

HEC MONTRÉAL

La gestion de crise en pratique dans le domaine de la sécurité :
Pour voir autrement les modèles d'action utilisés dans les organisations
hautement fiables

par

Mathilde SENAUD

Sciences de la gestion
(Option Management)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)

Avril 2019

© Mathilde Senaud, 2019

Résumé

Cette recherche propose de s'intéresser au métier de gestionnaire de crise en contexte risqué dont le travail devient essentiel pour un nombre croissant d'organisations qui doivent faire face à des imprévus dans la planification et la gestion de leurs activités.

Dans ce contexte, nous analysons comment les gestionnaires de crise préparent leur organisation à détecter et répondre aux imprévus en répondant aux questions de recherche suivantes : *Que font concrètement les gestionnaires de crise ? Qui sont-ils et en quoi consistent leurs activités quotidiennes?* Pour cela, nous utilisons la perspective de la pratique qui met de l'avant les activités et interactions par lesquelles les acteurs façonnent leur organisation, afin de mieux comprendre comment les gestionnaires de crise s'approprient les normes et processus de gestion de crise selon leur contexte.

Pour cela, nous avons conduit 14 entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires de crise dans divers contextes risqués afin de déterminer les types d'actions et interactions guidant leurs décisions. Les données récoltées ont d'abord été codées de manière inductive, nous permettant d'identifier le rôle central du gestionnaire de crise comme « médiateur » entre les différentes parties prenantes du processus de gestion de crise. Nous avons distingué deux profils distincts de médiateur, selon leur niveau d'intervention : le médiateur stratégique, influençant directement l'orientation du processus de gestion de crise et le médiateur opérationnel qui surveille les zones de danger en permanence et répond aux urgences. Nous avons ensuite procédé à une deuxième analyse de nos données afin de clarifier les distinctions entre ces deux types de médiation, mettant en lumière trois dimensions clés du travail du gestionnaire de crise : la création de sens, la gestion des émotions et la formation de réseaux formels et informels solides.

Mots clés : gestion de crise, contexte risqué, organisation hautement fiable, perspective de la pratique, médiateur, création de sens, réseaux, gestion des émotions.

Abstract

This research explores the work of crisis managers in risky contexts, whose abilities are becoming increasingly important for a growing number of organisations that are more likely now to face unforeseen events in the planning and management of their activities.

In this context, we analyse how crisis managers prepare their organisation to detect and respond to surprises by answering the following research questions: *What do crisis managers really do? Who are they and what are their daily activities like?* We take a practice perspective to show how individuals can shape their organization through their activities and interactions. As such we can get a better understanding of how crisis managers adapt norms and processes of crisis management to their own context.

To do so, we have conducted 14 semi-directed interviews with crisis managers in various risky contexts which enabled us to determine the types of actions and interactions that drive their decisions. First by gathering and coding data inductively, we have been able to identify the central role of crisis managers as « mediator » between the various stakeholders of the crisis management process. We have distinguished between two profiles of mediators, depending on their level of intervention: the strategic mediator who has a direct influence on the crisis management process and the operational mediator who monitors potential zones of danger and responds to emergencies. We then analysed our data a second time to clarify the distinctions between those two types of mediation, shedding light on three key dimensions of the work of crisis managers: sensemaking, emotions management and the creation of solid networks, both formal and informal.

Keywords: crisis management, risky contexts, high reliability organisations, practice perspective, intermediary, sensemaking, sensegiving, networks, management of emotions.

Table des matières

Avis de conformité du CER	iii
Attestation d’approbation éthique complétée.....	v
Résumé	vi
Abstract	vii
Table des matières	viii
Liste des tableaux et des figures	x
Liste des abréviations	xi
Remerciements.....	xii
Introduction	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	5
Section 1 : La gestion de crise.....	5
1. Le contexte	6
1.1. Les contextes extrêmes	6
1.2. Les évènements extrêmes et déclencheurs de crises.....	7
1.3. Les contextes risqués : leçons des Organisations Hautement Fiables .	9
2. Les modèles de gestion de crise	12
2.1. Les modèles normatifs	13
2.2. Les modèles processuels	18
2.3. Les modèles de la pratique.....	25
Section 2 : Le travail des gestionnaires.....	32
1. Le travail des gestionnaires	32
1.1. Différents types de gestionnaires	32
1.2. Un aperçu des approches classiques	34
1.3. Des rôles aux pratiques	36
1.4. Le gestionnaire de crise	38
2. La problématique	40
3. Le cadre théorique.....	41
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE.....	46
1. L’étude de cas	46
2. L’échantillon de recherche	48
3. L’entrevue semi-dirigée	49
4. L’analyse des données recueillies	52
5. Les enjeux éthiques	53
CHAPITRE 3 RÉSULTATS	56
Section 1 : Le médiateur stratégique	58
1. Les pratiques relationnelles du médiateur stratégique : réconcilier deux niveaux d’intervention.....	59
1.1. Faire circuler l’information auprès de la direction et des parties prenantes	59
1.2. Traduire la stratégie de gestion de crise dans les équipes.....	62
2. Les pratiques individuelles du médiateur stratégique : gérer la complexité	64
2.1. Être à l’aise avec la complexité	64
2.2. Être à l’aise avec les incertitudes	66

3. Les pratiques organisationnelles du médiateur stratégique : donne un sens de la situation.....	69
3.1. Donner un sens de la situation	69
3.2. Connaître les forces et faiblesses de chacun.....	71
Section 2 : Le médiateur opérationnel.....	75
1. Les pratiques relationnelles du médiateur opérationnel : coordonner le processus	76
1.1. S’assurer que tout le monde a la même compréhension du problème	76
1.2. Coordonner l’équipe de gestion de crise.....	80
2. Les pratiques individuelles du médiateur opérationnel : garder les pieds sur terre.....	84
2.1. Apprendre dans l’action.....	84
2.2. Ne pas céder à la panique	87
3. Les pratiques organisationnelles du médiateur opérationnel : donner un sens à la situation.....	89
3.1. Les post-mortem : faire sens du vécu	89
3.2. Développer la résilience de l’organisation.....	91
CHAPITRE 4 DISCUSSION.....	96
1. Retour sur les résultats	96
2. Le rôle de médiateur.....	100
2.1. La dimension relationnelle : le sens.....	100
2.2. La dimension individuelle : les cowboys de la gestion	102
2.3. La dimension organisationnelle : au cœur de différents réseaux.....	103
3. Limites et perspectives futures.....	105
3.1. Les limites.....	105
3.2. Perspectives de recherche futures	107
Conclusion.....	110
Bibliographie.....	112
Annexe I - Tableau comparatif des modèles de gestion de crise	i
Annexe II.- Formulaire de confidentialité.....	xviii
Annexe III- Formulaire de consentement.....	xix
Annexe IV – Guide d’entrevue.....	xxi
Annexe V – structure du codage	xxiii
Annexe VI - Guide pour l’entrevue de validation.....	xxix

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux :

<i>Tableau 1 : Récapitulatif des différentes entrevues</i>	<i>48</i>
--	-----------

Liste des figures :

<i>Figure 1 : Les pratiques de gestion de crise selon les OHF</i>	<i>43</i>
<i>Figure 2 : Les pratiques des gestionnaires de crise.....</i>	<i>57</i>
<i>Figure 3 : Les pratiques relationnelles des médiateurs stratégiques.....</i>	<i>59</i>
<i>Figure 4 : Les pratiques individuelles des médiateurs stratégiques</i>	<i>64</i>
<i>Figure 5 : Les pratiques organisationnelles des médiateurs stratégiques</i>	<i>69</i>
<i>Figure 6 : Les pratiques relationnelles des médiateurs opérationnels</i>	<i>76</i>
<i>Figure 7 : Les pratiques individuelles des médiateurs opérationnels.....</i>	<i>84</i>
<i>Figure 8 : Les pratiques organisationnelles des médiateurs opérationnels.....</i>	<i>89</i>
<i>Figure 9 : Les pratiques de gestion de crise selon les OHF</i>	<i>97</i>
<i>Figure 10 : Les pratiques des médiateurs stratégiques en contexte risqué.....</i>	<i>99</i>
<i>Figure 11 : Les pratiques des médiateurs opérationnels en contexte risqué</i>	<i>100</i>

Liste des abréviations

OHF – Organisation Hautement Fiable

PODC – Planification, Organisation, Direction et Contrôle

Remerciements

Je souhaite remercier Madame Linda Rouleau, pour sa direction et son soutien, pendant toutes les étapes de ma réflexion et de mon accomplissement académique. Je lui suis particulièrement reconnaissante de m'avoir aidé à orienter mes recherches sur un sujet qui me passionnait en m'encourageant à suivre mon intuition et à développer mes questionnements. Nos discussions m'ont permis de pousser ma réflexion au maximum tout en restant fixée sur mes objectifs.

Ensuite, je tiens à remercier les gestionnaires qui ont accepté si rapidement de se prêter au jeu de l'entrevue avec une inconnue tout en ayant peu d'information sur la nature de mes recherches. Il n'aurait pas été possible pour moi de réaliser ce travail sans avoir eu accès à autant de vos connaissances et de votre expérience. Nos échanges et conversations m'ont en effet permis de récolter des données très enrichissantes sur la complexité du métier de gestionnaire de crise.

Cette recherche n'aurait pas non plus été possible sans le soutien sans faille de Nicolas Carrara qui était présent à chaque étape pour m'encourager à repousser mes limites et à me donner à fond dans ce projet. Sa confiance et son écoute m'ont poussée à me dépasser pour travailler rigoureusement et efficacement tout au long de ces derniers mois. Il est ma source quotidienne d'inspiration pour donner le meilleur de moi-même et viser haut.

Enfin, je voulais remercier mon groupe d'amies, qui se reconnaîtront, pour avoir partagé mes moments de doute et de joie pendant notre maîtrise et la rédaction de nos projets divers.

Introduction

*« Un plan c'est comme un squelette, la chair c'est toi
qui la mets en fonction de l'incident. »*

Avec la complexification et l'interconnectivité des relations commerciales et sociétales, il devient de plus en plus difficile pour les organisations de contrôler la totalité des facteurs susceptibles d'influencer leur performance. En particulier, un nombre croissant d'organisations, qui opéraient jusque-là dans des environnements d'affaires plutôt stables, se doivent d'ajuster leurs paramètres de sécurité pour opérer dans des contextes de plus en plus risqués (Hällgren, Rouleau et De Rond, 2018). En effet, il est pratiquement impossible, aujourd'hui, d'opérer en ignorant les risques liés au réchauffement climatique, au développement de nouvelles technologies ou encore à l'évolution des inégalités dans le monde. Ainsi, la gestion de crise devient au cœur des préoccupations de plus en plus d'organisations qui prennent conscience de l'importance de se préparer contre l'effet tragique que de telles perturbations pourraient avoir sur leurs activités.

La plupart des travaux dans ce domaine se concentrent sur les normes et processus en place pour gérer les crises, dans les organisations, dites hautement fiables ou « high reliability organizations ». Ces organisations opèrent dans des milieux où l'urgence et les imprévus sont une réalité quotidienne tels que l'aérospatiale, le nucléaire, les urgences médicales ou les pompiers (Barton, Sutcliffe, Vogus et DeWitt, 2015; Bigley et Roberts, 2001; Roberts, 1990). Ces organisations, en effet, de par la nature de leurs activités, doivent être proactives et se remettre en question constamment pour limiter les conséquences négatives qu'une crise pourrait avoir sur la vie humaine. Les approches normatives et processuelles mettent de l'avant la nécessité pour les organisations de prendre en compte les imprévus dans la mise en place de leur stratégie en s'inspirant des méthodes mises en place dans les organisations hautement fiables (Bigley et Roberts, 2001; Roberts, 1990; Schulman, Roe, van Eeten et de Bruijne, 2004; Weick, 1994). Cependant, au-delà des standards de la gestion, le gestionnaire de crise doit adapter continuellement ses pratiques pour répondre à l'évolution de la situation.

Ainsi, une troisième approche, la perspective de la pratique, propose de porter plus d'attention aux pratiques permettant aux gestionnaires de crise de s'approprier et d'adapter les normes et processus selon le contexte de crise. C'est cette perspective qui est au cœur de ce mémoire.

La perspective de la pratique (Chia et Mackay, 2007; Feldman et Orlikowski, 2011; Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2010; Sandberg et Tsoukas, 2011) appliquée à la gestion de crise insiste sur la nécessité de comprendre comment les individus se préparent et agissent au quotidien pour détecter et répondre aux imprévus (Barton et Sutcliffe, 2009; Barton, Sutcliffe, Vogus et DeWitt, 2015; Bechky et Okhuysen, 2011; Weick et Sutcliffe, 2007). En effet, la connaissance des plans d'intervention ne suffit pas à anticiper complètement les réactions lorsqu'une crise éclate : que se passe-t-il réellement lorsqu'une organisation se retrouve dans un contexte risqué? La perspective de la pratique insiste sur les activités, les discours et/ou les interactions par le biais desquelles les acteurs « font » l'organisation (Jarzabkowski et Whittington, 2008; Vaara et Whittington, 2012; Whittington, 2003). En s'appuyant sur cette perspective, ce mémoire vise à répondre aux questions de recherche suivantes : *que font concrètement les gestionnaires de crise ? Qui sont-ils et en quoi consistent leurs activités quotidiennes?*

Nous avons interrogé des gestionnaires de crise dans diverses organisations. Nous avons réalisé 14 entrevues semi-directives avec des gestionnaires de crise dans le domaine des transports, du politique, de l'éducation, des télécommunications, de l'évènementiel et de l'agroalimentaire. Ces entrevues se déroulaient suivant le principe des récits de pratique (Gherardi, 2012; Rouleau, 2003) et permettaient d'aborder les thématiques suivantes : leur arrivée au poste de gestionnaire de crise, leur expérience de gestion de crise et leur vision du futur du métier. L'analyse des données a été réalisée en deux étapes. Une première analyse inductive nous a permis d'identifier une trentaine de codes relatifs aux pratiques des gestionnaires de crise et que nous avons pu regrouper en 5 types de pratiques relatives au travail du gestionnaire en contexte risqué. Nous avons ensuite effectué une analyse plus

abductive de nos données, afin de déterminer les liens entre les pratiques identifiées et les caractéristiques des gestionnaires interrogés.

L'analyse des données nous a permis de faire ressortir le rôle central du gestionnaire de crise comme « médiateur » entre les diverses parties prenantes de la gestion de crise. Nous avons distingué deux types de médiateurs, selon leur niveau d'intervention sur le terrain : le médiateur stratégique et le médiateur opérationnel. Ces deux types de médiateurs doivent être capables de détecter les modifications de l'environnement pour préparer leurs organisations à prévenir et répondre aux imprévus en accord avec les attentes des différentes parties prenantes. Néanmoins, selon leur niveau d'intervention sur le terrain, leurs préoccupations varient et influencent le type de pratiques qu'ils développent vis-à-vis de leur équipe et du reste de l'organisation. Le médiateur stratégique doit être à l'aise avec les imprévus pour pouvoir communiquer efficacement avec les différentes parties prenantes afin de s'assurer que tout le monde soit orienté dans la même direction et le médiateur opérationnel doit pouvoir prendre en charge la gestion de crise et faire sens des actions requises au bon moment, sans céder à la panique. En cela, nous avons identifié trois dimensions clé du travail du gestionnaire de crise : la création de sens, la gestion des émotions et la formation de réseaux formels et informels solides.

Ce mémoire est composé de quatre chapitres. Le premier chapitre est une revue de la littérature et comprend deux parties, l'une énonce les trois approches clés de la gestion de crise (normative, processuelle et de la pratique) et l'autre présente les travaux décrivant l'évolution du métier de gestionnaire. Le deuxième chapitre est d'ordre méthodologique. Il présente l'entrevue comme technique de collecte des données utilisée pour obtenir des données concrètes sur le rôle du gestionnaire de crise et décrit la manière dont nous avons procédé pour analyser ces données de façon rigoureuse. Le troisième chapitre est une description des résultats quant au travail quotidien du gestionnaire de crise selon qu'il agit comme médiateur stratégique ou comme médiateur opérationnel. Enfin le dernier chapitre discute

des résultats de notre recherche ce qui nous permet de conclure avec quelques limites et des perspectives de recherche future.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter la revue de la littérature pertinente pour répondre aux questions de recherche suivantes: *que font concrètement les gestionnaires de crise ? Qui sont-ils et en quoi consistent leurs activités quotidiennes?* La première section présente les différents contextes dans lesquels les gestionnaires doivent généralement faire face à des situations de crise, pour regarder ensuite comment se déroule la prise en charge d'une crise, au travers de trois perspectives : normative, processuelle et de la pratique. La deuxième section est consacrée à l'évolution du travail de gestionnaire. Outre la présentation des approches classiques, nous discutons de l'évolution du métier de gestionnaire en partant des rôles allant jusqu'aux approches pratiques. Puis, nous nous intéressons à l'apparition d'un nouveau type de gestionnaire, le gestionnaire de crise. Ce chapitre se termine par la formalisation de notre problématique ainsi que de notre cadre théorique.

Section 1 : La gestion de crise

Cette section présentera les différents contextes dans lesquels les crises ont généralement lieu ainsi que trois ensembles de modèles utilisés dans la littérature pour mettre en avant certaines variables clés dans l'analyse et la compréhension d'une crise. Ceci nous permettra de cibler le domaine de la sécurité comme contexte étudié de gestion de crise dans ce mémoire tout en soulignant la complexité et la diversité des scénarios possibles. Pour cela, nous allons dans un premier temps distinguer les contextes propices au déclenchement de crises, puis nous analyserons les trois approches distinctes de la gestion de crise.

1. Le contexte

Cette section définira le contexte dans lequel s'inscrit la présente recherche afin de situer la sécurité dans l'ensemble des contextes risqués nécessitant une prise en charge et un suivi adapté. Ceci permettra de comprendre pourquoi il est important de vérifier l'application des modèles habituellement prescrits aux organisations hautement fiables au maintien de la sécurité des organisations en général. Nous distinguerons trois types de contexte : les contextes extrêmes, les événements extrêmes déclencheurs de crises et les contextes risqués.

1.1. Les contextes extrêmes

Les progrès technologiques réalisés par l'être humain au cours de ces dernières décennies ont considérablement augmenté nos attentes quant à la rapidité et la diversité de moyens disponibles pour satisfaire nos besoins. Ceci permet, chaque jour, à de plus en plus de personnes d'améliorer leur cadre de vie. Cependant, le développement technologique a aussi provoqué de nouvelles sources de tensions au cœur des relations humaines en amplifiant notre exposition à une multitude de risques plus ou moins connus.

Aujourd'hui, les crises prennent des formes de plus en plus complexes, rendant l'établissement de critères de reconnaissance et de prévention extrêmement difficile (Roux-Dufort, 2003). Afin de répondre aux différents défis économiques et sociaux présents dans nos sociétés et de maintenir le développement régulier de notre mode de vie, nous avons multiplié les pressions économiques, sociales, politiques et culturelles sur notre environnement (Shrivastava, 1993). Les crises aujourd'hui sont soit naturelles, soit directement causées par une action humaine (panne informatique, accidents industriels, etc.) (Altay et Green III, 2006). Il existe différents contextes pouvant mener à des crises qui peuvent nécessiter différentes approches et outils d'intervention. Hannah, Uhl-Bien, Avolio et Cavarretta (2009) insistent sur l'importance de distinguer entre les contextes

extrêmes et les évènements extrêmes, ces derniers pouvant arriver dans n'importe quelle organisation. Les organisations qui opèrent en contexte extrême, à l'inverse, ont l'habitude de gérer ce type d'évènement comme nous le verrons dans la partie 1.3 de ce mémoire. Ceci permet d'envisager le degré de préparation qu'une organisation sera susceptible d'avoir face à l'éventualité qu'une crise émerge.

1.2. Les évènements extrêmes et déclencheurs de crises

Les évènements extrêmes se produisent, généralement dans des organisations qui n'avaient pas envisagé ces risques potentiels, en pensant être assez préparées ou immunes face à de tels scénarios. Selon (Hannah, Uhl-Bien, Avolio et Cavarretta, 2009 : 898), ces évènements se caractérisent ainsi:

The[se] event(s) must 1) have potential for massive physical, psychological, or material consequences that occur in physical or psycho-social proximity to organization members, 2) the consequences of which are thought unbearable by those organization members, and 3) are such that they may exceed the organization's capacity to prevent those extreme events from actually taking place.

Selon les auteurs, un tel évènement se qualifie comme une « crise » lorsqu'il porte atteinte aux objectifs clés de l'organisation et qu'il nécessite une réponse immédiate (Hannah, Uhl-Bien, Avolio et Cavarretta, 2009 : 899). Bundy, Pfarrer, Short et Coombs (2017 : 1663) identifient quatre caractéristiques principales d'une crise: « Crises are sources of uncertainty, disruption change [...], harmful and threatening for organizations and their stakeholders, [...], behavioral phenomena and they are part of larger processes rather than discrete events. »

La définition de ce qui constitue une crise dépend particulièrement de la perception liée à l'expérience des acteurs impliqués (Bundy, Pfarrer, Short et Coombs, 2017; Roux-Dufort, 2003). Ainsi, il arrive souvent que les gestionnaires

perçoivent tout évènement imprévu, menaçant potentiellement les activités de l'organisation comme étant une crise.

Néanmoins, tout incident ne nécessite pas nécessairement un plan de gestion de crise dans la mesure où il ne menace pas directement la survie de l'organisation. Selon Roux-Dufort et Vidaillet (2003 : 19) une crise se traduit, en effet par :

Une inadéquation soudaine du cadre d'action de l'entreprise, qui met en faillite temporairement ou définitivement sa capacité à appréhender, traiter et contrôler les évènements émergents, et génère des effets qui peuvent affecter à la fois la stratégie de l'entreprise, le comportement et l'existence de ses membres et des autres parties impliquées.

Une crise résulte donc d'un évènement soudain et dont les conséquences n'ont pas été entièrement anticipées dans la mesure où la plupart sont interdépendantes. De manière générale, la majorité des auteurs semblent s'accorder sur la définition de Pearson et Clair (1998 : 60) qui décrivent une crise organisationnelle ainsi : « An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly. »

Les auteurs affinent leur définition en intégrant une triple perspective sur la gestion de crise qui comprend à la fois les aspects techniques, politiques et socioculturels et met en valeur le rôle de la perception et des croyances individuelles et collectives face au chaos (Pearson et Clair, 1998 : 66). Il s'agit non seulement de prendre en compte la perception des acteurs internes à l'organisation, mais aussi de ceux que la crise affecte à l'extérieur de celle-ci (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs, 2017). En effet, si une crise est déclenchée par un évènement clé, elle révèle généralement une série de dysfonctionnement sous-jacents et peut entraîner de nouveaux risques (Hills, 1998; Pauchant et Mitroff, 1995).

Une crise est un processus dynamique, non linéaire, composé de phases de déclenchement, amplification et rééquilibrage (Roux-Dufort, 2003). S'il est impératif de contenir les dégâts potentiels lors du point de rupture, un nombre important de spécialistes insistent sur la nécessité d'une prise en charge globale des situations de crises (Pauchant et Mitroff, 1995; Pearson et Clair, 1998; Roux-Dufort, 2003). La gestion de crise est donc un processus qui commence, bien avant, le déclenchement d'une crise en tant que telle (Buchanan et Denyer, 2013). Buchanan et Denyer (2013) proposent une séquence d'évènements en six phases qui selon eux représente un processus de gestion de crise complet : pré-crise ou incubation, l'évènement clé, la gestion de crise, l'enquête, l'apprentissage et l'implantation de réformes (Buchanan et Denyer, 2013). Le but étant de rendre une organisation la plus fiable et moins vulnérable possible aux risques futurs en apprenant des expériences passées et en améliorant sa flexibilité.

Ainsi une part émergente de la littérature de gestion encourage les organisations à se concentrer davantage sur leur résilience et leur durabilité en raison de l'incertitude croissante de leur environnement. Cet aspect est moins développé dans la littérature sur la gestion de crise, qui continue à étudier les différentes causes et dynamiques pouvant engendrer des crises plutôt que d'essayer de renforcer la capacité des organisations à résister à l'adversité et à faire face aux incertitudes (Williams, Gruber, Sutcliffe, Sheperd et Zhao, 2017). Selon Williams, Gruber, Sutcliffe, Sheperd et Zhao (2017), la résilience d'une organisation est ce qui lui permet de s'adapter au fil du temps et de perdurer dans son environnement. Ceci encre la fiabilité au cœur des préoccupations de l'organisation qui reconnaît un intérêt durable à prendre en compte les risques et à adopter des mesures sécuritaires adéquates pour limiter leur portée.

1.3. Les contextes risqués : leçons des Organisations Hautement Fiables

Hällgren, Rouleau et de Rond (2018) nuancent la notion de contexte extrême en montrant le rapport entre la probabilité qu'un accident ait lieu et l'influence de celui-ci sur les activités principales de l'organisation, faisant ainsi la distinction

entre les contextes d'urgence, les contextes à risque et les contextes humanitaires: plus une organisation risque de vivre un accident directement en lien avec la nature de ses activités, plus elle a des chances de prendre les mesures nécessaires pour l'éviter (Hällgren, Rouleau et De Rond, 2018).

