ambassades de son pays :

« Situation de mobilisation en urgence de l'ensemble de l'ambassade affectée à la résolution exclusive de tâches visant la sortie de crise, les éléments constitutifs de la crise en ambassade sont un) l'urgence et deux) la mobilisation de l'ensemble des équipes. Cela se concrétise très pragmatiquement par le nombre d'appels reçus à l'ambassade. » (Rémy, témoignage 17, manager)
- Un expert en sécurité humanitaire offre un retour sur l'évolution de la gestion de crise dans son secteur :

« La définition aujourd'hui commune de la crise dans le secteur humanitaire différencie trois types de situations graves : 1°) celle gérée au niveau local 2°) depuis la capitale, pilotage par le Directeur Pays 3°) depuis le siège. Les situations gérées par le siège de l'organisation sont classifiées de crises. L'évolution vers une définition claire et systématique des situations de crises avec des moyens dédiés plus spécifiques (RH, financier, protocoles écrits...) se fait généralement après avoir subi une claque sécuritaire (...) Chaque organisation [humanitaire] s'est pris une claque sécuritaire et à partir de ce moment-là enfin c'est typique en interne ça a commencé à se professionnaliser et

notamment dans la gestion des incidents les plus graves qui sont les crises après ça au niveau global au bout d'un moment même les organisations qui ne s'étaient pas pris de claques sécuritaires ont commencé à suivre le mouvement et la sécurité est devenue une mode dans l'humanitaire. L'incident marquant, ça a été un incident qui a touché NRC [ONG norvégienne] en 2013 en Somalie ou Kenya où une équipe a été kidnappée et où les victimes qui ont été relâchées après avoir souffert et ont porté plainte et ont eu gain de cause auprès du gouvernement norvégien et ont donc été dédommagées... Cette crise avait été mal gérée à la suite de compromis sur le protocole de sécurité. La décision de justice [2015/2016] a été marquante dans le secteur de l'humanitaire » (Christian, témoignage 15, manager)

→ Ces deux témoignages nous permettent de comprendre comment des organisations telles qu'une ambassade ou une association humanitaire peuvent s'approprier la notion de crise et les définir selon des critères que leur sont propres (ie : saturation téléphoniques, niveau de la gestion de la crise). On apprend aussi que la professionnalisation de la gestion de crise dans le secteur humanitaire n'a pas été spontanée mais accélérée par la justice.

- Un militaire définit lui la crise et sa gestion comme suit :

« La soumission d'un système complexe voir multi complexe à une dynamique non linéaire (...) Pendant très longtemps le b.a.-ba de la gestion de crise c'était essayer de retrouver un fonctionnement normal ou socialement normal à l'issue de la crise, mais en fait on ne revient jamais à la normale. Ce qu'on doit rechercher c'est le « *crisis surviving* », même si nous sommes étatiques est-ce que l'état lui-même peut disparaître du fait des crises ? Quand on est dans des organisations un peu plus « fugace » comme dans les entreprises, le but de la gestion de crise c'est de survivre et donc de ne pas disparaître. » (Alexandre, témoignage 10, manager).

→ Ce troisième témoignage ainsi que les deux précédents nous montrent que les professionnels (militaires, humanitaires, diplomates) formés à évoluer dans des contextes dégradés ont une compréhension aussi empirique que théorique de la crise. Les trois témoignages proviennent de managers.

Constat 4 : la crise est associée à des difficultés/ épreuves mais on retrouve aussi dans les témoignages des qualificatifs positifs vis-à-vis de ses crises.

Voici quelques extraits de *verbatim* positifs au sujet des crises :

« Une crise c'est une opportunité incroyable un accélérateur comme la COVID 19 et la normalisation des réunions à distances (...) je suis absolument convaincu que sans crise pas de changement (...) cela oblige à être créatif, à repenser ses modèles, se réinventer » (Carlos, témoignage 11, manager)

« [la crise est une] opportunité pour amorcer certains changements autrement difficiles dans un cadre plutôt strict de travail » (Federico, témoignage 1, manager)

« Elle révèle des problèmes sous-jacents à traiter ainsi que des personnes » (Marcel, témoignage 18, manager)

« la COVID 19 a créé un élan de solidarité dans mon équipe (...) les crises ont un levier pour souder les équipes » (Alexandre, témoignage 10, manager)

« dans cette crise, la direction est allée au-delà de ce qui lui était demandé » (Eric, témoignage 5, manager)

Constat 5 : les crises vécues en organisation sont un sujet qui fait réagir, qui concerne tout le monde.

Les participants à l'enquête ont été loquaces et ont facilement restitué des moments de crises vécues. Il semble que ce soit au sujet commun à tous les salariés et qui intéresse. Des 40 personnes interrogées, seules 3 ont eu des difficultés à identifier et restituer des moments de crises traversées.

Constat 6 : les témoignages se focalisent sur les conséquences des crises plutôt que sur leurs conséquences. Peu d'importance est donnée à l'origine interne ou externe de la crise. Les managers, les professionnels de la RH comme les autres types de professionnels ont d'ailleurs cité des crises causées par éléments internes comme externes de leur organisation.

Ci-bas un tableau classant les crises évoquées par secteur selon leur origine : interne, externe et parfois les deux.

Les crises d'origine interne sont les crises dont l'élément déclencheur se situe au sein de l'organisation alors que les crises d'origine externe sont les crises dont l'élément déclencheur se situe en dehors de l'organisation. Notons cependant que cette classification a ses limites,

qu'il s'avère parfois difficile de démêler la nature de l'origine d'une crise et que leur classification peut être questionnée.

Deux exemples qui démontrent la limite d'une telle classification :

- Une crise à la suite d'une condamnation médiatique révélant l'embauche de sans-papiers. La crise a certes surgi à la suite d'un élément déclencheur externe (condamnation dans les médias) mais celle-ci est en fait causée par une défaillance interne (embauche de sans-papiers) qui pourrait également être considérée comme élément déclencheur.
- Un accident nucléaire au Japon qui cause la rupture de la chaîne d'approvisionnement et bloque la production de biens. Certes l'accident est d'origine externe mais on pourrait également se demander si le fait de dépendre d'une seule source d'approvisionnement n'est pas également la cause interne originelle de la crise.

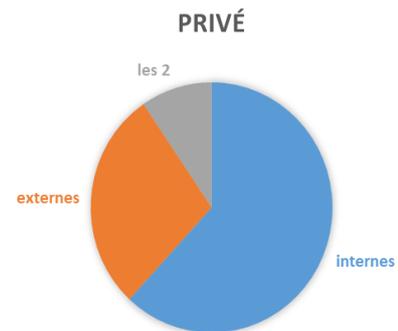
Malgré tout, voici un tableau récapitulatif :

	Origine interne	Origine externe	Les 2 ?
Privé	Empoisonnement de produits destinés à la consommation animale, liquidation judiciaire et rachats successifs, empoisonnement accidentel de salariés, envahissement de locaux par des roms, mouvements sociaux, fraudes, départs massifs mettant en péril la continuité de la production, turn-over, conflits au sein d'équipe, équipes contre performantes, externalisation d'une partie des fonctions support, conflits entre départements, chute drastique du chiffre d'affaires	Changement brutale de réglementation mettant en péril la commercialisation en Russie de produits déjà en stock, crise économique de 2008 avec licenciements massifs, attentats du Stade de France, accident nucléaire au Japon causant la rupture d'approvisionnement, COVID, contexte de marché économique instable	Accident nucléaire au Japon causant la rupture d'approvisionnement, condamnation médiatique à la suite de l'embauche de sans-papiers
TOTAL	13 crises sur 20	6 crises sur 20	2 crises sur 20
Fonction publique territoriale	Mouvements sociaux, fusion de collectivités, changement brutal de direction, absentéisme récurrent causant la réorganisation perpétuelle du planning de travail,	COVID, cyber- attaque sinistre avec inondations de locaux destinés à l'accueil d'enfants, attentats au	

	changements organisationnels sans leadership (chaos organisationnel), management toxique, augmentation brutale d'effectifs après un transfert de personnel, suspicion de fraudes de la part d'agent et emprisonnement	marché de Noël de Strasbourg	
TOTAL	8 crises sur 12	4 crises sur 12	
Public (central)	Condamnation pénale de membres politiques du haut management, décès d'un collaborateur, incendie sur un porte-avion, fermeture de site et regroupement d'activités, explosion dans un sous-marin	COVID, conflit armé ukrainien, chute du mur de Berlin	
TOTAL	5 crises sur 8	3 crises sur 8	
Humanitaire	Restructuration avec suppression de bureaux, approvisionnement en médicaments défectueux destinés à des hôpitaux humanitaires, rapatriement en urgence d'un staff souffrant de troubles mentaux préoccupants, évacuation massive vers l'Irak et la Jordanie d'équipes postées en Syrie	Arrêt douloureux d'aides humanitaires malgré des besoins criants à la suite de la militarisation et détournement politique d'activités à but apolitique dans des camps de réfugiés en Irak, kidnappings de staffs par des forces armées, prise d'otages, cyclone, coup d'état, épidémie de rougeole, inondations, conflits armés	Raquette par les autorités locales
TOTAL	4 crises sur 13	8 crises sur 13	1 crise sur 13

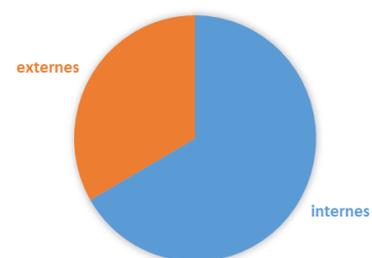
Les résultats sous forme de graphes nous donnent une meilleure visibilité.

Dans le secteur privé, la majorité des crises évoquées ont pour origine une cause interne à l'entreprise.



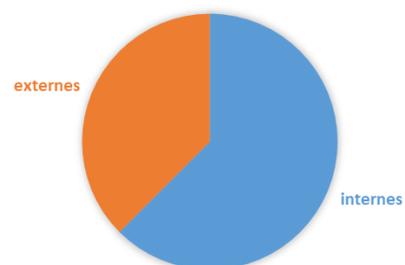
De même, dans le secteur de la fonction publique territoriale, on retrouve presque le même ratio de crises citées par les professionnels ayant pour origine une cause interne à l'organisation.

FONCTION TERRITORIALE



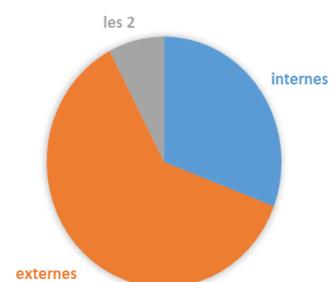
Idem pour le secteur public central (ministère).

PUBLIC (MINISTÈRE)



Seul le secteur humanitaire se démarque. En effet, les crises dont les causes ont une origine externe à l'organisation ont été majoritairement citées par les participants humanitaires à l'enquête. Cela peut sans doute s'expliquer par le fait que le mandat même des organisations humanitaires est d'intervenir dans des situations de crises humanitaires, leur raison d'être sont les crises telles que les catastrophes naturelles, les déplacements, les conflits armés etc... Il semble donc cohérent que les crises d'ordre externe soient surreprésentées.

HUMANITAIRE



Voici maintenant un tableau classant les crises évoquées selon leur origine (interne, externe et parfois les deux) cette fois-ci en fonction du poste détenu (managers, RH, autres).

Les mêmes limitations que pour le tableau précédant au sujet de la classification des crises en fonction de leurs origines souvent complexes sont applicables.

	Origine interne	Origine externe	Les 2 ?
Managers	Décès d'un collaborateur, empoisonnement de produits destinés à la consommation animale, liquidation judiciaire et rachats successifs, restructuration avec suppression de bureaux, approvisionnement en médicaments défectueux destinés à des hôpitaux humanitaires, rapatriement en urgence d'un staff souffrant de troubles mentaux préoccupants, évacuation massive vers l'Irak et la Jordanie d'équipes postées en Syrie, empoisonnement accidentel de salariés, envahissement de locaux par des roms, mouvements sociaux, équipes contre performantes, fusion, changement brutale de l'équipe de direction, mouvements sociaux, absentéisme récurrent causant la réorganisation perpétuelle du planning de travail, changements organisationnels sans leadership (chaos organisationnel), augmentation brutale d'effectifs	Changement brutale de réglementation mettant en péril la commercialisation en Russie de produits déjà en stock, COVID, crise économique de 2008 avec licenciements massifs, attentats du Stade de France, accident nucléaire au Japon causant la rupture d'approvisionnement, sinistre avec inondations de locaux destinés à l'accueil d'enfants, arrêt douloureux d'aides humanitaires dans des camps de réfugiés en Irak malgré des besoins criants suite à la militarisation et détournement politique d'activités à but apolitique, cyclone, coup d'état, épidémie de rougeole, inondations, conflits armés, contexte de marché économique instable, prise d'otages, kidnappings de staffs par des forces armées, attentats au marché de Noël de Strasbourg, crise ukrainienne	Raquette par les autorités locales, accident nucléaire au Japon causant la rupture d'approvisionnement
TOTAL	16 crises sur 35	17 crises sur 35	2 crises sur 35

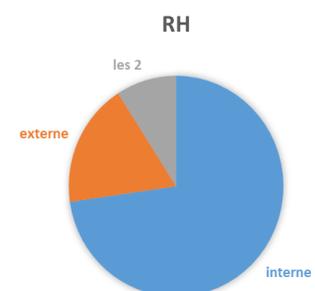
RH	Incendie sur un porte-avion, fermeture de site et regroupement d'activités, explosion dans un sous-marin, management toxique, turn over, conflit entre département, mouvements sociaux, décès d'un collaborateur	Chute du mur de Berlin COVID, cyber attaque	Condamnation médiatique à la suite de l'embauche de sans-papiers
TOTAL	8 crises sur 11	2 crises sur 11	1 crise sur 11
Autres	Condamnation pénale de membres politiques du haut management, externalisation d'une partie des fonctions support, fraudes, départs massifs mettant en péril la continuité de la production, chute drastique du chiffre d'affaires	COVID, crise ukrainienne,	
TOTAL	5 crises sur 7	2 crises sur 7	

Voici sous forme de graphes.

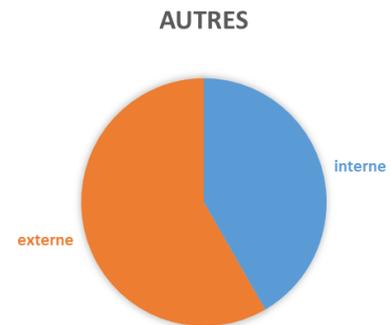
Les managers ont été capables de restituer/identifier des crises tant d'ordre interne qu'externe.



Les professionnels de la RH interrogés ont majoritairement évoqué des crises d'ordre interne.



Les autres catégories de professionnels ont été capables de restituer/identifier des crises tant d'ordre interne qu'externe.



Si l'on repart de notre hypothèse de base « Les crises causées par des éléments externes aux organisations sont plus facilement identifiées que les crises de nature interne à l'exception peut-être des professionnels des ressources humaines habitués aux crises internes. », les graphes semblent invalider ce postulat.

Certes les professionnels de la RH ont été plus enclins à citer des crises d'ordre interne car elles font certainement partie de leur quotidien, il n'en reste pas moins que les managers et autres professionnels ont restitués presque à part égale des crises d'origine interne et externe.

Les témoignages font par ailleurs état d'un plus grand intérêt pour les conséquences organisationnelles que pour les causes de la crise. Voici quelques extraits :

« la soudaineté [liée à la survenance d'une crise] entraîne des réactions qui aggravent la crise » (Alain, témoignage 7, RH)

« le tempo, le rythme s'accélère, les décisions doivent être prise plus rapidement » (Carlos, témoignage 11, manager)

« mise en place de processus à l'aveugle (...) Beaucoup d'aller-retour (...) on arrivait plus à gérer la masse de travail » (Delphine, témoignage 24, RH)

« il y a d'abord eu un état de sidération où tout le monde est resté en suspens » (André, témoignage 34, manager)

« au bout de trois ans, tout n'était pas encore réglé [suite à une inondation] cette crise est celle qui m'a le plus marquée [du fait de la durée des effets de la crise] » (Christelle, témoignage 35, manager)

Certains témoignages insistent sur la complexité à identifier l'origine d'une crise. Lors par exemple d'une fuite dans un sous-marin, la mauvaise gestion de cette fuite par le commandement et ses équipes a fait que la fuite a causé de graves dommages. On peut estimer que si la fuite avait été mieux appréhendée, il n'y aurait pas eu de crises. Un autre

témoignage affirme que « il existe aussi beaucoup de crises larvées, qui durent et n'ont pas forcément un évènement clé qui daterait le début et/ou la fin de la crise » (Caroline, témoignage 16, RH). Un autre témoin que « en fait, la crise c'est peut-être le paroxysme d'une situation multi factorielle et complexe » (Sophie, témoignage 31, RH).

Conclusion : le postulat de départ s'est avéré incorrect. L'enquête révèle que les crises d'ordre interne sont aussi bien identifiées que les crises dont l'origine est externe. L'enquête montre par ailleurs que :

1. Il existe une infinité de crises, qui touchent tous les secteurs et professions ;
2. Les métiers exposés à des environnements de travail hostiles développent une bonne compréhension des crises ;
3. Les causes des crises sont en fin compte moins soulignées par les professionnels que leurs conséquences.

II-D-2°) Quel est le positionnement des chaines de fonctionnement RH en cas de crise, ont-elles un rôle opérationnel ou un rôle stratégique ?

Nous avons interrogé les participants de notre enquête sur les types d'intervention que leur département des Ressources Humaines avait pu avoir durant une crise au sein de leur organisation ou en tout cas ce qu'ils en attendaient.

L'hypothèse préalable à l'enquête que nous souhaitions vérifier était :

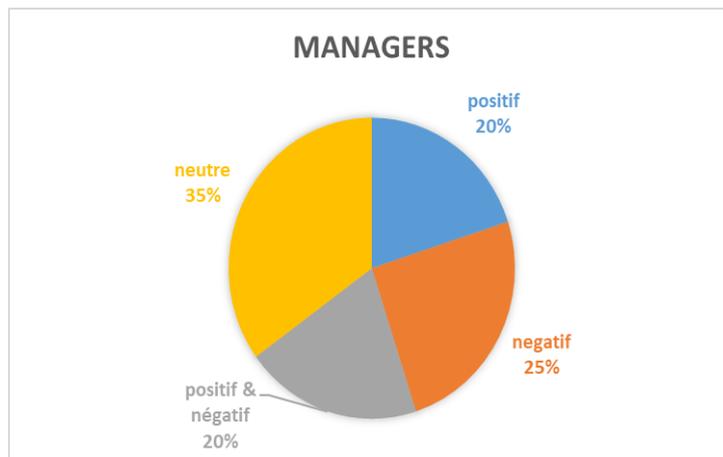
Hypothèse 2 : le rôle du département des Ressources Humaines en période de crise est souvent perçu comme opérationnel plutôt que stratégique.

Des 40 entretiens, nous avons été capables de dégager quatre constats. Nous verrons si cela invalide ou confirme l'hypothèse 2 citée ci-dessus.

1. **Constat 1** : la plupart des retours d'expérience au sujet du rôle de la DRH en période de crise étaient factuels, une minorité était négative.

Voici un tableau récapitulatif du type de retour (positif, négatif, les deux, neutre ou sans apport) que chacun de types de fonctions interrogées (managers, RH, autres) ont fourni lors de l'enquête.