Les organisations qui opèrent dans des contextes où les risques actuels, ou potentiels, peuvent avoir des coûts tragiques pour leurs activités, doivent les prendre en compte dans leur plan stratégique. Elles sont donc généralement en mesure de limiter l'ambiguïté des scénarios imprévus en anticipant leurs causes et effets potentiels et les meilleures stratégies à adopter pour y répondre (Hannah, Uhl-Bien, Avolio et Cavarretta, 2009). Ce sont les organisations hautement fiables (OHF) ou « High Reliability Organizations » dont la capacité à résister aux imprévus et à perdurer dans l'incertitude a été mise en avant, dans les années 1990, en réponse aux défenseurs de la Normal Accident Theory, représentée par les travaux de Perrow (1999), qui affirment que certaines organisations seront, inévitablement, confrontées à des accidents en raison de l'interdépendance de leurs activités. Selon lui, le nombre important d'acteurs impliqués, la décentralisation de la prise de décision ainsi que la difficulté à percevoir les risques au sein de ces organisations rendent impossible la prise en charge rapide d'un incident (de Bovis, 2009 : 243).

Si personne ne conteste la vulnérabilité de certaines organisations face à une défaillance inattendue, les partisans de la High Reliability Theory, estiment qu'il est possible de contrôler et limiter les risques d'accident. Selon eux, les individus possèdent les compétences et qualités nécessaires pour prévenir et contenir les risques dans l'intérêt commun. De plus, la décentralisation de la prise de décision est une force pour agir rapidement en cas d'incident (de Bovis, 2009 : 249). En rapprochant le plus possible, la prise de décision de l'environnement ciblé, on renforce la signification des acteurs qui se sentent plus impliqués dans la détection de signaux d'alarme (de Bovis, 2009 : 257). Cette théorie s'appuie sur de nombreuses études de cas dans des contextes extrêmes, tels que l'aérospatiale, le nucléaire, les urgences médicales ou les pompiers, où la sécurité et la fiabilité sont

des priorités (Perrow, 1994). Ce sont des organisations dont les activités se concentrent dans des contextes extrêmement risqués et qui, pourtant, arrivent à contrôler tous les risques pour que les défaillances soient détectées et prises en charge le plus tôt possible afin d'éviter qu'elles se propagent et deviennent ainsi des sources de danger incontrôlables (Roberts et Bea, 2001). Ainsi, leurs principes d'action sont basés sur la recherche constante d'information nouvelle, la reconnaissance des risques, et la participation collective (Roberts et Bea, 2001). Leur priorité est de prévenir et/ou contenir le danger, car elles peuvent se retrouver dans des situations extrêmement critiques si les événements ne se déroulent pas comme prévu (Hannah, Uhl-Bien, Avolio et Cavarretta, 2009).

L'innovation et le développement technologique ont accentué la vulnérabilité des organisations qui ne maîtrisent plus totalement tous les paramètres en jeu lorsqu'une menace surgit. L'actualité de ces dernières années a confirmé la nécessité pour les organisations de comprendre et gérer les incertitudes dans leur environnement : criminalité, activisme, changements climatiques, etc. sont des menaces de plus en plus importantes pour des organisations qui ont de moins en moins le contrôle sur la totalité de leur chaîne de production (Comfort, 2005). Pour beaucoup d'organisations, aujourd'hui, il n'est plus suffisant de s'assurer de la qualité des produits fournis : elles doivent être conscientes de leur influence sur leur environnement, en prenant en compte, notamment, les risques physiques et psychologiques que peuvent avoir leurs décisions stratégiques, au-delà des enjeux matériels. La sécurité est définie comme « un état où les dangers et les conditions pouvant provoquer des dommages d'ordre physique, psychologique ou matériel sont contrôlés de manière à préserver la santé et le bien-être des individus et de la communauté » (Centre collaborateur OMS du Québec pour la promotion de la sécurité et la prévention des traumatismes, WHO Collaborating Centre on Community Safety promotion et Organisation Mondiale de la Santé, 1998 : 1). Cependant, les risques évoluent plus rapidement que la capacité des organisations à anticiper ce qu'elles ne connaissent pas encore (Comfort, 2005). En raison de l'importance qu'elles doivent accorder à la sécurité et la fiabilité de leur travail,

les OHF semble être en mesure d'offrir des pistes de solutions à des organisations nouvellement confrontées à la réalité des contextes risqués.

Mais peut-on vraiment comparer les interventions en contextes extrêmes avec la gestion des risques au sein d'une organisation? Un courant dominant au sein de la High Reliability Theory affirme que les pratiques institutionnalisées dans les organisations hautement fiables peuvent être répliquées dans les organisations qui font face à un nombre croissant de risques (Bigley et Roberts, 2001; Roberts, 1990; Schulz, Geithner et Mistele, 2017). Cependant, la structure, encore très rigide de nos organisations, et l'accès limité à l'information ne permettent pas une adaptation rapide aux changements (Comfort, 2005). Nous pensons donc qu'il est important d'étudier d'abord les différents types de modèles utilisés par les organisations hautement fiables pour déterminer la pertinence de leur application au domaine de la sécurité en général.

2. Les modèles de gestion de crise

Cette section aura pour objet l'analyse des différentes approches proposées dans la littérature sur la gestion de crise, qui s'inspirent principalement des stratégies mises en place au sein des organisations hautement fiables. Pour réaliser cette section, nous avons d'abord effectué une recherche par mots clés de travaux présentant les grands principes d'action des organisations hautement fiables : *high reliability organizations, reliability, reliability-seeking, crisis management, extreme context, risk management, etc.* Au travers de nos lectures, nous avons remarqué que les textes soulignaient, généralement un des trois aspects suivants de la gestion de crise : les normes, les processus et structures ou les pratiques.

Afin d'affiner notre recherche, nous avons étudié plusieurs textes méthodologiques présentant les différentes approches pour mieux cibler leurs distinctions. Brièvement, nous estimons que l'approche normative qui a été principalement développée dans les années 1980-1990, se concentre sur les règles

et standards de la gestion de crise. L'approche processuelle (1990-2005) étudie les étapes amenant à un évènement en particulier. L'approche de la pratique, développée depuis le début des années 2000, analyse les méthodes de travail, ce que les gestionnaires de crise font, au sein des organisations. Nous sommes ensuite retournés à la littérature sur les OHF pour préciser notre recherche en organisant les différents modèles en fonction de la façon dont ils envisageaient les crises étudiées. Nous avons identifié 31 modèles de gestion de crise (Annexe I), répartis en fonction de leur type de contribution (normative, processuelle et pratique). Dans un premier temps nous allons analyser les forces et faiblesses des différentes approches, pour clarifier les principes de gestion de crise que nous souhaitons évaluer dans le domaine de la sécurité.

2.1. Les modèles normatifs

L'approche normative s'intéresse aux règles mises en place pour définir des objectifs communs et aux actions nécessaires pour arriver à ces fins (Corner et Hahn, 2013 : 3580). Lorsque ces règles sont reconnues et acceptées au sein d'un groupe, elles représentent des gages d'appartenance à celui-ci. Elles permettent aux individus de juger ce qui est bon ou mauvais pour l'intérêt commun en indiquant les comportements appropriés pour prendre des décisions les plus adéquates et efficaces possible (Elqayam et Evans, 2011; Finlay, 2010; Vareman, 2008).

Ainsi, l'approche normative de la gestion de crise propose une série de règles et standards à appliquer pour être en mesure de mettre en place des processus d'actions efficaces avant, pendant et après une crise. Les 12 modèles répertoriés dans la catégorie « normatif » (Annexe I) mettent en évidence certaines caractéristiques présentes, selon eux, dans tout processus de gestion de crise réussi. Leur objectif principal étant de s'inspirer des procédures institutionnalisées (Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2010) au sein des OHF pour définir une méthode de gestion de crise standardisée qui peut être transposée dans n'importe quel type d'organisation. La plupart de ces recherches ont recours aux arguments

de la High Reliability Theory pour appuyer l'efficacité de méthodes ayant permis de contenir les accidents dans des contextes hautement risqués. On remarque la combinaison de cette approche avec l'étude des rôles et structures dans plusieurs des textes (Pearson et Clair, 1998; Smits et Ally, 2003). Ces recherches ont généralement un ancrage très procédural, soutenu par quelques exemples issus de données secondaires; une étude seulement se base explicitement sur des entretiens (Bigley et Roberts, 2001).

Les contributions de la recherche normative en gestion de crise s'étendent sur deux niveaux : tout d'abord il y a les études qui s'inspirent directement des OHF pour définir des ensembles de mesures à répliquer dans toute organisation qui désire prévenir et anticiper les crises (Bigley et Roberts, 2001; James et Wooten, 2010; Roberts, 1990; Roberts et Bea, 2001; Stoelsnes, 2007). Dans d'autres cas, on observe un lien plus implicite avec les OHF dans la mesure où celles-ci ne sont pas mentionnées directement, mais où on retrouve une vision globale de la gestion de crise au-delà de la prise en charge de l'élément perturbateur (Heiderich, 2010; Pearson et Clair, 1998; Roux-Dufort, 2003; Smits et Ally, 2003).

Trois types de normes, en particulier, semblent importantes pour assurer une gestion de crise efficace : structurelles, culturelles et relationnelles. Afin d'augmenter la précision et la rapidité de la détection des signaux, il est aussi important de prévoir un système de doublement des tâches entre les différents acteurs impliqués (Roberts, 1990). Ceci permet de contrôler un maximum d'information et de minimiser ainsi la propagation de risques dans des systèmes à couplage serré où n'importe quel incident est susceptible de se transformer rapidement en crise (Roberts, 1990). Cette répétition peut prendre différentes formes : il peut y avoir un recoupement des tâches au sein d'une même équipe ou bien la présence de plusieurs équipements avec les fonctions de sauvegarde, par exemple. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre spécialisation et flexibilité à l'intérieur des équipes (Roberts, 1990). Smits et Ally (2003) insistent sur le rôle du leader dans la perception des risques et la prise de décisions quant au processus de prévention et gestion de crise: il est important que celui-ci soit conscient du

danger et encourage son équipe à accepter l'incertitude. La première proposition des auteurs, relative au rôle du leader dans la préparation à la gestion de crise, est donc que : « Crisis management effectiveness is a function of shared responsibilities among organization members whose roles and responsibilities vary among crisis management functions » (Smits et Ally, 2003 : 9). La coordination et la complémentarité des rôles doivent être maintenues tout au long du processus. Un autre exemple de mécanisme structurant en place dans beaucoup de OHF est le « incident command system » décrit par Bigley et Roberts (2001) comme étant un système de répartition des tâches basé sur un ensemble de mécanismes de structuration, d'éléments d'improvisation et d'engagements communs.

Pour qu'une culture axée sur la fiabilité et la sécurité globale de l'organisation perdure, il est important que chaque membre puisse mesurer sa contribution personnelle à l'intérieur du processus et que les gestionnaires encouragent l'honnêteté et la transparence dans l'échange et le partage d'information (Roberts et Bea, 2001). Tout d'abord les normes structurelles doivent clarifier le rôle de chacun dans la préparation et le déroulement des interventions. Il est important de tester ce système au préalable pour s'assurer de sa capacité à agir rapidement (Bigley et Roberts, 2001). James et Wooten (2010), en particulier, mettent en exergue la responsabilité du gestionnaire de cellule de crise dans la création d'une équipe diversifiée capable de rester attentive à l'environnement extérieur tout en se concentrant sur la gestion du processus interne de l'organisation. Ceci nécessite des rôles aux compétences variées qui doivent collaborer pour la mise en place d'une stratégie commune. C'est pourquoi il est généralement conseillé de connaître la composition et les rôles de la cellule de crise à l'avance : la planification de différents scénarios permet, en effet, de focaliser les ressources sur les éléments à prendre en charge en priorité lorsqu'une crise est détectée (Heiderich, 2010; Roux-Dufort, 2003).

Pour que les organisations soient fiables, il faut avant tout qu'elles acceptent de placer la sécurité des acteurs impliqués au cœur de leurs priorités. Roberts et Bea

(2001), notamment, mentionnent l'importance d'encourager la recherche constante de nouvelles informations, pour éviter de se reposer sur des routines qui s'avèreront rapidement inadéquates en raison de leur inflexibilité dans un contexte en constant mouvement. Pour éviter de se retrouver prises dans des situations incontrôlables, les organisations doivent reconnaître leur vulnérabilité, en acceptant qu'il soit possible de faire des erreurs mais que le principal est de savoir repérer les signaux dangereux lorsque ceux-ci se présentent (James et Wooten, 2010). La détection des premiers signes de crise est un élément clé du travail des OHF qui disposent de différentes stratégies pour conscientiser leurs équipes telles que la remise en question constante de leurs actions (James et Wooten, 2010; Roberts, 1990; Stoelsnes, 2007) ou la diffusion d'une vision commune acceptée par les différents acteurs (Roberts et Bea, 2001; Smits et Ally, 2003).

Dans un contexte risqué, en effet, il est primordial que la structure formelle de l'organisation puisse être adaptée facilement au moment où une crise éclate, car il faut être en mesure de réagir à des contraintes spécifiques (Bigley et Roberts, 2001). Il faut pouvoir estimer quels sont les rôles qui peuvent être définis avant le début des opérations et ceux pour lesquels trop de rigidité risque d'être un frein. La flexibilité des rôles est un complément nécessaire à une structure formelle dans un environnement où les positions sont généralement temporaires et spécifiques à la situation. En effet, si l'organisation est basée sur des relations formelles strictement définies, la prise de décision, elle, peut se faire de manière informelle dans la mesure où les membres de l'équipe disposent de différentes expertises pouvant être plus ou moins utiles en fonction du problème à résoudre (Bigley et Roberts, 2001). Dans la mesure où une stratégie s'avère ne pas être adaptée, il est possible de complètement remanier le système. Une fois que la crise est terminée, les rôles sont redéfinis et peuvent évoluer jusqu'à la prochaine crise. Cette flexibilité permet aux acteurs d'improviser pour prendre en charge le plus rapidement possible les premiers signes avant-coureurs à l'intérieur d'un cadre commun d'outils, règles et routines (Bigley et Roberts, 2001). Pour que ce soit efficace, cependant, les auteurs insistent sur l'importance d'avoir mis en place une

culture organisationnelle qui privilégie une vision commune et une coordination entre les membres (Bigley et Roberts, 2001).

Il est nécessaire d'avoir des moyens de communication efficaces entre les différents acteurs pour que ceux qui doivent prendre des décisions rapides en situation de crise disposent de toutes les informations nécessaires pour le faire avant même de consulter le groupe. La gestion de crise, en effet, ne se limite pas au travail de la cellule de crise ou du personnel de sécurité : la proposition de Smits et Ally (2003) notamment, mentionnée ci-dessus, fait référence à l'implication de tous les membres de l'organisation. Cependant, pour que la coordination entre les différentes unités soit efficace, il faut que ces membres partagent une vision claire et uniforme des résultats à atteindre. Pour cela, les organisations doivent se préparer en situation pré-crise en formant leurs membres à adapter et revoir régulièrement leurs rôles et responsabilités (Smits et Ally, 2003). Étant donné que les acteurs ne peuvent jamais avoir une connaissance absolue de la situation, Stoelsnes (2007), notamment, recommande le développement des méthodes agiles au sein des organisations en encourageant l'utilisation répétée de tests, contrôles et rétroactions, pour permettre aux groupes de s'adapter selon l'évolution des événements. Pendant la phase de résolution, en particulier, il est important que les acteurs communiquent continuellement et documentent leurs actions pour que la prise de décision se fasse efficacement en limitant au maximum l'incertitude (Luecke, 2004). Ceci est primordial, non seulement, pour optimiser le fonctionnement interne, mais aussi afin de contrôler l'image et la réputation de l'organisation dans son environnement. Une communication régulière et transparente de l'évolution du processus d'intervention permet, effet, de conserver la confiance des parties prenantes (James et Wooten, 2010).

Pour s'assurer que les normes culturelles, structurelles et relationnelles soient appliquées efficacement au sein d'une organisation, il faut que toutes les parties concernées aient eu le temps de les intégrer et de les adapter à leur propre situation. Ainsi, les différents auteurs insistent sur la nécessité de développer des programmes de formation axés sur la sécurité et la prévention (Heiderich, 2010;

Roberts et Bea, 2001; Roux-Dufort, 2003; Smits et Ally, 2003). Il ne s'agit pas de développer des plans d'action trop rigides, mais plutôt d'encourager une certaine conscience du risque (Roux-Dufort, 2003). Le but étant de favoriser la reconnaissance et la gestion des premiers signaux perturbateurs avant même qu'un plan d'action soit nécessaire. Watkins et Bazerman (2003) expliquent que la plupart des crises pourraient être évitées si les organisations étaient capables de mobiliser leurs membres en leur faisant prendre conscience de leur appartenance à un ensemble d'activités étroitement liées les unes aux autres.

Les modèles normatifs étudient les différentes méthodes utilisées par les organisations hautement fiables pour préserver la sécurité de leurs parties prenantes et contenir les crises afin d'établir des recommandations à l'égard des organisations souhaitant développer ou améliorer leur plan de gestion de risque. Ils mettent de l'avant une série de standards que toute organisation devrait considérer lorsqu'elle prend conscience de l'incertitude grandissante qui l'entoure. Cependant, leurs principes restent largement basés sur des cas particuliers d'organisations qui sont obligées de considérer le risque dans leur quotidien. McConnell et Drennan (2006), notamment, rendent compte des difficultés que rencontrent les organisations lorsqu'elles doivent appliquer des règles et procédures strictes à des contextes incertains. En l'absence de preuves tangibles, il est difficile de convaincre les individus de modifier leurs priorités. L'augmentation actuelle des risques dans nos sociétés ne suffit pas à garantir que toutes les organisations vont intégrer ces règles dans leurs routines habituelles. Pour savoir si les principes des OHF seront applicables, il faut d'abord vérifier ce qui se passe concrètement au sein d'une organisation lorsqu'une crise éclate ou lorsqu'elle est capable d'éviter qu'une crise potentielle éclate.

2.2. Les modèles processuels

L'approche processuelle de la gestion de crise s'intéresse plutôt aux dynamiques internes et externes qui entourent les événements menant à la crise et sa résolution. Elle cherche à mettre en évidence les liens entre le contexte et le moment où se

déroulent les évènements avec les types d'actions choisis et les résultats (Chia et Mackay, 2007; Pettigrew, 1992). L'évolution vers une perspective processuelle « forte », en particulier, insiste sur les changements constants dans notre rapport au monde, en mettant l'accent sur le fait que ce sont nos expériences qui façonnent notre environnement, et non l'inverse (Langley et Tsoukas, 2017). On ne peut pas analyser une situation, sans prendre en compte le processus ayant permis son aboutissement (Langley et Tsoukas, 2017): « Comment les évènements ont-ils évolué de cette manière? Que s'est-il passé, qui a fait quoi et quand? » (Langley, 1999)

Les études de cas très détaillées et descriptives représentent l'application concrète des approches processuelles à la gestion de crise car elles font part d'une volonté de dépasser le « simple » élément visible, déclencheur de la crise, pour étudier le phénomène dans sa totalité. Il s'agit d'identifier les causes sous-jacentes et les éléments précurseurs pour comprendre le développement des évènements et montrer ainsi l'étendue du danger dans des systèmes complexes et largement interconnectés et encourager une prise en charge globale des risques. L'analyse rétrospective permet d'enquêter sur la suite d'évènements ayant mené à la crise une fois les moments de panique et confusion passés, ceci généralement dans le but d'identifier les causes de manière systémique pour comprendre comment agir pour limiter les chances qu'un tel évènement se reproduise.

Les modèles processuels de la gestion de crise rendent compte de la durée de construction d'une crise. Sept des dix modèles que nous avons trouvés sont basés sur des études de cas détaillées qui permettent aux auteurs d'étudier l'évolution du processus jusqu'à la crise et les mesures mises en place pour résoudre et minimiser les dégâts (Annexe I). Contrairement aux approches normatives, ces études se concentrent donc principalement sur des cas où une crise a eu réellement lieu, permettant ainsi de retracer les différentes étapes de développement. Afin d'identifier le type de faille susceptible de provoquer le chaos au sein d'une organisation, beaucoup des exemples utilisés proviennent d'organisations qui étaient, *a priori*, aptes à gérer l'incertitude (Busby, 2006; Marcus et Nichols, 1999;

Weick, 1994). Ceci permet de mettre en exergue les conséquences nocives relatives à une mauvaise application de certains mécanismes de gestion au sein d'une organisation. Ces exemples marquants renforcent la nécessité d'adapter les pratiques de travail pour intégrer des outils de gestion adaptés avant qu'une crise survienne. Les dix modèles de la catégorie « processuelle » évoluent tous autour de deux thèmes principaux : la gestion de l'information et la prise de décision dans le contexte précédant la crise. Pour cela, ils retracent le développement historique des événements et comparent ce qui se passe dans les organisations capables de prévenir les risques avec celles qui tentent de résister face à une fatalité qui semble, malheureusement, inévitable.

Plus vite une source d'incertitude et de danger potentiel est détectée et prise en charge, plus il y a de chances de la contenir et d'éviter ainsi une crise (Boin et Schulman, 2008; Comfort, 2007; Pauchant et Mitroff, 1995; Sapiel, 2003). Au travers de son analyse de la réponse des autorités gouvernementales américaines à l'ouragan Katrina, Comfort (2007), par exemple, étudie les causes du manque de réactivité au début de la catastrophe. Elle insiste sur l'importance de développer une conscience des risques au sein des équipes de travail afin de s'assurer que chaque individu soit en mesure de les identifier et d'ajuster leur comportement lorsque ceux-ci se présentent. Selon elle, ceci débute par la création d'une base commune d'informations accessibles et compréhensibles par tous, constamment mise à jour, en fonction des expériences, interactions et apprentissages (Comfort, 2007). En acceptant leur vulnérabilité, les individus développent leurs capacités cognitives à reconnaître les risques et à adapter leur comportement en fonction de cette information (Comfort, 2007). Ceci est primordial dans la mesure où, en situation de crise, les individus n'ont souvent pas le temps d'attendre les ordres de leur supérieur et doivent agir vite. De plus, lorsque les risques sont détectés rapidement, ils peuvent être communiqués plus vite aux personnes capables de mobiliser et de coordonner l'action pour contrôler l'accident et éviter que celui-ci se propage (Comfort, 2007). Ainsi, Boin et Schulman (2008) insistent sur l'importance d'encourager la reconnaissance et le partage des erreurs au sein d'une

organisation pour agir le plus rapidement possible en faisant remonter l'information aux personnes concernées.

Cependant, si la détection et la prise en charge rapide des incidents semblent logiques pour agir efficacement, cette démarche se heurte souvent à des obstacles majeurs au sein des organisations. Perrow (1999), en effet, affirme que certaines organisations seront inévitablement confrontées à des crises dans la mesure où leur système est trop complexe et interrelié pour qu'il soit possible de prévenir et contenir les risques efficacement. Si Perrow (1994) intègre le partage d'information, en particulier sur les erreurs commises ou évitées comme un moyen efficace de contrôler et de limiter la répétition d'échecs, il nuance néanmoins son propos en questionnant l'intérêt pour les individus concernés de divulguer de telles informations. Il est difficile de croire, en effet, que la responsabilité sera répartie également entre les employés et que ceux-ci seront automatiquement récompensés pour avoir tenté de prioriser la sécurité face au profit (Perrow, 1994). Marcus et Nichols (1999) renforcent cette vision en questionnant la capacité des individus à distinguer un signal urgent du reste de la quantité d'information qu'ils reçoivent en continu.

Selon Marcus et Nichols (1999), la répartition des ressources au sein d'une organisation est un facteur majeur de la perception, de l'interprétation et de la gestion des incidents dans la mesure où c'est ce qui définit les objectifs de l'organisation : plus l'organisation a des ressources disponibles, plus elle pourra consacrer une partie de celles-ci à la sécurité et à la prévention. Au travers de leur analyse de l'explosion de la navette spatiale Columbia, en 2003, Boin et Schulman (2008) rendent compte de la difficulté pour une organisation dont le but principal n'est pas d'assurer la sécurité des individus, d'intégrer les pratiques des organisations hautement fiables dans ses activités. La NASA, par exemple, du fait de sa nature, doit répondre à certaines exigences politiques en matière de développement de technologies spatiales qui dépassent les enjeux sécuritaires. Contrairement aux OHF, la sécurité n'est donc pas sa priorité principale mais plutôt l'une des préoccupations de l'organisation au même titre que la productivité

ou les contraintes de temps, par exemple. Dans leur analyse, Boin et Schulman (2008) mettent en évidence la difficulté de prévoir et détecter les premiers signes de risques pour des organisations qui privilégient la performance et le profit.

Comfort (2007), notamment insiste sur le fait que la détection de signaux avant-coureurs n'est utile que si les personnes en charge de prendre des décisions les perçoivent aussi et sont capables d'appuyer celui qui prendra l'initiative d'y répondre, même si ce n'est pas son rôle. Selon elle, il ne s'agit pas seulement d'effectuer une analyse rétrospective des coûts engendrés par une décision, mais plutôt d'être capable de reconnaître les risques et d'adapter son comportement au fil du temps : « the basis for building effective crisis management lies in the human ability to recognize and correct mistakes » (Comfort, 2007 : 189). Dans son analyse des processus mis en place, par les autorités gouvernementales américaines pour répondre à l'ouragan Katrina, elle montre, par exemple, que les scientifiques avaient transmis leurs craintes quant à un possible dérèglement climatique dans la région aux associations capables d'intervenir mais que ces dernières n'ont pas perçu la nécessité d'agir rapidement (Comfort, 2007). L'enjeu n'est donc pas seulement d'encourager les individus directement concernés à identifier les risques présents dans leur environnement mais de développer une vision collective des enjeux (Comfort, 2007). Ceci demande, cependant, un changement profond des mécanismes d'appartenance et d'interaction au sein des groupes organisationnels, qui favorisent généralement la performance sur la prévention (Pauchant et Mitroff, 1995).

Sapriel (2003) mentionne que les organisations doivent accepter la prévalence des risques et le rôle des gestionnaires dans la propagation et la répercussion de ceux-ci : les crises ne sont généralement pas tant dues à des influences extérieures négatives qu'à l'incapacité des gestionnaires à les prendre en charge. Il est important que les organisations intègrent leur plan de gestion de crise dans leur stratégie pour assurer sa priorité sur les intérêts personnels divergents (Sapriel, 2003). Une solution de plus en plus adoptée par les organisations est de mettre en place une cellule de crise fixe avec une personne chargée de coordonner les

activités majeures, ce qui permet de faciliter le flux d'information entre les acteurs (Pauchant et Mitroff, 1995). Selon le « bowtie model » de Comfort (2005), on peut considérer qu'une centralisation de l'information facilite l'échange et la diffusion aux acteurs concernés pour qu'ils puissent faire les ajustements nécessaires le plus rapidement possible.

Weick (1994), cependant, s'interroge sur la capacité des individus à prendre les bonnes décisions dans des contextes qu'il qualifie de « cosmologiques », c'est-à-dire sans aucune structure connue et repère précis de temps, espace ou habitude. Il rajoute ainsi une dimension à la prise de décision en insistant sur la nécessité de d'abord clarifier et comprendre la situation, avant de pouvoir établir une stratégie d'action :

The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs [...] Sensemaking emphasizes that people try to make things rationally accountable to themselves and others (Weick, 1994 : 7).

Par ailleurs, ceci doit avoir lieu dans un contexte où les dirigeants ne sont souvent pas en mesure de répondre aux questions de leurs employés et où la place et l'identité des membres sont mises en cause. Il est donc nécessaire que chacun prenne l'habitude de se mettre à la place des autres pour mieux anticiper leur comportement au cas où ils se retrouveraient obligés d'improviser (Weick, 1994). Pour cela, l'équipe doit favoriser la recherche et l'intégration constante de nouvelles informations dans leurs routines de travail. Ceci permet de rester conscient des incertitudes et d'accepter sa vulnérabilité, renforçant ainsi le sentiment de vivre une expérience exceptionnelle partagée uniquement par les membres de l'équipe qui doivent donc se soutenir les uns les autres (Weick, 1994). Ainsi Weick (1994) préconise une flexibilité et une rapidité dans la prise de décision en contexte de crise, afin de maximiser les effets positifs de l'intervention et limiter les dégâts.

Schulman, Roe, van Eeten et de Bruijne (2004) développent cette idée en proposant quatre modes d'intervention en fonction du degré d'instabilité et de la variété d'options. En particulier, lorsque le système est largement instable mais que l'organisation dispose de suffisamment de ressources, il est important de répondre directement aux premiers besoins identifiés en adaptant la stratégie au fur et à mesure (Schulman, Roe, van Eeten et de Bruijne, 2004). Selon les auteurs, cela n'est possible que si la transmission d'informations et de rétroactions se fait rapidement, au sein de systèmes étroitement liés (Schulman, Roe, van Eeten et de Bruijne, 2004). L'improvisation et l'expérimentation, à petite échelle, permettent, en effet, de se concentrer sur la source du problème en agissant rapidement; conférant ainsi un rôle primordial aux gestionnaires de premier niveau qui sont particulièrement concernés par la fiabilité et la sécurité de leur sphère d'influence (Schulman, Roe, van Eeten et de Bruijne, 2004).

Dans son analyse de deux organisations ferroviaires en quête de fiabilité, Busby (2006) soulève les obstacles auxquels doit faire face n'importe quel système désireux de s'organiser autour d'une prise de conscience des risques et d'un désir de renforcer sa fiabilité. Avec deux exemples de collisions de trains en Angleterre, il souligne les difficultés de faire accepter de tels changements au sein d'organisations qui sont convaincues d'appliquer déjà tous les paramètres de sécurité nécessaires (Busby, 2006). L'article montre que, malgré la volonté de mobiliser les ressources nécessaires pour mettre en place des mécanismes de prévention et d'action, les normes et habitudes existantes perdurent (Busby, 2006).

Les modèles processuels mettent en évidence la continuité et l'évolution des crises dans le temps, pour montrer l'importance de former et équiper les membres d'une organisation à détecter et appréhender les signes avant-coureurs. Cela nécessite une acceptation de la complexité et une reconnaissance de la probabilité des erreurs humaines. De cette façon, il est possible de s'adapter aux besoins spécifiques de la situation en fonction des personnes et ressources disponibles. Néanmoins, ceci ne prend pas en compte la réalité des interactions entre les individus au sein d'une équipe, en fonction de leur expérience et de leur

comportement (Barton et Sutcliffe, 2009). L'analyse des processus d'intervention mesure l'effet de différentes structures et procédures organisationnelles sur l'efficacité de la prévention et de la gestion de crise sans considérer le rôle des intérêts individuels et de l'environnement sur celles-ci. Or, les bons processus d'interventions ne suffisent pas s'ils ne sont pas intégrés par leurs utilisateurs qui doivent se sentir soutenus par leur supérieur.

2.3. Les modèles de la pratique

L'approche de la pratique porte une attention particulière aux actions et interactions humaines au sein des organisations, en étudiant l'importance des décisions prises et des actions faites par les personnes impliquées dans un processus de gestion (Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2010). En réponse aux perspectives normatives et processuelles, les modèles de la pratique remettent l'humain au centre de la prise de décision en montrant leur rôle et influence dans l'évolution de la stratégie d'une organisation (Feldman et Orlikowski, 2011). En d'autres termes, c'est un complément aux approches normatives et processuelles qui proposent des pistes de solutions en fonction du contexte sans forcément arriver à justifier leur choix : « An intimate understanding of the practice that identifies a practitioner as a competent strategist is important before we can go beyond value judgments or prescriptions about how practitioners should behave » (Feldman et Orlikowski, 2011 : 4).

La performance d'une organisation ne dépend pas seulement de son environnement et de sa structure : l'approche de la pratique recommande de porter plus d'attention aux personnes à l'intérieur des organisations et aux outils qu'elles utilisent pour prendre des décisions et orienter leurs actions (Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2010). Ceci confère des responsabilités particulières aux gestionnaires et aux acteurs qui sont en mesure d'observer directement les effets de phénomènes globaux dans leur environnement (Sandberg et Tsoukas, 2011). Il s'agit de regarder où et comment la mise en place de la nouvelle stratégie de

gestion de crise se fait dans des contextes organisationnels spécifiques (Sandberg et Tsoukas, 2011).

L'approche de la pratique de gestion de crise s'inscrit dans la prise en compte de la complexité et des incertitudes (Annexe I). Elle insiste sur le fait qu'il ne faille pas seulement étudier les résultats mais aussi les actions et outils utilisés pour développer une stratégie particulière et une structure organisationnelle adaptée (Whittington, 2003). Les neuf articles que nous avons classifiés comme appartenant à la perspective de la pratique adoptent donc tous une approche micro de la gestion de crise, en se basant majoritairement (7/9) sur des études de cas; le but étant d'identifier les pratiques plus ou moins efficaces pour prévenir et gérer des crises en fonction du contexte. Pour cela ils se concentrent sur les activités et les discours qui se développent au sein des équipes devant gérer des crises. On observe deux tendances principales quant au type de pratiques auxquelles peuvent avoir recours les gestionnaires pour s'occuper d'une situation spécifique à un moment donné (Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2010) : il y a les pratiques formelles que Jarzabkowski et Whittington (2008) définissent comme étant les outils sociaux, symboliques et matériels qui permettent à une stratégie d'être développée et les pratiques informelles, équivalent des « praxis » qui comprennent les activités quotidiennes d'un gestionnaire . Nous allons étudier l'application de ces pratiques au sein des processus de prévention et de gestion de crise.

Tout d'abord les auteurs insistent sur l'importance de mettre en place des routines de travail qui favorisent la communication constante d'information et la coordination entre les membres de l'équipe pour favoriser une vision commune de l'avancée du projet. Ponis et Ntalla (2015) soulignent que ceci s'applique au-delà de l'environnement interne de l'organisation dans la mesure où la crise peut être directement liée aux activités de certaines parties prenantes, soit parce qu'elles sont directement la source du problème soit parce qu'elles sont affectées par les conséquences. Les auteurs analysent, en particulier, neuf cas plus ou moins réussis de résolution de crise manufacturière (cinq récupérations rapides et quatre plans

défectueux) pour tenter de définir précisément quelles sont les pratiques qui permettent aux organisations de répondre efficacement aux risques et de se remettre rapidement en cas d'accident (Ponis et Ntalla, 2015). Au travers de leur analyse, il apparaît qu'une compagnie ayant de faibles stocks ou qui dépend d'un seul fournisseur, aura moins de chance de subvenir aux besoins de ses clients si un incident éclate, risquant ainsi de déclencher une crise majeure (Ponis et Ntalla, 2015 : 671). C'est pourquoi il est particulièrement important pour une compagnie de ne pas négliger la collaboration et la communication avec ses fournisseurs (Ponis et Ntalla, 2015 : 671). Par ailleurs, les auteurs mentionnent que cette relation de confiance ne doit pas se limiter aux personnes impliquées dans la réalisation du produit, mais qu'il faut que l'entreprise soigne ses relations avec toutes les parties impliquées dans la chaîne de valeur jusqu'à la demande de ses consommateurs afin de préserver sa réputation (Ponis et Ntalla, 2015 : 672).

Les organisations doivent être capables de répondre à l'évolution constante de la demande en développant des routines de travail flexibles qui leur permettront d'agir rapidement lorsque des risques se présentent (Horne III et Orr, 1998). Les gestionnaires des OHF incitent leurs employés à développer un processus d'apprentissage constant et une sensibilité aux risques dans leurs pratiques afin d'être en mesure de s'adapter à n'importe quelle éventualité (Schulz, Geithner et Mistele, 2017). Weick et Sutcliffe (2007), en particulier, ont montré comment les OHF instaurent une conscience collective du risque pour assurer qu'une préoccupation constante des possibilités d'échec, un refus de tout simplifier, une sensibilité au déroulement des opérations et des évaluations régulières. Ce qu'il faut avant tout c'est éviter d'avoir des attentes fixes préétablies par des rôles, routines et stratégies qui risqueraient de masquer des menaces potentielles. « Those practices produce reliable, mindful, flexible functioning because they convert concerns about failure, simplicity, operations, resilience, and expertise into routines that reduce and mitigate misspecification, misestimating and misunderstanding » (Weick et Sutcliffe, 2007 : 19).

Barton et Sutcliffe (2009) questionnent ainsi la volonté des organisations de vouloir, à tout prix, éviter une interruption de leurs activités dans la mesure où ceci risque de les empêcher de réajuster leur plan d'action pour s'adapter aux nouvelles conditions. Selon elles, il est primordial que les équipes évaluent constamment leur progression pour faire les changements nécessaires (Barton et Sutcliffe, 2009). Détecter les signes de danger n'est pas suffisant, il faut que chacun se sente en mesure de les communiquer peu importe leur position et leur rôle au sein de l'organisation. Pour cela, les gestionnaires doivent inciter leurs équipes à tenir compte des points de vue divergents afin de rassembler un maximum d'information dans des contextes incertains (Barton et Sutcliffe, 2009). Des plans et procédures trop rigides risquent, au contraire, d'empêcher les équipes de s'adapter au développement de la situation. Par ailleurs, sans interruption intentionnelle dans leur routine habituelle, les individus ne considéreront pas que des ajustements sont nécessaires.

Horne III et Orr (1998) insistent sur la dimension humaine des pratiques de résilience organisationnelle : il ne s'agit pas seulement d'imposer des méthodes de communication ouvertes pour que les membres partagent toutes leurs informations et collaborent. Il faut aussi prendre en compte le rôle des émotions et le risque d'erreur potentielle comme éléments déterminants de la capacité d'une organisation à répondre aux imprévus. Les émotions et le langage jouent un rôle primordial dans la façon dont un groupe perçoit et appréhende une crise. Il faut s'assurer que tous les acteurs soient en mesure de prioriser les objectifs communs face aux pressions (Horne III et Orr, 1998).

Selon Schulz, Geithner et Mistele (2017), les incertitudes liées à la demande et aux méthodes de production accessibles rendent la prise de décision de plus en plus difficile au sein des organisations. De plus en plus d'organisations sont obligées d'agir avec peu d'information pour répondre à des besoins urgents, sans connaître réellement les risques. Ceci représente un changement majeur pour beaucoup d'équipes de travail. Comment peut-on développer la conscience du risque et du potentiel de crise dans les organisations inhabituées à ce type de

contexte (Schulz, Geithner et Mistele, 2017) ? Les auteurs se demandent s'il serait possible d'adapter les pratiques des OHF à d'autres organisations qui ont besoin de changer leur perspective (Schulz, Geithner et Mistele, 2017). L'apprentissage se fait encore trop de manière incrémentale, en fonction des obstacles rencontrés sur le terrain. Au sein des OHF, non seulement les acteurs sont capables d'adapter leur comportement au contexte mais, comme exposé ci-dessus, ceci est une pratique courante intentionnelle.

L'analyse de Oscarsson et Danielsson (2018) est l'une des rares études à présenter l'évolution d'une crise alors que celle-ci est encore en train de se dérouler : les auteurs tentent de mesurer comment les personnes en charge d'un centre social de jeunesse ont adapté leurs pratiques à l'arrivée d'un nombre important de jeunes réfugiés non accompagnés en 2015. Ils estiment que la gestion de crise dépend principalement de la capacité des individus à improviser, prioriser et créer des alternatives (Oscarsson et Danielsson, 2018). Les auteurs remarquent, cependant, que la nature du travail social obligeait déjà les acteurs à utiliser ce type de pratiques. L'écart se trouvait surtout entre les équipes opérationnelles et la haute direction qui avait moins l'habitude de gérer de telles circonstances (Oscarsson et Danielsson, 2018). Les auteurs notent que l'organisation évolue avec la situation en découvrant de nouvelles méthodes, plus adaptées aux besoins de leur secteur (Oscarsson et Danielsson, 2018).

Dans une comparaison originale entre les équipes d'intervention policière et celles de production, Bechky et Okhuysen (2011) développent le concept de « bricolage » identifié par Karl Weick dans son étude de la catastrophe de Mann Gulch (1994). Les deux professions opèrent dans des contextes d'incertitudes externes et internes, même si ceci risque d'avoir de plus grandes conséquences pour les équipes policières. Par ailleurs, les périodes de travail ainsi que le degré d'adhésion aux équipes diffèrent entre les deux secteurs. Néanmoins, dans les deux cas on observe un besoin de rapidité pour des raisons de temps ou de coûts et que donc, en cas de doute, des décisions doivent être prises rapidement. Afin que les actions soient toujours effectuées de manière efficace et coordonnée, les

équipes développent des techniques de « bricolage » sur trois niveaux : matériel, cognitif et social (Bechky et Okhuysen, 2011). Ceci commence avec la définition d'une approche commune acceptée par tous, la répartition des tâches en fonction du processus en cours et des ajustements nécessaires et la volonté des membres d'acquérir une connaissance globale de tout le processus d'intervention. Ces pratiques permettent le partage d'un savoir et d'attentes communes qui facilitent la réorganisation du travail en fonction du contexte (Bechky et Okhuysen, 2011). Cet ensemble de pratiques incite donc les organisations à être plus attentives à leur environnement en acceptant leur vulnérabilité face à de potentielles modifications ou interruptions dans leurs activités (Barton, Sutcliffe, Vogus et DeWitt, 2015). Cet état d'esprit doit être encouragé par les gestionnaires qui ont une influence majeure sur la performance de leurs équipes dans la gestion et la prévention de situations irrégulières :

First, by proactively directing attention to sensemaking leaders signal that there is no one right answer or perspective on the situation [...] Second, by seeking out diverse perspectives and encouraging people to bring up problems or different viewpoints, leaders model how such ambiguity is to be managed (Barton, Sutcliffe, Vogus et DeWitt, 2015 : 76).

Les modèles de l'approche de la pratique engagent directement les gestionnaires dans le développement de plan d'action efficace. Ils incitent à prendre en compte la dimension humaine d'une crise en mettant en avant les différents rôles et responsabilités dans la prévention et la gestion de celle-ci. Tous s'accordent pour dire qu'une crise provoque des changements dans les routines et habitudes de travail qui auraient pu être anticipés avant que celle-ci se déclenche pour tenter de limiter les conséquences négatives. Cependant, pour mettre en place un processus de rétroaction régulier permettant d'améliorer la prise en charge de l'incertitude, il faut que les organisations acceptent leur vulnérabilité et prennent conscience des risques qui les entourent. La particularité des OHF est d'avoir réussi à institutionnaliser la flexibilité et l'improvisation au sein de leurs équipes pour que celles-ci soient intégrées aux routines de travail existantes. Elles sont capables de

s'adapter à la façon dont un scénario se développe, sans savoir réellement, au préalable ce qui allait arriver. Le contexte d'incertitude dans lequel évolue un nombre croissant d'organisations, aujourd'hui, a poussé quelques auteurs à suggérer une généralisation de ces méthodes au reste des secteurs. Cependant, toutes les organisations ne doivent pas placer la sécurité et la fiabilité au cœur de leurs priorités, en particulier lorsqu'elles font face à des événements peu probables en soi (Pauchant et Mitroff, 1995). De plus, il semble difficile d'appliquer un ensemble de procédures préétablies lorsqu'on ne sait pas vraiment à quoi est-ce qu'on répond.

En résumé, il existe donc trois façons principales d'aborder l'analyse d'une crise : observer les standards et normes sur lesquels s'appuient les méthodes de gestion de crise; évaluer, *a posteriori*, le déroulement des événements pour en tirer des apprentissages ou étudier les actions et interactions permettant aux équipes d'anticiper et de gérer des crises. C'est cette dernière perspective, la perspective de la pratique, que nous proposons de suivre pour aller regarder ce qui se fait concrètement à l'intérieur des organisations de plus en plus enclines à gérer des risques afin de vérifier si les méthodes correspondent à celles préconiser par les organisations hautement fiables. Pour cela, dans la section suivante, nous allons d'abord analyser brièvement l'évolution du métier de gestionnaire, puis nous exposerons notre problématique et le cadre théorique que nous avons choisi pour y répondre.

Section 2 : Le travail des gestionnaires

Dans cette section, nous nous intéressons à l'évolution du travail du gestionnaire et à ses caractéristiques principales. L'objectif consiste à décrire les changements les plus importants afin d'appliquer ces idées à la gestion en contexte risqué. Ainsi, cette section sera divisée en trois parties distinctes : dans un premier temps, nous analyserons l'évolution du travail du gestionnaire de la perspective classique au développement de celle des rôles et des pratiques. Puis, nous expliquerons comment la présente recherche se situe dans la littérature, à partir de la notion de « gestionnaire de crise ». Enfin, nous présenterons le cadre théorique qui définira la trajectoire de notre étude.

1. Le travail des gestionnaires

Malgré les bouleversements politiques, sociaux et économiques de ces dernières années, la gestion d'une équipe, d'un projet ou d'une organisation, continue d'être un pilier majeur de la performance organisationnelle. Si les principes fondamentaux de contrôle et de direction ont été remis en question, il est difficile d'imaginer qu'une organisation puisse fonctionner sans gestionnaire. Pour comprendre l'évolution du travail des gestionnaires, nous allons d'abord étudier les différents niveaux de gestion avant de rappeler la perspective classique. Nous étudierons ensuite les approches s'intéressant aux rôles des gestionnaires puis celles portant sur leurs pratiques et, finalement, nous considérerons un type de gestionnaire : le gestionnaire de crise

1.1. Différents types de gestionnaires

En faisant une revue des principaux ouvrages consacrés au travail du gestionnaire, Tenglad (2012) décrit les différents niveaux de gestion que l'on peut trouver au sein d'une même organisation. En effet, plus une organisation croît, plus un nombre important de personnes auront des responsabilités de gestion; ainsi il existe quatre niveaux de gestion relatifs au degré de responsabilité attribué à chacun en fonction de sa position dans l'organisation : les exécutifs, les cadres intermédiaires (middle managers), les superviseurs de premier niveau et les consultants. Il semble important de clarifier

brièvement les spécificités de chacun, pour mieux situer ensuite la place du gestionnaire de crise. Les exécutifs, tout d'abord, sont généralement reconnus comme étant responsables de la définition et de l'atteinte des objectifs. Une majeure partie de leur travail consiste, néanmoins, à représenter l'organisation dans différents contextes en fonction des besoins du moment. Tengblad (2012) fait notamment référence aux recherches de Sune Carlson (1951 et 1991) sur le comportement de cadres supérieurs de grandes compagnies suédoises : celui-ci trouve que les dirigeants passent plus de temps à réagir aux demandes de leur environnement qu'à réellement questionner et améliorer la stratégie de leur entreprise. Les cadres intermédiaires, par ailleurs, font le lien entre les dirigeants et le terrain dans lequel se déroulent les activités de l'organisation; ceci leur confère une double responsabilité vis-à-vis du fonctionnement de la structure organisationnelle.

La communication est donc une tâche importante pour ces gestionnaires qui doivent s'assurer du flot continu de l'information entre les différentes fonctions. Ainsi, Tengblad (2012) note que les cadres intermédiaires passent une majeure partie de leur temps à discuter avec leur pairs quant à l'avancée des différents services plutôt que de faire le suivi auprès de leurs équipes. Enfin, les superviseurs de premier niveau sont censés s'assurer de l'efficacité et de la qualité des services de production et répondre aux urgences du terrain tout en assurant la collaboration de leurs équipes. Les études révèlent, néanmoins, une concentration de leurs efforts dans la prévention et la gestion de problèmes immédiats plutôt que dans la formation et le développement de leurs équipes (Tengblad, 2012). Il est intéressant de noter que Tengblad (2012) remarque un écart constant entre les attentes du travail d'un gestionnaire, peu importe son niveau de responsabilité, et la réalité chaotique, en perpétuel mouvement du monde économique, qui ne peut être réduit à l'implantation de plans de gestion.

Avec le développement de la société de consommation, le client est devenu de plus en plus demandant et exigeant quant à la qualité des produits fournis. Les gestionnaires peuvent de moins en moins se baser sur ce qui a été fait auparavant pour répondre à leurs besoins et doivent donc imaginer de nouveaux scénarios et techniques. L'écart se creuse entre leurs attentes et la réalité du travail qu'ils doivent accomplir : les théories et principes établis auparavant ne leur permettant plus de diriger leurs activités efficacement,

ils doivent adapter leurs méthodes à la réalité de leur environnement actuel. Sturdy, Wright et Wylie (2016) décrivent la création d'une nouvelle forme d'organisation où la prise de décision est de plus en plus décentralisée mais particulièrement dépendante et le partage des responsabilités est temporairement défini par projets. Ainsi, le consultant s'est imposé ces dernières années comme un nouveau type de gestionnaires capable de prévoir et de s'adapter aux changements de l'environnement externe. Zand (1993) identifie quatre raisons pour le développement de la consultation dans tous les aspects de l'organisation : la diffusion de l'information dans des systèmes complexes, l'augmentation de l'incertitude, la fragmentation des cultures organisationnelles et la quête d'excellence. La gestion d'une organisation est de plus en plus considérée en termes de résolution de problèmes et création d'alternatives plutôt que selon les principes directeurs du PODC, que nous détaillons ci-dessous. Bien que les consultants, aussi, ne disposent pas forcément de toute l'information nécessaire pour agir, la nature de leur travail les pousse à développer des mécanismes d'adaptation efficaces pour se renouveler constamment et appréhender les changements (Bourgoin et Harvey, 2018). Nous étudions ensuite comment ces attentes ont évolué et pourquoi le gestionnaire de crise prend une place de plus en plus importante au sein des organisations.

1.2. Un aperçu des approches classiques

Le début du développement des responsabilités de gestion est généralement associé aux travaux de Frédéric Winslow Taylor, ingénieur autodidacte, décidé à assurer un maximum de prospérité en un minimum de temps aussi bien pour les employeurs que les employés (Rouleau, 2011). Afin de combiner les objectifs des deux parties, il propose l'organisation scientifique du travail, reposant sur l'idée qu'il existe une façon optimale de conduire chaque activité : le *one best way*, qui permet aux patrons de limiter les coûts de production et aux employés d'être rémunérés à leur juste valeur (Rouleau, 2011). Taylor rend compte de l'influence du milieu de travail sur l'efficacité et le rendement des activités d'une organisation : les patrons doivent déterminer les caractéristiques du travailleur idéal pour chaque tâche, sélectionner scientifiquement les travailleurs les plus adaptés, les former si besoin et adapter leur salaire à leur valeur. Le gestionnaire est donc celui qui organise les

tâches et fixe les standards de performance à atteindre au sein de l'organisation (Déry, Pezet et Sardais, 2015).