	Managers	RH	Autres	Total
Retour positif	4	3	1	8
Retour négatif	5	0	1	6
Retour positif et négatif	4	1	3	8
Réponse neutre	7	5	3	15
Sans apport	0	0	3	3
Total	20	9	11	40



En ce qui concerne la catégorie des managers, les pourcentages sont assez équilibrés. La plupart des retours étaient neutres (35%), sans appréciation négative ou positive du rôle de la RH dans les crises rencontrées.

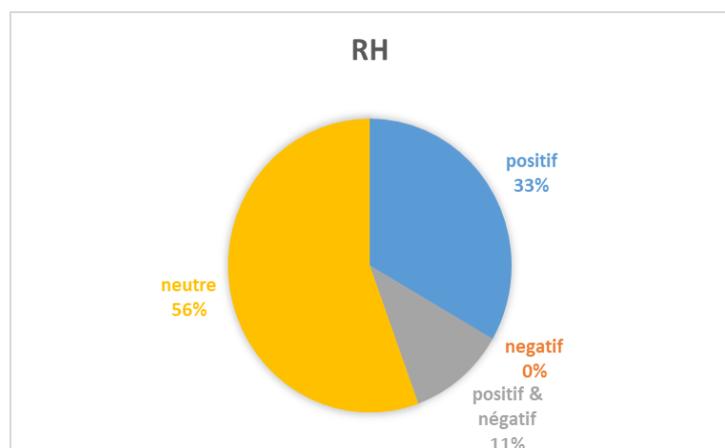
Parmi les retours positifs fournis par les managers, on peut citer le rôle de « force rassurante » de la

DRH (notamment Rémy, témoignage 17, Roberto, témoignage 26 et Valérie, témoignage 32) et un exemple aussi particulièrement apprécié de cartographie des compétences qui a permis la gestion avec succès d'une vague de départs (Daniel, témoignage 25).

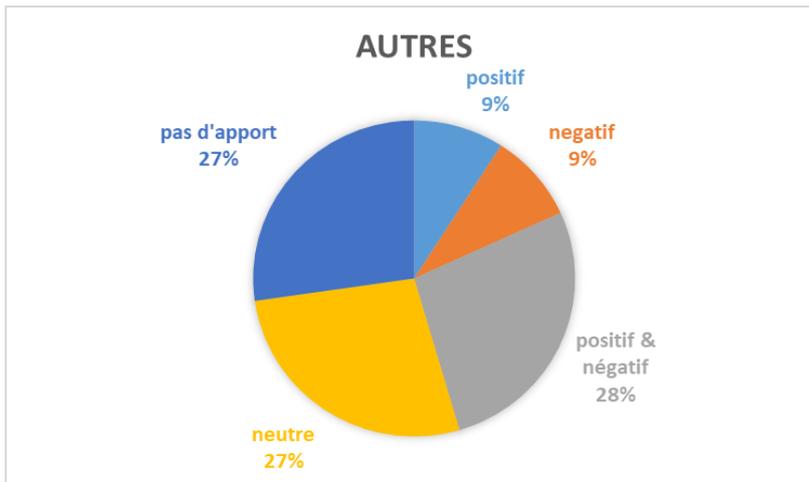
Parmi les retours d'expériences négatifs, on retrouve le cantonnement de la RH à l'administration du personnel sans autre ambition, son absence sur des enjeux pourtant majeurs, le manque de réactivité, l'attentisme et le manque d'accompagnement aux salariés et au management.

En ce qui concerne l'opinion de la RH sur elle-même (!), la grande majorité des réponses étaient neutres (56%), soit plus que chez les managers.

Parmi les retours d'expérience positifs, les RH ont cité une capacité de réaction rapide lors de la pandémie COVID, une fois de plus son rôle de « force rassurante » (par exemple, Delphine, témoignage 24), des bonnes pratiques en matière de préparation à l'après crise, des aptitudes à incarner et donner le cap.



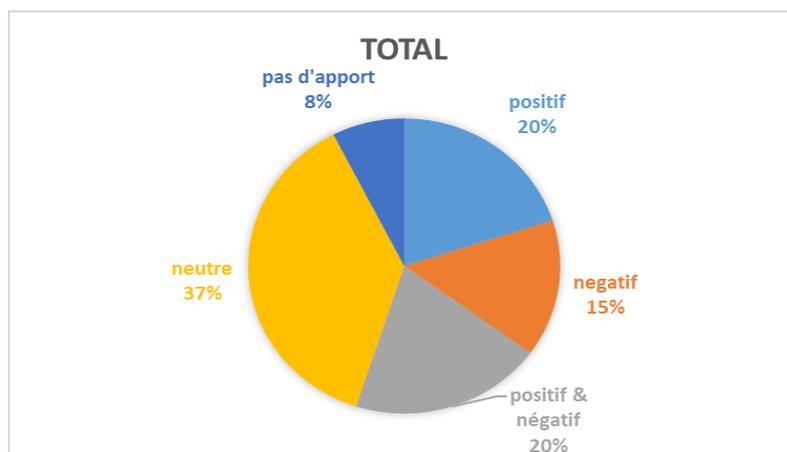
Les RH se sont reproché du manque de réactivité comme la catégorie des managers l'avait également fait.



Pour les autres catégories de fonction, le manque d'apport des réponses est important (alors qu'inexistant chez les managers et les RHs). Les retours au sujet des pratiques RH en période de crises sont souvent mitigés.

Parmi les retours positifs, citons textuellement un des intervenants : « ils expliquent

avec des mots simples pourquoi l'activité change, et c'est indispensable, ça rassure beaucoup » (Charles, témoignage 20, autres). Le manque d'accompagnement aux salariés et le manque d'outils et de préparation ont été donnés comme exemples de défaillance.



Au total, toutes fonctions confondues, 37% des interviewés ont donné un retour ni positif ni négatif sur le rôle de la RH en période de crise, 20% ont apportés des réponse positives, 20% des réponses à la fois positives et négatives, 15% seulement entièrement négatives.

Des exemples concrets de réussite ont été fournis (réponses COVID, préparation maitrisée d'une vague de départ). Des reproches ont aussi été fait souvent en lien avec le manque de réactivité et d'accompagnement surtout de la part de la catégorie des managers.

- Constat 2** : la DRH est principalement vue comme un acteur opérationnel plutôt que stratégique.

Dans cette partie, nous cherchons donc à savoir si la DRH est perçue comme une partie prenante purement exécutante/opérationnelle ou si elle est aussi perçue comme décisionnaire et active dans la définition de la vision de l'organisation.

Voici un tableau récapitulatif des réponses fournies.

	Managers	RH	Autres	Total
Vision purement opérationnelle	10	5	5	20
Vision au moins en partie stratégique	10	4	3	17
Sans apport	0	0	3	3
Total	20	9	11	40

50% des managers ont une vision purement opérationnelle de la DRH tandis que les autres 50% inclut des éléments stratégiques dans leur considération du rôle de la RH en période de crise.



Parmi les aspects stratégiques cités, on retrouve le conseil au management, le profiling des participants à la cellule de crise, la capacité à insuffler une culture, la connaissance des équipes et leur réaction aux chocs, la connaissance du marché, du business, la création d'un cadre propice au travail serein pour générer de la performance, la

mise en adéquation des condition travail/besoins/moyens, l'arbitrage budgétaire, la vigie via un système d'alerte, le travail sur la cohésion d'équipe.

Un manager en particulier a démontré une vision extrêmement stratégique de la DRH « seul membre du COMEX avec une vision transversale, la DRH doit proposer une synthèse au DG » (Carlos, témoignage 11).

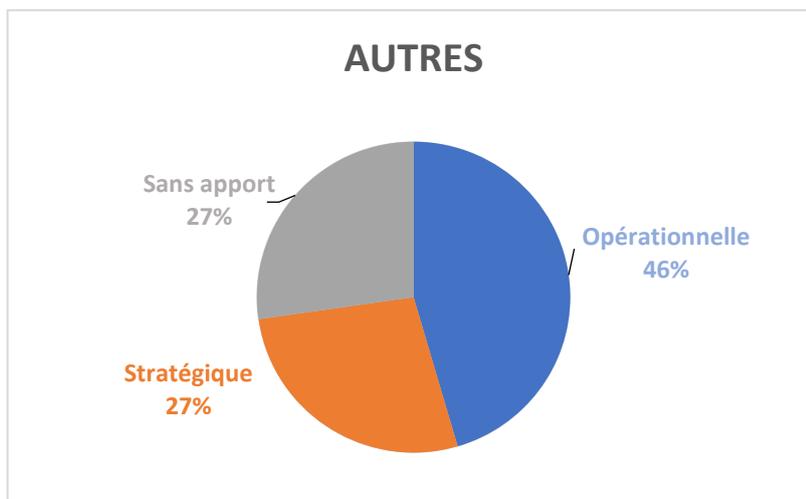
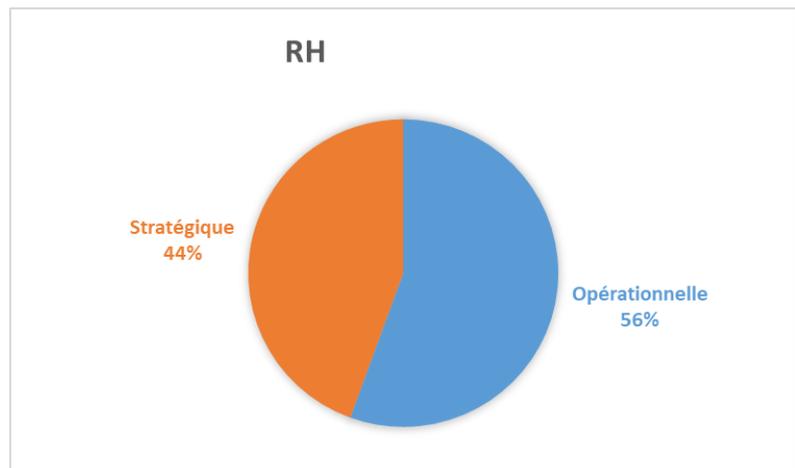
Parmi les retours plus opérationnels, on retrouve la mise à disposition d'outils, la mise en œuvre de processus, le lien avec les assurances.

En ce qui concerne les RH interrogés, de façon assez surprenante, elles ont une vision d'elle-même moins stratégique que les managers (!).

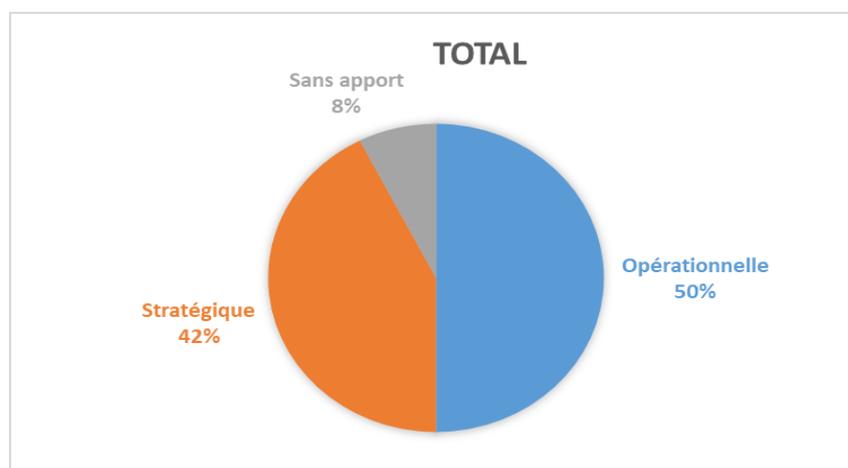
Parmi les retours d'ordre stratégique, on retrouve l'anticipation, la formation, l'accompagnement à la fermeture de sites, la

priorisation, l'incarnation d'un cap dans la crise, la garantie de la continuité des activités, la préparation de la sortie de crise, le rôle de maillon fort facilitant le dialogue entre les différentes parties prenantes.

Les réponses considérant la RH comme purement opérationnelle incluent notamment l'exécution des mesures COVID, la distribution de matériel (ie : clé 4G...).



Parmi les autres fonctions, on retrouve l'anticipation, le fait de capter les signaux, prendre la température comme éléments de vision d'ordre plutôt stratégique.



En fin de compte, le rôle des RH en période de crise, toutes fonctions confondues est majoritairement perçu comme purement opérationnel par les professionnels interviewés. Seul 42% de participants ont fourni une réponse qui comprenait au moins en partie une vision de la RH comme un acteur stratégique dans la gestion de crise.

Nous pouvons donc conclure que notre hypothèse de départ était juste.

3. **Constat 3** : la Direction des Ressources Humaines est soumise à des attentes de nature très différentes en fonction des secteurs.

Selon le secteur dans lequel se situe le professionnel, celui-ci aura une compréhension du rôle de la DRH en période de crise qui peut différer. Nous citerons trois témoignages des trois secteurs suivants : les ambassades, l'humanitaire et le secteur public et/ou privé où les organisations syndicales ont un fort pouvoir d'influence.

i) Ambassade

« Les ressources humaines de l'ambassade ont un rôle paradoxal parce qu'elles ne vont pas simplement gérer la crise pour l'entreprise/pour l'ambassade, elles doivent gérer la crise pour la communauté de son pays et pour son pays en général [...] l'analogie avec le monde de l'entreprise peut se faire au regard des pressions médiatiques et le risque réputationnel ».

« Le rôle du RH en ambassade est de 2 ordres : le premier c'est d'abord se demander ce qu'on peut faire ce qu'on ne peut pas faire donc calibrer la réponse en fonction des moyens qui sont alloués (héberger tous les ressortissants ? affréter des avions ? ou simplement se concentrer sur les questions de d'information, aide et communication) et le 2e élément c'est de veiller à gérer le personnel sur la durée donc assurer des rotations, assurer que les des choses très prosaïques comme le fait que les agents ne restent pas pendant 5 jours sans dormir à l'ambassade, assurer un relais pour que les gens les plus affectés puissent se reposer, que les agents inquiets pour leurs proches ou inquiets du contexte rassurés donc vraiment une attention une attention prioritaire à la gestion des agents qui vont gérer la crise, c'est vraiment le fondamental » (Rémy, témoignage 17, manager)

ii) Humanitaire

On retrouve assez nettement chez les humanitaires, une part importante des attentes vis-à-vis de la DRH en période de crise qui relève de l'ordre du savoir-être :

« Qualités humaines » (Federico, témoignage 12, manager), « laisser la place à l'humain » (Nathan, témoignage 13, manager), « ne pas se limiter à des processus standardisés »

(Nathan, témoignage 13, manager), « humanité » (Nathan, témoignage 13, manager), « transparence » (Caroline, témoignage 16, RH)

Notions que dans le secteur public, un participant a également exprimé des attentes de l'ordre du savoir-être : « avoir un langage de vérité lors de réorganisations » « sincérité / transparence » (Sébastien, témoignage 38, manager)

iii) Présence syndicale importante

Trois citations de trois témoignages différents tous salariés d'organisation public ou privé à forte présence syndicale :

« Le RH doit pouvoir avoir créé un dialogue qui permette de se mettre d'accord rapidement sur les plans d'action établis en période de crise (ie : retour sur site), le RH est aussi garant des politiques RH et éviter les écarts de traitement même si les syndicats font pression (ie règles au sujet des astreintes, temps de repos, etc.), les syndicats vont avoir tendance à profiter des moments de tension comme leviers pour leur agendas » (Marcel, témoignage 18, manager)

« Le RH a pour rôle de recentrer et de prioriser les actions à mener pour sortir de la crise [dans le cadre du dialogue avec les syndicats] » (Marcel, témoignage 18, manager)

« Le rôle des RH est de bien de travailler avec les OS qui sont en relais avec le terrain [afin de faciliter la gestion/prévention de crise] » (Carlos, témoignage 11, manager)

4. **Constat 4** : certaines attentes vis-à-vis de la DRH en période de crise se recoupent quel que soit le secteur et/ou la fonction.

Parmi les attentes vis-à-vis de la Direction des Ressources Humaines en période de gestion de crises, certaines réponses ont été récurrentes. On peut les classer en deux catégories :

- Des attentes liées à la connaissance du terrain, des équipes, de leur façon de réagir aux chocs ;
- Des attentes d'incarnation d'une force rassurante notamment grâce au conseil au management, à l'accompagnement des salariés, à la communication en interne ou encore l'établissement de directives et règle de conduite.

En guise de conclusion, la deuxième hypothèse s'est avérée confirmée par l'enquête de terrain. Le département des Ressources Humaines même en période de crise a du mal à être perçu comme stratégique.

On apprend tout de même que le regard porté par les professionnels sur les actions RH en cas de crise n'est pas majoritairement négatif mais plutôt sans jugement. Si les attentes vis-à-vis de la RH peuvent être radicalement différentes en fonction du secteur de l'organisation, il

existe des attentes qui sont bien communes au secteur public, privé et associatif : **connaître et rassurer**.

II-D-3°) Le manager adapte en période de crise son management à ses équipes

II-D-3-1°) Définition de notre questionnement

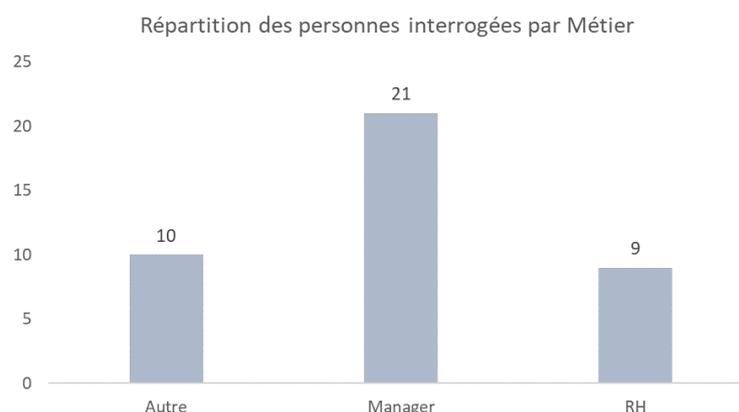
Nous nous sommes questionnés sur le comportement des managers en période de crise : sont-ils en mesure d'adapter leur comportement dans un sens ou dans l'autre lors de la survenue d'une crise ? Au-delà de cette question préliminaire, nous nous sommes également interrogés sur la perception de la crise du point de vue du manager et du managé.

II-D-3-2°) Les résultats de notre étude

Les différentes personnes interrogées ont exprimé un ou plusieurs modes de management en période de crise, nous retrouverons des similitudes entre nos lectures bibliographiques, la théorie et la pratique sur le terrain.

Notre hypothèse est celle qu'un manager adapte son mode de management en période de crise.

Pour rappel, parmi les personnes interrogées, nous retrouvons 21 managers, soit plus de 50% du panel. Les autres catégories interrogées ont cependant également pu ou sont actuellement en position de manager des équipes (ie : DRH, manager de son service).



Nous nous sommes donc attachés pour chacune d'entre elles à les interroger sur leurs expériences en tant que manager mais aussi en tant que managé. La diversité des profils et de leur vécu nous a permis de confronter nos hypothèses, la littérature avec la réalité de notre panel. Nous souhaitons savoir de la part des personnes interrogées comment elles ont agi personnellement avec leurs équipes et comment leur propre manager ont agi avec elles. Nous souhaitons savoir si un style de management se dégage particulièrement, et si une influence

est présente en fonction des caractéristiques de notre panel : soit en fonction de leur génération (âge), de leur sexe, du secteur dans lequel ils évoluent...

De façon générale et globale, deux styles se sont particulièrement dégagés dans les discussions et de façon spontanée : le style directif et le style participatif.