La distinction entre les différentes fonctions au sein d'une même organisation se poursuit avec les travaux de Henri Fayol qui met en avant l'importance des activités administratives. Selon lui, l'efficacité d'une organisation ne dépend pas uniquement de ses moyens de production : il faut que la totalité de son fonctionnement soit orchestrée de manière logique et structurée selon des principes de gestion claire (Rouleau, 2011). C'est l'organisation administrative du travail qui met en évidence l'existence de principes impartiaux et universels dans la gestion d'une organisation (Rouleau, 2011). Quelle que soit leur fonction technique, les gestionnaires doivent accomplir un ensemble de tâches administratives qui correspondent à leur « deuxième » fonction en tant que responsable d'une activité (Déry, Pezet et Sardais, 2015). Plus une organisation grandit, plus il est important que des personnes soient responsables de l'organisation du travail des autres et de la diffusion d'une vision globale des démarches (Rouleau, 2011).

Les travaux de Fayol sont précurseurs de ce que nous appelons maintenant le PODC (Planification-Organisation-Direction-Contrôle), principe directeur des responsabilités de gestion (Déry, Pezet et Sardais, 2015). La planification fait référence à la définition des objectifs principaux, de la vision à atteindre, et des scénarios d'évolution potentiels; l'organisation comprend la gestion des processus de conception et la coordination du travail; la direction signifie la capacité du gestionnaire à orienter l'action de ses équipiers et à communiquer l'information nécessaire. Le contrôle, enfin, représente le processus de rétroaction, permettant de mesurer le niveau de performance et définir des pistes d'amélioration (Déry, Pezet et Sardais, 2015). Dans cette approche classique, le travail des gestionnaires est donc perçu comme étant fragmenté en tâches distinctes et constamment interrompu puisqu'il repose principalement sur des discussions face à face avec leurs subordonnés (Tengblad, 2012). Ainsi l'efficacité de leur travail dépend des relations interpersonnelles qu'ils auront établies au sein du groupe dont ils sont responsables. C'est donc avant tout une lutte de pouvoir basée sur l'accumulation de ressources et d'information pour préserver sa légitimité vis-à-vis du groupe (Tengblad, 2012). Selon les approches classiques, la priorité d'un gestionnaire est donc d'assurer

l'efficacité de l'organisation via un double souci de collaboration à l'intérieur de son équipe et entre son équipe et le reste des fonctions de l'organisation.

1.3. Des rôles aux pratiques

Les approches classiques ont permis de clarifier un ensemble d'activités communes à différents secteurs et différentes fonctions au sein d'organisations très variées. Ce cadre d'analyse n'a cependant pas beaucoup évolué malgré les modifications de l'environnement. Face à la rigidité des méthodes de gestion proposées, Mintzberg entreprend de rassembler les différentes contributions théoriques dans le but d'en tirer une façon systématique de gérer qui devrait être régulièrement réévaluée et adaptée au contexte (Tengblad, 2012). Il ouvre ainsi la « boîte noire » de la gestion, pour en identifier les caractéristiques principales qui, selon lui, sont les suivantes: le rythme soutenu, la brièveté et la variété des activités, la fragmentation et la discontinuité du travail, la propension à l'action, la préférence pour les communications informelles et verbales, la nature horizontale du travail (avec collègues et partenaires) et le contrôle tacite plutôt qu'explicite (Mintzberg, 2010). Mintzberg estime que ce sont ces actions qui permettent aux gestionnaires « d'amener les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes, afin qu'ils puissent mieux connaître, mieux décider et mieux agir. » (Mintzberg, 2010 : 29).

Par ailleurs, en tentant de définir les différents points communs entre les gestionnaires de divers secteurs, Mintzberg note que leur autorité leur confère à tous un certain statut qui leur demande d'être en relation constante avec différents individus; ce qui leur permet d'avoir accès à un maximum d'information en peu de temps afin de prendre des décisions en lien avec les intérêts de leur équipe (Mintzberg, 1989). Il identifie ainsi trois types de rôles qui, selon lui, découlent directement du statut du gestionnaire, ceux-ci sont : interpersonnels, informationnels, et décisionnels (Mintzberg, 1989). En cela, il s'agit moins d'identifier des bonnes pratiques de gestion que de comprendre réellement en quoi consiste le travail du gestionnaire afin d'adapter les processus et procédures au contexte.

Le gestionnaire est dépendant de ses subordonnés, dans la mesure où il n'aurait pas la même position et le même statut au sein de l'organisation si ceux-ci n'existaient pas. En tant que point de contact entre son équipe et les autres entités de l'organisation, celui-ci doit trouver un équilibre en se différenciant du reste de son équipe tout en conservant son

attachement au groupe (Jones, 1970). En cela Kotter (1999) stipule que, pour être efficace, un gestionnaire doit être capable de définir l'ordre de ses priorités selon une quantité limitée d'information et un degré important d'incertitude et de développer un ensemble de relations lui permettant d'accéder facilement aux ressources nécessaires pour développer ces priorités. Ainsi, le travail de gestionnaire comprend majoritairement la prise de décision et l'utilisation de leur influence dans l'intérêt de leurs activités (Kotter, 1999). Pour cela, il est important que celui-ci connaisse et sache s'approprier rapidement l'environnement dans lequel il travaille. C'est pourquoi Kotter (1999) estime qu'il est important que le gestionnaire ait une expérience dans le milieu dans lequel il va devoir exécuter ses nouvelles responsabilités et qu'il soit formé tout au long du processus.

Dierdoff, Rubin et Morgeson (2009) soulignent, néanmoins, l'influence du contexte sur le rôle endossé par le gestionnaire : le contexte social, par exemple, influencera davantage la nature des rôles interpersonnels que celle des rôles techniques qui seront plutôt influencés par le type de tâche attendue. McGregor (1967) explique que cette influence extérieure oblige le gestionnaire à modifier son rôle en fonction de son expérience, créant un conflit entre ce qu'il devrait faire et ce qu'il est contraint de faire. Ceci peut provoquer de l'incompréhension et des tensions au sein de l'équipe, qu'il faudra limiter en instaurant une communication transparente et une définition commune des systèmes de contrôle.

Selon Drucker (1988), la performance d'une organisation est de plus en plus dépendante de sa capacité à rassembler un maximum d'information sur son environnement et à adapter ses activités en fonction de l'évolution des besoins. Ainsi, le rôle du cadre intermédiaire devient de moins en moins important, dans la mesure où trop de structure risque d'empêcher le flot continu d'information du terrain vers l'exécutif où les décisions stratégiques sont prises. Au contraire des compétences opérationnelles spécifiques à un milieu d'expertise sont nécessaires pour analyser et comprendre l'information (Drucker, 1988). Ainsi, au fil du temps, le gestionnaire est devenu une personne capable de prendre des décisions rapidement, en accompagnant son équipe dans l'apprentissage et l'adaptation en fonction des circonstances. Il doit accepter de ne pas pouvoir disposer de toutes les informations nécessaires pour prendre la meilleure décision possible et de devoir s'adapter au contexte (Schön, 1983). Weick (1988) notamment, a longuement démontré l'importance du processus de *sensemaking*, c'est-à-dire de la formation de la

réflexion et de la prise de décision au travers de l'action. Le gestionnaire doit constamment tester son interprétation, analyser et questionner son intuition et expérimenter afin de restructurer ses actions en fonction du développement de la situation (Schön, 1983).

Étant donné la difficulté d'établir des standards de gestion, la littérature propose de plus en plus d'outils et de méthodes généraux qu'un gestionnaire pourra adapter en fonction de son expérience. La gestion ne peut plus être envisagée de façon aussi rigide, dans la mesure où les équipes sont davantage diversifiées et les responsabilités beaucoup plus partagées (Gentry, Harris, Baker et Leslie, 2007). Il devient de plus en plus difficile de déterminer un ensemble de fonctions communes aux gestionnaires mise à part leur volonté de représenter leur équipe auprès des autres parties impliquées (Gentry, Harris, Baker et Leslie, 2007). Selon Gentry, Harris, Baker et Leslie (2007), il est donc plus intéressant de se concentrer sur les aptitudes de gestion (*skills*) plutôt que sur les rôles ou tâches du gestionnaire qui sont moins flexibles. En termes d'aptitudes, les auteurs notent d'ailleurs que peu de choses ont changé depuis le début des années 90. Ils remarquent seulement une plus grande importance accordée aux compétences relationnelles plutôt qu'organisationnelles ainsi qu'à la prise de risque et aux aptitudes de leadership (Gentry, Harris, Baker et Leslie, 2007). Le gestionnaire moderne doit avant tout être capable de jongler entre obligations formelles et compétences informelles pour mener son équipe dans la direction désirée tout en laissant de la place aux imprévus.

1.4. Le gestionnaire de crise

L'évolution de la gestion vers un ensemble de pratiques formelles et informelles est certainement liée aux modifications des méthodes et structures de travail : la diversification des activités associée à une prise de décision de plus en plus collective entraînent l'augmentation des types de gestionnaires et de leur perception du métier. L'incertitude grandissante quant aux décisions et actions de gestion les plus adaptées pour une organisation accentue le besoin d'avoir des gestionnaires particulièrement qualifiés et à l'aise dans le secteur où ils sont responsables. Ainsi, la gestion de crise devient de plus en plus une fonction clé des opérations de sécurité, voire une fonction à part entière dans l'organisation. Le travail du gestionnaire de crise consiste précisément à tenter de

prévoir l'imprévisible; gérer l'inconnu pour permettre à l'organisation de maintenir ses activités peu importe l'évolution de son environnement. Il doit donc avoir un statut, à part entière, au sein de l'organisation, lui permettant de surveiller l'ensemble des activités pour détecter les premiers signes de danger et diffuser l'information le plus rapidement possible.

Un nombre grandissant de chercheurs s'interrogent en effet sur la meilleure façon de renforcer et diffuser le concept d'organisation résiliente. Williams, Gruber, Sutcliffe, Sheperd et Zhao (2017) définissent la résilience comme étant : « the process by which an actor (i.e., individual, organization, or community) builds and uses its capability endowments to interact with the environment in a way that positively adjusts and maintains functioning prior to, during, and following adversity » (2017 : 742). Ils proposent d'intégrer cette notion à la gestion de crise pour aider les organisations à anticiper, s'ajuster et répondre à l'adversité (Williams, Gruber, Sutcliffe, Sheperd et Zhao, 2017).

Ceci, cependant, demande des compétences qui ne sont pas forcément celles enseignées dans les écoles de gestion qui mettent en avant la continuité et la planification des actions commerciales. Une crise, représente, d'une certaine façon, l'építome de l'écart entre les théories et la réalité des pratiques de gestion mentionnée, entre autres, par Kotter (1999). Un évènement d'une telle ampleur déstabilise, en effet, une organisation qui n'est pas capable d'accepter sa vulnérabilité face à la complexité de la situation (Lagadec, 1996). Selon Lagadec (1996 : 101) : « la crise c'est l'urgence plus la déstabilisation » : « on ne sait plus très bien où aller, avec qui, ni pour quel but. » Le gestionnaire de crise doit être en mesure d'établir des repères pour inciter son organisation à remettre en question ses acquis et à tirer des leçons de la situation pour augmenter sa résistance (Lagadec, 1996). Roux-Dufort et Vidaillet (2003) identifient 4 types de comportements qui favorisent l'improvisation et l'adaptation d'un groupe dans une situation de crise : une perception commune de l'urgence, un niveau d'urgence et de surprise modéré, un nombre limité de groupes impliqués ainsi qu'un processus de création de sens commun. Nous avons identifié ci-dessus que les gestionnaires de crise pouvaient se baser sur des normes et processus inspirés des organisations hautement fiables pour définir des plans d'action et

se préparer ainsi à répondre à des risques variés. Cependant, peu d'organisations considèrent qu'il est nécessaire de consacrer beaucoup de ressources à la création et à l'intégration d'outils et procédures de gestion de crise dans la mesure où ce sont des événements qui leur paraissent peu probables. En cela, la gestion de crise est généralement attribuée au personnel de sécurité, présent au moment de l'incident. Ainsi, il semble y avoir un écart entre le sentiment d'urgence décrit dans l'actualité et la résistance des organisations à changer des méthodes, *a priori*, efficaces.

2. La problématique

Nous avons identifié ci-dessus l'importance grandissante du contexte et des personnes impliquées dans l'application de normes et procédures de gestions efficaces. Ceci a incité les théoriciens de la gestion à s'intéresser de plus en plus à ce qui se passe à l'intérieur des processus définis par la direction d'une organisation. En effet, la complexité des organisations ainsi que le contexte d'incertitude dans lequel elles évoluent aujourd'hui rendent difficile de prévoir exactement ce que les gestionnaires devraient faire dans une situation donnée. Ceux-ci doivent, avant tout, posséder une connaissance aigüe du terrain dans lequel ils opèrent ainsi que de fortes compétences analytiques et relationnelles pour adapter leurs outils aux personnes et contextes concernés, plutôt que des compétences administratives et organisationnelles globales.

En situation de crise, en particulier, les repères et routines habituels ne suffisent généralement pas à maintenir la structure de l'organisation. Le gestionnaire de crise se distingue justement par sa capacité à s'adapter aux incertitudes et à prévoir les risques pour aider une organisation à perdurer dans n'importe quel contexte. Cependant, la littérature sur la gestion de crise se base principalement sur l'expérience des organisations hautement fiables pour définir des normes et processus à appliquer afin de prévenir les risques et de limiter les conséquences négatives à la suite d'un incident. La plupart des études se concentrent, en effet, sur des cas d'organisations qui ont réussi à perdurer malgré les menaces pour essayer d'identifier ce qui pourrait être appliqué à d'autres organisations de plus en plus sensibles aux risques. Bien que beaucoup reconnaissent que le facteur humain est une variable majeure dans la compréhension et l'application de standards et

procédures, peu d'études s'intéressent à ce qui se passe à l'intérieur des équipes devant gérer des crises.

Ceci nous a paru contraire à l'évolution des approches de gestion qui suggère un besoin croissant de flexibilité humaine et d'adaptation au contexte. En cela, nous pensons avoir identifié l'intérêt d'appliquer les approches de la pratique à la gestion de crise : tout comme il est de plus en plus reconnu que l'efficacité des activités de gestion dépend principalement des personnes qui les exécutent et de leur capacité à interagir avec leur réseau, nous proposons d'adopter une approche de la pratique à la gestion de crise afin d'analyser en profondeur le métier de gestionnaire de crise. En ouvrant la « boîte noire » de la gestion de crise, nous analyserons ce qui se passe concrètement lorsqu'une organisation intègre ces enjeux dans sa planification stratégique. Ceci, nous pensons, nous permettra de comprendre comment il est possible d'adapter les normes et procédures de gestion de crise en fonction du contexte pour renforcer leur efficacité, dans la mesure où cela dépend principalement de la façon dont les humains se les approprient. Dans la lignée des travaux qui, depuis les années 2000, cherchent à comprendre ce que font réellement les gestionnaires, nous proposons donc de nous interroger sur la nature du travail de gestionnaire de crise : *que font concrètement les gestionnaires de crise ? Qui sont-ils et en quoi consistent leurs activités quotidiennes ?*

Nous présentons ensuite comment nous proposons d'intégrer la gestion de crise dans la continuité de l'évolution des approches de la pratique en nous intéressant aux interactions et actions mises en place par les personnes responsables de la gestion de crise dans une variété d'organisations.

3. Le cadre théorique

Tout d'abord, nous avons identifié que, contrairement, aux organisations hautement fiables, la plupart des organisations ne se sentent pas directement affectées par les risques présents dans leur environnement. En effet, leur priorité est généralement de prouver leur rentabilité et leur productivité plutôt que de se protéger contre des événements, *a priori*,

peu probables (Hällgren, Rouleau et De Rond, 2018; Pauchant et Mitroff, 1995). Néanmoins, de plus en plus d'organisations se rendent compte de l'influence grandissante de leur environnement et de ses modifications sur leurs activités. Il y a une prise de conscience quant aux conséquences négatives que peut avoir une mauvaise prévention et gestion des risques sur la performance économique des entreprises. Ainsi, plusieurs experts recommandent l'application des méthodes mises en place par les OHF au reste des organisations pour que celles-ci puissent se préparer à toute éventualité. À quel point peut-on répliquer les pratiques utilisées par les équipes des OHF dans le reste des organisations? Comment les gestionnaires de crise dans ces organisations envisagent-ils les crises et se préparent-ils au quotidien?

Afin de clarifier les responsabilités et fonctions du gestionnaire de crise au sein des organisations « normales », au sens de basées sur la réduction des coûts de transaction et l'augmentation de la productivité, nous adopterons une perspective de la pratique dans notre analyse. Cette perspective, nous permettra de nous rapprocher au maximum de la réalité des activités quotidiennes d'un gestionnaire de crise. L'approche de la pratique préconise, en effet, de porter une plus grande attention aux interactions ayant lieu à l'échelle micro d'une organisation pour détecter l'internalisation de modèles d'actions au sein des équipes. Chia et Mackay (2007) définissent ainsi les pratiques comme étant : « discernible patterns of action arising from habituated tendencies and internalized dispositions rather than from deliberate, purposeful goal-setting initiatives » (2007 : 217). Étant donné les enjeux liés aux crises, nous pensons qu'il est important de comprendre les types d'actions qui peuvent contribuer à leur aggravation ou à leur maîtrise dans différents secteurs afin d'établir des liens potentiels et renforcer l'efficacité des normes et processus proposés par la littérature sur les OHF.

Notre analyse des pratiques de gestion de crise développées dans la littérature sur les organisations hautement fiables, nous a permis de sélectionner trois types d'action considérés comme étant nécessaires pour une prévention et une gestion efficace des accidents (*figure 1*) : des routines de travail flexibles basées sur un système de « bricolage », une valorisation de la discussion et de l'émergence de points de vue divergents et une prise en charge rapide des premiers signes d'incident. Dans la figure ci-

dessous nous avons représenté la manière dont, nous pensons, que ces pratiques influent sur la prise en charge de contextes risqués.

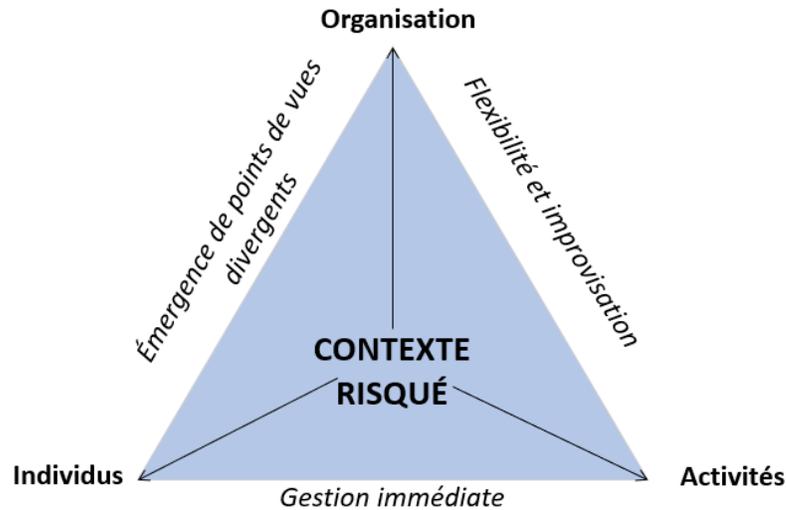


Figure 1 : Les pratiques de gestion de crise selon les OHF

Ainsi, le premier groupe d’actions mises en place par un gestionnaire de crise tourne autour de la définition et de la compréhension des objectifs par les individus concernés, en faisant émerger les points de vue divergents. Ensuite, il est nécessaire de s’assurer que la stratégie choisie facilite des routines de travail flexibles, une communication transparente et une capacité d’improvisation. Ceci dans le but de permettre à l’organisation de réévaluer et d’ajuster sa stratégie si besoin. Cependant, chacune de ces activités est située dans des contextes d’action précis, qui nécessitent souvent une réponse rapide dès les premiers signes de disruption, empêchant de suivre les plans d’action de manière linéaire et organisée. L’enjeu de l’approche de la pratique appliquée à la gestion de crise est donc de dépasser les initiatives et objectifs définis par une organisation pour identifier les schémas d’actions développés par les acteurs concernés pour répondre à ces attentes.

Pour vérifier l’utilisation de ces pratiques dans différents types de contextes risqués, nous adopterons une approche inductive qui nous permettra d’adapter notre modèle en fonction

des résultats observés sur le terrain. En effet, si nous nous basons sur les méthodes utilisées dans les organisations hautement fiables, nous pensons qu'il n'est pas possible d'affirmer exactement quels faits et actes nous allons étudier avant d'avoir confirmé leur présence (Catellin, 2004). En effet, les pratiques représentent une adaptation précise de normes et procédures à des circonstances et objectifs particuliers (Catellin, 2004). Au travers de notre analyse, nous chercherons à comprendre comment agissent concrètement les gestionnaires de crise au quotidien pour vérifier si certaines pratiques peuvent être normalisées à différents types de contextes risqués. L'approche de la pratique nous permet, en effet, de porter une attention particulière aux outils et démarches utilisés pour prévenir et gérer les crises à l'intérieur de différentes structures, au-delà des normes et processus mis en place. Il est important de noter que nous ne différencierons pas entre crise, accident et contexte risqué, qui seront donc utilisés de façon interchangeable tout au long de notre analyse.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Cette section présente la méthodologie choisie pour mieux comprendre ce que « font » concrètement les gestionnaires de crise au quotidien. Dans un premier temps, nous allons justifier notre décision de travailler sur quatorze cas divers, en mettant en avant leurs points communs et différences; nous présenterons ensuite notre méthode de collecte de données et expliquerons comment nous les avons analysées. Nous terminerons par énoncer quelques enjeux éthiques qu'il était important de prendre en compte étant donné la nature de notre sujet de recherche.

1. L'étude de cas

Notre but étant d'étudier comment les gestionnaires de crise travaillent au quotidien pour assurer la continuité des activités de leur organisation dans des contextes de plus en plus risqués, nous voulions comparer les pratiques mises en place dans différents secteurs. Nous avons donc commencé par définir un certain nombre d'indicateurs, présentés ci-dessus, pour identifier le type de pratiques que nous pensions retrouver constamment selon le modèle des organisations hautement fiables. En interrogeant des gestionnaires de crise, au sein de diverses organisations, nous cherchions à approfondir notre connaissance des actions et interactions qu'ils utilisent pour intégrer la gestion de crise dans les priorités de leur organisation. Notre but était de savoir quels facteurs influencent les pratiques des gestionnaires de crise dans la sécurité pour se préparer, répondre et résoudre les crises.

Afin de bénéficier d'un maximum de variété de pratiques, il fallait donc que nous touchions le plus de secteurs possibles, avec à la fois des organisations hautement fiables et des organisations vulnérables aux risques présents dans leur environnement. Ceci nous permettra, en effet, d'identifier les pratiques communes aux organisations hautement fiables et au reste des organisations. Or, selon la Normal Accident Theory et la High Reliability Theory, les crises ont plutôt tendance à se produire dans des structures complexes où les accidents sont difficiles à détecter et à contrôler. Nous avons donc défini

qu'il serait plus intéressant de se concentrer sur des organisations de taille importante qui ont plus de raisons de consacrer des ressources à ce type d'activités.

Pour affiner notre recherche, nous avons utilisé une liste de 500 industries présentes au Canada¹, afin de nous informer sur le contexte des entreprises susceptibles d'avoir des programmes de sécurité dans le but de trouver de potentiels gestionnaires de crise. Nous voulions nous assurer de cibler un maximum de secteurs différents pour explorer en quoi consistent les pratiques des gestionnaires de crise. Par ailleurs, en nous adressant à des gestionnaires expérimentés nous avons pu bénéficier de leur expérience au sein de plusieurs organisations (*tableau 1*). Ainsi quatre gestionnaires proviennent d'organisations hautement fiables, le reste provenant de secteurs de plus en plus vulnérables aux risques présents dans leur environnement : la finance, les télécommunications, l'éducation, l'évènementiel, les transports, l'alimentaire et le gouvernement. Il est important de remarquer que toutes ces organisations produisent des biens ou services directement susceptibles d'affecter la vie de personnes.

Au total, 14 entrevues de gestionnaires de crise dans le domaine de la sécurité ont été réalisées, le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de chacun. Il est important, cependant, de noter que les participants ont souvent mentionné des crises dans d'autres secteurs que celui avec lequel ils sont identifiés, en fonction de leur expérience. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques principales de nos entrevues :

Noms²	Durée	Taille de l'entreprise	Secteurs³
Pierre	32,46	Grande	Finance
Louise	50'04	Moyenne	Éducation
Paul	49,04 ⁴	Grande	Alimentaire

¹ Les affaires (2018) Les 500 au Québec : le classement des plus importantes société québécoises en 2018 [en ligne], accessible via : <https://www.lesaffaires.com/classements/les-500/liste>, page consultée le 15 Septembre 2018

² Des noms fictifs ont été utilisés, ceux-ci ne sont en aucun cas représentatifs du sexe des participants

³ Secteurs dans lesquels les participants travaillent actuellement

⁴ 10 minutes n'ont pas été enregistrées

Nicole	Refus enregistrement	Grande	Télécommunication
Pascal	43'09	Grande	Transport
Jeanne	35'03	Grande	Santé
Marc	50'35	Grande	Alimentaire
Jacques	40'40	Petite	Conseil
Michel	35'56	Moyenne	Évènementiel
Nadia	41'40	Grande	Finance
Jean & Philippe ⁵	60'40	Grande	Transport
Nicolas	Refus enregistrement	Grande	Transport
Julien	50'02	Moyenne	Organisation gouvernementale
Thomas	Validation des données	Moyenne	Éducation

Tableau 1 : Récapitulatif des différentes entrevues

2. L'échantillon de recherche

La gestion de crise est encore rarement considérée comme un service à part entière dans une organisation, elle est plus souvent rattachée à la sécurité qui regroupe la prévention et la gestion de tous les accidents. C'est pourquoi, nous avons décidé de situer notre unité d'analyse dans le domaine de la sécurité : non seulement nous aurons accès à plus de personnes disposées à gérer des crises mais nous pourrons aussi étudier ce type de gestion au travers différents secteurs, étant donné que c'est une dimension transversale; le but

⁵ Nous avons ainsi 15 questionnaires au total

n'étant pas de privilégier un type de crise en particulier mais plutôt de vérifier les pratiques récurrentes dans la prévention et gestion de crise.

N'ayant pas de contact particulier dans le milieu, nous avons décidé d'utiliser la plateforme LinkedIn pour rechercher des personnes susceptibles de répondre à nos questions, en sachant que nous devrions nous contenter des premiers répondants en raison des limites de temps et de moyens liés au cadre scolaire de notre recherche. Notre échantillon est composé majoritairement de gestionnaires de la sécurité (7/ 14); nous avons également interrogé 3 consultants (2 consultants internes et un consultant externe), un gestionnaire de crise et continuité des affaires, un directeur de la communication et relations gouvernementales, un coordinateur de cellule de crise et un responsable des mesures d'urgence. Tous sont impliqués dans la gestion de crise, dans la mesure où ils participent directement à la formation et coordination des cellules de crise. Notre recherche s'est effectuée en deux temps : tout d'abord nous avons recherché des personnes directement associées à la gestion de crise en utilisant des mots clés tels que « crisis manager », « crisis management », « risk and crisis ». Puis, nous avons élargi notre recherche à la sécurité en cherchant des personnes liées à des mots clés comme « corporate security » « security manager » ou « chief security officer ».

Pour compléter notre échantillon, nous avons utilisé le répertoire fourni par le Disaster Recovery Institute International⁶ pour rechercher directement des professionnels certifiés dans la région de Montréal et nous avons demandé à certains participants s'ils pouvaient nous référer leurs contacts pour appuyer notre crédibilité auprès de professionnels.

3. L'entrevue semi-dirigée

Nous avons réalisé 14 entrevues qui ont duré entre 30min et 1h00, généralement dans les bureaux des personnes interrogées; 3 personnes nous ont proposé de nous rencontrer dans un café. Le guide utilisé pour les entrevues est disponible en annexe IV. Nous avons défini

⁶ Disaster Recovery Institute International (DRI), <https://drii.org/>, page consultée le 5 Octobre 2018.

trois thèmes principaux à aborder pendant l'entrevue : la première partie est consacrée à l'évolution de la carrière jusqu'au poste de gestionnaire de crise, ce qui nous permettait d'établir le dialogue avec le participant en essayant de mieux comprendre sa personnalité et son parcours. Nous abordions ensuite la gestion d'une crise en particulier, pour tenter de percevoir comment il travaille au quotidien pour contrôler les incidents et faire face aux risques. En lui demandant de se projeter dans une crise qu'il a dû gérer, nous voulions qu'il nous parle de son expérience et de sa compréhension personnelle. Enfin, nous discutons de sa vision du futur de la gestion de crise et du travail de gestionnaire de crise pour saisir les compétences et qualités qu'il lui semblait nécessaires pour gérer des crises efficacement. Nous avons testé le fonctionnement du processus d'entretien avec une professeure du département de Management à HEC Montréal, afin de vérifier si les questions étaient compréhensibles par tous.

Nous avons choisi la méthode de l'entrevue, car c'est ce qui nous permettrait le mieux de saisir l'interprétation que se fait chaque individu des normes et standards qu'il est censé appliquer. Selon Blanchet et Gotman (1992 : 27) :

L'enquête par entretien est ainsi particulièrement pertinente lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs... elle donne accès à des idées incarnées, et non pas préfabriquées.

Nous cherchions, en effet, à dépasser les processus et normes organisationnels, pour essayer de comprendre comment la gestion de crise est perçue par les acteurs directement concernés par différents niveaux d'urgence.

Nous avons considéré trois façons différentes de faire des entrevues avant de choisir la méthode la plus adaptée pour cette recherche : l'entrevue semi-structurée, le récit biographique et la méthode du sosie. L'entrevue semi-structurée, nous semblait pertinente dans la mesure où elle nous permettrait de diriger la conversation vers les pratiques utilisées au quotidien tout en laissant le participant exprimer sa propre vision. Par ailleurs, nous pensions que ceci ne suffirait pas forcément à différencier les bonnes pratiques de l'expérience personnelle.

Nous avons donc comparé le récit biographique et la méthode du sosie, pour savoir laquelle serait la plus adaptée pour compléter la structure de l'entrevue en accord avec les approches de la pratique. Le récit biographique permet d'obtenir l'interprétation et la vision du participant quant à des événements ayant eu lieu à un moment spécifique de sa vie afin de comprendre comment ceux-ci ont été vécus au-delà des faits (Rouleau, 2003). Appliquée au milieu de la gestion, cette méthode, souvent appelée « récit de pratique », permet de mettre en avant l'importance des connaissances tacites et des interactions sociales dans la conduite d'actions précises (Rouleau, 2010). En d'autres termes, cette méthode permet aux participants de réfléchir sur les causes et conséquences de leurs actions et au chercheur d'établir des connexions et des significations derrière ces actions (Gherardi, 2012).

La méthode du sosie, par ailleurs, se rapproche davantage de l'expérimentation dans la mesure où elle nécessite que le participant explique au chercheur ce qu'il devrait faire s'il se retrouvait à sa place prochainement (Nicolini, 2009). L'idée semblait intéressante dans la mesure où nous aurions pu utiliser notre position d'étudiante pour expliquer notre intérêt pour la profession. Cependant, cette méthode risquait de déstabiliser les participants qui ne se sentiraient peut-être pas à l'aise de raconter exactement ce qu'il faisait dans des contextes risqués, de façon aussi explicite. Le récit de pratique nous permettrait plutôt d'amener les participants à parler indirectement de leur expérience.

Ainsi, nous avons opté pour des récits de pratiques, semi-structurés pour que les participants nous communiquent leur propre vision du travail, sans trop se référer aux outils et protocoles mis à leur disposition. Afin de saisir la totalité de l'événement raconté, les récits de pratiques sont généralement divisés entre la période avant, pendant et après l'événement, ce que nous retrouvons dans les trois thèmes énoncés ci-dessus. Nous souhaitons que les gestionnaires nous parlent de ce qu'ils vivent réellement au quotidien afin d'observer les pratiques appliquées consciemment et inconsciemment et de connaître leur vision sur celles qui doivent être développées en priorité. Certains participants ont également choisi de nous faire visiter leur lieu de travail ce qui nous a permis de mieux visualiser comment leurs journées s'organisaient concrètement. Pierre, en particulier nous

a permis d'observer ponctuellement une réunion de coordination de manière informelle, en parallèle de notre entrevue.

Il est important de noter qu'un des enjeux principaux du récit de pratiques est précisément de distinguer entre les pratiques produites par les gestionnaires et celles qui sont reproduites à partir des attentes qu'ils pensent que la société a d'eux (Blanchet et Gotman, 1992). Les gens ne se rendent pas forcément compte de ce qu'ils font, ni pourquoi ils le font; le défi était donc de les amener à partager toute leur expérience pour ensuite analyser leurs pratiques. Le guide d'entretien sert donc à relancer ou rediriger le participant, au besoin, mais nous voulions que celui-ci puisse se sentir relativement en contrôle de la conversation. D'ailleurs, dès les premières entrevues nous n'avons pas senti pertinent d'insister pour que les patients nous racontent s'ils avaient vécu des crises personnelles en dehors de leur carrière car ceci aurait plutôt bloqué la conversation. Nous sommes conscients que cette méthode nécessite généralement de rencontrer plusieurs fois les personnes pour bien saisir l'envergure de leur expérience. Néanmoins, nous étions contraints de nous limiter à une seule rencontre en raison du cadre scolaire de notre recherche.

4. L'analyse des données recueillies

Nous avons ensuite retranscrit et codé les 14 récits de pratique de manière systématique afin d'en retirer les différentes pratiques mentionnées par les gestionnaires. Pour coder nos entrevues, nous avons utilisé Word et Excel, en prenant « l'idée » comme unité de sens, pouvant être décrite en plusieurs phrases. Dans un premier temps, notre démarche a été principalement inductive dans la mesure où nous avons analysé chaque unité pour identifier le langage relatif aux pratiques des participants, soit leurs interactions, discours, actions, connaissances tacites de l'organisation, en accord avec la perspective de la pratique expliquée ci-dessus. Lorsqu'un nouveau code était identifié dans une entrevue, nous retournions systématiquement vérifier s'il était possible d'affiner le codage des entrevues déjà codées afin de rester le plus proche possible de la réalité.

L'analyse thématique de chaque récit nous a permis de faire ressortir 30 codes différents relatifs à la gestion de crise en contexte risqué, dont la totalité est disponible en annexe V. Nous avons ensuite regroupé ces codes en 13 catégories qui nous ont permis d'identifier 5 variables principales relatives au comportement du gestionnaire de crise en contexte risqué.

Notre but était d'identifier les types de pratiques communes ou propres à chaque gestionnaire de manière ouverte, pour ensuite les regrouper en thèmes et les comparer avec les modèles proposés dans la littérature sur les organisations hautement fiables. Cette première étape a mis en avant le rôle central de médiateur chez tous les gestionnaires interrogés.

Afin de préciser ce constat, nous sommes retournés vers nos données pour analyser les variations dans les activités de médiation des gestionnaires de crise. Nous avons ainsi remarqué deux types de médiateurs, stratégique et opérationnel, selon lesquels nous avons pu comparer et raffiner nos différents codes en fonction des spécificités de chacun. Cette distinction nous a permis d'organiser nos codes autour de trois dimensions : relationnelle, faisant référence aux pratiques de médiation, individuelle, se rapportant à l'expérience du gestionnaire, et organisationnelle, rendant compte de son rapport avec le reste de l'organisation. Ce deuxième raisonnement plus abductif nous a permis de mettre en avant le contexte localisé et le caractère subjectif des propos tout en les comparant entre eux et avec les données existantes (Anadon et Guillemette, 2007). Nous avons ensuite validé nos données avec un gestionnaire de crise, dans le domaine de l'éducation, qui nous a fait part de son avis quant à nos résultats et a pu nous donner quelques éléments de réponse complémentaires.⁷

5. Les enjeux éthiques

Après avoir été validé par le directeur du programme MSc Management et par la directrice de la Maîtrise, notre sujet de recherche a été soumis à l'évaluation du Comité d'Éthique

⁷ Entrevue de Thomas

de la Recherche de HEC Montréal afin de vérifier qu'il respectait les critères en termes de responsabilités et d'éthique liés à la recherche sur des sujets humains. Un certificat d'approbation éthique, attestant de la conformité du projet de recherche nous a été émis le 9 novembre 2018⁸.

Étant donné la sensibilité que peuvent avoir certaines actions et décisions prises en contexte risqué, il était évident que nous devions porter une attention majeure à la confidentialité et à l'anonymat des participants. Un formulaire de consentement, disponible en annexe III, leur a été présenté avant chaque entrevue, leur permettant de choisir si la discussion serait enregistrée et leur assurant qu'il pouvait arrêter l'enregistrement à tout moment s'ils le souhaitaient. D'ailleurs, comme mentionné dans le tableau ci-dessus, certains participants n'ont pas souhaité être enregistrés et seule la prise de note a été autorisée. Nous nous engageons à ne divulguer aucune information relative à la nature de la crise et à l'identité des personnes affectées, seuls la taille et le secteur de l'entreprise seront mentionnés pour comparer les données recueillies (un formulaire de confidentialité est disponible en annexe II). Personne d'autre que le chercheur a eu accès aux entrevues, conservées sur son ordinateur personnel avec un nom codé (entrevue_n°_date) et des noms fictifs donnés aux participants.

L'enjeu principal de notre recherche consistait à réussir à faire parler les personnes de leur propre expérience, au-delà des standards auxquels ils pourraient faire appel pour démontrer leurs connaissances. Il fallait réussir à leur faire oublier notre statut d'étudiante en gestion, pour qu'ils ne soient pas tentés de nous répéter des cadres prédéfinis. Nous voulions qu'ils se sentent à l'aise de nous parler, en toute honnêteté, de leur quotidien, sans devoir les forcer à décrire leurs pratiques. Cependant, nous analysons quand même des faits et actions racontés par les participants tels qu'ils les perçoivent quelque temps après que ceux-ci ont eu lieu, il y a donc un biais subjectif dans l'interprétation des données avec de possibles négligences ou altérations.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter notre analyse des données récoltées ainsi que leur contribution à la littérature sur la gestion de crise. Pour cela, nous avons organisé

⁸ Le document est présenté au début de la recherche

nos données afin de présenter deux profils types de gestionnaire de crise présents en entreprise. Notre but était de transformer les thèmes, présenté de manière statique dans la structure ci-dessus, en un modèle dynamique du rôle central du gestionnaire de crise en contexte risqué.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Le point de départ de notre analyse était d'avoir une meilleure compréhension du travail de gestionnaire de crise dans les organisations dont le but premier n'est pas la sécurité, afin de vérifier à quel point il était pertinent d'adapter les pratiques utilisées dans les organisations hautement fiables au reste des organisations. Notre question de recherche était : *que font concrètement les gestionnaires de crise? L'analyse des données recueillies par récits de pratique nous a permis d'explorer les pratiques relatées par les quinze participants⁹, en les laissant se préciser au fur à mesure des codages et comparaisons, alors que nous devenions de plus en plus familiers avec le raisonnement de ces gestionnaires. Les 5 thèmes principaux ayant émergé de l'analyse des entrevues sont les suivants: « avoir vécu des crises », « être à l'aise avec les imprévus », « prioriser l'intérêt du groupe », « rôle de médiateur », « tenir compte de la structure de l'organisation et des procédures en place » (*figure 2*).*

Le rôle de médiateur, en particulier est apparu comme l'élément central du travail de gestionnaire de crise, qui doit principalement coordonner différentes entités autour de la résolution d'un problème dans un temps imparti. C'est pourquoi, nous avons décidé, dans un premier temps, de nous concentrer sur cette variable, pour en distinguer les différentes caractéristiques. Nous avons ainsi remarqué deux types de médiateurs : le médiateur stratégique qui contrôle directement les décisions quant à la prévention et à la gestion de crise et le médiateur opérationnel qui répond aux urgences et fait le lien entre les différentes fonctions transversales afin de communiquer l'information du terrain à la direction concernant les sources potentielles de danger. Il nous a donc paru intéressant d'analyser plus en détail ce rôle de médiateur pour comprendre comment les pratiques des gestionnaires affectent les décisions prises au sein de leur équipe et de l'organisation en général.

Les quatre autres thèmes que nous avons identifiés dans notre analyse nous ont apparu comme des facteurs susceptibles d'influencer, distinctivement, les deux types de

⁹ Jean et Philippe ayant deux profils différents nous avons décidé de les séparer dans notre analyse.

médiateurs; les deux premiers sont liés à l'expérience individuelle des gestionnaires, soit leur expérience de gestion de crise et leur capacité à gérer les imprévus alors que les deux autres dépendent de leur place au sein de la structure organisationnelle, soit leur capacité à tenir compte de la structure de l'organisation et des procédures en place et leur attention aux intérêts du groupe. La figure ci-dessous résume les six thèmes identifiés à la suite de notre double codage; les facteurs individuels et organisationnels nous permettront de structurer notre présentation des deux types de médiateurs :

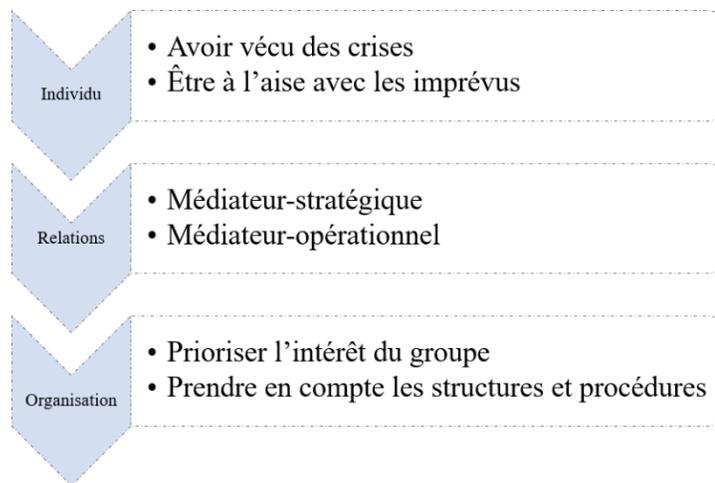


Figure 2 : Les pratiques des gestionnaires de crise

Nous allons donc décrire successivement, le rôle de médiateur stratégique et de médiateur opérationnel en contexte risqué, en les considérant d'abord dans leurs relations avec les autres parties prenantes impliquées dans le processus de gestion de crise puis selon les quatre facteurs, identifiés ci-dessus comme étant susceptibles d'influencer cette relation. Ceci nous permettra de comparer les profils des deux types de médiateurs selon trois dimensions : relationnelle, individuelle et organisationnelle. Ainsi, nous souhaitons mettre de l'avant certaines pratiques clés des gestionnaires de crise dans le domaine de la sécurité et proposer, dans notre discussion, trois éléments à considérer dans l'application des méthodes utilisées par les organisations hautement fiables. Il est important de noter, cependant, que cette classification ne doit pas être envisagée de manière trop rigide, mais

plutôt comme une échelle du plus opérationnel, directement sur le terrain au plus stratégique, membre de l'exécutif.

Section 1 : Le médiateur stratégique

Dans notre échantillon, nous avons identifié 6 gestionnaires de crise, comme étant des médiateurs stratégiques à l'intérieur du processus de gestion de crise : Nicolas, Pascal, Philippe¹⁰, Marc, Thomas et Julien. Nicolas, Pascal, et Philippe sont responsables des risques et de la sécurité au sein d'équipes corporatives de grandes entreprises de transport. Il est important de noter que Nicolas et Philippe font partie de la même entreprise, mais ont été interrogés séparément. Marc, par ailleurs, a supervisé la communication et les relations gouvernementales de plusieurs entreprises de bien de consommation mais nous retiendrons principalement son expérience dans l'agroalimentaire. Thomas, quant à lui, est responsable de la sécurité d'une institution académique de la région. Nous avons décidé d'intégrer Julien dans la catégorie « médiateur stratégique » en raison de ses responsabilités de gestion transversales relatives à la sécurité d'une organisation gouvernementale bien qu'il soit plus proche du terrain que les autres.

Nous allons d'abord présenter le rôle du médiateur stratégique dans le processus de gestion de crise pour ensuite analyser ensuite ses caractéristiques individuelles et sa place au sein de l'organisation.

¹⁰ Philippe est un collègue de Jean, présenté dans la prochaine partie, qui s'est joint à son entrevue mais qui était plus impliqué au niveau stratégique.

1. Les pratiques relationnelles du médiateur stratégique : réconcilier deux niveaux d'intervention

La figure ci-dessous récapitule les pratiques relationnelles du médiateur stratégique :

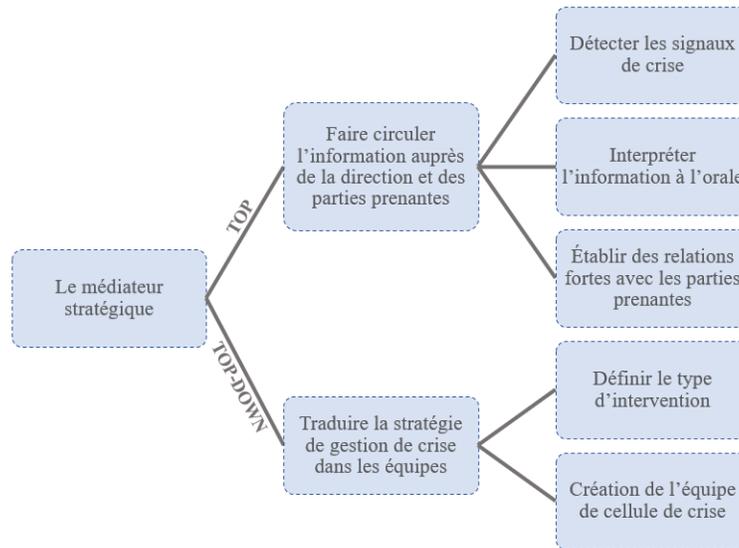


Figure 3 : Les pratiques relationnelles des médiateurs stratégiques

1.1. Faire circuler l'information auprès de la direction et des parties prenantes

Le médiateur stratégique agit sur tous les fronts; il est non seulement présent dans les cellules de crise mais participe également aux comités exécutifs. Il doit donc savoir rapidement ce qui se passe pour en informer ses pairs afin qu'ils puissent prendre ensemble des décisions quant à la marche à suivre pour gérer la crise au plus vite. Comme nous le dit Nicolas : « Il faut cependant être capable d'anticiper la réaction et de dire ce qu'on fera pour que ça ne se reproduise pas. Puis il faut être prêt à répondre aux questions en proposant par exemple un moment d'appel, c'est de la mitigation de reputational risk. » Il faut en même temps contrôler ce qui vient de se passer, limiter les dégâts et anticiper ce qu'il risque d'arriver ensuite.

Ceci requiert d'excellentes capacités de communication et d'écoute, pour pouvoir rassembler et comprendre les informations provenant de sphères très différentes, comme nous explique Philippe :

You need to be a good communicator because you need to be able to receive the right information and to give the right information and if you can't communicate your need in a time of crisis then you won't be able to get the information you need to make the right decisions.

Nicolas confirme : « Il faut être capable de détecter le plus rapidement les signaux pour structurer la cellule de crise comme il faut et contrôler le risque. Une bonne communication permet de prévenir que des situations de crise deviennent des crises. » Le médiateur stratégique doit donc développer un réseau important sur le terrain, pour être en mesure d'obtenir l'information dont il a besoin, sans devoir y consacrer trop de leur temps et ressources :

Moi je travaillais avec mon équipe locale tous les jours, 4 à 5 fois de temps, tous les documents faisaient des back and forth, on arrivait à un document, puis fallait le montrer à Chicago. C'est là que moi j'avais un rôle très important à faire que les gens de Chicago comprennent pourquoi est-ce que je tenais à ce qu'on écrive les choses de cette façon pour le pays... Yes but we have never done it like this before! Oui mais faut comprendre qu'ici c'est comme ça! Alors ça c'était mon rôle, un peu le rôle d'interprète, d'intermédiaire entre ceux qui travaillent sur le terrain. (Marc)

Dans le processus de gestion de crise, le médiateur stratégique fait le lien entre la cellule de crise, la direction et les parties prenantes concernées. En effet, son accès privilégié aux informations qui se trouvent sur le terrain lui permet de faciliter la compréhension des autres niveaux de directions quant à la spécificité des actions en situation de crise. Étant présent dans la cellule de crise, il est au courant de l'avancée du processus en temps réel et doit s'assurer que celui-ci concile un maximum d'intérêts. C'est pourquoi, Nicolas nous rappelle qu'« il faut une communication constante entre la cellule et le terrain pour une prise en charge globale, un encadrement, des réponses précises dans un délai de temps jusqu'aux prochains éléments. »

Ainsi le médiateur stratégique concentre la majorité de ses efforts, en amont, à établir et maintenir des relations fortes avec les différentes parties prenantes :

J'ai fait 5 ans dans un pays à ce moment pour créer en quelque sorte un groupe de ce qu'on appelle relations gouvernementales, affaires publiques pour préparer la société à

faire affaire avec le gouvernement national et les gouvernements locaux où on avait nos usines. (Marc)

Plus précisément, Marc nous raconte que « c'est très important d'avoir de bonnes relations avec les gouvernements et surtout ce qu'on appelle en Anglais les regulators, ceux qui créent le cadre réglementaire qui nous permet de fonctionner dans un pays particulier. »

Dans d'autres situations, il faut être en mesure d'avertir les autres organisations potentiellement concernées par le danger afin de maximiser les efforts pour assurer que la crise soit réglée complètement :

Parfois fallait entrer en contact avec nos concurrents parce que c'était une crise qui touchait toute l'industrie ou avait des impacts potentiels donc fallait les avertir t'sais. Heureusement ça marchait assez bien, on a des associations de fabricants à travers le monde et souvent y a des échanges de ce genre-là. (Marc)

Philippe nous explique aussi qu'ils sont en train de développer un réseau d'échange et d'entraide pour faciliter la prévention et la gestion de crise: « We aggressively sought out partnerships in the private sector, in security related organizations and of course the policing side of things, maintaining and building those relationships with police forces and other transport agencies, other transit compagnies. » Plus les services de l'organisation sont diversifiés, plus le médiateur stratégique devra développer son réseau dans diverses sphères de la société afin de renforcer la capacité de son équipe à réagir en cas de menace.

Le médiateur stratégique est donc principalement responsable d'incorporer la prévention et la gestion de crise dans les préoccupations stratégiques de son organisation, en rassemblant un maximum d'information sur l'évolution de la situation sur le terrain et les besoins des équipes. Pour cela, ils doivent développer des réseaux de partenaires fiables au sein des différents milieux susceptibles d'être concernés par une crise dans leurs activités.