Le style directif est davantage évoqué par les personnes les plus âgées du panel et/ou les personnes ayant évolué dans des environnements propices à l'ordre et au contrôle, tel que le militaire, la politique, les sièges ou directions générales d'entreprises. Par exemple, Dominic, témoignage 25, travaillant comme manager dans le privé et aujourd'hui retraité, a utilisé ce style dans ses rapports avec ses équipes. Ayant lui-même connu ce type de manager, et évoluant dans le domaine de la Défense, il a appliqué les processus de son organisation et adopté sa culture, primant devant son caractère personnel. J'ai pu remarquer les mêmes attitudes chez Diane et Robert, bien qu'ils aient évolué dans des entreprises moins contrôlées. Ils ont considéré que cette façon de faire était la « plus efficace » en période de crise.

Peu de personnes jeunes ont évoqué ce style, que ce soit dans leur pratique propre ou celle de leur manager.

Romane, témoignage 23, travaillant comme RH, faisant partie des plus jeunes du panel, a évoqué un style directif de sa manager lors de la crise COVID 19. Ce style a été source de démotivation pour elle, d'absence d'écoute et de considération. Elle a démissionné de ce poste et a recherché par la suite un style de management plus à l'écoute.

Le style participatif a été largement évoqué, par l'ensemble du panel comme un mode de fonctionnement assez répandu chez les individus, malgré des organisations dans lesquels ils évoluent, qui peuvent parfois être très rigides et directives. Ainsi Côme, témoignage 22 ; travaillant comme Directeur Financier dans le public, qui avait l'habitude d'agir en mode directif car travaillant pendant longtemps au Siège avec des ordres donnés aux Départements, s'est retrouvé dans un Département à suite d'une mobilité interne. Il a alors testé le mode participatif pour fédérer des équipes qui étaient en crise interne à suite du deux départs de N+1 dans l'organisation finance. Ces départs ont provoqué un sentiment de panique, surtout face à des impératifs financiers qui ne peuvent attendre, « les équipes étaient perdues, les chefs étaient partis, ma supérieure ne semblait pas s'en soucier et voir le problème mais les équipes elles, venaient me voir pour se plaindre. Même les personnes qui étaient organisées n'arrivaient plus à travailler car il régnait un flou artistique. Il y avait beaucoup de tensions internes entre les équipes, certains visant la place du chef laissée vide par exemple. Bref, c'était très compliqué ». En prenant le temps de les réunir et de prendre en compte leur avis, il a pu les rassurer, leur donner de la vision et ainsi, valider des hypothèses d'organisation avec tous. Il a pu traiter cette crise dans un temps record de 3 mois, avec les remerciements unanimes des équipes et de la hiérarchie.

Il est intéressant de constater que les managers semblent avoir assouplis leur mode de management en période de crise, assez largement à l'occasion de la crise COVID, l'une des explications étant la nouveauté de cette crise qui a pris de court la plupart des managers les plongeant dans l'inconnu.

Reprenant le témoignage d'Etienne, témoignage 21, travaillant comme bras droit du PDG dans une entreprise privée, a constaté que les directeurs souhaitaient garder la main sur la gestion de la crise COVID. Plutôt que de maintenir un modèle directif à tout prix, ce qui était pourtant son modèle de crise, il a « lâché » sur certains sujets pour ensuite mettre en place du suivi. « Personne ne savait comment gérer le COVID, et nous avons besoin d'aller vite. Nous avons demandé aux Opérationnels de prendre le sujet en main et nous faisons des réunions COMEX tous les matins de 8h15 à 8h45, juste pour partager de l'information, les bonnes pratiques et se donner du courage. Ça a beaucoup mieux fonctionné que de leur dire quoi faire et comment le faire. Ça a même renforcé notre esprit d'équipe. Lors de ces réunions, nous avons réalisé la résilience des équipes et leur créativité pour trouver des solutions et sortir rapidement de la crise. Honnêtement, nous n'aurions jamais pu obtenir ces résultats par la contrainte. »

II-D-3-4°) Notre conclusion

Le mode de management adopté et vécu par notre panel regroupe l'ensemble des modes connus et théorisés. Néanmoins, notre enquête nous a permis de constater que dans le cas de crise nouvelle, inconnue, les managers avaient tendance à adopter un modèle participatif, à l'écoute des équipes pour comprendre leurs besoins et les rassurer, mais aussi pour mieux gérer la crise avec davantage d'avis.

Ainsi, le modèle participatif a été largement utilisé par les managers mais certains éléments de process ou de culture les ont poussés à garder un mode plus strict en situation de crise. En synthèse, en période de crise, le manager a pu s'adapter : un mode directif pour les décisions importantes et impactantes, puis un mode participatif pour la gestion plus quotidienne de la crise.

Il faut croire que les modèles ne sont plus aussi figés que par le passé et qu'aujourd'hui, le manager se doit d'être polyvalent pour répondre aux enjeux d'une crise sous toutes ses facettes, c'est-à-dire, gérer la crise tout en sauvegardant les équipes.

II-D-4°) Les jeunes salariés sont moins impactés par les crises

II-D-4-1°) Définition de notre questionnement

Nous avons instinctivement construit notre réflexion en estimant que les jeunes salariés sont moins impactés par les crises, car étaient depuis moins longtemps dans les organisations, ils sont moins marqués par les pertes de repères, les changements brusques et les impératifs de changements brutaux. Ce postulat part du principe qu'on associe traditionnellement des valeurs comme l'enthousiasme, le goût du changement, l'envie de découvrir de nouvelles choses, de faire bouger les choses aux jeunes, des qualités qui permettent à priori de faire face à l'inattendu et l'inconnu de la crise.

Mais finalement au cours de nos entretiens, cette hypothèse liée à la résilience n'a pas suscité de réaction vive dans les personnes que nous avons rencontrées. Les réponses qui nous ont été apportés se sont vite recoupés.

II-D-4-2°) Les résultats de notre étude

A notre questionnement sur la résilience des salariés, l'exploitation des nombreux échanges, nous a permis de dégager le principe que, selon le panel interrogé, il n'y a *a priori* pas de catégories de salariés plus résiliente qu'une autre. Nous avons plutôt identifié dans les témoignages des facteurs qui peuvent générer ou renforcer la résilience.

Ainsi le tableau suivant nous donne par sexe et par nombre de citations, les facteurs de résilience :

	Femme	Homme	Total général
L'individu	17	18	35
Le groupe	5	13	18
L'action du manager	4	5	9

Au sein de ces trois grands facteurs, certains marqueurs sont plus cités que d'autres. Ainsi pour le **comportement individuel** comme facteur de résilience, 2 grands thèmes reviennent qui sont :

L'individu	Femme	Homme	Total général
Le comportement individuel	5	4	9
L'expérience	3	5	8

Ainsi Sophie, témoignage 31, travaillant comme RH dans le secteur public, nous donne le témoignage suivant sur le comportement individuel : « Je pense que la capacité à faire face au changement c'est quelque chose qui est d'abord et avant tout individuel ce n'est pas forcément une question d'âge. A mon sens de ce que je vois aussi des gens qui sont plus avancés en âge et qui ont une très bonne capacité au changement je pense que c'est une capacité individuelle et qu'en fait la capacité à s'adapter au changement elle n'est pas uniquement liée à l'environnement de travail elle est aussi très intimement liée à la personne à ce qu'elle a vécu à ce qu'elle vit encore ».

Pour Christelle, témoignage 9, qui est manager, l'expérience est un levier de résilience : « globalement tout le monde essaye de s'adapter, lors d'une crise personnellement je ne crois pas les jeunes s'adaptent plus facilement que les anciens au contraire ils sont souvent en mode panique. Les agents qui ont déjà de l'expérience voient un peu plus loin les choses et différemment. Les plus expérimentés se disent bon c'est sur un temps donné on peut faire autrement ce n'est pas grave on va y arriver il faut pour relativiser. »

Pour le facteur lié au **groupe** on trouve les items suivants :

Le groupe	Femme	Homme	Total général
Les valeurs	1	6	7
Le collectif	2	1	3

Pour Claude, témoignage 8, RH dans le secteur public, les valeurs propres à l'organisation sont un facteur de résilience « elles ont joué un rôle de fédérateur ou de renforcement de la capacité à s'approprier les missions de l'organisation et le sens du service a été encore exacerbé ».

Pour André, témoignage 34, manager dans le public, aux valeurs se rajoute la force du collectif « Je pense que c'est un état d'esprit, j'ai bien envie de dire on n'est pas tous égaux là-dessus et je ne pense pas que ce soit une histoire d'âge. Pour cette crise-là le collectif a été moteur mais il faut un chef parce qu'un groupe ne fonctionne que si le collectif s'anime. Pour faire une analogie assez classique je suis l'entraîneur on a tous un but commun de vaincre de sortir de cette crise il faut qu'on travaille ensemble un seul n'y arrivera. Pour n'importe quel sport d'équipe un prenez le meilleur joueur du monde vous le mettez dans une équipe de foot et vous ne gagnez pas la Coupe du monde avec des individualités mais avec un collectif. » Alain, témoignage 14, manager dans une association confirme ce point : « Des salariés engagés, formés, avec de l'expérience et compréhension du contexte, avec vision de ce que leur poste peut exiger, des salariés qui pense plus de manière collective qu'individuel ».

Pour le facteur lié à **l'action du manager**, on retrouve les items suivants :

Le manager	Femme	Homme	Total général
Le rôle du chef	3	1	4
Accompagnement	1	2	3

Ainsi pour Valérie, témoignage 32, manager dans le public, le chef à un rôle à jouer dans la résilience des équipes « pour tout changement le manager doit connaître son équipe et limite pouvoir réaliser un diagramme de comportement face au changement pour déceler : les réfractaires, les suiveurs, les meneurs et les indécis. L'intérêt était que les suiveurs ne se fassent pas happer par les indécis. Il faut les ramener au centre. Une fois qu'on connaît bien son équipe normalement, mais il faut prendre le temps de discuter, d'expliquer et de réexpliquer d'une autre manière de faire le tour des bureaux de faire des moments de convivialité où on casse un peu les codes et en général ça se passe bien. Le collectif a permis de justement accompagner ce changement. » Pour Carlos, manager dans le privé : « La gestion de stress et l'incertitude sont important, le caractère est important, c'est au manager de déterminer ceux qui ont besoin d'être calmé /freiné s'ils s'emballent ou à l'inverse de booster s'ils se mettent en hibernation » (témoignage 11).

Pour Pascal, témoignage 28, manager dans le public, l'accompagnement joue aussi un rôle : « un salarié va comprendre seul qu'il y a une crise mais il aura besoin qu'on l'aide pour s'en sortir, je préfère toujours le travail d'équipe pour résoudre les problèmes. » Christian, témoignage 15, manager dans une association complète ce point « c'est un des conseils que je donne aux Directeurs Pays autant que possible ils doivent gérer les incidents moins graves en équipe avec des gens sur lesquels ils devront pouvoir compter à l'avenir si un incident sérieux ... ce n'est pas mal de travailler en équipe sur des situations pas trop stressantes plutôt que de gérer tous les problèmes faciles tout seul ».

II-D-4-3°) Notre conclusion

Il n'y a pas forcément de catégories de gens prédestinés à être résilients face à nos crises. La capacité à s'adapter à une crise provient à la fois des ressources individuelles mais aussi de la force du collectif, d'autant plus si celui-ci est pris en compte dans un système de management qui le canalise et le pilote. Pour revenir sur les ressources individuelles, elles proviennent des moteurs de résilience propres à chacun, fruit de nos expériences passées et de notre volonté à avancer.

Les facteurs de résilience des individus ne sont pas liés à un paradigme sur l'âge mais plutôt à un amalgame d'individus partageant une histoire commune et des valeurs acceptées par tous.

Pour citer Michel GOYA, « l'élément le plus important de la confiance en soi est sans doute la possibilité d'agir, si possible contre la menace sinon d'agir tout court. »⁸⁹ Enfin la force du groupe provient aussi de l'énergie que dégage un groupe constitué, se connaissant. Pour Michel GOYA, « la proximité des autres donne le sentiment d'être intégré dans une masse indéfectible, une force invulnérable, et ce sentiment absorbe le combattant qui le plus souvent agit comme ses camarades. »⁹⁰

II-D-5°) Les organisations qui savent le mieux gérer une crise sont celles qui savent s'adapter

II-D-5-1°) Définition de notre questionnaire

Nous voulions ici savoir si les organisations confrontées à une crise sont en capacité à s'adapter et à rebondir afin de continuer leur activité en proposant des actions long terme permettant de conforter l'activité de l'entreprise. Dans cette perspective, nous avons posé la question suivante : « Au niveau plus structurel, comment vos différentes organisations ont-elles géré la crise ? ». Nous avons souhaité savoir si les acteurs avaient connaissances des actions engagées durant la période de crise pour maintenir ou adapter l'activité et les actions d'adaptation mises en œuvre durant ou après la crise.

⁸⁹ GOYA Michel, *Sous le feu, la mort comme hypothèse de travail*, Tallandier, 2014

⁹⁰ *Idem*

II-D-5-2°) Les résultats de notre étude

Pour rappel, le panel se compose comme suit :

	Femme	Homme	Total général	%
Secteur associatif	2	4	6	15%
Secteur Privé	4	7	11	48%
Secteur Public	10	13	23	58%
TOTAL	16	24	40	100%

Il est en effet intéressant de connaître les configurations organisationnelles dans lesquelles évoluent les membres du panel. Les personnes interrogées se situent *a priori* dans 3 types d'organisations (selon la typologie de MINTZBERG) :

	Configuration mécaniste pour la fonction publique territoriale et centrale	Configuration missionnaire pour les associations humanitaires	Configuration professionnelle pour les entreprises privées
Division du travail	verticale forte	intermédiaire	horizontale forte
Mécanismes de coordination	standardisation des procédés/résultats	standardisation des valeurs	standardisation des qualifications
Différenciation inter-unités	verticale forte	horizontale forte	horizontale forte
Liaison inter-unités	planification et contrôle	socialisation, mobilisation	agents de liaison, comités permanents
Concentration du pouvoir	analystes	sommet stratégique analystes	opérateurs qualifiés
Centralisation du processus décisionnel	forte	intermédiaire	faible
Buts Prioritaires	priorité aux buts de système	priorité aux buts de mission	conception variées de la mission

(source : PICHULT F., CASTRO J-L., CHEVALIER F., *Gestion du changement – vers un management polyphonique*, De Boeck Supérieur, Manager RH, Juin 2021, extrait page 23)

La représentativité de notre panel se décompose de la manière suivante :

- dans le secteur public, une configuration organisationnelle se définissant comme mécaniste représente 58% du panel ;
- dans le secteur associatif, une configuration organisationnelle se définissant comme missionnaire 15% du panel ;
- dans le secteur privé, une configuration organisationnelle se définissant comme professionnelle 48% du panel.

Les organisations de configuration mécanistes par leur structuration semblent pouvoir répondre plus facilement à une gestion de crise grâce à une hiérarchie descendante ainsi qu’une centralisation des décisions. En effet, au plus fort de la crise, pour 25% des interrogés la qualité du traitement de la crise à court terme est liée au commandement, au leadership. Les témoignages suivants sont issus d’enquêtes dont les personnes sont dans des organisations mécanistes : selon Alexandre, témoignage 1, la réussite de la gestion de crise dépend en partie du top management qui doit prendre une stature de chef de guerre. Pour Sébastien, témoignage 38 ainsi que André, témoignage 34, le top management doit avoir la posture d’un entraîneur d’une équipe de football.

Toutefois, d’autres sondés évoluant dans des organisations différentes (configuration missionnaire et/ou professionnelle) ont également évoqué la nécessité d’une ligne hiérarchique et des dirigeants avec un leadership fort capable d’assurer les décisions. En période de crise, il semblerait que même au sein d’organisation non mécaniste où la centralisation des processus décisionnels est moins forte, la figure d’un leadership clair soit également importante.

En analysant les réponses, à la question « aviez-vous connaissance de l’existence d’un plan de continuité d’activité⁹¹ (PDCA) ? », 53% nous ont informé avoir connaissance d’un PDCA et/ou d’une cellule de crise. Des entités qui auraient permis de traverser les turbulences et d’adapter les processus à court terme de façon. Pour Sophie, témoignage 31, le PDCA a permis l’accélération de la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail innovantes comme le télétravail et le développement d’outils numériques. Cela aura été un facteur essentiel et déterminant pour passer le cap de la crise.

Finalement, toutes les organisations avaient pour la majorité soit une cellule de crise dans le monde humanitaire et de façon plus traditionnelle un PDCA le secteur privé comme public.

Dans la globalité, les personnes sondées ont une vision positive de la gestion de crise. L’axe d’amélioration évoqué reste celui de la communication qui gagnerait à être plus structurée et transparente pour rassurer et informer les collaborateurs.

⁹¹ Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale, *Guide pour réaliser un plan de continuité d’activité*, 2013

II-D-5-3°) Notre conclusion

Les entreprises ont une capacité d'adaptation en cas de choc ou rupture et cela grâce l'existence de plus en plus courante de plans de continuité d'activité et cela pour différentes configurations d'organisation. Dans les organisations mécanistes, ces dispositifs sont en général testés dans le cadre d'exercice (exemple plan blanc pour un hôpital) ou réellement éprouvés dans des situations de crise (par exemple une cyber-attaque). Les RETEX permettent à ce moment-là d'ajuster et d'adapter le dispositif. Les entreprises sont dans des environnements de plus en plus turbulents ce qui implique pour elles un forte capacité d'adaptation plus rapide, une flexibilité nécessaire pour tendre vers une pérennité organisationnelle.

II-D-6°) La pérennité est perçue par les professionnels comme un obstacle aux transformations des organisations

II-D-6-1 °) Les résultats de notre enquête

Au cours de notre enquête, nous avons souhaité finaliser nos entretiens avec la question suivante : comment les organisations qui durent, dans lesquelles vous avez travaillé, adoptent-elle une posture particulière au regard de la contradiction suivante : se transformer tout en restant soi-même ?

Cette question est celle pour laquelle nous avons le plus faible retour de la part de notre panel de personnes interviewées Ainsi nous avons eu un retour de 15 personnes sur les 41 que nous avons interrogés, soit un taux de réponses de 36%.

Malgré tout, parmi les réponses obtenues, la majorité tend à nous indiquer que la contradiction est possible entre se transformer ou rester soi-même sous réserve de conserver le socle de l'organisation à travers le maintien de ses valeurs ou de son identité. Ce marqueur fort sur la notion de valeurs fait écho aux travaux de Danny MILLER ou d'Henri SAVALL que nous avons abordé en première partie et qui mettent en avant la notion de valeur dans leurs travaux.

Le tableau suivant donne la répartition des clés pour réussir à se transformer tout en restant soit même.

Thèmes évoqués pour répondre à la contradiction	
Adaptation	6,67%
Identité	20,00%
Obligation	6,67%
Prise de conscience	6,67%
Résistance	6,67%
Transformation	20,00%
Valeurs	33,33%

Ainsi Killian, témoignage 2, travaillant dans la fonction publique d'état nous apporte la réponse suivante : « Le facteur clé de succès est de garder sa productivité, en s'adaptant à la conjoncture et à la société dans laquelle on vit. On doit prendre en compte l'influence des nouvelles générations, ils sont porteurs de valeurs différentes, Il faut s'adapter mais il faut aussi garder les mêmes résultats et la même identité. Le service de l'état est de ne pas chercher à combler les écarts avec le privé, mais de garder une identité qui a fait ses preuves tout en s'adaptant à la conjoncture ».