1.2. Traduire la stratégie de gestion de crise dans les équipes

Le médiateur stratégique représente les volontés stratégiques de l'organisation dans la gestion de crise. Il est intéressant de noter que les différentes personnes interrogées ont toutes été mandatées, au départ, pour formaliser le processus au sein de leurs organisations, après avoir coordonné des opérations de sécurité à différents niveaux. La création récente de ces postes atteste de la difficulté à ancrer les fonctions de gestion de crise dans le quotidien des organisations. Néanmoins, le médiateur stratégique a une réelle volonté de faire le lien entre les différentes personnes touchées par une crise dans le but de les équiper pour les responsabiliser dans la gestion d'incidents :

Moi je leur dis, si quelque chose survient vous analysez et si vous devez activer ben vous allez dans vos équipes puis là on a bâti les équipes, on a les membres avec leur rôle et leur numéro de téléphone et ça c'est disponible en tout temps puis c'est mis à jour pour qu'on sache qui fait quoi, puis quand les membres sont activés ils ont des rôles et responsabilités. Donc tout le monde sait quoi faire avant, pendant et après. (Pascal)

Pour cela, il est responsable de la création d'une réalité commune au sein de l'équipe de gestion de crise, dont les différents membres devront ensuite communiquer cette vision dans leurs équipes respectives. C'est donc à lui de définir un cadre d'intervention clair et distinct des autres activités de sécurité, comme nous décrit Pascal :

Pour nous la gestion de crise n'inclut pas la continuité des affaires qui appartient à la business. Nous c'est vraiment les premiers répondants, les mesures d'urgence comme telles et la gestion de crise puis nous souvent quand on est en gestion de crise, j'ai un membre qui s'occupe de la continuité des affaires, lui c'est son rôle de penser à demain matin. Nous on protège les actifs les personnes. Nous on ne traque pas la continuité, ça n'appartient pas au programme de gestion de l'urgence. Mais dans les meilleures pratiques, c'est inclus mais pour moi c'était impossible de le faire vivre, d'aller m'attaquer à ces plans-là. Pour moi c'est out of scope, et j'en parle régulièrement pour que des gens s'en occupe.

Le médiateur stratégique doit définir et adapter une structure d'intervention en fonction de l'évolution de l'environnement et du seuil de tolérance de l'organisation aux risques qui la menace. Il ne peut pas y avoir un seul plan pour tous les scénarios possibles, car même au sein d'une seule organisation, il y a souvent plusieurs équipes ou programmes

susceptibles de devoir faire face à des crises à des moments différents, comme nous le dit Julien :

Maintenant on n'est plus dans des procédures d'urgence qui sont liées à un type d'incident, c'est flexible, en fonction de l'incident on choisit un commandant d'intervention et différents partis dans l'organisation. Je pense que ce qui est important ici, c'est la structure, donc y a nos mesures d'urgence mais les projets centraux de l'organisation ont leur propre plan de contingence. Eux c'est plus procédural, c'est très détaillé. Puis en parallèle il y a les plans de continuité et l'incident command system qui chapeaute le tout. Donc en fonction du niveau de problème, on a notre mécanisme de réponse.

C'est le médiateur stratégique qui détermine le degré de pouvoir qu'il est capable de déléguer aux différents membres de la cellule, en fonction du type de crise et du niveau de risque :

On va d'abord effectuer une évaluation sommaire de la situation, c'est le rôle du commandant d'intervention, puis on va essayer de voir qui est-ce qu'on a besoin, qu'est-ce qu'on a besoin de mettre en place, puis on va le plus vite possible informer la haute gestion, je leur donne un sommaire de la situation, puis si y a des décisions qui nécessitent des approbations faut directement aller les chercher. Y a des décisions que le commandant on lui a délégué et d'autres non. (Julien)

Le médiateur stratégique est donc responsable de la mise en place d'un processus de gestion de crise adapté au contexte risqué dans lequel se trouve l'organisation et à la capacité de celle-ci à répondre indépendamment aux menaces. Ceci nécessite de trouver un équilibre entre les informations qui proviennent du terrain et les volontés stratégiques des dirigeants qui ne conçoivent pas forcément les prévisions de crise comme raison suffisante pour investir dans des mesures concrètes.

2. Les pratiques individuelles du médiateur stratégique : gérer la complexité

La figure ci-dessous donne un aperçu des pratiques individuelles du médiateur stratégique :

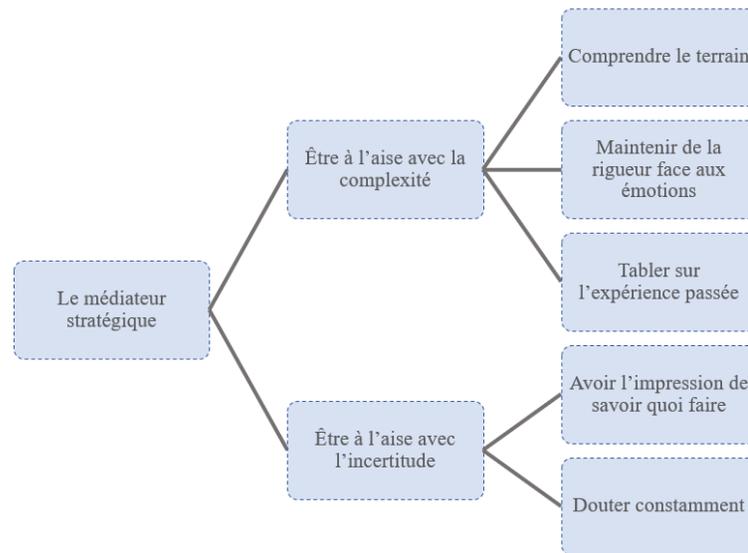


Figure 4 : Les pratiques individuelles des médiateurs stratégiques

Le médiateur stratégique doit maintenir un réseau de relations développé à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation pour être en mesure de prendre des décisions rapidement en situation de crise et soutenir de manière efficace, en adaptant, au besoin, les objectifs de l'organisation selon sa compréhension du terrain.

2.1. Être à l'aise avec la complexité

Afin de remplir son rôle pleinement, il faut donc qu'il soit capable de s'adapter facilement au contexte tout en étant conscient de ses responsabilités vis-à-vis du reste de l'organisation. Pour cela, les différents médiateurs interrogés ont tous eu à gérer différents types de situations complexes avant de prendre en charge la sécurité corporative de leur organisation : peu importe si ces situations se sont déroulées dans des contextes risqués ou non, l'important c'est que ce sont des personnes à l'aise avec la complexité. Thomas,

notamment, a insisté sur l'importance de comprendre les enjeux du terrain pour conserver sa crédibilité auprès des opérations en prenant des décisions adaptées à la réalité.

Avec l'expérience, par ailleurs, le médiateur stratégique a appris à contrôler ses émotions et à maintenir de la rigueur dans n'importe quelle circonstance, comme nous explique Pascal :

Les gens sont assez angoissés mais là moi dans mon rôle faut que je sois assez rigoureux puis j'ai répondu à la personne j'ai dit : écoutez on a un accident faut l'analyser avec les bonnes personnes, oui je comprends on va limiter les personnes impliquées mais on va le faire puis là il a dit ok. Moi je suis le gardien du processus, si je ne l'applique pas qui va le faire? Faut donc de la rigueur, il ne faut pas paniquer non plus.

Il est également capable de ne pas agir trop impulsivement sous l'influence de la panique et du doute extérieur : « On a tendance à mettre dans les postes un peu d'interprète comme le mien des gens d'expérience parce que c'est avec ça qu'on sait comment réagir, en se fiant à d'autres choses qu'on avait vues dans le passé. » (Marc) Ceci lui permet, en effet, de décider rapidement si l'organisation est capable de répondre instantanément aux menaces ou s'il est nécessaire de prendre le temps de rassembler plus d'information sur la situation avant d'agir, comme nous l'explique Philippe:

I think the first thing is being able to keep a cool head, you know I went through a lot of potential terrorist incidents and including here where we suspected something was going to happen within days or hours and in some cases, the ability to not get wind up and be able to look at something objectively, it is absolutely essential, certainly with empathy, you need to be able to feel something for these people but at the same time you need to be able to look at the facts and to be able to make rational logical decisions based on the information you have.

En effet, les décisions prises en contexte risqué peuvent avoir d'énormes répercussions sur les activités de l'organisation en général. Ainsi, le médiateur stratégique doit être à l'écoute de son personnel sur le terrain et s'assurer de répondre à ses besoins en temps voulu, avec un réel esprit de confrérie militaire, comme nous le décrit Marc :

C'est un peu comme un soldat sur le front, il sait qu'il va se faire tirer dessus mais il a un job, il veut sauver sa vie y a ses copains à côté, moi je pense aussi à l'équipe, je veux être

sûr que mes collègues sur le front sont bien soutenus, s'ils m'appellent je réponds, que s'ils ont besoin quelque chose d'un document, on fait ça très vite. Là vraiment ça nous aide à gérer le stress parce qu'on sent qu'on contribue vraiment et passe-moi l'autre chose que j'ai à faire! C'est vrai qu'on ne peut pas prévoir la réaction humaine...

S'il n'est pas présent sur le terrain, le médiateur stratégique doit être capable de répondre rapidement aux besoins des opérations dans la mesure où ses décisions seront déterminantes pour l'efficacité du processus de gestion de crise. Au travers de son expérience, il a développé une compréhension détaillée des dynamiques au sein de son organisation, comme nous le verrons dans la troisième partie et est en mesure d'identifier quelles sont les actions à prendre en priorité.

2.2. Être à l'aise avec les incertitudes

Le médiateur stratégique doit être assez à l'aise avec les imprévus pour prendre des décisions importantes sans avoir nécessairement toute l'information. Cependant, il ne s'agit pas toujours de problèmes complexes qui auront uniquement des répercussions matérielles pour l'organisation. De plus en plus de cas risquent malheureusement d'avoir des conséquences dramatiques et imprévisibles sur la sécurité humaine, ce qui rend la responsabilité de plus en plus difficile à assumer : « Dans un risque mineur, on a des gens expérimentés dans l'organisation qui en ont vécu plein et qui savent quoi faire mais dans un risque terroriste, qui est-ce qui veut influencer? Qui est-ce qui est capable d'amener les véritables questions? » (Nicolas) Le médiateur stratégique doit donc non seulement savoir gérer des problèmes complexes rapidement, mais également être capable d'assumer les conséquences de ses actes.

Moi je vais vous dire une chose... faut faire... c'est pas toujours facile mais faut essayer de pas paniquer parce que parfois ça a l'air tellement énorme, parfois ça nous fait réfléchir à est-ce qu'on va faire un rappel du produit par exemple parce que c'est ça le problème, au début c'est un peu comme un entonnoir, ça va comme ça on en sait très peu puis on en sait un peu plus mais quand y a des décisions à prendre on en sait peu c'est toujours le 80/20, on a 20% des renseignements et y aura 80% de conséquences, parfois c'est autre chose mais c'est toujours le moment critique, au début de la crise pour éviter la panique et se dire est-ce qu'on doit vraiment faire ce qu'on pense qu'on doit faire? (Marc)

Tout d'abord il est nécessaire pour le médiateur stratégique d'être proactif, comme nous explique Nicolas, en prenant des décisions rapidement et en réajustant son plan au besoin :

Time is of the essence, comme ils disent en British law. Il faut être capable d'agir rapidement, du moment où une cellule doit être créée parce qu'une crise qui perdure c'est une crise mal gérée. Il faut être capable de prendre des décisions sans avoir toute l'info puis de réajuster au besoin, la proactivité par rapport au temps c'est primordial. Il ne faut pas juste donner la perception d'agir mais agir en pensant au prochain élément.

Pour cela, il doit savoir anticiper les réactions des personnes qui l'entourent afin d'agir en amont pour faciliter les plans d'action et éviter des réactions trop émotives de la part de ses collaborateurs, comme nous le décrit Philippe :

There is the concept of manipulation but I don't mean it in a bad way, it is understanding the individual you are seating across from, it is about understanding their strengths, their weaknesses, their interests both personal and professional and use that to your advantage in order to establish a dialogue and report on a level of trust. And with that you are able to motivate someone either positively or negatively in order to bring them to a place they will be willing to work for you on an ongoing basis, and it can be anything from a love of intellectual discussion to an enjoyment on religious dialogue and debate which was one contact I had to another contact like me hated golf and loved mixed martial arts and I quickly learned to love mixed martial arts in order to keep his interest. You know it all depends but by understanding someone and being able to use their passion their interests in order to develop a dialogue that's a very effective way of winning their trust.

En établissant une relation de confiance avec les autres personnes impliquées dans le processus de gestion de crise, le médiateur stratégique mise sur la collaboration et le partage d'information pour éviter que des actions prises de manières indépendantes aient des effets inattendus. En effet, face à la propagation des risques et au développement des crises aujourd'hui, les équipes dirigeantes doivent intégrer de plus en plus de préoccupations dans leur stratégie. Une façon de faciliter la discussion est de réaliser des d'exercices en « table top » pour anticiper au mieux les réactions individuelles.

Par ailleurs, avant de prendre une décision, le médiateur stratégique doit se questionner sur sa propre compréhension de la situation et ses certitudes quant au type d'action à prendre. Il faut qu'il évalue très rapidement son plan d'action pour décider s'il possède

assez d'information pour agir afin de limiter les conséquences négatives de la crise. Dans certains cas, il faut accepter de ne pas intervenir tout de suite et de prioriser l'écoute et l'analyse, comme nous explique Julien :

Moi personnellement je suis très à l'aise dans l'incertitude, je suis tout à fait capable de prendre de bonnes décisions mais parfois c'est bien d'attendre d'avoir un peu plus d'info, c'est ça que j'apprends personnellement je trouve ça le fun la question parce que je n'y avait jamais réfléchi, puis je l'avais ressenti en sortant puis là je mets des mots dessus mais c'est ça c'est de repousser le plus l'incertitude avant de prendre des décisions parce que dans le feu de l'action parfois tu as des gens qui n'ont pas la synthèse naturelle mais il y a plein de feux qui brûlent puis moi j'ai tendance à dire que y a quelque chose d'autre qui se passe et qu'il faut prendre une décision vite. Je dois avouer que j'ai encore à travailler ça.

Julien nous résume les qualités d'un médiateur stratégique capable de prendre des décisions rapidement et de les ajuster au besoin sans avoir nécessairement toute l'information requise et en étant conscient des effets que celles-ci risquent d'avoir sur leur équipe, leur organisation et son environnement, grâce à une vision globale des risques:

Je pense qu'un commandant, doit avoir une espèce de leadership naturel, pas avoir peur aux yeux, garder son sang-froid, une très bonne communication c'est à la fois l'écoute et la capacité de prendre des décisions claires pour bien les communiquer, c'est l'esprit de synthèse pour bien pouvoir justement sortir des éléments ce qui est le plus important pour pouvoir résumer à la haute gestion, savoir poser des questions pour comprendre, puis ce sont des compétences de gestion. De pas se perdre dans les détails...

Pour être à l'aise avec la complexité des situations de crise, le médiateur stratégique s'appuie sur son expérience opérationnelle et sa compréhension des enjeux afin de dépasser les émotions et identifier rapidement les actions nécessaires. Ceci requiert une grande rigueur et un esprit de synthèse développé pour ne pas se perdre dans les détails. Néanmoins, les contextes risqués sont de plus en plus difficile à définir et à anticiper, il faut donc prendre le temps de poser les bonnes questions pour comprendre les enjeux sans paniquer.

3. Les pratiques organisationnelles du médiateur stratégique : donne un sens de la situation

La figure ci-dessous résume les pratiques organisationnelles du médiateur stratégique :

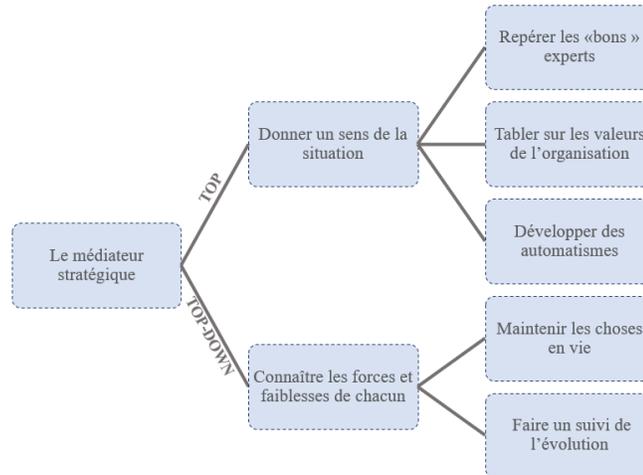


Figure 5 : Les pratiques organisationnelles des médiateurs stratégiques

3.1. Donner un sens de la situation

Le médiateur stratégique décide de la stratégie à adopter, en fonction des informations qu'il aura pu valider avec les experts et selon les volontés du comité exécutif au complet. Lors de notre entrevue de validation, Thomas insiste sur la responsabilité du gestionnaire dans la prise de décision : c'est lui qui devra faire le choix final après avoir consulté un maximum de personnes impliquées dans la situation dans une limite de temps imparti. C'est donc lui qui donne un sens aux informations obtenues à propos du terrain via les différents réseaux d'opérateurs et collaborateurs qu'il aura réussi à développer, en proposant une stratégie en accord avec les objectifs globaux de l'organisation mais adaptée au contexte risqué.

Afin de définir la stratégie de gestion de crise la plus adaptée au contexte risqué auquel il fait face, le médiateur stratégique doit s'entourer de personnes expertes dans les différents secteurs clés de l'organisation. La gouvernance de la cellule de crise doit, en effet, être en mesure de rassembler un maximum d'information de départements différents pour

prendre des décisions le plus rapidement possible. Pascal met en avant la complexité du rôle de gestionnaire de crise, qui ne peut pas se contenter d'écrire des plans d'action et penser que ceux-ci seront instinctivement appliqués dans l'organisation :

Moi dans ma pratique je rencontre beaucoup de gens qui travaillent dans les mesures d'urgence mais y a des gens qui écrivent des plans et des gens qui gèrent des pratiques. Ce n'est pas tout le monde qui a la capacité de comprendre qu'il faut des étapes, qu'il faille que ce soit traqué, qu'il faut mettre des personnes en charge, etc.

Cependant, il n'hésite pas à ajouter le manque d'exigences légales obligeant le suivi et l'amélioration de ces processus :

T'sais au niveau financier par exemple, y a des choses légales à respecter mais au niveau des mesures d'urgence, y a des normes mais si y avait une norme légale qui disait si t'as pas fait ces dix étapes, tu perds ton permis d'opérer, les gens le feraient, ils mettraient des méthodes, etc. Mais le manque de législation fait que y a des bonnes pratiques mais ce n'est pas assez.

Le médiateur stratégique supervise le choix et l'adaptation des procédures en fonction du contexte tout en s'assurant que celles-ci demeurent en accord avec les principes et la vision de l'organisation, comme nous l'explique Marc :

À ce moment j'avais vraiment des équipes géniales sur place, c'était eux la première ligne, et nous notre rôle c'était un peu de s'assurer qu'en gérant cette crise, il existait des balises que la société avait mise en place pour tous les marchés du monde parce que le risque premier à mon avis c'est de gérer une crise d'une façon différente d'un pays à un autre. Évidemment toutes les crises sont différentes mais il faut que certaines valeurs, certains principes de la société soient protégés un peu partout.

Il veille à ce que les décisions prises à l'intérieur de la cellule de crise soient conformes avec les objectifs de l'organisation et les attentes des consommateurs. C'est pourquoi, Marc nous fait comprendre que : « quand y a une crise, mais aussi dans la préparation, [il faut] que les patrons d'une société soient au courant du processus, soient bien briffés tout le long, pas seulement le jour de la crise, il faut qu'ils sachent ce qui se passe sur le plancher ». Ainsi, tout le monde a la même compréhension des enjeux liés à la résolution de la situation de crise. Ceci permet, ensuite de définir les automatismes à développer au

sein des équipes, pour que tout le monde soit en mesure d'agir conformément aux besoins tout en respectant les activités de l'organisation, notamment, au travers des exercices, comme nous explique Julien :

C'est là la beauté de l'approche des exercices, d'abord la conception on applique des gens de différents secteurs qui connaissent leurs plans, opérations et peut-être aussi certaines failles et donc ils vont proposer des injects, des ajouts de situations, en disant qu'il pourrait arriver ça ou ça et qu'ils n'auraient pas forcément idée quoi faire. Eux ils travaillent vraiment de manière close puis deviennent ensuite des observateurs de l'exercice. Et ça ça aide énormément à sensibiliser puis ensuite en participant à l'exercice.

L'implication du personnel en dehors des équipes de sécurité dans la création des scénarios d'exercices est une façon concrète de sensibiliser l'organisation à la gestion de crise. Cependant, pour que la prévention et la gestion de crise soit réellement intégrées dans les préoccupations d'une organisation, il faut qu'il y ait des exercices réguliers pour tester et adapter la compréhension des enjeux :

Well they do understand but you have to do continuing education because if you don't people tend to forget... Putting security exercises especially with frontline staff, so testing exercising and doing it often is very important because people forget ... and Things change... So, you want to be able to constantly look at the gaps and figure at what went wrong.... (Philippe)

À partir des informations qu'il obtient de ses collaborateurs sur le terrain, le médiateur stratégique doit donc prendre des décisions quant au processus et activités adaptés pour répondre au contexte actuel. Au travers de ses choix, il donne ainsi un sens à la situation et permet à chacune des unités de la cellule de crise de s'adapter en conséquence.

3.2. Connaître les forces et faiblesses de chacun

Pour cela, comme nous décrit Julien, le médiateur stratégique doit connaître chaque membre de son organisation pour ajuster le transfert de connaissances en gestion de crise en fonction des besoins de chacun. Les formations permettent d'évaluer le niveau de compréhension individuel des participants, mais elles ne permettent pas de le développer si elles ne sont pas adaptées :

Je pense qu'il y a un élément de compréhension, de connaissance, faut bien connaître l'organisation, les rôles de chacun, faut connaître ses gens, faut connaître les forces et les faiblesses de chacun pour savoir qui j'attribue, mais ceci dit la préparation, la formation, quand on a le temps de réfléchir ça peut palier à ça dans la mesure où tu vois qui à quelle expertise.

Le gestionnaire stratégique doit s'assurer que la connaissance et la compréhension des accidents et de leur gestion sont à jour au sein de l'organisation, en maintenant en vie les programmes de préparation pour que personne ne soit pris au dépourvu en cas d'accident :

Maintenir les choses en vie, les gens sont contents quand tu l'implantes mais ensuite faut maintenir les intérêts, les connaissances, souvent beaucoup de gens sont partis d'une année sur l'autre. C'est pour ça que le planning, l'avant est important faut des reviews, des formations, etc. Sinon c'est statique ça meurt moi c'est pour ça qu'on utilise les incidents pour s'entraîner. (Pascal)

Selon Marc, il est aussi important de retourner en arrière pour regarder ce qui a été fait dans des situations similaires : « Qu'est-ce qui s'est passé? Comment avait-on répondu? Quels individus avaient contribué à régler la crise? Ces choses-là sont toujours gardées bon ça prend un peu de temps à aller les chercher mais moi je m'étais fait une espèce de petite banque de données avec toutes les réactions passées. » Pour cela, il faut que les équipes fassent automatiquement un suivi de la progression de leurs activités et de leur perspective d'amélioration comme nous explique Pascal : « Quand ils sont en incidents ils doivent aussi faire un suivi et remplir des tableaux de bord. On a mis des outils en place et quand l'équipe s'active, c'est quoi le type d'agenda, la prise de notes est très importante ça ça fait partie de la formation. »

En effet, il s'agit de trouver un équilibre entre l'utilisation de plans d'action et l'adaptation au contexte, comme nous le rappelle Nicolas :

Y a le cartable puis y a la réalité et en fonction des niveaux de risques ça change aussi. Mais y a toujours du bon sens, who follows the tables in time of crisis? C'est moi qui aie le rôle de scribe dans ces cellules mais je me suis rendu compte que je ne reprends pas exactement le protocole, je cherche à refléter la réalité des décisions prises.

Cette flexibilité est centrale à la gestion de crise car elle permet à chacun d'agir rapidement sans se soucier des risques qu'ils pourraient encourir individuellement, en ne respectant pas la structure habituelle:

I think this is where corporate identity fits into the picture because when an incident like that happen it concerns all of us and as long as everyone in the corporation has its identity anchored in the corporation, when something happens to the corporation, the usual silos in terms of responsibilities will fade away and it will all be about tackling the problem. So, although it is a safety situation well if Jean has the best contact in terms of emergency personnel well, he is gonna be on the phone right away. We gotta do what we can to get the people safe as soon as possible. (Philippe)

Pour développer une culture centrée sur l'anticipation et la gestion des risques et éviter ainsi que trop d'accidents évoluent en crises, il est important de faire un suivi tout au long de la prise en charge et un bilan à la fin du processus. Le médiateur stratégique perçoit ceci comme une occasion pour les équipes d'évaluer leur performance et de cibler les pistes d'améliorations futures pour renforcer leur capacité de prévention et d'intervention en cas d'accidents : « ce bilan-là était toujours fait et ça si j'avais une seule chose à dire c'est faite le parce que vous allez toujours apprendre quelque chose, où sont vos failles, les gaps dans une équipe de gestion, qu'est-ce que vous avez pas fait pour réagir plus vite, qu'est-ce qu'il faut faire pour réagir plus vite la prochaine fois... » (Marc) Julien reconnaît que même si les suivis sont faits régulièrement, il n'est pas évident de mettre à jour les plans de gestion de crise quand les équipes viennent à peine de s'approprier la version précédente :

En fait je dirai que comme organisation c'est là où on en est, en fait on partage le rapport on le communique et je pense que la prochaine étape c'est qu'on va mettre à jour nos plans de continuité pour en tenir compte, on partage les leçons apprises à ce niveau-là, c'est quelque chose qui sera intégré aux formations et aux exercices pour pouvoir montrer les leçons, comme après un exercice où on a un document de recommandations, de choses qui doivent être faites. Moi je sais que y a certaines de ces choses-là qui ont été faites dans mon équipe mais ce qui touche les autres équipes, je n'ai pas encore les mécanismes de suivi. Je trouve que c'est le prochain échelon de notre maturité.