Pour Sophie, témoignage 31, appartenant également à la fonction publique territoriale : « Alors moi j'aime bien cette phrase parce que je pense qu'on peut se transformer en restant soi-même. Je pense que vous voyez et je vais donner un exemple très concret moi je n'étais pas favorable au télétravail pour notre collectivité les 80 télétravailleurs une journée par semaine (expérimentation débutée en janvier 2020). J'avais dit au CODIR mais on ne peut pas tout mener de front et clairement même si je ne le pratique pas pour moi parce que ça ne correspond pas à la façon que j'ai de travailler. J'ai complètement changé d'avis sur le télétravail. Et c'est pour ça que je revendique le droit à l'expérimentation, le droit à l'erreur le fait qu'il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis et qu'on peut du coup tout en restant soi-même avec ses valeurs avec sa façon de faire on peut se transformer dans sa vision des choses, dans ce qu'on renvoie aux autres, dans la façon dont on va travailler. Et je trouve que c'est extrêmement important, je pense que nos collectivités il faut quand garder des points d'ancrage et le service public reste un point d'ancrage. »

Pour Valérie, témoignage 32, il existe : « un socle de valeurs communes qui doit rester intangible que cela soit dans la qualité du service public, dans le bien-être au travail ou dans la bienveillance des managers à l'égard de leurs collaborateurs. Pour se transformer, il faut avancer pour évoluer et pour faire mieux pour augmenter ce socle de valeurs. Ce qu'il faut faire, c'est bien expliquer le changement pourquoi on le fait, dans quel cadre on le fait, dans quel *timing* et pourquoi c'est important. On ne peut pas faire autrement que de passer à côté et d'expliquer le changement pour que chacun s'y retrouve et que chacun comprenne que pour lui c'est ça va devenir important même s'il y a des moments il faut dire écouter toute façon c'est comme ça vous êtes d'accord pas d'accord on change voilà on va vous aider, on va lever vos difficultés, vous former, vous accompagner mais on changera donc il y a à la fois une

forme de dire ça changera pas parce qu'on continuera à s'appuyer sur vous sur vos compétences et on a besoin de vous et chacun c'est important dans la chaîne décisionnelle et à la fois de se dire on changera parce que parce qu'on doit changer et si on veut continuer à être à la fois performant à la fois être une collectivité qui attire des collaborateurs être une collectivité qui suit l'évolution de la société qui accompagné ses citoyens on n'a pas le choix que de changer. »

Pour Nathalie, témoignage n°36, « La posture est souvent directive et c'est bien dommage car pour préparer au mieux une situation de crise et de changement idéalement une réflexion commune et un travail collaboratif s'avère nécessaire. La mise en place de groupes de travail avec des profils pluridisciplinaires (agents de terrain et managers) permettant de mixer l'expérience terrain avec la stratégie envisagée dans le secteur petite enfance. Par la suite, on essaye de voir comment on peut doucement mettre en place des changements parce que se transformer tout en restant soi-même pour moi c'est changer des choses mais pour changer des choses, il faut que tous les acteurs soient investis, au courant et impliqués dans le processus. Une bonne association afin de cerner les enjeux : savoir d'où on part où on va. Dans une structure publique donc on pourrait penser qu'elle est figée dans le temps ce qui n'est pas le cas, il y a des adaptations récurrentes tout au long de la vie d'une structure (évolutions règlementaires, organisationnelle, pédagogiques, ... »).

II-D-6-3°) Conclusion

Nous avons eu un faible nombre de retour pour cette question, une des raisons pourrait être que ce type de question intéresse plus particulièrement des personnes plus proches des COMEX ou CODIR. D'autre part, cette question de la transformation tout en restant soi-même est une question qui fait écho plus particulièrement aux organisations étatiques ou paraétatiques qui s'inscrivent dans le temps long, alors même que les organisations privées sont plus soumises à des cycles rapides de création, fusion ou disparition. L'horizon des événements étant différent d'une organisation à l'autre, il est difficile de tirer une conclusion à cette question.

II-E°) Conclusion de la partie 2

Nous avons identifié 6 hypothèses que nous avons voulues confronter à la perception d'un panel de personnes représentants différents métiers et organisations. Nous avons ainsi validé une partie de nos hypothèses, d'autres ont été infirmés et enfin, d'autres n'ont pas généré de réactions particulières. Nous avons tiré les enseignements suivants :

- Il existe une infinité de crises, qui touchent tous les secteurs et professions. Les causes des crises sont moins ressenties que leurs conséquences. Les métiers exposés à des environnements de travail hostiles développent une culture de gestion de crise.

- Le rôle des RH en période de crise est majoritairement perçu comme purement opérationnel et non stratégique.
- Le modèle participatif a été largement utilisé par les managers mais certains éléments de processus ou de culture les ont poussés à garder un mode plus strict en situation de crise. En synthèse, en période de crise, le manager doit s'adapter : un mode directif pour les décisions importantes et impactantes, puis un mode participatif pour la gestion plus quotidienne de la crise. Le manager se doit d'être polyvalent pour répondre aux enjeux d'une crise.
- Il n'y a pas forcément de catégories de gens prédestinés à être résilients face aux crises. La capacité à s'adapter à une crise provient à la fois des ressources individuelles mais aussi de la force du collectif, d'autant plus si celui-ci est pris en compte dans un système de management qui le canalise et le pilote. Les individus ont réagi personnellement face aux crises, au-delà même et parfois à l'encontre de la doctrine de leurs organisations, afin de gérer au mieux la crise selon eux.
- Les entreprises ont une capacité d'adaptation en cas de choc ou rupture et cela grâce l'existence de plus en plus courante de plans de continuité d'activité et cela pour différentes typologies d'organisation.
- La question de la transformation tout en restant soit même est avant tout une question qui se pose pour les organisations qui s'inscrivent dans le temps long.

Cette étude de terrain, nous amène à constater que les crises sont multiples, un certain nombre de facteurs permettent aux organisations d'y faire face comme l'expérience acquise, la place du management, l'adaptation aux chocs, la mise en œuvre de plan de continuité d'activité. Mais finalement la RH se retrouve dans une position de second rôle alors que les êtres humains constituant le cœur des organisations sont ceux qui vont permettre de surmonter la crise.

Partie 3 : Nos recommandations pour positionner la DRH au centre de la gestion de crise avec une orientation forte sur l'anticipation

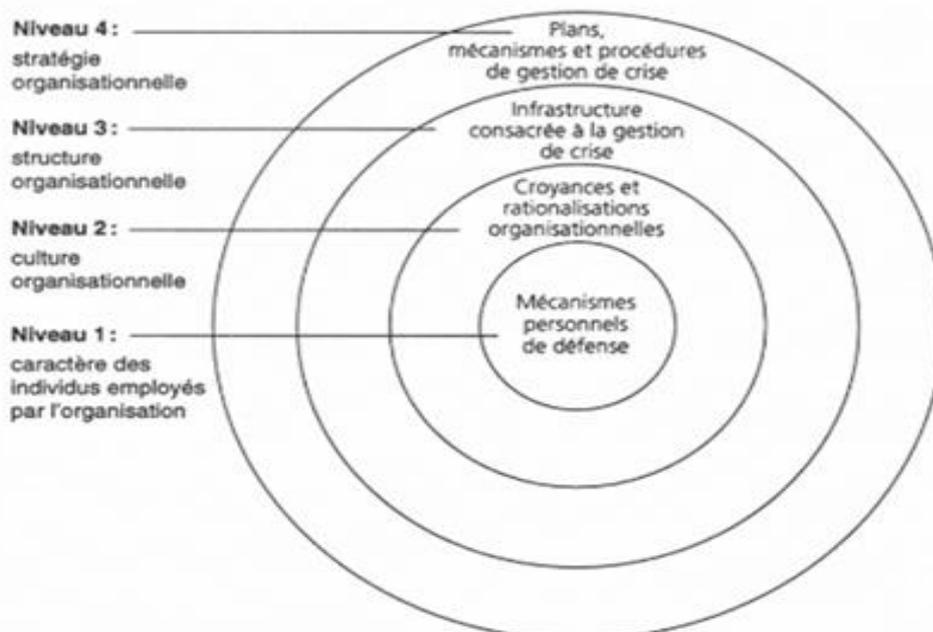
A l'issue de notre étude de terrain et des retours que nous avons eus à nos questions, 2 points ont généré le plus de retours et de réflexions de la part des personnes que nous avons rencontrées : **les crises et le rôle des RH** ont eu beaucoup plus d'échos que nos autres thèmes. **Nous proposons ainsi à nos lecteurs d'axer nos réflexions en troisième partie sur ces 2 points.**

Nos réflexions ainsi que les témoignages nous ont poussés à penser que la clé qui permet aux managers et aux services RH d'aider à la résilience des salariés en cas de crise est la mise en place d'une structure dédiée à cet événement et des outils à mettre en œuvre. Plus de la moitié de nos témoignages se réfèrent à la mise en place de cellule de crise ou de plans de continuité d'activité. Notre conviction est que les services RH ont leur place dans ce type de structure et ont un rôle structurant dans le bon fonctionnement de cette cellule et un retour progressif à un état de l'organisation post-crise.

III-A°) Faire face à la crise, une réponse organisationnelle : la cellule de gestion de crise

En raison du caractère complexe et non linéaire (non comparable et non reproductible), il n'est pas envisageable de proposer un seul schéma de gestion de crise. Dans le cadre de la gestion de crise, les organisations pour amortir et rebondir doivent penser plusieurs niveaux pour absorber les impacts d'un événement pouvant déstabiliser l'activité de l'organisation.

Le modèle de l'oignon en gestion de crise



(Source : PAUCHANT Terry.C., MITROFF Ian. I., *La gestion des crises et des paradoxes : Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Editions Québec/Amérique Inc., 1995)

Dans le traitement de la gestion de crise au sein d'une organisation « *l'Onion Model* » abordée par PAUCHANT et MITTROFF met en avant le rôle que joue les gestionnaires/managers dans le traitement de crise. ⁹²

Malgré des processus/protocoles de gestion de crise, il faut considérer qu'il subsiste une certaine forme d'imprévisibilité une notion définie comme étant un « *Black swan* » par Nassim TALEB. ⁹³ Il s'agit un évènement extrêmement rare que personne n'a vu venir, et pour lequel il n'existe pratiquement pas de cadre pour savoir comment réagir. Nassim TALEB attribue les caractéristiques suivantes à un évènement de type « *Black swan* » :

- l'imprévisibilité : rien dans le passé laisse entrevoir un évènement d'une telle ampleur,
- un évènement hautement improbable,
- un impact extrême. ⁹⁴

Malgré tout, face à la crise et sa gestion, l'une des meilleures réponses à apporter semble être la cellule de crise. En effet, de manière systématique, les témoignages de professionnels exerçant leur métier dans environnements hostiles se réfèrent à la constitution de la cellule de crise comme un élément clé de la sortie de crise. Voyons donc comment faire en sorte que cette structure de cellule remplisse son rôle et comment la DRH peut en être garant.

III-A-1°) Définition d'une cellule de crise

Il est difficile de donner une définition de ce qu'est une cellule de crise, car elle est en résonance à la crise que traverse l'organisation. La cellule de crise doit avant tout permettre à l'organisation de faire face et si possible de sortir de la crise. Il s'agit de mettre en œuvre les mécanismes qui permettront à une organisation de sortir d'un système complexe voir multi complexe à une dynamique non linéaire.

Wikipédia nous propose la définition suivante : « une cellule de crise est un lieu central à partir duquel est organisé la gestion de crise pour faire face à une situation critique de toute nature (catastrophe naturelle ou technologique, crises sanitaires, écologiques, politiques, économiques, bancaires ou financières). La cellule de crise peut être éventuellement déportée loin du lieu de la crise pour des raisons de sécurité. Elle est parfois constituée en urgence (face à un accident technologique par exemple), ou préparée de longue date (préparation de gestion de pandémies par exemple), via des plans nationaux, des formations et des exercices de crise ».

La cellule de crise correspond donc avant tout à un lieu géographique si possible identifié depuis longtemps et équipé en différents moyens de communication et de subsistance voir de zone de repos. Patrick LAGADEC dans son livre « Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace » nous propose une bonne illustration d'un contre-exemple de lancement

⁹² PAUCHANT Terry. C., MITTROFF Ian. I., *La gestion des crises et des paradoxes : Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Editions Québec/Amérique Inc., 1995

⁹³ TALEB Nassim, *Le Cygne Noir, La puissance de l'imprévisibilité*, Paris, Les Belles Lettres, 2010

⁹⁴ *Idem*

d'une cellule de crise : « L'état-major du groupe (six directeurs) se rassemble peu à peu dans la pièce désignée sur le papier comme salle de crise. Grande perplexité : où sont les téléphones ? On les cherche partout : ils ne sont nulle part. Heureusement, le directeur de la Communication arrive : il sait, lui, dans quelle armoire ils se trouvent – ! à l'extérieur de la salle de crise (et sous clés, à trouver, dans le bureau de la secrétaire). Une fois effectivement trouvés et extraits de leur emballage (ils n'ont jamais servi et n'ont jamais été testés), ces téléphones sont branchés ; mais on hésite sur les connexions car des attributions de lignes sont sans doute à respecter. Tâtonnements. Quant à la téléconférence, personne ne sait l'activer ». ⁹⁵

La cellule de crise est aussi constituée de personnels en charge de l'organisation. Bien souvent la cellule de crise est construite autour du directeur et de comité exécutif. Bien souvent la construction d'une cellule de crise se rapproche du modèle de la « *War Room* » et on calque un modèle de représentation militariste du chef de guerre comme Napoléon omniscient et omnipotent. Cependant, comme l'écrit Raphael DE VITTORIS dans son livre « Surmonter les crises », les organisations ne doivent pas tendre vers un modèle militaire où la notion de management s'efface au profit de la notion de commandement, mais plutôt de faire le *distinguo* entre le leader et le manager. En effet pour l'auteur, « la distinction entre le Leader et le Manager porte notamment sur les attendus de ces deux rôles différents mais complémentaires. La fonction de leadership est d'abord requise pour prendre des décisions. Elle porte la responsabilité des choix et, par cette responsabilité, elle active les organes nécessaires pour mener à bien la mission de la cellule de crise. La mission managériale a davantage à voir avec l'exploitation optimale des ressources en présence (dans la cellule de crise, dans l'organisation, etc.) afin d'affronter au mieux l'évènement ». ⁹⁶ L'enjeu final est d'arriver à un leadership de crise qui soit partagé. L'idée d'un partage du pouvoir permet à la fois d'éviter les écueils et les erreurs d'une cellule de crise mais aussi de tenir dans le temps. Personne ne peut rester concentré plusieurs heures ou plusieurs jours. Typiquement, au sein du Centre de Préparation et de Conduite des Opérations, qui peut correspondre à une cellule de crise permanente de l'Etat-major des Armées, l'unité fonctionne par relève régulière et sur un triumvirat des leaders, un par milieu (Terre, Air, Mer).

La constitution d'une cellule de crise est la réponse naturelle des organisations à la gestion de crise. Celle-ci doit faire l'objet d'une certaine vigilance dans sa constitution car elle va être soumise à des pressions extérieures mais aussi intérieures qui vont impacter fortement son efficacité et *in fine* la réussite de sa mission qui est de permettre à l'organisation de faire face et de sortir de la crise.

III-A-2°) les points de vigilance sur l'organisation d'une cellule de crise

⁹⁵ LAGADEC Patrick, *Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1995

⁹⁶ DE VITTORIS Raphael, *Surmonter les crises Idées reçues et vraies pistes pour les entreprises*, Dunod, 2021

III-A-2-1°) De sa composition découle sa réussite

L'enjeu de la réussite d'une cellule de crise est de la constituer des personnes répondant au mieux à la mission de la cellule de crise. Ainsi les personnes qui vont rejoindre une cellule ne sont pas forcément des hauts cadres de l'organisation mais plutôt des cadres intermédiaires disposant d'une bonne connaissance de l'organisation et de son environnement. Les retours, comme celui d'Alexandre témoignage 10 que nous avons eu pendant notre enquête démontrent que lorsque la gestion de crise ne fonctionne pas, c'est souvent que le gestionnaire de la crise répète les mêmes actions, la même méthode en tout temps et tout lieu. Ainsi il y a beaucoup d'organisations qui ont mal géré les crises parce que ces organisations répètent tout le temps la même chose.

III-A-2-2°) Lutter contre les biais cognitifs

Le responsable d'une cellule de crise est rapidement soumis, en raison du stress ainsi que de la pression des parties prenantes, à des biais cognitifs dans son action.

Soumis à ces biais, le directeur de crise va se focaliser sur certaines parties de la crise et potentiellement passer à côté des vrais enjeux. Ainsi Patrick LAGADEC dans son livre décrit les conditions d'une conduite efficace avec l'exemple dans un grand groupe, où au cours d'un exercice, on simule une crise à la suite d'une explosion dans une usine chimique avec des victimes. Le DG et son CODIR organise une cellule de crise, cependant avec l'enchaînement des événements et l'effet des biais cognitifs, la cellule s'est concentrée et a tenté d'établir un communiqué de crise mais sous un angle rassurant en oubliant, entre autres, de faire état des victimes « on continue toujours à rédiger le communiqué de presse, en retenant une expression qui "rassure" : il s'agit seulement de "blessés légers". Expression classique, souvent malvenue, surtout lorsque c'est le créateur du risque qui la met en avant. Plus globalement, la rédaction n'avance guère, ce qui n'est pas surprenant : un groupe de 5 à 6 personnes tentant de rédiger ensemble un communiqué de presse, sans aide aucune de ceux dont c'est le métier, n'a guère de chance d'y parvenir dans un délai raisonnable. Personne ne se demande si un communiqué a été émis par l'usine. Personne ne cherche à savoir ce que sait le service de Presse (dont on se méfie à l'évidence), ni ce qu'ont déjà dit les médias (qui ont certainement déjà donné des informations sur l'événement). Aucune anticipation : s'il y a eu fuite de gaz toxique, il se pourrait fort bien qu'il y ait des aggravations, des effets retard... »⁹⁷

La cellule de crise ne cherche pas à préparer et coordonner les interventions auprès de la presse « Le directeur de la Communication part faire son interview télévisée : aucune préparation ; aucun soutien du groupe, il part seul ». Elle est même prête à laisser les journalistes accéder directement au personnel.

Finalement, la cellule de crise sort un projet de communiqué « Dans la confusion générale, enfin une décision, qui va permettre de faire sortir le communiqué : « FAITES SAUTER LE § 2" (celui qui déplorait les 17 blessés). On ne parlera donc plus du bilan humain de l'accident. La

⁹⁷ *Supra* note 95

tonalité de la déclaration sera finalement : “Il y a eu un incident, mais pas de problème : les installations sont 22 intactes”. Après deux heures de lutte molle contre elle-même, la cellule est enfin arrivée à ses fins : les procédures sont appliquées, puisqu’un communiqué va sortir. Ce communiqué opère le principal : il rassure les membres de la cellule de crise. La seule chose qui permet encore à cette cellule de ne pas s’effondrer c’est l’illusion. Il faut espérer que personne, que pas un journaliste, ne vienne déchirer ce voile fragile ». ⁹⁸ Cette situation dans la réalité aurait généré une deuxième crise dans la crise et certainement beaucoup plus déstabilisatrice pour la société.