Le médiateur stratégique doit donc avoir une vision globale de l'évolution de la compréhension des risques au sein de son organisation, à la fois dans le temps mais aussi selon les personnes concernées afin de développer des formations et des activités de sensibilisation adaptées aux besoins.

Section 2 : Le médiateur opérationnel

Dans notre échantillon, nous avons identifié neuf médiateurs opérationnels : Jacques, Jeanne, Jean, Nadia, Pierre, Louise, Paul, Nicole et Michel, qui viennent principalement des secteurs de la santé, des transports, de la finance et des télécommunications. Jacques est consultant externe en gestion de crise après plusieurs expériences dans des entreprises familiales et organisations gouvernementales. Jeanne est conseillère en mesures d'urgence et sécurité civile pour un centre de santé et Jean¹¹ est chef de la sécurité pour une grande entreprise de transport. Nadia et Pierre, par ailleurs, gèrent tous les deux les mesures d'urgence d'une institution financière; la première a également travaillé sur des missions humanitaires. Louise, Paul et Nicole ont tous les trois parlés principalement de leur expérience dans le secteur des télécommunications bien que Louise travaille maintenant principalement dans l'éducation et Paul dans l'agroalimentaire. Michel lui s'occupe de la sécurité et des opérations pour une entreprise du secteur évènementiel.

Nous allons d'abord présenter le rôle du médiateur opérationnel dans le processus de gestion de crise pour ensuite analyser ensuite ses caractéristiques individuelles et sa place au sein de l'organisation.

¹¹ Jean s'est présenté à son entrevue avec collègue Philippe, mentionné dans la partie ci-dessus.

1. Les pratiques relationnelles du médiateur opérationnel : coordonner le processus

La figure ci-dessous récapitule les pratiques relationnelles du médiateur opérationnel :

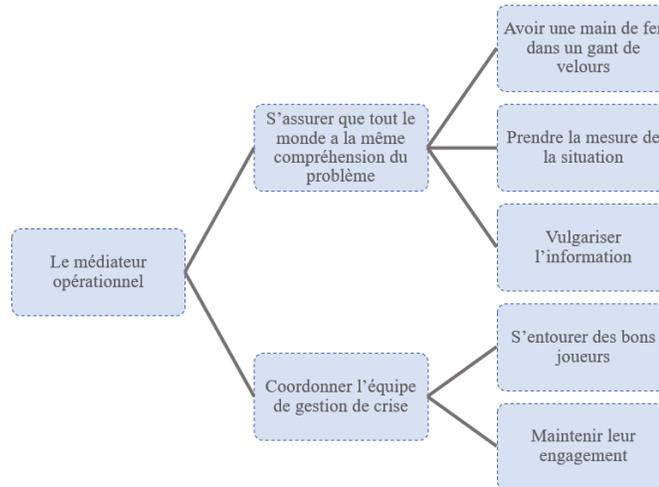


Figure 6 : Les pratiques relationnelles des médiateurs opérationnels

1.1. S'assurer que tout le monde a la même compréhension du problème

Le médiateur opérationnel est au cœur de la situation risquée qui touche son organisation, dans la mesure où c'est lui qui sera tenu au courant dès les premiers signes d'un accident. Comme nous explique Paul, son rôle est donc principalement « de communiquer puis il y a différents niveaux de communication. C'est principalement de communiquer avec les gens qui sont à proximité, avec la direction de ces gens-là puis aussi à l'organisation, aux strates exécutives. » Il est le point de repère pour les membres de son équipe mais également pour le reste du personnel de l'organisation. Dans le cadre de notre recherche, Pierre nous a permis d'observer informellement une réunion de coordination pendant laquelle les membres faisaient le compte-rendu de leur recherche et donner leur avis quant à la stratégie la plus adaptée à la situation. Les personnes convoquées étaient principalement des responsables de la communication, de la sécurité et des affaires juridiques. Le rôle du coordonnateur était de recentrer la discussion sur les enjeux prioritaires et de s'assurer que tout le monde soit d'accord sur la solution à mettre en place. Nous avons pu noter son ton autoritaire et calme, qui ne laissait pas de place aux

débats inappropriés. Ceci coïncide avec la description qu'il nous avait faite lors de son entrevue :

On commence à dispatcher un peu les to do, on se reparle dans 30 min, dans l'intervalle j'informe la haute direction : on vit telle situation, on pense faire telle chose, on valide et on vous revient dans une heure par exemple. Et si jamais on devait aller les voir parce qu'on a besoin d'une décision ils sont déjà au courant de la situation. Ça aide aussi à les tenir informés si on devait soit basculer en crise parce que les incidents peuvent dégénérer eux sont au courant de ce qui se passe.

Nadia nous partage également cette nécessité d'aller à l'essentiel lors de ces réunions afin de prendre des décisions le plus rapidement possible :

Faut toujours les ramener à l'essentiel parce que peu importe la crise, dans ces réunions là le rythme est toujours rapide... Ce n'est pas l'endroit pour que tu m'expliques ce que t'as fait... Je veux savoir ici et maintenant donc oui parfois c'est un peu tranchant, cassant mais faut avoir une main de fer dans un gant de velours...

En effet, le médiateur opérationnel doit pouvoir « prendre la mesure de la situation de façon réelle », comme nous explique Jacques, sans se laisser influencer par les réactions de ses collaborateurs afin de conseiller les responsables des différentes fonctions dans le choix d'une solution adaptée à la situation :

Pourquoi? Pour deux choses, quand on vit une crise y a des perceptions alors quand je le vis dans mon entreprise j'ai la perception que c'est grave et de l'autre côté y a ce que les gens ressentent. Alors je vous donne un exemple, quand ça arrive dans mon usine, ce sont mes employés qui sont touchés mais dans l'échelle de la nouvelle ça se peut que y ait une grande tempête au Canada, ça se peut que y ait un tremblement de terre ou que la Russie ait décidé d'attaquer l'Ukraine, ça devient quelque chose de très minime...

Le médiateur opérationnel joue un rôle de facilitateur entre les différentes parties prenantes et le reste de l'organisation qui n'a pas forcément anticipé la situation et ne sait pas toujours comment agir :

J'ai aussi un rôle de conseil dépendamment d'où je me place en disant écoutez on a une expérience ou on n'a pas d'expérience et sans être biaisé le rôle que je joue souvent c'est de facilitateur... Si je comprends bien ce que vous m'avez dit là c'est que l'enjeu c'est ça,

donc en faisant cette synthèse là on finit par se placer dans un rôle qui nous ressemble peu importe le chapeau qu'on porte... (Nadia)

Un consultant en gestion de crise externe peut, dans certains cas, aider l'organisation à analyser la situation de manière plus objective en encourageant les membres à prendre du recul pour évaluer les besoins réels, comme nous l'explique Jacques :

Nous les aidons à comprendre la grandeur de l'échelle de ce qu'ils sont en train de vivre et que la réponse à ce qui vivent doit être proportionnelle non pas à leur perception de ce qu'ils vivent mais à la réalité et leur réponse à ça va venir soit donner la gravité ou pas de la situation.

Le médiateur opérationnel doit en effet s'assurer que la situation est comprise également par toutes les personnes impliquées dans le processus afin d'éviter que l'information soit mal interprétée au risque que la crise dégénère:

So, you are in the middle of nowhere trying to sort the situation out and communication are not good on site, it is a challenge and then on the other hand you have people tweeting about the situation. How do you manage the communication? In my team we have to wonder what type of investigation it is, at the beginning it is always a police investigation before we can determine more. So, it is all this decision-making and then working with your partners to define what it is. And everybody is calling you to know whats happening... (Jean)

Son rôle est de vérifier que toute l'équipe de gestion de crise possède la même compréhension des enjeux pour que les différents secteurs concernés s'accordent pour prendre des mesures complémentaires dans la réalisation des objectifs communs. Pour cela, il doit y avoir un investissement important en amont, de la part des équipes stratégiques dans les programmes de formation et de sensibilisation aux différents risques, qui doivent inciter les opérations à susciter la participation d'un maximum de personne dans la création et l'utilisation de ces programmes. En effet, c'est en participant à la création du plan d'action que les équipes concernées pourront se l'approprier et ajouter des éléments relatifs à la sécurité de leur service. Nadia met en avant l'importance pour les équipes de prendre connaissance des activités de gestion de crise :

Mon opinion c'est que lorsque le plan est élaboré, conçu, le travail est là... Par la suite ça devient peut-être une nouvelle personne qui gère l'équipe mais c'est vraiment le travail de rédaction puis de conception c'est ça qui est le meilleur investissement... Oui on aura un document ensuite mais surtout tout le temps qu'on va le faire en équipe puis qu'on va se questionner ça un ça crée cette relation là avec ton équipe de gestion puis après ça on le maîtrise! Pourquoi est-ce qu'on ne l'utilise pas après? Parce qu'on le maîtrise et qu'on le connaît bien, c'est pour ça que je ne suis pas fan de faire venir un consultant externe qui rédige mon plan parce que là ça me prend des heures et des mois à juste me l'approprier...

Le médiateur opérationnel se retrouve donc confronté à un double défi : non seulement les contextes risqués deviennent de plus en plus prépondérants dans un ensemble de domaines variés, mais l'information relative à leur développement est souvent mal comprise ou anticipée par les personnes concernées. Il doit donc développer des relations de confiance avec les responsables des différentes expertises au sein de son organisation pour s'assurer de pouvoir obtenir des réponses précises à ses questions, selon la spécificité de la situation de crise. Pour être capable d'identifier rapidement les besoins, le médiateur opérationnel doit s'entourer des bonnes personnes :

Ce n'est pas juste l'équipe de coordination, conception qui va dire bon vous avez besoin de ça, ça doit venir d'eux aussi parce qu'on n'a pas toujours la bonne vision de ce qui est utile. Y a un bout que oui on va faire un peu d'emblée mais sinon le reste on va le déterminer ensemble. (Nadia)

Ceci, cependant, nécessite de développer des relations de confiance avec les différentes parties prenantes au sein de l'organisation :

En fait je ne sais pas si ce sont les individus ou les niveaux, mais dans les organisations il y a comme un élément de confiance qui doit être là, un élément de confiance envers les experts en communication, les experts en sécurité etc. Et il faut que cette confiance soit là à tous les niveaux, parce que les niveaux hiérarchiques parfois, ça peut devenir conflictuel et ça il ne faut pas que ça arrive donc y a une sensibilisation sur les façons de faire mais aussi sur les expertises. (Paul)

Le développement des médias sociaux et leur influence sur le partage et l'analyse d'information est venue compliquer le travail du médiateur opérationnel comme nous le décrit Jean :

It is all about le sentiment de sécurité, keeping the people's trust, security is always in the top of minds and obviously there are always issues regarding how the information is transmitted, how the media reports it, especially with social media today, they don't really investigate anymore they just spread things as quickly as possible because they want to be the first so there isn't really anymore validating of information, doing investigating research so a lot of false information and people are a lot in reaction mode... Even if you try to understand the future in order to know how best to spread your message, it is always in reactionary mode, so it is very difficult to handle that.

Il est donc d'autant plus important pour le médiateur opérationnel de s'assurer que tout le monde a bien la même compréhension du problème. Pour cela, il doit être capable d'analyser la situation objectivement, afin de communiquer le message le plus clair possible au reste de son équipe qui pourra l'aider à identifier les besoins comme nous l'explique Paul : « Je dirai qu'un élément important là et je pense à mon ancien patron, c'est une facilité de communication et de vulgarisation d'aspects techniques pour que ce soit bien compris par tout le monde. » Le médiateur opérationnel doit en effet s'assurer que les informations sont transmises rapidement aux personnes capables d'agir pour répondre aux besoins critiques contextualisés.

1.2. Coordonner l'équipe de gestion de crise

Le médiateur opérationnel oriente les activités du processus de gestion de crise selon le contexte, en identifiant les priorités et en choisissant les experts qui formeront la cellule de crise tout en respectant les directives de l'exécutif:

La première chose, moi je dirais, c'est de former une cellule de crise. C'est la première étape, qui fait quoi, quand sinon tu te retrouves dans une situation où tout le monde court de droite à gauche, tu commences à perdre de l'information, du leadership. Donc la première chose c'est de décider qui est-ce qui va travailler avec nous. (Jacques)

L'objectif principal de la cellule de crise est d'avoir accès le plus rapidement possible aux ressources nécessaires pour contrôler et gérer l'accident, en s'assurant d'être en contact avec tous les acteurs susceptibles de répondre aux besoins, comme nous l'explique Nadia :

Ça va être tous les gens qui ont une expertise particulière, puis on va avoir les gens transversaux, ressources humaines, finance, etc. Puis dans l'humanitaire c'est sensiblement la même chose, ils appellent ça des clusters où est-ce qu'on va avoir, admettons, ça peut être régional puis par enjeux mais le tour de table est le même! Va y avoir tous les acteurs, puis là le besoin c'est quoi, par exemple j'ai besoin de transport, qui a du transport de disponible? Donc t'as tous tes acteurs qui peuvent répondre à ça. C'est tout le temps des représentants de quelque chose, puis quand on fait notre tour de table on fait l'analyse des besoins.

En s'entourant des bons joueurs, le médiateur opérationnel peut se concentrer sur la coordination et la réalisation du plan d'action, comme nous décrit Pierre :

On les gens autour de nous, en technologie je ne suis vraiment pas calée bon je commence à comprendre mais si on me dit que la switch du serveur WX ne fonctionne pas ben je ne suis pas capable de faire quoi que ce soit, je dois avoir quelqu'un avec moi qui peut agir en conséquence, me dire pourquoi ça fonctionne pas et savoir la réparer. C'est plus de savoir s'entourer des bons joueurs, de s'assurer de leur engagement, de savoir vulgariser et rassembler tout ça, d'être rapide, faut quand même les régler les problèmes.

Le médiateur opérationnel doit donc aussi bien connaître les différentes équipes dans son organisation ainsi que les membres qui les composent, pour assigner les responsabilités en contexte risqué en adéquation avec les capacités de chacun et garantir la complémentation des rôles. Par ailleurs, il doit être en mesure d'ajuster la composition de la cellule de crise selon l'évolution des activités en évaluant régulièrement les menaces et en communiquant avec les autres organisations concernées. L'information toute seule ne suffit pas à prendre des décisions, il faut être capable de les mettre en action, en temps voulu, comme nous le rappelle Jean :

Not only you have to do risk assessments at local levels but also at a national level to see where you put your resources... The intelligence is also crucial to detect emergent threats, trends to know when they are coming because they are always changing... It is not just about getting timely intelligence, but it is also about being able to action it by working

with your partners... Because if you can't action it or is not timely then it is no good. Trust is important to be able to ensure that protection because obviously our mission is to ensure protection of our passengers, employees and infrastructures. Those intelligence partnerships are crucial but we are talking about the whole country so there are a lot of partnerships to be formed and then you have to be able to analyse your data with the proper tools.

Le médiateur opérationnel doit être à l'aise avec la volatilité de sa position dans l'organisation car son rôle peut l'amener à gérer, en contexte risqué, des personnes qui lui sont habituellement supérieures dans la hiérarchie de l'organisation. Selon Paul, ceci passe principalement par l'établissement « d'une structure de gouvernance avec une récurrence en planification et en réponse, les mêmes gens avec les mêmes messages donc ils sont habitués lorsqu'il y a une réponse » et accepteront plus facilement de suivre ses directives. La récurrence peut être développée dans la gestion de petits incidents qui permettront aux membres de se familiariser avec le processus et au médiateur d'accroître sa légitimité.

Le plus difficile est généralement d'intégrer la haute direction dans le processus, car, comme nous décrit Paul, elle ne souhaite pas nécessairement laisser quelqu'un d'autre prendre les décisions: « En fait je dirai que... où c'est le plus compliqué de communiquer c'est avec la haute direction parce qu'ils ne sont pas nécessairement formés adéquatement et ne sont pas nécessairement ouverts à laisser les experts décider ». Néanmoins, lorsque des incidents éclateront, les responsables auront eux-mêmes tendance à se tourner vers le médiateur opérationnel qui possède généralement une meilleure compréhension des enjeux directs :

On a une cellule de crise qui peut aussi être activée à tout moment si jamais on a une urgence majeure et automatiquement on est présent à ce moment-là, on n'est pas décisionnel mais on est présent et la plupart du temps eux-mêmes comme ce n'est pas leur spécialité ils vont virer de bord et se retourner et dire qu'est-ce qu'on fait? (Jeanne)

Le médiateur opérationnel est donc responsable de la fluidité du processus de gestion de crise en contexte risqué. Ceci nécessite, en amont, de développer des relations claires et transparentes avec le reste du terrain pour s'assurer d'être rapidement au courant

lorsqu'un incident se déclenche, mais aussi d'établir une relation de confiance avec les exécutifs, en montrant sa capacité à gérer rapidement les incidents. Ainsi, lors d'une crise, il est capable de conseiller les gestionnaires sur la démarche la plus adaptée et de coordonner sa mise en place. Si son rôle quotidien se concentre principalement sur la sécurité des personnes et des actifs, il prend, en contexte risqué, d'importantes responsabilités de coordination et de gestion au sein de la cellule de crise.

2. Les pratiques individuelles du médiateur opérationnel : garder les pieds sur terre

La figure ci-dessous donne un aperçu des pratiques individuelles du médiateur opérationnel :

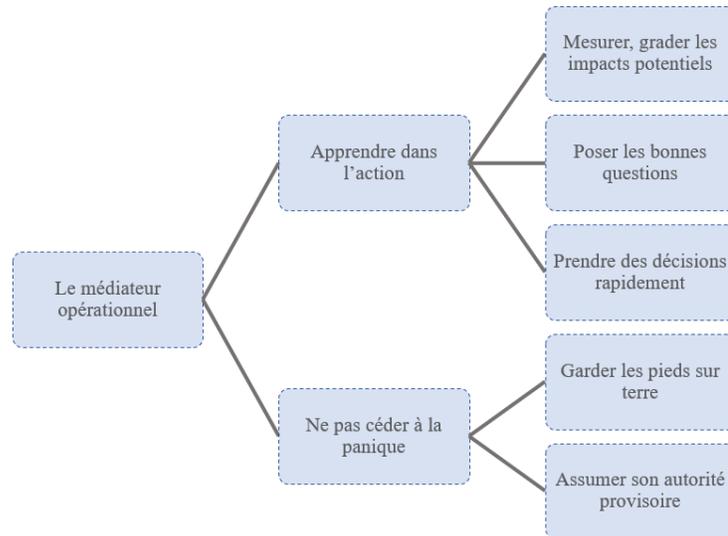


Figure 7 : Les pratiques individuelles des médiateurs opérationnels

2.1. Apprendre dans l'action

Le médiateur opérationnel doit avoir une connaissance aigüe de son organisation et des différents risques que celle-ci encourt dans la mesure où c'est lui qui sera le premier à réagir face à des menaces. Il faudra donc qu'il soit capable de justifier ses décisions à la direction, comme nous le dit Paul :

Y avait ce besoin d'avoir une structure globale pour gérer des événements spécifiques mais l'autre élément qui pour moi était fondamental à adresser c'était la gradation des incidents. Y avait peu de différenciation dans le niveau d'impact dont tout était pris en charge de la même façon, maintenant faut mesurer, grader les impacts avant d'aller voir le président. C'est récent.

Constamment en état d'alerte dans ses activités de prévention et de réponse aux incidents, Nadia nous explique que le médiateur opérationnel doit « être capable de décrocher le

téléphone puis de poser des questions, être prêt à faire l'effort supplémentaire, à être débrouillard pour trouver cette information-là parce qu'elle ne vient pas, tu ne peux pas justement t'asseoir là en te disant ben je vais attendre, ça ne fonctionne pas (rire)... ». En effet, le médiateur opérationnel doit être en mesure de faire remonter rapidement l'information du terrain à la direction, ce qui nécessite de savoir poser les bonnes questions comme nous le précise Nadia : « Y a une curiosité, il faut avoir une très bonne écoute, parce que parfois quand je pose ma question le besoin est mal formulé donc la réponse ne m'aide pas, il faut vraiment trouver une façon de se réconcilier. »

Cependant, Nicole nous rappelle qu' « une crise c'est un aspect de la continuité et c'est le seul qui n'a pas de cadre de décision clair, il a des plans annuels qu'on teste.. Que se passera-t-il le moment donné? Les standards ne suffisent pas. » Pour savoir comment gérer réellement des crises, Louise nous explique qu'il faut en vivre : « Vous l'apprenez sur papier, vous vous le mettez dans la tête, vous créez des formulaires mais il n'y a rien de tel que de le vivre. » En effet, même les gestionnaires les plus expérimentés ne peuvent pas tout prévoir:

Dans le cas de l'enlèvement, l'année précédente je venais d'écrire une procédure advenant l'enlèvement d'une employée. J'ai écrit ça mais quand est arrivée la situation rien de tout ça valait de quoi, ce n'était vraiment pas bon... Alors on a ajusté et modifié la provisoire... On n'avait pas pensé à ce type d'enlèvement ... (Louise)

Si les procédures procurent un cadre d'intervention que tout le monde peut s'approprier en le mettant en pratique, le médiateur opérationnel doit être capable d'identifier lorsqu'une situation nécessite une nouvelle stratégie de la part des équipes concernées, comme dans l'exemple de Jacques :

J'ai dit à mes membres, écoutez. Ok, laissez-les expliquer leurs points de vue et à partir de là cette information nous servira à bien comprendre la situation et c'est ce qui s'est passé, on a pris le temps d'écouter ce qu'ils disaient et ce n'était pas facile parce qu'à travers de ce qu'ils partageaient ce n'était pas juste ce qu'un tel avait dit c'était aussi un historique de relations avec la police et ils les traitaient de tous les noms. Mais fallait rester calme, juste le fait qu'ils partagent ça aller beaucoup calmer la situation.

Le médiateur opérationnel doit donc être capable de réagir très rapidement en prenant en main la situation, ce qui demande un grand sens du leadership, comme nous explique Jean : « I think a strong sense of leadership, and it does not necessarily have to do with who is higher but somebody who takes on the scene leadership, obviously experience is also very important because the more experience you get the better you gonna be able to handle it...»

En effet, le médiateur opérationnel est souvent amené à gérer des équipes provisoires dont les membres n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble : « Il faut avoir beaucoup de leadership parce qu'on parle de réunir des gens autour d'un téléphone d'une table et on s'attend à les faire travailler dans un sens qu'on a décidé. » (Pierre) En situation de crise, Jeanne précise que « c'est du top-down, on n'a pas le temps de commencer à négocier, c'est go. ». Jacques explique qu'« il faut que les gens comprennent qu'il n'y a pas de place pour second guessing alors pendant cette période-là faut que y ait une seule ligne de direction. »

Le médiateur opérationnel est donc quelqu'un qui sait garder son sang-froid dans les moments de panique, pour évaluer rapidement les priorités à adresser afin de gérer les incidents le plus rapidement possible :

Le sang-froid, très important, de pas être émotif, d'être très cartésien ça c'est fondamental parce que tu vas être pris dans le tourbillon et si t'es trop émotif tu risques d'être pris dedans, faut garder les deux pieds à terre, la tête froide. Faut être quelqu'un de très organisé, très schématisé, on fait ça puis là à un moment tu peux avoir quelqu'un qui te demande de faire quelque chose... Faut avoir un très grand sens des priorités parce que tout le monde va te demander de quoi et pour eux autres tout est urgent, mais qu'est-ce qui est vraiment urgent et selon quels critères? Faut être capable d'objectiver ça. (Jeanne)

Il doit agir le plus rapidement possible pour modifier le cours de la situation et reprendre le contrôle même si les décisions prises devront sûrement être ajustées en fonction de l'évolution de la situation. Mais il est fondamental pour le médiateur opérationnel de faire avancer la situation comme nous l'explique Nadia :

Ben je pense qu'à un moment donné, le rythme, la vitesse fait qu'on ne peut pas avoir la qualité, si je peux dire ça comme ça à laquelle on est habitués... Puis moi j'aurais aimé

ça que quelqu'un me dise... puis je ne sais pas si je l'aurais cru... mais que qu'on me dise à un moment donné que même si c'est pas parfait, ça remplit le besoin... Ca cette espèce de petite nuance, parce que t'sais-tu le prends tout personnel, ah oui mais ça c'est pas fait mais c'est mon fichier, je devrais continuer à la maison, etc.