Un autre exemple que nous donne Patrick Lagadec est celui d’une autre simulation de crise, où le directeur de crise décide de tout faire lui-même court-circuitant toute la cellule de crise et alors même que chaque membre avait un rôle et des responsabilités précises et connues, « c’est en principe X qui doit faire l’interface avec le site. Le directeur de crise semble lui voler cette fonction : il appelle plusieurs fois l’usine, même pour des détails. ». Pendant que le directeur s’épuisait à tout faire, les membres de la cellule étaient relégués au rôle de simple spectateur et la moindre tentative d’intervenir était immédiatement sanctionné par le directeur. « Un autre membre de la cellule, de niveau hiérarchique intermédiaire, intervient et donne son avis. Il le refera à quelques reprises. Il se fera vivement prendre à partie par le directeur de crise et finira par se taire ». ⁹⁹

Les biais auxquels le responsable va donc être confronté sont :

- Le **biais d’attribution**, quand les leaders s’attribuent leur réussite à leur qualité personnelle et à contrario leurs échecs au hasard, ce biais est aussi appelé le complexe de Achab ;
- Le **biais de présomption**, souvent on a constaté que les leaders basent leur approche sur des expériences connues car ayant déjà affronté avec succès une typologie de crise. Ils présument qu’ils comprennent des problématiques du seul fait qu’ils disposent de routine ce qui génère un excès de confiance qu’on appelle le biais de présomption ;
- Le **biais du héros de guerre**, le leader de crise en fait ce héros solitaire qui va réussir à traiter la crise tout seul ;
- Un autre biais est le **biais de narration**, c’est un des défauts des comptes rendus et des retours d’expériences, on a tendance à articuler les événements, les décisions qui ont été prises dans un développement qui semble cohérent mais qui ne montre qu’une version de l’histoire ;
- Le **biais** que l’on pourrait qualifier du « *bunker* », le responsable et sa cellule se retrouvent dans une enceinte protégée où ils contrôlent les accès, les interactions avec l’extérieur. Il peut rapidement se couper du monde et vivre en parallèle des personnes qui sont hors du « *bunker* ».

Le seul levier véritable pour atténuer les biais cognitifs, c’est l’incarnation d’une fonction de leadership non pas par un seul individu mais par plusieurs individus.

⁹⁸ *Idem*

⁹⁹ *Idem*

III-A-2-3°) les aspects logistiques

Une crise commence rarement à 9h du matin et ne se finit jamais à 18h. C'est pourquoi, les organisations qui mettent en place des cellules de crise doivent disposer d'un certain nombre d'éléments relevant de la logistique et formaliser les procédures de déclenchement d'une cellule de crise. Ainsi pour citer un des exemples que donne Patrick Lagadec, « Consternation de l'usine : en dépit d'une dizaine de tentatives, le cadre de permanence reste impossible à joindre. Le plan de crise ne prévoit rien pour pareille éventualité. Conclusion résignée : "Il finira bien par arriver à son bureau..." ». ¹⁰⁰ Dans cet exemple, la société n'a pas établi de liste de points de contact de substitution et a été contrainte d'attendre l'arrivée du cadre de permanence pour commencer à traiter la crise, avec beaucoup de temps perdu.

Ainsi, il faut établir au préalable la liste des personnes désignées pour constituer une cellule de crise, de s'assurer de disposer de moyens de contact efficace ou à défaut de disposer d'une liste de remplacement. De même, il est important que chaque membre dispose d'un « *guide* » qui permet de disposer des données essentielles comme des numéros de téléphone, des points de contact...

Un autre aspect important est que la cellule de crise dispose d'une salle préparée et adaptée à la gestion de crise. Cette salle doit être équipée en moyens de communication opérationnels, testés et si possible redondants. Autrement cela impactera toute l'activité de la cellule de crise. Pour LAGADEC : « le directeur général quitte la cellule pour téléphoner de son bureau. La cellule cesse instantanément de fonctionner ». ¹⁰¹

Un dernier aspect qui nous semble important est que la crise peut durer plusieurs heures, voire plusieurs jours, il faut prévoir d'être en mesure d'assurer la restauration des membres de la cellule de crise. Idéalement, il faut qu'à proximité de la salle de crise, il existe des sanitaires, des douches et une zone de repos. Enfin, si la crise dure, il faut être en mesure de faire tourner les équipes de la cellule de crise. Il se pose alors la question de savoir comment organiser la passation de consignes entre les membres de la cellule de crise. Cette passation doit être le plus factuel possible. Pour reprendre LAGADEC, un exemple d'une société qui a bien mis en place une cellule équipée, des personnels connaissant leur rôle mais pêche au moment du « passage de témoins. Le directeur de crise 1 (DC1) lit au directeur de crise 2 (DC2) le communiqué préparé et lui fait un point rapide de la situation. DC1 précise : "La marée va se renverser, donc on protège avec des barrages". Remarquable point marqué par la crise, par ce défaut majeur d'information. A 9h30 on a bien appris que les barrages vont poser des problèmes au renversement de marée. Mais il y a toujours la même obsession en crise : rassurer... ! y compris le successeur qui aurait avant tout besoin d'un tableau net et lucide de la situation et des dérives possibles. DC 1 lui livre donc une représentation fautive de la situation : c'est le pire des cadeaux, car il est toujours extraordinairement difficile de

¹⁰⁰ *Idem*

¹⁰¹ *Idem*

s'arracher d'une représentation initiale. »¹⁰² Il nous paraît important que soit tenu un journal des opérations qui permet de factueliser au mieux la situation et de réaliser la passation de façon collective pour éviter entre autres le biais de narration.

Une cellule de crise peut rapidement devenir l'épicentre d'une crise dans la crise car sa réussite dépend des choix de sa composition, des moyens techniques et des procédures qu'elle dispose. Comme toute organisation, la réussite ou l'échec de la cellule dépendra des comportements humains.

III-A-3°) Les clés du succès d'une cellule de crise

A la suite de nos recherches, de nos retours de nos entretiens et en reprenant aussi Raphael DE VITTORIS, nous pouvons identifier 7 points clés pour le succès d'une cellule de crise :

- **Point 1**, la composition de la cellule de crise, il faut considérer qu'une cellule de crise doit être basée sur le profil des personnes plus que la position hiérarchique. Ce point-là est difficile à mettre en œuvre mais il faut le faire accepter aux décideurs. En effet, il faut s'appuyer sur la connaissance et l'expertise plutôt que sur le rang dans l'organisation, mais surtout s'appuyer sur les savoir-faire et les savoir-être des gens qui vont se retrouver dans ces cellules de crise.
- **Point 2**, il faut accepter ensuite que le vrai leadership dans la gestion de crise est celui qui se positionne dans l'anticipation des événements à venir et dans les causes qu'ils vont générer, alors que bien souvent, on préfère faire de la conduite des événements et répondre aux problèmes du moment. Il faut s'inscrire dans l'anticipation et disposer de personnes dans la cellule de crise qui sont imaginatives et qui sont capables tout de suite de se mettre dans des scénarios d'anticipation. Cependant, l'anticipation ne doit pas être confondue avec la planification car la planification a quelque chose de certain, qui peut être rassurant et pour laquelle nous sommes tentés de reproduire la même « recette » pour chaque situation. L'exercice de planification est important, il permet de quantifier et d'identifier des ressources et de préparer leur mise en place. Il faut des plans, pour les organisations, c'est même une obligation légale comme le plan de continuité d'activité (PCA). Ainsi le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) a établi un guide pour la réalisation du PCA mais il ne faut pas forcément s'attacher à tout prix à cela. Un axiome connu de tous les militaires et qu'on prête au Maréchal prussien VON MOLTKE, stratège militaire reconnu : « aucun plan ne résiste au premier contact avec l'ennemi ». L'une des personnes rencontrées pendant nos entretiens nous a notamment rappelé que lors des attentats du World Trade Center, 68% des organisations présentes dans les 2 bâtiments disposaient de plans de crise. Dans les faits, aucune ne les a utilisés : la soudaineté de la crise a tout paralysé. Cela ne veut pas dire qu'il faut rejeter la planification. L'exercice de planification doit être fait car bien souvent il va fournir une base de travail et de réflexion à la cellule de

¹⁰² *Idem*

crise mais il faut ensuite le dépasser, être plus anticipatif et inventif. La première qualité de leadership en crise est l'anticipation.

- **Point 3**, un autre aspect indispensable à la gestion de la crise et d'une cellule de crise : la maîtrise de la communication. Il faut savoir quoi communiquer, par qui et vers qui. Dans le cadre de la communication de crise, cela peut sembler paradoxal mais il faut établir des plans et de s'assurer de la bonne mise en œuvre de ceux-ci. A travers les plans de communication, la cellule de crise est en mesure de maîtriser le *tempo* et le sens de la communication. Il est important de définir très en amont pour certains sujets quel est le bon moment pour communiquer et ensuite quel est le degré de la transparence qu'on donne. Idéalement, les personnes de la cellule de crise identifiées comme pouvant communiquer devraient être préalablement formées en Média training. Ce point est important car rapidement sous la pression, on peut se retrouver avec des dérives telle que celle dénoncée par LAGADEC : « une personne de la cellule de crise –non mandatée par cette dernière –, est descendue de la salle de crise en salle de point de presse. Et elle commence à faire l'information directe des journalistes debout dans le fond de la pièce en chuchotant (pour ne pas déranger le directeur général qui parle) : "Il y a deux morts" . On a ici un exemple remarquable du type de gaffes suicidaires qui peuvent être commises par des organismes ébranlés par une crise. » Finalement, d'après nos retours de témoignages, aujourd'hui, il faut communiquer tôt et être humble. Il faut reconnaître quand on ne sait pas et le dire y compris pour les gens à l'intérieur de la cellule de crise.
- **Point 4**, il faut s'assurer d'avoir tout mis en œuvre avant le déclenchement d'une cellule pour faciliter le travail de ceux qui vont y participer en leur donnant la possibilité de pouvoir se reposer, se restaurer, etc. L'objectif est de permettre qu'ils puissent se sentir pris en charge et ainsi, pouvoir s'insérer dans le dispositif facilement et rapidement. L'autre volet à prendre en compte est l'aspect familial. Idéalement, l'organisation doit être en mesure de prendre en charge et de proposer des solutions d'aide à la vie familiale. Il serait dommage de se priver d'un membre de la cellule de crise qui dispose d'une expertise cruciale s'il doit aller chercher ses enfants à l'école.
- **Point 5**, pour donner suite à nos entretiens, un manuel de crise, un guide qui recense les informations essentielles pour la mise en œuvre de la cellule de crise semble indispensable. Cependant il ne s'agit pas de rédiger un document de 500 pages qui dormirait sur une étagère mais plutôt, d'essayer de trouver le support le plus accessible qui est à la fois facile et essentiel. Au sein du Service du Commissariat des Armées, le manuel de crise est en cours de refonte et doit tenir sur une feuille A4 qui peut être distribuée pour les personnes rejoignant la cellule de crise et qui peut être mise à jour de façon régulière.
- **Point 6**, malgré une bonne sélection des profils et l'existence de procédures et de guides, on ne peut pas improviser le travail en cellule de crise. Il se pose alors la question de la formation à la gestion de crise et le recours régulier à des simulations

de crises qui ont largement été recommandées par note panel. L'objectif est de créer des actes de réflexes par la répétition mais surtout de permettre aux membres de la cellule d'apprendre à se connaître. On retrouve ainsi la nécessité de créer et d'entretenir ce que Karl WEICK identifie comme étant le système de rôles virtuel.¹⁰³ Pour lui, le système de rôles maintient une action organisée, coordonnée, ainsi que les relations hiérarchiques entre les individus au sein de l'organisation. Sans ce système de rôles, il ne peut y avoir d'organisation. L'intérêt du drill et des simulations est qu'il permet l'appropriation de ce système de rôles et si besoin, le groupe peut de reconfigurer et prendre en charge les rôles qui sont vacants, en assurer les activités correspondantes, et en fournir une version crédible. Il s'agit de créer et maintenir une cohésion forte au sein de la cellule de crise, il faut presque pour reprendre le mot du Général MC DONALD à la bataille de Wagram « de coudre les hommes entre eux » et non se contenter d'aligner des gens compétents. Aujourd'hui, au sein du Service du Commissariat des Armées, nous commençons à développer un module de gestion de crise avec l'école des commissaires des armées pour les élèves ainsi que pour des jeunes managers du Service. Ce module couplé avec un module de connaissance de soi et sur le management contribue au développement du leadership. L'étape ultime de la formation est l'exercice de simulation de crise grandeur nature et de façon inopinée.

- **Point 7**, le leadership de crise : il nous apparait que celui-ci ne doit pas reposer sur une seule personne. Idéalement, il faut qu'il y ait plusieurs individus. Le risque de faire reposer le leadership sur une seule personne, qui de plus dispose de l'autorité hiérarchique et qu'à partir du moment où elle annonce des choses, celles-ci deviennent des principes qui vont constituer des limites et compartimenter l'action de la cellule de crise. Cela va annihiler l'esprit critique et les échanges au sein de la cellule de crise. Tout dépend du chef et tout remonte à lui, mais cette posture va rapidement se heurter aux réalités physiologiques et aux limites de résistances des gens. Cependant, ce partage du pouvoir doit prendre en compte la réalité aussi que nos organisations sont des systèmes multi complexes et que tout le monde n'a pas les mêmes finalités et pas forcément les mêmes valeurs et c'est sans doute ce qui explique la difficulté que peuvent rencontrer par exemple les cellules de crise de l'Etat ou des collectivités locales dès qu'il y a plusieurs acteurs issus de structures différentes.¹⁰⁴

Comme évoqué à travers ces 7 points, le succès d'une cellule dépend d'une subtile alchimie. Réaliser cette alchimie est un acte fort de management mais qui doit être accompagné. Comme nous l'avons vu lors de notre enquête, la DRH en période de crise n'est pas perçue comme suffisamment stratégique. Dans le cadre d'une cellule de crise, la DRH a une réelle opportunité d'apporter sa plus-value : la connaissance des équipes et sa vision globales sur l'organisation.

¹⁰³ WEICK Karl E., *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*, Administrative Science Quarterly, Vol. 38(4), 1993

¹⁰⁴ *Supra* note 96

III-B°) La gestion de l'après crise

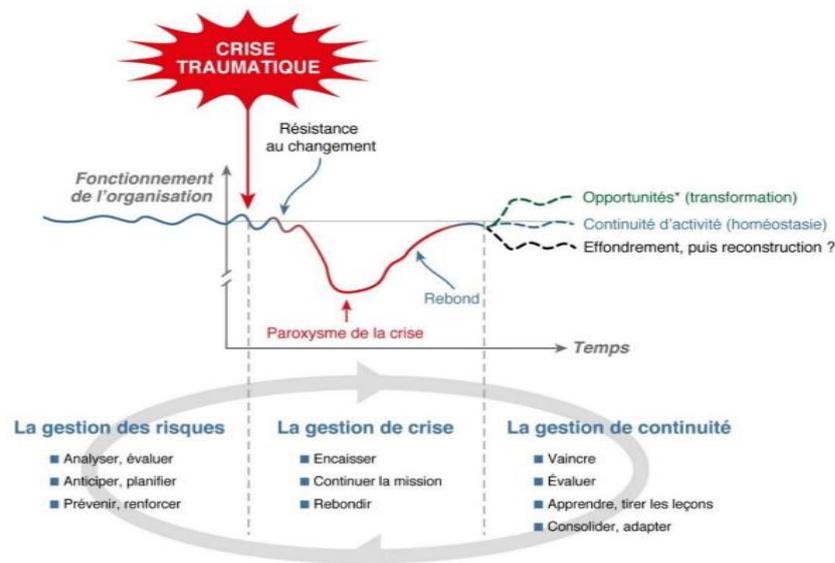
La crise ne dure qu'un temps. La crise connaît généralement 3 phases :

- Une phase de résistance,
- Un paroxysme ;
- Un rebond à la crise.

III-B-1°) Sortir de la crise et reprendre une activité

Le schéma suivant qui est tiré de la doctrine inter-armée n° DIA-3.4.1 sur la résilience nous montre qu'après la crise, les organisations peuvent être confrontées à 3 types de trajectoires possibles :

- **Des opportunités ou transformation ;**
- **Une continuité d'activité ou homéostasie ;**
- **Un effondrement suivi d'une reconstruction.** ¹⁰⁵



¹⁰⁵ Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations, *Doctrine interarmées DIA-3.4.1_ RESILIENCE*, n° 13/ARM/CICDE/NP, 8/02/2022

III-B-1-1°) Les 3 trajectoires possibles de sortie de crise

La transformation : les organisations ont réussi à s'adapter à une situation nouvelle, à rebondir et à prendre l'ascendant. Elles ont prouvé leur résilience, tiré les leçons de la crise, et sont désormais consolidées, mieux à même de réaliser leurs activités qu'avant la crise. C'est la situation idéale.

L'homéostasie : les organisations ont pu continuer leurs activités et rebondir, jusqu'à retrouver la situation d'équilibre initiale (*statu quo ante*). Cette situation est l'objectif a minima.

L'effondrement : les organisations se sont effondrées et n'assurent plus leurs activités.

III-B-1-2°) les facteurs de succès de la sortie de crise

Le succès de la sortie de crise des organisations repose sur la combinaison de différents facteurs et de leurs qualités, pour nous ils sont au nombre de 3 : humain, de l'organisation et du matériel :

- **Le facteur humain** : la sortie de crise va dépendre des réponses d'un individu ou d'un groupe d'individus. Karl WEICK fait référence au bricolage et à l'improvisation. En effet, pour Karl WEICK, un individu confronté à une situation nouvelle, source de stress, a tendance à se replier sur des réponses qui lui sont habituelles. Or, pour se sortir de cette situation, il est au contraire important de pouvoir faire preuve de créativité et savoir « bricoler ». Ainsi, sous la pression, les bricoleurs restent créatifs, précisément parce qu'il leur est habituel d'agir dans des conditions chaotiques et d'en extraire un certain ordre. Karl WEICK préfère toutefois le terme d'improvisation, plutôt que de bricolage. L'improvisation intègre, en effet, l'idée de construction et d'invention voire de révolution et non pas simplement l'idée d'arrangement comme le suggère le bricolage. Ce savoir-face repose aussi sur le leadership que sur des fiches réflexes, pense-bêtes (check-lists). Mais la génération de réponses aux effets d'une crise se base aussi de la force morale, de l'endurance physique, de la formation, de la culture et des qualifications des individus.¹⁰⁶

- **Le facteur organisationnel** : il s'agit des processus, aptitudes et ressources, notamment opérationnelles, mises en réseau dont dispose un collectif pour faire face aux effets d'une crise. Par leur agilité, ils doivent permettre la simplicité, la lisibilité et la subsidiarité qui renforcent l'identification claire et rapide de la responsabilité et permettent ainsi la réactivité au profit de la performance ;

- **Le facteur matériel** : dans le cadre de la gestion de crise et de sa sortie, il faut préalablement anticiper des ressources matérielles et immatérielles à utiliser ou disponibles pour faire face

¹⁰⁶ AUTISSIER David, VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, VAS Alain, *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod, 2018, pp. 95 - 103 Chapitre 10. Karl E. WEICK

aux effets d'une crise que ce soit en termes de qualité ou de quantité. Cette démarche est relativement coûteuse en raison des coûts d'immobilisation et de stockage. Cependant, l'enchaînement de la crise sanitaire et de la guerre en Ukraine a mis sous fortes tensions certaines productions comme les semi-conducteurs entraînant une rupture des approvisionnements. Il s'agit pour les organisations de passer des systèmes de production « *lean* » qui ont permis aux entreprises d'améliorer leur efficacité et de réduire leurs besoins en fonds de roulement vers d'autres modèles. Cette logique du « juste à temps » doit désormais être contrebalancée par une logique du « juste au cas où ». En cas de choc sur la chaîne de valeur, l'impact financier des ruptures d'approvisionnement peut être atténué dès lors que l'entreprise dispose d'un stock de réserve suffisant de pièces essentielles. La constitution de stocks de sécurité peut également permettre aux entreprises de faire face à des pics soudains de la demande.

III-B-1-3°) Les 5 points d'attention pour garantir la sortie de crise

Les échanges que nous avons eu avec Alexandre (témoignage 10) nous ont permis de d'appréhender des critères pour sortir de la crise. Ainsi cinq critères vont qualifier les actions visant à renforcer la résilience et permettre la sortie de crises des organisations :

- **La résistance** : c'est la capacité d'un individu, d'une organisation, d'un matériel à encaisser des agressions externes et malgré cela à réaliser sa tâche, son activité. Elle vise à renforcer la robustesse physique et psychologique des individus, la robustesse physique des matériels face aux « chocs » de différentes natures ;
- **La fiabilité** : c'est la capacité d'un individu, d'une organisation, d'un matériel, à produire dans la durée une performance préalablement définie ;
- **La redondance** : c'est la capacité à disposer de masse pour les capacités essentielles ou non-essentielles, rares ou communes, en termes de personnels, de consommables (énergie, munitions, vivres, etc.) comme de matériels (rechanges). Les moyens nécessaires à la redondance qui, s'agissant du consommable et du matériel appellent implicitement du stock, doivent être étudiés ;
- **La flexibilité** : c'est la capacité à rediriger ou acquérir dans l'urgence certaines capacités et ainsi s'adapter aux circonstances et aux conséquences extrêmes des crises. Une pensée agile permet d'identifier les opportunités et d'imaginer d'autres solutions avec des moyens non dédiés initialement.
- **la maîtrise de son écosystème**, les organisations ne sont pas seules, elles évoluent dans des milieux fluides et complexes. L'outil de PORTER sur les 5 forces permet d'analyser à l'origine le contexte du marché sur lequel évolue l'entreprise, de se poser comme un outil d'aide à la prise de décision sur un éventuel changement de stratégie de développement, de déterminer les facteurs de réussite clés afin que l'entreprise puisse se positionner dans une meilleure situation concurrentielle, et enfin d'aider l'entreprise à mesurer plus facilement l'attractivité de ses activités. Dans un contexte de crise, il permet d'identifier les forces et les faiblesses des

parties prenantes.¹⁰⁷ Par exemple, la sortie de crise passe entre autres par une analyse des fournisseurs et surtout des fournisseurs critiques pour savoir s'ils sont en mesure d'accompagner la sortie de crise ou s'ils vont être défaillants. Cela permet de reposer la question des sources d'approvisionnement et des questions sur la gestion des stocks.

III-B-2°) Prévoir le futur : travailler sur l'anticipation

Si la gestion de crise permet de gérer l'impact d'une crise et de conduire vers sa sortie, il existe une autre fonction qui œuvre avant, en parallèle et après : la fonction d'anticipation.

A la suite de nos lectures, mais aussi des témoignages comme celui d'Alexandre (témoignage 10) que nous avons recueillis comme celui de l'anticipation dans les organisations permet :

- La capacité à gérer une crise qui arrive vite : l'absence d'anticipation ne permet pas de structurer généralement une réponse assez vite pour qu'elle soit qualitative et adaptée. Si comme vu plus haut, anticiper la constitution d'une cellule de crise est déjà un bon début, elle ne représente pas l'unique solution.
- La diminution du nombre d'erreurs commises : le fait d'avoir anticipé les *scenarii* qui marchent et ceux qui ne marchent pas représente également une des clés de l'anticipation. Cela permet de gagner en temps de réflexion et de se concentrer sur les différentes hypothèses viables plutôt que de les émettre au compte-gouttes et de perdre du temps en analyse. Aussi, prendre des décisions dans la précipitation n'est jamais de bon augure et multiplie les chances de se tromper. La prise en compte d'autres expériences en amont sur des situations identiques avec des réussites comme des échecs permet de savoir ce qui doit être fait et ne pas faire.
- La lutte contre les coûts engendrés par l'urgence. Anticiper peut ainsi permettre de réduire drastiquement les coûts quand le risque se réalise. Toute la difficulté est l'interprétation du fait que le risque va se réaliser ou non car stocker coûte cher par exemple et peut se révéler inutile.
- La lutte contre les dégâts causés par le retard dans la réaction : le délai de réaction peut entraîner des dégâts parfois irréversibles et qu'il sera difficile de colmater.

La fonction anticipation ne relève pas des cellules de gestion de crise mais d'une cellule distincte. Concrètement, elle se construit à partir des équipes et elle les fait réfléchir sur des problématiques, sur les risques qui existent pour chaque pôle d'activité de l'organisation. Il peut s'agir de sujets globaux comme la chaîne d'approvisionnement, les grèves, l'arrivée d'une nouvelle épidémie, un incendie... Tout ce qui vient paralyser une organisation et induire une crise. Idéalement, les travaux menés par cette cellule doivent être challengés par une autre

¹⁰⁷ PORTER Michael, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, Janvier 2008, pp. 78-93

équipe. La mise en place d'une « *Red Team* » (composée de personnes extérieures à l'organisation) permet de développer d'autres approches et de tester la robustesse des solutions proposées par la cellule d'anticipation. Par exemple, au Ministère des Armées, l'Agence pour l'Innovation de la Défense a mis en place une « *Red Team* » avec des auteurs de sciences-fictions pour tester des scénarios de crise à un horizon de 20 à 30 ans et des technologies afférentes.

Au cours de nos entretiens, nous avons rencontré la cellule d'anticipation du groupe EDF. Au cours de cet entretien, il nous a été évoqué une autre fonction de la cellule anticipation. Chez EDF, la cellule a la capacité de s'auto-saisir sur des faiblesses dans l'organisation qu'elle détecte pour les analyser et elle est en mesure de faire des suggestions auprès du directeur de crise désigné.

Aujourd'hui, ces activités sont peu investies par la chaîne RH alors qu'elles sont souvent à la croisée des chemins entre différentes responsabilités et acteurs. Cette thématique est aussi une possibilité pour la RH de s'approprier cet espace au nom de la gestion des compétences et assoir encore plus son rôle stratégique.

III-C-) Des nouveaux outils pour affronter la crise, la place du digital et de l'IA

Dans le cadre de nos recherches ainsi que dans l'enquête réalisée auprès de plus de 40 professionnels, nous avons pu relever différentes façons de gérer une crise. Un point récurrent cependant dans les témoignages recueillis était le manque parfois d'outils de la DRH en encore le besoin de prendre des décisions de plus en plus vite.

Par ailleurs, au-delà de notre enquête, dans les sociétés actuelles de plus en plus tournées vers la performance, de nouveaux modes de gestion émergent, afin de gérer une crise mais également de l'anticiper, le tout dans le but de sortir de la crise le plus rapidement possible.

De ce point de vue, le digital apporte de nombreux outils aux entreprises dont certains peuvent apporter une véritable valeur ajoutée dans la gestion de crise, à condition de prendre des précautions dans leurs usages.

L'outil le plus cité dans les recherches et le plus avancé aujourd'hui est l'Intelligence Artificielle, IA; c'est pourquoi nous avons décidé de nous concentrer sur celui-ci dans nos études.

L'IA désigne des systèmes ou des machines qui imitent l'intelligence humaine afin d'effectuer des tâches. Ces machines ont la capacité d'apprendre (c'est ce que l'on nomme le "machine learning") et de s'améliorer de façon itérative. L'IA peut traiter des milliards de données de tous types et proposer des synthèses intelligibles à ses utilisateurs.

Selon Harvard Business Review,¹⁰⁸ les organisations utilisent l'IA pour :

¹⁰⁸ RAMASWAMY Satya, *How Companies Are Already Using AI*, Harvard Business Review, Avril 2017, disponible sur: <https://hbr.org/2017/04/how-companies-are-already-using-ai> (consulté le 25/10/2022)

- Détecter et dissuader les intrusions de sécurité (44 %)
- Résoudre les problèmes technologiques des utilisateurs (41 %)
- Réduire les tâches de gestion de la production (34 %)
- Évaluer la conformité interne lorsqu'elle fait appel à des fournisseurs approuvés (34 %)

Ainsi, dans presque la moitié des cas, les entreprises utilisent l'Intelligence Artificielle pour anticiper une crise liée à la sécurité (principalement de leurs données). Cette première utilisation de l'Intelligence Artificielle pour anticiper une crise est une porte d'entrée et permettrait à terme, de déployer encore plus largement l'IA sur d'autres domaines de crise potentielle.

La gestion de crise est un différenciant et ceux qui la maîtrisent disposent d'un avantage concurrentiel certain. Il convient de réfléchir à la façon dont une entreprise pourrait utiliser au mieux les avantages de l'IA à son profit.

Selon l'article paru dans le journal Les Echos, « L'intelligence artificielle, remède anti-crise ? », "le service RH est en effet en première ligne pour diffuser une culture de l'intelligence artificielle à tous les échelons de l'entreprise".¹⁰⁹

En cumulant ainsi la problématique de la crise, des RH et du management, nous avons décidé d'étudier l'IA comme un outil pour accompagner le manager dans ses tâches de management d'équipes et plus largement, dans la gestion des Ressources Humaines.

Cependant, il nous faut préciser un point important, aucune Intelligence Artificielle ne pourra gérer les Ressources Humaines à la place d'un humain. Nous en voulons pour exemple la situation récente chez Facebook le 18 août 2022 où un algorithme d'IA a désigné 60 salariés d'une société en prestation pour Facebook à licencier. L'IA les aurait choisis "par hasard". Cet exemple désastreux démontre en quoi la machine doit accompagner l'humain et non pas le remplacer.

Dans les recherches menées par Cécile DEJOUX, "L'IA ne remplacera pas le manager car il a un atout de taille : le manager a une personnalité qui lui permet de s'adapter en temps réel, d'interagir différemment avec chaque membre de son équipe et de décider non pas de façon rationnelle mais émotionnelle et politique".¹¹⁰

En effet, bien que l'IA soit en mesure théoriquement de traiter de nombreuses tâches à la place de l'humain, il convient pour une entreprise qui souhaite se développer de ne pas remplacer ses managers par des IA mais bien de les former à l'IA pour leur permettre de l'utiliser afin de les aider dans leur quotidien.

¹⁰⁹ Les Echos, *L'intelligence artificielle, remède anti-crise ?*, 30/03/2022, disponible sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/lintelligence-artificielle-remede-anti-crise-1244539> (consulté le 22/10/2022)

¹¹⁰ DEJOUX Cécile, *Ce sera l'IA ou/et moi : Comprendre l'intelligence artificielle pour ne plus en avoir peur*, éditions Vuibert, 2020

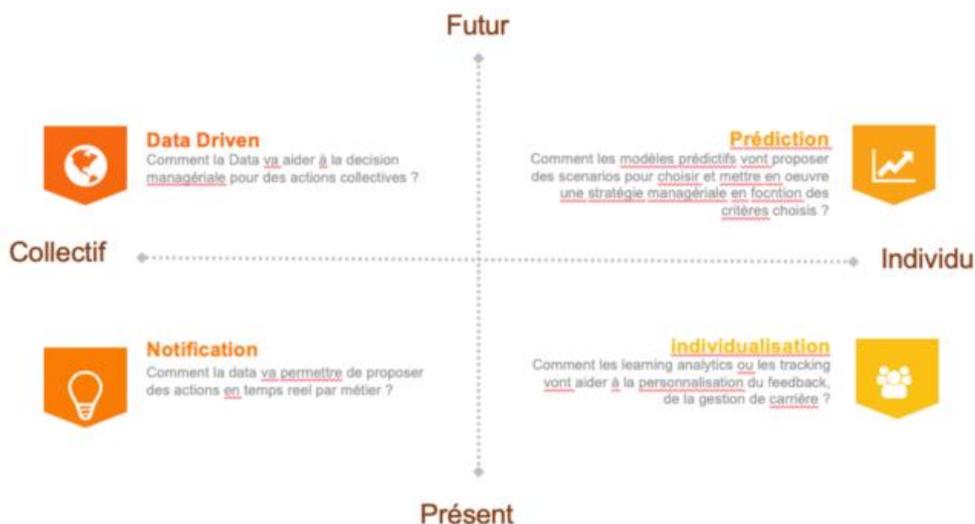
C'est en ce sens que l'IA peut aider le manager, notamment dans la gestion de crise, mais aussi dans l'anticipation de celles-ci.

- Dans un niveau basique d'utilisation de l'IA par un Manager, voici deux schémas possibles :



Cette IA est capable de remplacer ou assister le manager. L'IA est ainsi nourrit par le manager qui lui fait réaliser des tâches précises.

- Dans un schéma plus avancé et encore peu utilisé par les entreprises, l'utilisation de l'IA peut permettre d'analyser une multitude de données et d'aider ainsi le manager à agir différemment, à prendre des décisions sur la base des données :



Dans tous les cas, afin d'aboutir à une IA performante pour gérer une crise, l'anticiper et à terme l'éviter, la RH se doit d'être au cœur du système de mise en place de ce nouvel outil. Elle doit ainsi créer un système où toutes les parties prenantes d'une organisation, manager, salariés, Direction et IA cohabitent et utilisent les mêmes codes et partagent une vision commune.

La RH doit également instaurer une culture commune et former les managers à comprendre l'IA, à l'utiliser à bon escient avec efficacité mais aussi éthique et discernement. Il s'agit donc là d'un changement majeur dans la plupart des organisations, il faudra là peut-être également gérer une crise d'ampleur, celle de la mise en place de cette IA qui bouleversera profondément les pratiques managériales.

III-D°) La gestion des crises, la place de la RH

En plus de son rôle au sein et dans la constitution de la cellule de crise ainsi que dans l'anticipation et des outils innovants telle que l'IA comme vu dans les précédentes sections, la fonction RH a également sa place dans la gestion de crise interne comme externe (bien que l'enquête révèle que les DRH sont plus enclins à identifier des crises internes qu'externe). Pour les crises internes, les services RH peuvent capter des signaux faibles et par déjà par une écoute active des difficultés des salariés désamorcer une partie des crises. Pour les crises externes, la RH a un rôle à jouer par sa connaissance des individus et par les moyens qu'elle peut mettre en œuvre pour préparer à la résilience de l'entité.

III-D-1°) Fournir une boîte à outils pour la gestion des crises

A la Suite de nos entretiens, il nous est apparu qu'une des grandes missions des ressources humaines (RH) dans la gestion de crise est d'être finalement déjà dans l'anticipation et de disposer d'une « *boîte à outils* » pour aider les managers et les salariés. Cette « *boîte à outils* » commence par l'importance d'être en mesure de fournir des formations pour préparer les équipes. Ce catalogue de formation peut notamment inclure la connaissance de soi comme cela est prévu dans le modèle en *Process Communication*. Ce modèle a été développé par Taibi KHALLER au profit de la NASA dans la formation des équipages de la NASA lors de simulations de gestion de crise. Plusieurs sociétés de conseil proposent des *scenarii* de crises et mettent à disposition des salles de crises et des intervenants.

Selon le type de crise, il est également possible de mettre en place tout un processus d'accompagnement individualisé avec une cellule dédiée visant la lutte contre les risques psycho-sociaux et la mise en œuvre d'aides à la mobilité. Cette aide peut aussi porter sur les démarches administratives des familles, le but étant de traiter des problèmes concrets avec des moyens et des personnes formées.

Au-delà de ses différents aspects de l'action des services RH, il nous semble fondamental que les services RH disposent du système d'informations RH (SIRH) robuste et complet, il est important de disposer de toutes les informations que les services RH ont besoin de savoir sur les individus et qu'elles soient le plus à jour. Certaines informations peuvent paraître inutiles mais en cas de crise être vitale comme des personnes à contacter, des numéros de téléphones, des situations familiales, des compétences détenues ou acquises au sein de l'entreprise. Bien souvent les SIRH sont construits au profil du module de paie, mais ce module n'a pas besoin de toutes les informations. Les autres données sont rapidement obsolètes ou saisies en retard. Dans certains cas, elles sont saisies dans un fichier Excel parmi plusieurs autres fichiers sans liens et non connues de tous.

L'une des clés du succès est pour le service RH d'être présent et avoir une vision. Il faut aussi savoir prendre en compte la nouveauté et l'imprévu.

III-D-2°) Les services RH : un apport pour la composition des cellules de crises

A partir des entretiens annuels de performance, des actions de recrutement, de la gestion du quotidien, les services RH disposent d'une importante somme d'informations sur les salariés des organisations. Avec ces informations, les RH ont la capacité d'évaluer en permanence les salariés pour leur dérouler de carrière, des postes à prendre, des missions ou des projets à mener.

Bien souvent en cas de crise, les services RH se postent en deuxième rideau pour la gestion de la crise, ou se concentrent uniquement sur le volet juridique de la gestion de crise ce qui peut par ailleurs être qualifié en interne d'actions de « *sortie des parapluie* » pour éviter le moindre risque.

Nous estimons qu'au contraire, les services RH ont une place dans la gestion voire un rôle réel au titre de l'anticipation. La DRH dispose en permanence de capteurs fiables pour détecter une crise intérieure et il peut par sa connaissance des équipes, challenger et tester de futurs membres d'une cellule de crise.

Ce rôle pourrait être renforcé par l'utilisation des outils liés à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).¹¹¹ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode qui avait à l'origine pour but, d'adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements.

Une GPEC consiste à faire correspondre les compétences des salariés avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise, en spécifiant les compétences critiques sur lesquelles l'entreprise construit son avantage concurrentiel.

La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement, elle présente pour nous un intérêt dans une démarche d'anticipation.

En effet, le dispositif GPEC des organisations résulte d'un travail de formalisation qui consiste à écrire les référentiels des métiers, des postes et des compétences. Ces référentiels ainsi établis sont ensuite mobilisés pour le recrutement, l'évaluation des salariés et la gestion de leur formation, afin de constituer ce que l'on appelle le management par les compétences.

Cet outil devrait ainsi permettre à la DRH de disposer d'une cartographie précise des ressources RH des organisations et être en mesure d'identifier et de mobiliser les compétences de l'organisation pour permettre une gestion de crise plus efficace.

Mais aussi cet outil devrait aussi de modifier certaines pratiques que nous avons vue dans nos études pour la constitution des équipes de crises. Certaines organisations pratiquent la désignation par la voie hiérarchique voir dans certains cas par cooptation.

III-D-4°) Les services RH en soutien au profit des managers

La fonction RH a un rôle à jouer dans la gestion de crise non seulement pour sa propre zone de responsabilité mais elle doit aussi être en mesure d'apporter un soutien aux managers qui se retrouvent avec leur équipe en première ligne face aux crises. Cet apport passe d'abord par la fourniture de formation avant la crise. Elle appuie les managers dans leur décision mais elle doit les laisser la possibilité du dernier choix, comment par exemple retirer un salarié de la cellule de crise car trop fatigué ou en détresse. Idéalement, la fonction RH doit réfléchir à

¹¹¹ Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, *GPEC*, disponible sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec> (consulté le 22/10/2022)

valoriser le vécu des managers et des équipes en cellule de crise en prenant en compte ce temps-là dans les parcours professionnels.

III-D-5°) Replacer l'humain au cœur de la résolution de crise

La gestion de crise peut être un miroir déformant des choix et de décisions humaines, prises par les dirigeants et leurs managers dans un moment d'incertitudes et de stress forts, qui engage l'avenir de leur organisation et leurs responsabilités. Les décisions et actions qui en découlent reposent avant tout sur l'interprétation et la représentation que chacun se fait de la situation. Au-delà des procédures, la gestion efficace d'une crise nécessite d'avoir installé en amont un cadre organisationnel qui favorise la coopération, les échanges, la confiance dans les talents de chacun des membres de la cellule de crise. Une coopération qui ne s'improvise pas le jour J de la crise. Cette coopération doit être entraînée, testée régulièrement.

Lorsque la crise éclate, ce ne sont pas uniquement les dirigeants et les managers qui sont exposés, mais l'ensemble des membres de l'organisation ou d'autres parties prenantes tels que sont les syndicats, les fournisseurs, les clients. Cela implique également d'anticiper les réactions, d'intégrer l'ensemble de ses parties prenantes dans son plan de communication de crise et de piloter sa réputation.

Sensibiliser, partager et entretenir une "culture de la crise" à tous les niveaux de l'organisation est aujourd'hui une nécessité. Les nouveaux formats d'apprentissage digitaux (e-learning), les nouveaux outils et modes de travail liés au digital offrent aujourd'hui des opportunités de transmettre efficacement cette culture. Savoir soigner sa communication interne pendant la crise est un autre point critique pour garder ses collaborateurs mobilisés et les soutenir.

Il ne faut pas oublier que la crise génère des réactions et des émotions multiples qu'il faut savoir entendre, recevoir et canaliser. Ces émotions peuvent aujourd'hui s'exprimer sans filtre et se répandre quasi instantanément grâce aux médias sociaux. Or encore aujourd'hui, les organisations sont habituées à baser leurs décisions sur des critères rationnels et objectifs et ne savent pas toujours prendre en compte ces réactions, au risque d'aggraver la crise.

Si de plus en plus de procédures et d'outils peuvent être automatisés pour faire face aux situations critiques, elles ne remplacent pas les qualités humaines requises pour gérer une crise avec humanité. Faire preuve d'empathie et adopter la bonne posture pendant la crise sont les clés de la gestion de crise, mais se teste en situation.

Enfin, la crise ouvre les champs des possibles avec ses potentialités de création, d'innovation. Elle produit de la connaissance et du savoir. La gestion de de crise offre aux individus l'opportunité à adopter des postures idoines, des potentialités d'interventions innovantes, ainsi que des approches nouvelles. Ces innovations doivent être intégrées dans un processus de capitalisation.

La difficulté du retour d'expérience est que bien souvent on se heurte aux biais cognitifs dont celui de la narration qui nous amène à écrire une histoire dans laquelle on met en avant les côtés positifs de nos actions. Le modèle de capitalisation que propose Raphael DE VITTORIS est plutôt celui du commentateur sportif. En effet pour lui : « le commentateur sportif aide à analyser une compétition sportive et parfois même interviewe directement les intéressés en sélectionnant à la fois les questions et le temps de réponse pour ensuite les commenter et les remettre en perspective. Du fait de son expérience d'observation de compétitions, sa préparation et son objectivité, il demeure un analyste précieux des évènements, et offre une interprétation cohérente et relativement objective de la situation. Le commentateur sportif est d'ailleurs rarement seul à analyser et à expliquer la compétition à laquelle il assiste. »¹¹²

Ainsi pour lui : « L'organisation doit amener à proposer une équipe de commentateurs, permettant une plus grande capacité aux commentaires, à multiplier les points de vue dans une orientation objective. ... ils permettent l'expression de l'interprétation mais aussi, grâce au jeu de questions-réponses, l'établissement d'un effet miroir, l'exposition auprès des intéressés d'analyses et d'observations extérieures contribuant à une accélération de la prise de conscience. »¹¹³

¹¹² *Supra* note 96

¹¹³ *Idem*

Conclusion

Au terme de notre mémoire, nous constatons que les organisations sont confrontées à différents types de crises. Ainsi, nos organisations font en permanence face à des crises externes comme internes. Mais celles-ci sont aussi des accélérateurs pour la transformation des méthodes et de l'organisation du travail.

Il existe différents modèles d'organisations qui tendent à être plus résilientes que d'autres en période de crise, ces modèles d'organisations mis de côté ou délaissés par effet de mode méritent d'être remis en lumière. Ils apportent des capacités à générer de la résilience et permettre d'envisager la pérennité des structures.

L'étude de terrain, réalisée auprès de 40 praticiens au printemps 2022, nous apprend que si les organisations exposées à des environnements de travail hostiles développent une bonne compréhension des crises ; les causes des crises sont en fin compte moins soulignées par les professionnels que leurs conséquences.

Par ailleurs, le rôle des RH en période de crise reste perçu comme un appui opérationnel et non comme un acteur stratégique par les personnes interrogées, bien qu'elles reconnaissent des qualités de gestion de crise.

Toujours dans le cadre de notre étude de terrain, nous n'avons pas relevé de catégories de gens prédestinés à être résilients. La capacité à s'adapter à une crise provient à la fois des ressources individuelles mais aussi de la force du collectif, d'autant plus si celui-ci est pris en compte dans un système de management qui le canalise et le pilote

Enfin, les entreprises ont une capacité d'adaptation en cas de choc ou rupture et cela grâce l'existence de plus en plus courante de plans de continuité d'activité.

Afin de répondre à notre question initiale qui était de savoir comment en période de crise les managers et la RH peuvent favoriser la résilience des salariés et permettre à leur organisation d'être réactive pendant une crise, il nous a semblé nécessaire de répondre en plusieurs temps.

Premièrement, nous définissons la crise comme étant la soumission d'un système complexe voir multi complexe à une dynamique non linéaire, une perturbation en quelque sorte.

Dans un deuxième temps, pour faire face à la crise, il nous semble nécessaire que les organisations développent une culture de la gestion de crise, portée par la RH et les managers, afin que les organisations soient en mesure de résister à ces agressions efficacement.

Dans un troisième temps, cette capacité de résistance peut être renforcée par la mise en œuvre de fonction d'anticipation au sein des organisations, mais elle doit s'appuyer aussi sur les nouveaux outils numériques et l'IA peut apporter un appui aux RH et managers afin de définir une stratégie. Cet appui passe par la capacité des IA à trier et à cumuler des masses de données.

Et enfin dans un dernier temps, nous assumons dans notre mémoire à l'appui de la littérature et des témoignages recueillis que les services RH doivent occuper une place centrale dans le

développement d'une culture de gestion de crise, en identifiant les ressources nécessaires ou rares, en formant les équipes (prioritairement les managers) et en veillant au maintien des conditions opérationnelles des personnes. Les RH doivent être en mesure de mettre en place les conditions de la réussite humaine et technique afin que les managers se saisissent de ces leviers de performance de gestion de crise et puissent les mettre en pratique. En ce qui concerne l'Intelligence Artificielle par exemple, en gestion de crise, les services RH sont un garde-fou dans l'utilisation pertinente de ces données sensibles afin qu'elles soient mises au service de la gestion de crise.

Il est donc important de souligner que dans toute organisation pérenne, le capital le plus important et qui doit être préservé le plus longtemps possible pour assurer la pérennité est le capital humain. C'est le seul capital qui est très difficile à reconstituer en l'absence de temps long et c'est pourquoi, dans le cadre de notre mémoire d'expertise RH, nous avons souhaité aborder ce sujet, hautement stratégique et universel, face à la multiplicité des crises.

Pour compléter notre étude, il est aujourd'hui considéré que la multiplication des crises, l'accélération de leur *tempo*, que la crise appelle une autre crise, nous amène dans une période de conflictualité que des journalistes ont évoqué avec le néologisme de « permacrise ». Face à cet état de fait, la recherche de nouveaux modèles organisationnels serait une réelle opportunité pour les organisations. Pourrait-on imaginer un système organisationnel en réseau, organisé autour d'un maillage territorial et disposant de petites structures standards qui pourrait être configurées en fonction des situations et permettre à l'organisation de se reconfigurer autant que de besoin comme des briques d'un jeu de lego ?

A suivre...

Bibliographie

- AUTISSIER David, VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, VAS Alain, *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod, 2018, pp. 95 - 103 Chapitre 10. Karl E. WEICK
- BAITAN Mathias, LEVRAT Bertrand, *De l'efficience à la résilience, un changement nécessaire de paradigme*, Revue Gestion, Novembre 2021, disponible sur : <https://www.revuegestion.ca/de-lefficience-a-la-resilience-un-changement-necessaire-de-paradigme>
- BAITAN Mathias, JOLLY Dominique, MORIN Estelle, *Bilan d'une crise - Qu'est-ce que la résilience d'entreprise ?*, Revue Gestion, Septembre 2020, disponible sur : <https://www.revuegestion.ca/qu-est-ce-que-la-resilience-d-entreprise>
- BOILY Caroline, *Et après... redémarrer ou réinventer ? - Pour rester calme au cœur de la crise, entretien avec Henry Mintzberg*, Revue Gestion, Été 2020, disponible sur : <https://www.revuegestion.ca/dossier-special-et-apres-redemarrer-ou-reinventer-pour-rester-calme-au-cour-de-la-crise>
- BOILY Caroline, *Bilan d'une crise - Six mois plus tard*, Revue Gestion, Septembre 2020, disponible sur : <https://www.revuegestion.ca/six-mois-plus-tard>
- Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations, *Doctrine interarmées DIA-3.4.1_ RESILIENCE*, n° 13/ARM/CICDE/NP, 8/02/2022
- COUPET André, *À quoi sert réellement votre entreprise ? Les enjeux de la raison d'être*, Revue Gestion, Janvier 2021, disponible sur : <https://www.revuegestion.ca/a-quoi-sert-reellement-votre-entreprise-les-enjeux-de-la-raison-detre>
- CYRULINK Boris, *Un merveilleux malheur*, éditions Odile Jacob, 1999
- DE BOVIS Camille, *D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité*, Management & Avenir, n° 27, 2009/7 pp. 241 à 259
- DE VITTORIS Raphael, *Surmonter les crises Idées reçues et vraies pistes pour les entreprises*, Dunod, 2021
- GOYA Michel, *Sous le feu, la mort comme hypothèse de travail*, Tallandier, 2014
- JANOWITZ M., SCHILS E., *Cohésion et désagrégation de la Wehrmacht pendant la Deuxième Guerre mondiale* », Les Champs de Mars, n° 9, La Documentation Française, 1^{er} semestre 2001
- KONINCKX Guy, TENEAU Gilles, *La résilience organisationnelle*, De Boeck, Février 2010
- LAGADEC Patrick, *Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace*, Les éditions d'Organisation, Paris, 1995

LEHU Jean-Marc, *Cyberattaque la gestion du risque est-elle encore possible ? Analyse et enseignements du cas Sony Pictures*, La Revue des Sciences de Gestion, Vol. 291-292, n°3-4, pp. 41-50, 2018

LEIBENSTEIN Harvey, *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, Oxford University Press, Octobre 1978

MARSHALL S.L.A., *Men Against Fire*, Washington: Infantry Journal, New York: William Morrow & Co., 1947

MEVELLEC Anaëlle, *De la gestion multi-crisis à la haute intensité : quels défis pour le service du commissariat des armées ?* », Ecole de Guerre, 2022

MIGNON Sophie, *Le pilotage de la pérennité organisationnelle*, EMS, avril 2013

MILLER Danny, LE BRETON-MILLER Isabelle, *Réussir dans la durée : Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Broché, 05/01/2011

PICHAULT F., CASTRO J-L., CHEVALIER F., *Gestion du changement – vers un management polyphonique*, De Boeck Supérieur, Manager RH, Juin 2021

SAVALL Henri, ZARDET Véronique, *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, Collection Management socio-économique, 2^{ème} édition, 17/05/2005

SERRE Damien, *Les réseaux techniques urbains : des infrastructures essentielles pour la mise en place de stratégies de résilience*, Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises, Sécurité et stratégie, 2015/1 n° 18, pp. 28 à 35

SIMS Edward H., *The fighter Pilots*, Corgi, 1970, p. 144

TALEB Nassim, *Le Cygne Noir, La puissance de l'imprévisibilité*, Paris, Les Belles Lettres, 2010

WEICK Karl E., *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*, Administrative Science Quarterly, Vol. 38(4), 1993.

Memphis Belle réalisé par Michael Caton-Jones et sorti en 1990

Frères d'armes (Band of Brothers), créée par Tom HANKS et Steven SPIELBERG d'après le livre du même nom de l'historien Stephen AMBROSE

Annexe 1 : Le guide d'entretien

Titre	Affronter la crise avec les salariés et les managers : comment les RH aident l'organisation à faire face				
Problématique	Comment en période de crise les acteurs clés tels que les managers et la Direction des Ressources Humaines peuvent-ils favoriser la résilience des salariés afin de participer à la réactivité de leur organisation ?				
Mots clés	Adaptation court terme, réactivité collective	Crises	Ressources humaines	Bonnes pratiques managériales	Résilience des salariés
Hypothèses	La pérennité est perçue par les professionnelles comme un obstacle aux transformations des organisations	Les crises causées par des éléments externes sont plus facilement identifiés que les crises de nature interne	Quel est le positionnement des chaines de fonctionnement RH en cas de crise = > rôle opé v rôle stratégique	Le manager adapte en période de crise son management à ses équipes	Les jeunes salariés sont moins impactés par les crises : les effets des crises sont perçus comme identiques ou non pour l'ensemble de salariés
Question 1	Tout au long de votre carrière professionnelle, les différents organismes pour lesquels vous avez travaillés ont sûrement dû faire face à des crises, pouvez-vous me les décrire ? Une crise selon vous a été plus difficile à piloter que les autres ? Pour quelles raisons ?				
Question 2	Pour chacune de ces crises que vous avez connues, quel a été le rôle du département RH ? Exemples concrets ? Qu'attendez-vous d'un département RH en période de crise /est ce que cela correspondait à vos attentes ?				
Question 3	Pareillement, en période de crise, en tant que manager quel a été votre style de management ? Et quel a été celui de vos managers ?				
Question 4	En fonction de votre expérience, pensez-vous que tous les salariés savent tous faire face à une crise, ou pensez que certains s'adoptent mieux comme les jeunes ?				
Question 5	Au niveau plus structurel, comment vos différentes organisations ont-elles géré la crise ?				
Question 6	Comment les organisations qui durent, dans lesquelles vous avez travaillé, adoptent-elle une posture particulière au regard de la contradiction suivante : se transformer tout en restant soi-même ?				

Annexe 2 : Liste des personnes interrogées

Témoignage	Prénom	Sexe	Age	Situation Maritale	Secteur	Métier
Témoignage 1	Alexandre	Homme	20 - 30	Célibataire	Public	Autre
Témoignage 2	Killian	Homme	20 - 30	Célibataire	Public	Autre
Témoignage 3	Rothomony	Homme	20 - 30	Célibataire	Public	Autre
Témoignage 4	France	Femme	50 - 60	Mariée	Public	RH
Témoignage 5	Éric	Homme	40 - 50	Marié	Public	Manager
Témoignage 6	Alexandre	Homme	40 - 50	Marié	Public	Manager
Témoignage 7	Alain	Homme	50 - 60	Marié	Public	RH
Témoignage 8	Claude	Homme	50 - 60	Marié	Public	RH
Témoignage 9	Christelle	Femme	40 - 50	Marié	Public	RH
Témoignage 10	Alexandre	Homme	40 - 50	Marié	Privé	Manager
Témoignage 11	Carlos	Homme	40 - 50	Marié	Privé	Manager
Témoignage 12	Federico	Homme	30 - 40	Marié	Association	Manager
Témoignage 13	Nathan	Homme	40 - 50	Marié	Association	Manager
Témoignage 14	Alain	Homme	30 - 40	Célibataire	Association	Manager

Témoignage 15	Christian	Homme	30 - 40	Marié	Association	Manager
Témoignage 16	Caroline	Femme	50 - 60	Veuf, divorcé	Association	RH
Témoignage 17	Rémy	Homme	40 - 50	Marié	Public	Manager
Témoignage 18	Marcel	Homme	40 - 50	Marié	Public	Manager
Témoignage 19	Sophie	Femme	40 - 50	Marié	Association	Manager
Témoignage 20	Carlos	Homme	30 - 40	Célibataire	Privé	Autre
Témoignage 21	Etienne	Homme	30 - 40	Marié	Privé	Autre
Témoignage 22	Côme	Homme	30 - 40	Marié	Public	Autre
Témoignage 23	Romane	Femme	20 - 30	Célibataire	Privé	RH
Témoignage 24	Diane	Femme	40 - 50	Marié	Privé	RH
Témoignage 25	Dominic	Homme	50 - 60	Marié	Privé	Manager
Témoignage 26	Robert	Homme	40 - 50	Marié	Privé	Manager
Témoignage 27	Julie	Femme	30 - 40	Célibataire	Privé	Autre
Témoignage 28	Pascal	Homme	50 - 60	Marié	Public	Manager
Témoignage 29	Théo	Homme	20 - 30	Célibataire	Privé	Autre
Témoignage 30	Géraldine	Femme	40 - 50	Marié	Public	Autre

Témoignage 31	Sophie	Femme	40 - 50	Marié	Public	RH
Témoignage 32	Valérie	Femme	40 - 50	Marié	Public	Manager
Témoignage 33	Véronique	Femme	30 - 40	Marié	Privé	RH
Témoignage 34	André	Homme	50 - 60	Marié	Public	Manager
Témoignage 35	Christelle	Femme	50 - 60	Célibataire	Public	Manager
Témoignage 36	Nathalie	Femme	40 - 50	Célibataire	Public	Manager
Témoignage 37	Isabelle	Femme	40 - 50	Marié	Public	Manager
Témoignage 38	Sébastien	Homme	50 - 60	Marié	Public	Manager
Témoignage 39	Yasmina	Femme	50 - 60	Célibataire	Public	Manager
Témoignage 40	Evelyne	Femme	50 - 60	Marié	Public	Autre

Annexe 3 : Synthèse des crises rencontrées

Témoignage	Synthèse des crises évoquées par témoignage
Témoignage 1	Condamnation pénale de membres politiques du haut management
Témoignage 2	COVID Conflit armé ukrainien
Témoignage 3	Données sans apports majeurs
Témoignage 4	Chute du mur de Berlin
Témoignage 5	Décès d'un collaborateur
Témoignage 6	Approche théorique (pas de mentions de crises vécues personnellement)
Témoignage 7	Incendie sur un porte-avion
Témoignage 8	Explosion dans un sous-marin
Témoignage 9	Données sans apports majeurs
Témoignage 10	Empoisonnement de produits destinés à la consommation animale Changement brutale de réglementation mettant en péril la commercialisation en Russie de produits déjà en stock COVID
Témoignage 11	Liquidation judiciaire et rachats successifs Crise économique de 2008 avec licenciements massifs Attentats du Stade de France Accident nucléaire au Japon causant la rupture d'approvisionnement
Témoignage 12	Restructuration avec suppression de bureaux Approvisionnement en médicaments défectueux destinés à des hôpitaux humanitaires Arrêt douloureux d'aides humanitaires malgré des besoins criants à la suite de la militarisation et détournement politique d'activités à but apolitique dans des camps de réfugiés en Irak
Témoignage 13	Kidnappings de staffs par des forces armées Rapatriement en urgence d'un staff souffrant de troubles mentaux préoccupants Evacuation massive vers l'Irak et la Jordanie d'équipes postées en Syrie
Témoignage 14	Raquette par les autorités locales et menace d'expulsion
Témoignage 15	Prise d'otages
Témoignage 16	Empoisonnement accidentel de salariés Envahissement de locaux par des roms

Témoignage 17	Cyclone Coup d'état Epidémie de rougeole Inondations Conflits armés
Témoignage 18	Mouvements sociaux Occupation de sites
Témoignage 19	Prise d'otage Restructuration avec suppression de bureaux
Témoignage 20	Externalisation d'une partie des fonctions support/restructuration Fraudes
Témoignage 21	Fraudes COVID
Témoignage 22	Départs massifs mettant en péril la continuité de la production,
Témoignage 23	Turn over Conflits au sein d'équipe
Témoignage 24	Turn over COVID
Témoignage 25	Données sans apports majeurs
Témoignage 26	Contexte de marché économique instable
Témoignage 27	Licenciement
Témoignage 28	Equipes contre performantes
Témoignage 29	COVID Chute drastique du chiffre d'affaires
Témoignage 30	COVID
Témoignage 31	Mouvements sociaux Changement brutal de direction Cyber attaque COVID
Témoignage 32	Fusion Changement brutal de direction
Témoignage 33	Mouvements sociaux/occupation des locaux/ interventions des forces de l'ordre Décès d'un collaborateur
Témoignage 34	Mouvement social Cyber attaque
Témoignage 35	Sinistre avec inondations de locaux destinés à l'accueil d'enfants Absentéisme récurrent causant la réorganisation perpétuelle du planning de travail

Témoignage 36	Attentats au marché de Noël de Strasbourg Changements organisationnels sans leadership (chaos organisationnel) Crise ukrainienne
Témoignage 37	Management toxique COVID
Témoignage 38	Augmentation brutale d'effectifs après un transfert de personne Fusion COVID
Témoignage 39	Suspicion de fraudes de la part d'agent et emprisonnement COVID
Témoignage 40	Licenciements/réduction des effectifs

Annexe 4 : Exemple de compte rendu d'entretien

MBA Management RH promotion 19

Mémoire

Témoignage n°37

Enquête 3

Date de l'entretien : 23/05/2022

Durée : 1h00

Problématique : « Comment en période de crise les acteurs clés tels que les managers et la Direction des Ressources Humaines peuvent-ils favoriser la résilience des salariés afin de participer à la réactivité de leur organisation ? »

Mots clés : crise, RH, manager, résilience des salariés, organisation

Nom	Prénom	Interviewé par	Age	Situation Maritale	Secteur	Métier
X	Isabelle	Sandrine	40 - 50	Marié	Public	Chef de projet immobilier

Entité publique avec une organisation mécaniste

Nombre de collaborateurs : 7500

Domaine de compétence : Développement économique, Gestion de programme européens, Lycées, aménagement du territoire et environnement et transports.

Question 1 : Tout au long de votre carrière professionnelle, les différents organismes pour lesquels vous avez travaillés ont sûrement dû faire face à des crises, pouvez-vous me les décrire ? Une crise selon vous a été plus difficile à piloter que les autres ? Pour quelles raisons ?

En introduction 3 exemples de crises

Alors **la première crise** à laquelle je pense été confrontée est une crise **d'équipe et de management** dans un précédent poste ou en fait il y avait **un gros problème de communication** entre l'équipe dont je faisais partie et notre **chef direct** qui a amené à avoir une grande cohésion au sein de l'équipe mais de **grosses difficultés avec le supérieur hiérarchique direct** on en est arrivé situation tel que tout le monde était d'accord sur le fait qu'il fallait **faire absolument quelque chose**. Nous avons pu avoir le **soutien des ressources humaines** pour mettre en place **un plan d'action** ça c'est le premier pas. Une crise de management liée au management qui reste interne à la structure. **La 2^{ème} crise** c'est **la crise covid 19** et ses impacts au niveau de la désorganisation de notre activité dans l'immobilier avec des chantiers à l'arrêt un flou total sur toute la situation en l'avenir. Je ne sais pas si on peut dire qu'on a

eu des ressources RH sur ce thème particulier c'était plus une crise on va dire liée à au **manque de visibilité juridique et technique** donc là-dessus ce qui a vraiment manqué c'est **d'avoir un vrai service support** pour nous **aider et nous guider pour échanger partager nos expériences notre ressenti et expliquer les difficultés auxquelles on était confronté. Pouvoir mener une réflexion** commune et d'ensemble pour proposer des solutions. **La 3^{ème} crise** c'est une crise c'est plutôt un conflit avec une entreprise qui se trouve être un conflit plutôt juridique. On ne peut pas non plus parler d'aide au niveau des ressources humaines mais on a eu **besoin d'avoir un appui à la fois technique et juridique** ultra pointu et donc on a sollicité toutes les parties qui pouvaient apporter leur **contribution à la résolution de cette crise** qui aujourd'hui est quasiment fini elle a abouti à **un protocole d'accord entre 3 parties** mais il nous a fallu presque un an pour y arriver.

Pour les entreprises mais nous on a été oublié quoi dans les réponses **la partie sanitaire** elle a été très bien traitée mais quand on fait **un plan d'urgence pour les entreprises pourquoi on prévoit pas aussi un plan d'urgence en interne** ça a manqué parce qu'effectivement on était dans le la délivrance d'informations descendantes et pardon dans le partage et dans **l'avancée collective** alors que on était **une centaine de chefs de projets** à être confronté à la même situation et on n'a pas on n'a **pas eu la possibilité d'échanger** de savoir comment il fallait faire. Les informations sont arrivées très tard mais je pense que ça aurait aidé beaucoup de monde de pouvoir en parler ensemble de savoir qu'il n'y avait pas encore de réponse et peut être d'apporter aussi nous nos pierres à l'édifice pour s'assurer d'avoir une réponse même incomplète aurait été satisfaisante.

Question 2 : Pour chacune de ces crises que vous avez connues, quel a été le rôle du département RH ? Exemples concrets ? Qu'attendez-vous d'un département RH en période de crise /est ce que cela correspondait à vos attentes ?

La 1ère crise est plus une crise de management il y a eu 2 étapes, il y a eu la première correspond au constat qui s'est fait d'un point de vue individuel au niveau de tous les membres de l'équipe aussi bien le chef que l'équipe et ça **apparaissait notamment dans les entretiens annuels d'évaluation**. Une situation a dû provoquer **une alerte au niveau RH** qui a du coup posé le constat qu'effectivement il y a quelque chose qui va pas. Je ne sais pas qui a été à l'initiative exactement de l'enclenchement de la 2e étape qui a été de mettre en place une sorte de **team building** mais en tout cas elle a eu lieu assez rapidement. Il faut le dire donc c'est une bonne chose alors **mécanisme d'alerte** il a bien fonctionné et ensuite dans cette 2e étape **le rôle du département RH** ça a été de sélectionner une personne pour faire **un coaching d'équipe** sur une durée quand même moyen terme. On a eu plusieurs rencontres échelonnées sur plusieurs mois **qui a eu un résultat positif** mais personne n'imaginait qu'on aboutirait à ça parce qu'il y avait une telle crispation au départ on pensait que jamais ne ça pourrait se résoudre et en fait en **4-5 mois on est devenu tous ensemble une équipe** mais c'était ça relevait presque du miracle. La tierce personne qui n'est pas là pour faire l'arbitre ça a été **un facteur de réussite indéniable**. Un processus qui s'est fait sur quelques mois avec des étapes bien définies avec une méthodologie qui a été mise en place pour aboutir **au résultat extraordinaire**. Alors que la situation au départ était crispée entre de les nombreux interlocuteurs avec risque d'explosion et du coup c'est ça qui a fait que ça ne pouvait plus être passé sous silence. Je dirais en 4 mois ce **processus a été vraiment réparateur et créateur de d'osmose**.

La 2ème crise covid pour la partie technique on était livré à nous-mêmes. La mise en relation des chargés de mission **une centaine tout de même au sein de la collectivité. Des chantiers** à l'arrêt et à ne pas savoir quoi dire à nos prestataires et aux entreprises, pas connaissance de la conduite à tenir et on peut le comprendre c'est une situation inédite mais par contre le fait de pas savoir combien de temps ça va durer et si un jour on aurait une réponse est ce qu'on fait mal est ce que voilà ça a produit du stress **alors que s'il y avait eu cette instance de crise on aurait sûrement mieux vécu la situation.**

Question 3 : Pareillement, en période de crise, en tant que manager quel a été votre style de management ? Et quel a été celui de vos managers ?

Le top management / directeur n'est pas clairement pas intervenu même s'il suivait les choses par les remontées d'information mais il n'y avait pas de d'interaction particulière. **Le plan d'action a pu être activé** a été activé par l'un des acteurs mais ne je sais pas lequel (directeur - chef de service - de la DRH par les évaluations) peut être les 3 en même temps en fait. Je pense que ni manager ni l'équipe ne supportait plus la situation étaient vraiment arrivés au bout. Tout le monde était d'accord pour dire il faut que ça change et **tout le monde était assez intelligent** pour dire moi aussi je peux changer. On a utilisé la méthode **MBTI** ça a été une révélation tout le monde, c'est ça qui a permis qu'on se comprenne vraiment et quelque chose qui a marqué un tournant je pense dans l'équipe pour chacun et pour toute l'équipe. A cela c'est rajouter un team building ainsi qu'un d'accompagnement sur plusieurs mois. Un accompagnement assez rapide quand même parce que ça a été un peu la clé orienter le style de management du N+1. Au moment de sa prise de fonction un style de management directif avec une manière d'être de quelqu'un très carré. Un style de management était peut-être pour renforcer son positionnement/place pour **son premier poste pas eu de formation** et en plus venant elle-même de cette équipe. Je pense ça peut être était une maladresse de départ ou une fausse bonne idée je sais pas mais et c'était il y a 12 ans alors peut-être qu'on accompagnait à l'époque pas autant les managers **dans une prise de fonction avec management.**

Actuellement l'accompagnement est beaucoup plus large que ce qu'on peut imaginer quand on prend un poste où on arrive avec son expérience son caractère son histoire et aussi ses modèles donc une **formation** permet vraiment une prise de hauteur et une vision à 360 qui fait que l'on est beaucoup mieux outillés pour comprendre comment les choses évoluent.

Question 4 : En fonction de votre expérience, pensez-vous que tous les salariés savent tous faire face à une crise, ou pensez que certains s'adoptent mieux comme les jeunes ?

Il me semble que pour la partie accompagnement au niveau des chantiers, je ne pense pas que cela soit une affaire d'âge plus une affaire **de caractère**. Il y a des personnes qui sont beaucoup plus déstabilisés par une crise que d'autres et c'est vrai qu'avec l'âge on rebondit peut-être plus facilement

parce qu'on a plus d'**expérience**. Est-ce que là l'accompagnement ou l'intégration au sein de la collectivité à son importance justement pour pouvoir réagir à une situation d'un jeune qui arrive dans une collectivité c'est l'accompagnement à l'intégration ça peut être pas fait on va dire correctement peut-être qu'il est plus difficile de savoir réagir à une crise ou à une situation supposée d'un certain si je ne dispose pas d'un certain nombre de codes ou d'automatismes. Là tu vois aujourd'hui dans notre équipe il y a un nouveau collègue qui vient d'arriver il est proche de la retraite alors c'est avec énormément d'expérience et pourtant **il lui manque beaucoup de code de la collectivité** donc c'est ce qui fait sa jeunesse on va dire effectivement il a **un petit peu perturbé** il a vraiment besoin d'être accompagné dans son intégration mais parce que là **on touche à la valeur de la enfin de la collectivité** il y a **la valeur de service public qui est nouvelle pour lui** c'est clair donc ça doit en faire partie mais d'un autre côté il est aussi venu dans cette collectivité avec cette valeur importante donc quelque part il l'avait déjà c'est juste que **il en perçoit mieux les contours** en étant maintenant de l'Intérieur et il avait peut-être une fausse perception de certaines choses maintenant il voit un peu plus clairement ce que ça signifie mais par contre pour le reste je dirais que c'est plus une question de de d'année d'expérience que d'âge donc et donc là il y a peut-être aussi une partie qu'on peut sur la partie intégration que ce soit maintenant quelqu'un de d'expérimenter ou qui sort de l'école il y a peut-être aussi là la **force du collectif** qui je pense est bénéfique à tous à tout moment et quel que soit son expérience. Je trouve que justement on ne l'utilise pas assez dans notre quotidien dans cette collectivité et on se prive de richesses incroyables on pourrait être beaucoup plus performant et pertinent en exploitant un peu mieux ce cet esprit de groupe. Cette intelligence collective est malheureusement pas trop encore **dans nos cultures** et c'est peut-être ce vers quoi on devrait éventuellement tendre dans les années à venir. Dans notre service par définition on est en interaction permanente avec les autres services et avec certains on sent que la collaboration est très facile il y a plus de barrières certaines directions ou services. C'est extrêmement compliqué mais il est vrai qu'il a fallu fusionner 3 cultures et on sent encore les particularités des uns et autres.

Question 5 : Au niveau plus structurel, comment vos différentes organisations ont-elles géré la crise ?

Je parlerai de la crise covid 19, apprendre des bilans et RETEX. Une amélioration assez simple la mise en place d'une instance permettant d'accompagner les collaborateurs notamment pour le volet plus juridiques et techniques. On s'est retrouvé dans une situation où on a énormément communiqué de façon descendante, fournir les équipements pour continuer à travailler à domicile, l'accompagnement logistique, à protéger par la fourniture de masques et de gels.

Je pense qu'il manquait la possibilité **de partager ensemble** alors oui on pouvait appeler quelqu'un psychologue si on se sentait. Mais il manquait la possibilité de partager entre pairs pour évoquer et partager nos problématiques métiers où on était en l'insécurité total avec la peur de faire des bourdes parce que quand même quand on parle du métier de chef de projet dans l'immobilier on a une responsabilité juridique qui n'est pas la même que pour des personnes qui traitent des dossiers de subventions. Là clairement ce n'est pas pareil du coup avec une pression supplémentaire. Aucun soutien au niveau de la direction pour faire **une sorte d'espace forum** où on aurait pu échanger on n'était finalement pas seul on était une centaine de chefs de projets. L'interrogation que j'avais un moment donné et s'il y a un plan de continuité d'activité et dans ce cas ce point-là n'a pas été traitée. Il a été fait au strict minimum et avec un décalage forcément dans le temps qui malheureusement a amené à un peu d'insécurité et de stress parce que on le voyait même pas arriver on savait pas si un

jour on aurait une réponse et rien que le fait de je pense de savoir au départ que ça va être traité en aura la réponse bientôt ça aurait peut être rassuré beaucoup de monde mais on a même pas eu ça et les informations venaient du coup compte-gouttes on n'avait pas de visibilité donc c'était très insécurisant et surtout on avait besoin de partager d'échanger de discuter et ça clairement on l'a pas eu pour faire face à la suite à ce qui se passait donc la question s'est pas posée mais du coup c'est d'autant moins compréhensible pourquoi malgré cette équipe tout cet équipement on n'a pas su comment faire pour trouver un temps d'échange de partage comment c'est possible c'est parce qu'il y'a vraiment pas de volonté mais pourquoi et les temps d'échange qui ont eu lieu tout se retrouver chef de projet et de dire les problèmes qu'on rencontre et comment on y fait face ou comment on peut nous aider à y faire face et ça on pourrait encore le faire aujourd'hui en dehors de la crise il y a toujours pas d'instance et à mon retour d'expérience et puis bah prévoir peut être enfin dans un plan de continuité d'activité des instances pour comment on fait si demain on est effectivement et on se privé d'une richesse terrible et je l'ai encore constaté la semaine dernière j'ai assisté à une CAO et juste après moi un autre collègue qui fait le même métier assisté aussi à la CAO pour présenter un dossier je suis resté en me disant je connais le dossier et je vais écouter ce qui se dit et en fait j'ai appris un truc qui est vraiment très utile dont je n'avais absolument pas connaissance il a fallu qui est cette coïncidences pour que je l'entende et je trouve pas ça normal je pense qu'on mériterait tout ça échanger ou alors c'est sûr que le fait d'avoir tout le temps des communications descendantes ça marche pas mais on pourrait le faire sous une forme beaucoup plus dynamique de partage et ça a bénéficierait à tout le monde

Question 6 : Comment les organisations qui durent, dans lesquelles vous avez travaillé, adoptent-elle une posture particulière au regard de la contradiction suivante : se transformer tout en restant soi-même ?

Par rapport justement à la structure Managest qui s'est développée durant la crise et regroupant les profils pluridisciplinaires il faut la vivre et de demander aux managers de faire un certain nombre de formations au courant de l'année et cela même de façon obligatoire parce qu'à mon avis c'est utile et nécessaire justement avoir cette continuité dans l'apprentissage dans les échanges parce que si on fait juste le premier socle et on ne fait plus rien à un moment donné je pense qu'il y a vraiment une cassure et puis on perd un peu de la dynamique et de l'intérêt de la démarche. Permet une prise de recul. un support du DG très fort ça c'est clair on l'a tous senti dans la communication dans la fréquence des informations dans l'association du nom du DG à toutes les actions voilà donc là clairement le message il était clair ça vaut pour tout le monde y compris pour les plus hautes instances et en même temps dans il a fallu construire un socle commun qui n'existait pas chacun dans ce sens son ancienne région avait à sa **culture d'entreprise** et là c'est un peu comme un logiciel informatique on est obligé de tout reprendre depuis le début et on travaille toutes les strates quoi et du coup sûrement que les gens sont beaucoup plus posez la question de mais en fait qu'on veut qu'est-ce qu'on fait et ça a été d'autant **plus fédérateur** que a été construit tous ensemble finalement donc voilà là posture particulière ça a été je pense. Premièrement d'avoir un gros soutien de la Ligue researching Deuxièmement ça a été d'avoir une volonté de poser **des socles un socle commun** et après l'autre clé du succès ça va être de **continuer dans la durée** et ça c'est pas une mince affaire; ça reste ouvert à des personnes qui sont pas forcément managers et ça c'est un plus parce que du coup ça permet de **appâter quelque part des talents** qui sont en devenir de managers et c'est vraiment super et je trouve que c'est un point fort de manager c'est pas se limiter au manager je peux rajouter peut être quelque chose qui correspond pas forcément à ce questionnaire mais peut être tu pourras tirer quelque chose pendant le confinement

on a travaillé avec la DIMAP sur un minilab qui était dans le principe c'était ma qu'est-ce qu'on fait après j'ai une idée je sais pas si ça avait suivi le concours j'ai une idée ça c'était un mois de l'innovation où il fallait faire des propositions et la meilleure idée allait être exaucé on va dire et en fait à l'issue de ça avait plutôt bien marché il y avait pas mal d'idées et quelque part elle a DIMAP s'est dit c'est dommage de sélectionné qu'une idée en a peut-être d'autres qui sont valables et donc le principe de ce mini Lab c'était de dire qu'est-ce qu'on fait est ce qu'on va chercher d'autres idées et ça a été un travail sur 6 mois de une réunion par mois une demi-journée par mois où on s'est posé la question qu'est-ce qu'on peut extraire encore de toutes ces idées et au bout des 6 mois on a pas réussi à concrétiser vraiment ce qu'on voulait faire mais on avait une idée très forte qu'on voulait plus lâcher donc on était un petit peu frustré de pas être allé jusqu'au bout mais convaincu que ça allait aboutir à quelque chose de génial il fallait absolument pas laisser tomber mais ça s'inscrivait dans un cadre donc voilà on a dû faire stop à ce moment-là et l'idée est qu'on y croyait tellement que elle a réussi à passer plusieurs étapes et elle va se concrétiser vraiment prochainement avec la mise en place **d'un groupe de travail entraide qui va exister** et qui va permettre de créer dans cette **ce forum collectif** où une personne à une question et des volontaires des bénévoles répondent à cette personne qui soit sachant ou pas sachant des fois le simple fait de connaître la bonne personne ça permet de débloquent des situations et voilà donc j'espère c'est de comment dire c'est de formaliser peut être ce réseau informel oui mais c'est un réseau non fermé qui permet à tout le monde de participer selon son temps selon envie son expérience et donc il y a il y a quand même un lien très fort à avoir avec les RH parce qu'il va falloir faire reconnaître dans cet investissement pour qu'il dure et aussi pour qu'il soit valorisé au niveau des personnes qui ont ce talent qu'il faut pas laisser partir et qu'il faut valoriser pour donner encore plus de richesse à tout ça