Le médiateur opérationnel n'a donc pas peur d'être mis provisoirement dans une situation d'autorité où il doit prendre des décisions rapidement en se fiant à sa propre compréhension du contexte. Il doit être à l'écoute des opinions et ressentis de chacun, tout en étant capable de faire le tri pour se concentrer sur ce qui doit être pris en charge en priorité.

2.2. Ne pas céder à la panique

La prise en charge des équipes de gestion des mesures urgences requiert généralement une expérience sur le terrain de la part du médiateur opérationnel. Celui-ci possède ainsi une connaissance aigüe des défis et contraintes auxquels doivent faire face les équipes, et aime être au cœur de l'action : « les gens qui travaillent dans l'urgence ou dans les crises sont des cowboys, ils ont beaucoup de plaisir à galoper avec leur cheval... Ce sont des gens d'action, qui oui peuvent céder à la panique mais pour qui ça revient rapidement, ils reprennent pied pour toujours être en mode solution. » (Nadia)

Le médiateur opérationnel doit être capable d'endosser rapidement ses responsabilités en résistant à la panique du reste du groupe. Pour cela, il doit être régulièrement entraîné à ne pas céder à ses émotions et à rester calme, comme nous l'explique Jean :

Your training is super important because if you are trained a specific way this is often going to influence how you react and then so building that confidence level so you have the capability to take over and handle the situation because a lot of people are going to panic they are going to have the adrenaline that's running and then suddenly they have a blinder and don't seem to be able to make decisions. (Jean)

Il faut également qu'il soit disponible à tout moment pour assumer son rôle et répondre aux incidents, comme nous le rappelle Pierre:

On ne sait jamais quand les incidents vont survenir donc il faut arriver à jongler entre vie personnelle et travail. Je sais que c'est à tout heure du jour les incidents mais quelque part

à un moment donné tu es un peu fatigué. Tu dois gérer ton incident n'importe où, il faut apprendre à dealer avec tout ça puis on n'est pas beaucoup à le faire.

Cependant, en tant que gestionnaire intermédiaire, le médiateur opérationnel ne répond pas seulement aux besoins urgents, il doit également rendre des comptes à la direction qui sait que la réputation de l'organisation dépend de la façon dont celle-ci fait face aux risques. Ainsi il doit non seulement être capable de prendre en compte les besoins du terrain mais également les attentes des équipes stratégiques, tout en créant son propre plan d'action car c'est lui qui prendra la décision finale concernant la meilleure réponse selon le contexte :

Je dirai qu'en gestion de crise la première chose qu'on apprend c'est qu'il n'y a plus de hiérarchie. On écrase la hiérarchie et donc moi mon rôle c'est de coordonner sans avoir un titre de président mais c'est ça mon rôle. Donc c'est ce qu'on vient dire aux gens d'abord et avant tout, n'y a pas de hiérarchie et on a toute la latitude pour prendre des décisions donc je peux décider de bypasser un processus parce qu'on doit régler un problème. Le mandat qu'on nous a donné c'est de faire ce qu'on voulait pour régler les problèmes. (Pierre)

Le médiateur opérationnel est donc habitué à œuvrer dans des situations complexes qui demandent une prise de responsabilité rapide et une gestion des priorités importante. Il doit se positionner entre le terrain et la sphère stratégique, qui n'ont pas toujours la même compréhension des enjeux, en conciliant les deux perspectives dans son propre plan d'action. Il doit donc être confiant en ses capacités, pour garder son sang-froid et ne pas céder à la panique.

3. Les pratiques organisationnelles du médiateur opérationnel : donner un sens à la situation

La figure ci-dessous résume les pratiques organisationnelles du médiateur opérationnel :

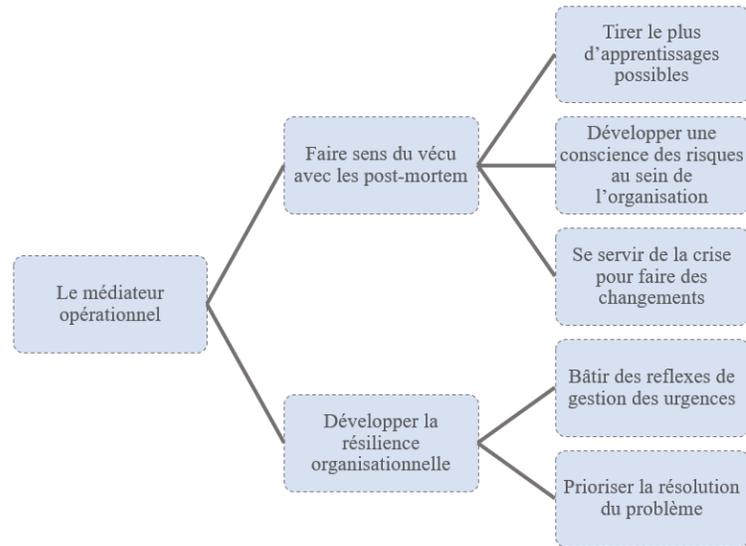


Figure 8 : Les pratiques organisationnelles des médiateurs opérationnels

3.1. Les post-mortem : faire sens du vécu

Étant responsable du développement et de la préparation des équipes terrain, le médiateur doit s'assurer que celles-ci améliorent continuellement leurs pratiques à partir de leur expérience. En cela, les suivis et bilans permettent de tirer des leçons concrètes des expériences vécues :

Les post-mortem, c'est la base. Faut vraiment prendre état de la situation, sans complaisance puis après ça être capable de dire bon ben qu'est-ce qu'on va amener comme changement dans l'organisation pour que ça ne se reproduise plus. Souvent les gens se disent ah j'ai réussi on est passé à travers la crise, ok oui mais qu'est-ce qu'on fait pour que ça ne se reproduise pas, cette étape-là les gens l'oublient. Qu'est-ce qu'on peut faire pour défaire cette source de possible crise? Ça peut être des aspects techniques, relationnels, ça peut être des aspects très différents. Dans le cas du train, c'était un problème technique. Il faut développer des procédures pour s'assurer que ça ne se reproduira plus jamais. (Jacques)

Cette rétroaction doit, en effet, permettre aux organisations de consolider leurs apprentissages à la suite de l'accident, en tentant de « donner un sens » à ce qu'elles ont vécu, adaptant, si besoin leur identité à leur nouvelle réalité :

Notre nouveau plan d'action, je l'introduis dans notre base de données et aux trois mois je rappelle tout le monde pour leur dire qu'ils devaient compléter telle action, l'ont-ils fait? Ont-ils les évidences? Si oui, peuvent-ils me transmettre les données? Si ce n'est pas fait, pourquoi? Tout ça pour diminuer nos risques d'exposition dans le futur ou si c'est un incident dû à un processus mal exécuté est-ce que on peut essayer de modifier les façons de travailler? (Pierre)

Comme Jacques mentionne, une fois la crise passée, il faut prendre le temps de réfléchir au sens de celle-ci et aux raisons pour lesquelles elle n'a pas pu être anticipée correctement afin de la transformer en opportunité d'amélioration :

On peut se servir de la crise pour faire des changements, faut comprendre pourquoi est-ce qu'on est arrivé là... Y a toujours du bon dans une crise... Faut le trouver et s'en servir parce que ça nous permet de faire des rappels, regardez ce qui nous est arrivé là maintenant vous allez travailler en équipe pour comprendre ce qu'on a fait de mal et ce qu'on peut faire pour améliorer la situation dans le futur.

Cette étape doit rassembler toutes les personnes impliquées dans le processus de gestion et être orchestrée par le médiateur opérationnel de manière structurée en faisant le lien entre les différentes équipes. Ainsi, il est possible d'avoir une vue d'ensemble du processus et d'identifier les failles pour proposer des modifications :

On ne peut pas prévoir ou anticiper la prochaine crise mais par contre on peut prévoir la façon dont on va la gérer! Puis t'sais oui y a des problèmes logistiques techniques, mais y a aussi des problèmes plus profonds... T'sais y a eu plein plein de signes avant-coureurs, qu'est-ce qui fait que je ne l'ai pas vu? Qu'est-ce qui fait que personne ne me l'a signalé? Mais tout ça t'sais, même si on fait l'apprentissage, et à l'international on le voit quand même pas mal, c'est récurrent... Qu'est ce qui fait qu'on les voit et pourtant il n'y a rien qui change.... Les gens vont dire ah oui mais c'est la politique (rire)... Mais y en a plein des acteurs sur le terrain... (Nadia)

Pour cela, le médiateur opérationnel doit pouvoir se détacher de son rôle à l'intérieur du processus de gestion de crise et prendre de la distance par rapport aux événements afin d'envisager toutes les perspectives possibles : « Les plans de gestion de crise ne suffisent pas : est-ce qu'on est prêt, c'est quoi notre seuil de tolérance? La préparation c'est ce qui compte vraiment... » (Nicole) En effet, selon les services, il est possible que la crise ait été vécue de manière très différente et ait suscité des réactions diverses. Ainsi, tout au long du processus de gestion, il est essentiel que le médiateur opérationnel s'assure que les équipes se concentrent sur les objectifs de résolutions communs :

Le plus grand défi c'est que les personnes qui vivent la crise souvent perdent leurs moyens, on doit donc... c'est un bien grand mot, mais travailler à contrôler leurs émotions et prendre un peu de distance par rapport à la crise. Notre arrivée vient aider à cela parce que sinon la majorité des décisions qui se prennent en temps de crise sont des décisions émotives et ces émotions-là souvent se font par vengeance ou différentes choses qui en temps de crise servent juste à mettre de l'huile sur le feu alors faut être capable de prendre une certaine distance pour pouvoir prendre les bonnes décisions au bon moment...(Jacques)

Pierre met en avant l'importance de faire des bilans pour renforcer la cohésion d'équipe et la compréhension des enjeux :

Si tout le monde n'est pas capable de jouer son propre rôle, il y a un maillon faible dans la chaîne et on est tiré vers le bas pour toute la gestion de l'incident. D'où les formations que je fais en dehors des crises pour faire du renforcement, on utilise justement de mauvaises expériences pour revenir auprès des gens et leur montrer qu'il s'est passé telle chose et quels étaient les impacts.

Le médiateur opérationnel encourage les équipes terrain à prendre le temps de refléter sur leur participation dans le processus de gestion de crise afin de prendre conscience de leurs forces et faiblesses et mettre en place des plans d'amélioration.

3.2. Développer la résilience de l'organisation

Le médiateur opérationnel doit s'appuyer sur des directives générales afin de sensibiliser les employés et leur proposer un cadre d'intervention. Néanmoins, il doit être en mesure de l'adapter en fonction du contexte car, comme nous le décrit Paul : « les procédures

aident à bâtir les réflexes des gens qui doivent gérer, les procédures pour moi ne sont pas les lois ou la bible, ce sont juste des aides pour avoir les bons réflexes, prendre les bonnes décisions, ne rien oublier. C'est plus important d'avoir des genres de checklists qu'un protocole. » Jeanne précise que les plans doivent pouvoir être ajustés continuellement car il est difficile de prévoir complètement les solutions qui seront requises sur le moment :

Faut toujours ajuster les plans, un plan c'est théorique, et comme j'explique aux gens et ça c'est un problème qu'on a car faut vraiment changer de culture : un plan c'est un squelette, mais les gens pensent qu'un plan c'est intégralement virgule par virgule. Mais si la situation change, ton plan il n'est plus bon. Ton plan c'est un template, un squelette auquel toi tu vas mettre de la chair selon l'incident mais par contre c'est une base de départ, tu ne pars pas avec une page blanche! Donc c'est de faire accepter qu'un plan ce n'est pas immuable, les mesures d'urgence c'est 30% de planification et 70% de réaction.

Le médiateur opérationnel est donc obligé d'avoir « une vision très transversale, globale » des risques ; « pas que le détail ne soit pas important mais on est obligé de voir plus large parce que la situation ne permet pas autrement. Puis ça avec le temps, on devient bon parce qu'on ne se laisse pas éblouir par les nouveaux intrants, on est capables de faire une priorisation rapide des actions, ça devient une façon de faire. » (Nadia)

Éventuellement le médiateur opérationnel veut que son organisation soit capable d'activer les plans de gestion de crise de manière autonome. Cependant, comme nous l'explique Paul : « Il y a un manque d'intégration dans les façons de faire et de reconnaissance que la responsabilité revient aux organisations. » La plupart des organisations perçoivent encore la gestion de crise comme une police d'assurance, en cas d'accident, et non comme une nécessité. Le médiateur opérationnel doit donc soutenir la pertinence des activités de prévention et de gestion des accidents auprès des dirigeants en saisissant toutes les opportunités de s'adresser directement aux personnes qui prennent les décisions stratégiques pour leur montrer la pertinence de leurs mesures :

Temps que c'est encore chaud là je pouvais en profiter pour demander ça ça ça. Ça dépend vraiment des priorités mais si on parle de gestion de crise en tant que telle il faut avoir quelqu'un qui s'en charge, c'est super important. Puis il ne faut surtout pas qu'il doive se reporter au middle managers, il doit se rapporter directement à la haute direction. (Louise)

Pour faire valoir l'intérêt des mesures de sécurité, souvent coûteuses, le médiateur opérationnel doit montrer qu'il est capable d'agir pour répondre rapidement aux menaces sans « non plus bloquer les opérations et nuire à la vocation de l'entreprise », nous explique Michel. Paul fait écho à Michel en expliquant qu'il est important que les mesures de sécurité soient adaptées aux besoins de l'organisation :

Je pense que c'est la connaissance ou la reconnaissance de ce qui est prioritaire pour l'organisation et ça c'est important au niveau des opérations. C'est à la fois d'intégrer des principes de résilience, de mesures d'urgence, de continuité puis de l'expertise dans l'opération de tous les jours et non pas l'inverse. Ma business c'est de faire des bananes pas de faire des mesures d'urgence, donc il faut que je sois capable de mettre en place puis d'appliquer ce qu'il faut d'un point de vue d'urgence pour continuer à vendre des bananes, c'est ma raison d'être.

Il est donc important de bien connaître l'organisation car « peu importe où est-ce que tu es, si tu ne comprends pas l'organisation dans laquelle tu es ben tes solutions vont toujours être un peu à côté », nous explique Nadia :

C'est pour ça que je disais que moi mon background en politique m'aide beaucoup parce que je capte bien mes acteurs et je sais comment ils interagissent... Comprendre les mécanismes de gouvernance, c'est très aidant... Une fois qu'on a ça, je pense qu'ensuite du côté compétence on peut toujours se développer. (Nadia)

Le médiateur opérationnel doit être capable de jongler avec les jeux politiques internes et externes de l'organisation pour s'assurer que les activités de gestion de crise sont réellement intégrées par les autres départements. Pour cela, il doit œuvrer tout au long de l'année pour développer une conscience des risques au sein de l'organisation et inciter les différentes équipes à incorporer des programmes de gestion de crise dans leurs activités :

C'est toutes ces habiletés politiques de pouvoir gérer avec différents corps de métier et de voir la big picture comme j'ai eu d'autres responsabilités donc je vois l'ensemble de l'offre parce que le danger c'est quand t'as que l'aspect sécurité... Par exemple t'sais dans un magasin les manteaux de cuir à 500\$ le marketing il veut qu'ils soient proches des portes mais la sécurité va penser que non, alors faut des compromis... Ça reste quand même le but c'est de vendre les produits, pas de les protéger.... Faut comprendre ça que chacun a ses intérêts et que faut que ça cohabite... (Michel)

L'objectif principal du médiateur opérationnel est de gérer le problème, comme nous le rappelle Jacques:

En temps de crise la première étape c'est de se concentrer sur le bobo puis d'agrandir tes cercles d'interventions et au départ les gens les plus proches sont tes employés, puis ta réputation et après ça on élargit aux fournisseurs, etc. en fonction des priorités qu'on va se donner en termes de réaction.

Par ailleurs, en tant que responsable du plan d'intervention, le médiateur opérationnel doit s'assurer que son personnel est apte à être confronté directement à la situation du terrain. Dans des situations d'urgence humanitaire, par exemple, Jeanne nous explique qu'il faut « souvent calmer les ardeurs » :

Quand on faisait opération Syrie par exemple, y a des volontaires qui ont fait 5 jours en ligne, après ça ils prenaient une journée puis ils revenaient faire un autre cinq jours, oui mais j'aime ça ou t'aimes ça mais on ne veut pas te brûler. Le fait que ce soit dans le domaine de la santé aide beaucoup, ce sont des professions d'aide.

Pour cela, cependant, le médiateur doit être aussi capable de prendre du recul sur son propre rôle dans le processus de gestion de crise et de considérer l'action globale. Il doit savoir déléguer quand il n'est plus performant comme nous l'explique Nadia :

Ben je pense qu'à un moment faut lâcher prise, dans le sens qu'il faut à un moment donné connaître sa limite... par exemple savoir que je ne suis pas utile à un moment donné dans l'état où je suis... Puis je pense que moi ce qui a fait que j'ai cette distance là ce sont des gens que tu rencontres qui te disent c'est correct, tu peux y aller puis quand tu vas revenir les choses auront changé mais ce n'est pas parce que tu les as mal faites, c'est parce qu'on arrive une équipe qui est reposée qui voit les choses différemment... Parce que c'est un peu ce qu'on se dit t'sais tu reviens puis tu vois qu'ils ont changé tes fichiers, mais pourquoi? Ça fonctionnait bien... Faut prendre aussi cette distance de se dire ce n'est pas moi ce sont les actions communes de toute l'équipe...

Après la crise, le médiateur opérationnel doit également assurer le suivi psychologique et physique des victimes et du personnel d'urgence ayant répondu à la crise :

Yet they have families but they are putting their life in danger for others, that does take a lot of courage, not everybody can do that... And also it takes resilience, we are talking

bout mental health, PTSD, and how to handle these situations but these are aftermath. So, it is a lot of psychology, counselling and well being, it is very important for the passengers but also the employees, first responders... to make sure the mental health of people who lived it is ok... (Jean)

Au quotidien, le médiateur opérationnel est généralement responsable de la sécurité de l'organisation, le plaçant en première position dans la détection et la gestion de crise. Cette conscience des enjeux doit lui permettre de faire valoir l'importance d'intégrer des processus de prévention et de gestion des accidents dans les habitudes de travail des équipes. C'est en gérant rapidement de petits incidents, qu'il encourage le reste de l'organisation à se préparer à l'éventualité que de plus grandes crises éclatent. Lorsque celles-ci ont lieu, il y aura alors une reconnaissance des rôles et responsabilités préalables qui permettra aux organisations de réagir plus vite.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons d'abord résumer les résultats de nos entrevues pour clarifier notre contribution à la littérature sur la gestion de crise. Nous proposerons ensuite une discussion autour du rôle de « médiateur » du gestionnaire de crise à partir d'une comparaison entre les pratiques relationnelles, individuelles et organisationnelles selon que le rôle est exercé de manière stratégique ou opérationnelle. Ceci nous permettra de mettre en relation les résultats de notre démarche avec les travaux portant sur la gestion de crise dans les organisations hautement fiables. Enfin, nous préciserons quelques limites de notre recherche avant de proposer quelques perspectives futures.

1. Retour sur les résultats

La présente recherche proposait de comprendre comment travaillent concrètement les gestionnaires de crise dans le domaine de la sécurité, en général, pour vérifier la pertinence de l'utilisation des méthodes des organisations hautement fiables (OHF) dans d'autres secteurs, dont la première motivation n'est pas la gestion des urgences. En effet, un nombre grandissant d'organisations doivent faire face à des situations imprévues qui viennent bouleverser leurs objectifs de performance et la planification de leurs activités. En raison de la complexité et de l'instabilité croissantes des environnements économiques, il devient de plus en plus difficile d'établir des standards de gestion généralisés, le rôle du gestionnaire étant particulièrement dépendant de son contexte et des personnes qui l'entourent. C'est le cas notamment du gestionnaire de crise dans la mesure où son rôle est précisément de répondre aux imprévus en adaptant continuellement ses pratiques en fonction de l'évolution de la situation.

Dans ce contexte, une part importante de la littérature sur la gestion de crise s'intéresse aux différents modèles d'intervention pour préparer les organisations à détecter et prendre en charge les incidents le plus rapidement possible afin d'éviter que ceux-ci dégénèrent en crise (Bigley et Roberts, 2001; Comfort, 2007; Heiderich, 2010). Ces auteurs

s'inspirent des méthodes mises en place dans les organisations hautement fiables pour proposer des modèles de prévention et de gestion adaptés à n'importe quelle organisation (Boin et Schulman, 2008; Roberts et Bea, 2001; Stoelsnes, 2007). Nous avons vu, dans notre première partie, que ces modèles peuvent être regroupés selon trois approches : normative, processuelle et de la pratique. La plupart des recherches, aujourd'hui, se concentrent sur la reproduction des normes et processus en vigueur dans les OHF à d'autres secteurs. Le but de notre recherche n'est pas de réfuter l'importance d'avoir un cadre de règles reconnu et accepté par tous ou d'une structure pour prendre des décisions, mais plutôt d'évaluer comment la troisième approche, celle de la pratique, permet de préciser l'utilisation des normes et processus en fonction du contexte. Notre revue des approches pratiques de la gestion de crise nous a permis d'identifier trois types de pratiques selon le niveau d'intervention (individus, organisations, activités) : l'émergence de points de vue divergents, la flexibilité et l'improvisation et la gestion immédiate dès les premiers signes d'accident, ayant donné lieu au modèle, représenté à la figure 9, que nous avons décrit à la fin de la revue de la littérature.

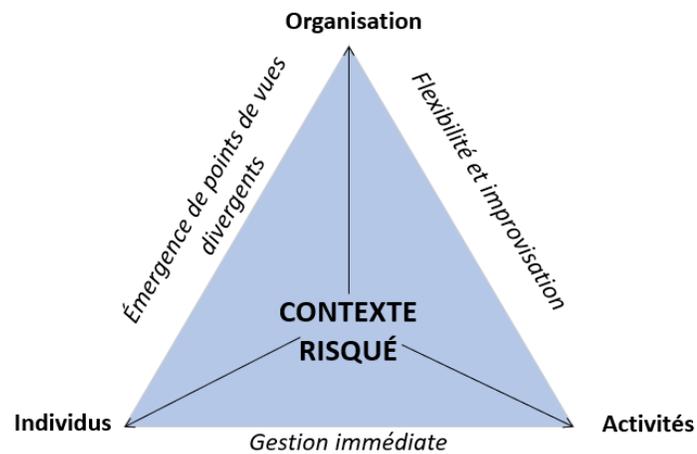


Figure 9 : Les pratiques de gestion de crise selon les OHF

La gestion de crise étant l'un des types de gestion les plus instables, il nous semblait important d'approfondir notre compréhension des pratiques en analysant comment les gestionnaires de crise décrivent ce qu'ils font au quotidien pour mieux comprendre le rôle

de ces gestionnaires et voir comment ils utilisent dans la pratique les modèles d'intervention prescrits. La perspective de la pratique (Barton et Sutcliffe, 2009; Barton, Sutcliffe, Vogus et DeWitt, 2015; Bechky et Okhuysen, 2011), en effet, recommande de porter une attention particulière aux actions et interactions qui guident les décisions en contexte de crise de manière à savoir ce qu'il convient de faire dans une situation donnée. Ainsi nos questions de départ étaient les suivantes: *que font concrètement les gestionnaires de crise? Qui sont-ils et en quoi consistent leurs activités quotidiennes?*

En réalisant quatorze entrevues avec des gestionnaires de crise dans le milieu de la sécurité, nous avons pu identifier que les pratiques des gestionnaires de crise se présentaient selon trois dimensions : relationnelle, individuelle et organisationnelle. En analysant ces trois dimensions plus en détail, nous avons remarqué que le gestionnaire de crise jouait un rôle central de médiateur dans le processus, en raison de ses liens particuliers à la fois avec le terrain et le reste des parties prenantes. C'est cette proximité plus ou moins définie avec le terrain qui influence le type d'action et de comportement qu'il privilégiera dans ses activités et dans sa relation avec le reste de l'organisation. En particulier, nous avons identifié deux profils types de médiation chez les gestionnaires de crise selon leur niveau d'influence sur la gestion de crise : le médiateur stratégique, qui influence directement les décisions quant à la mise en place des programmes de prévention et de gestion de crise et le médiateur opérationnel qui scrute les zones potentielles de danger et répond aux urgences.

Notre analyse nous a donc permis de détailler les différentes pratiques auxquelles ont recours les gestionnaires de crise, en fonction de leur niveau d'influence (stratégique ou opérationnel). Les modèles ci-dessous résument les différentes pratiques des médiateurs de crise, en contexte risqué, selon la portée de leurs actions : relationnelle, individuelle ou organisationnelle.

Le modèle ci-dessous (*figure 10*) s'intéresse aux pratiques du médiateur stratégique en contexte risqué : le médiateur stratégique possède une vision globale de l'évolution des risques au sein de son organisation dans le temps et de la façon dont ils sont perçus par les différentes personnes concernées. Cela lui permet d'identifier rapidement lorsqu'une

situation est en train de dégénérer et que les habitudes de travail doivent être adaptées en conséquence. Il sera ainsi capable de déterminer quelles parties du plan de gestion de crise doivent être appliquées et faire circuler cette information au reste des équipes. Étant donné que c'est généralement quelqu'un qui possède une bonne compréhension du terrain, il saura agir rapidement en maintenant une certaine rigueur même si les imprévus l'obligent à se remettre constamment en question.

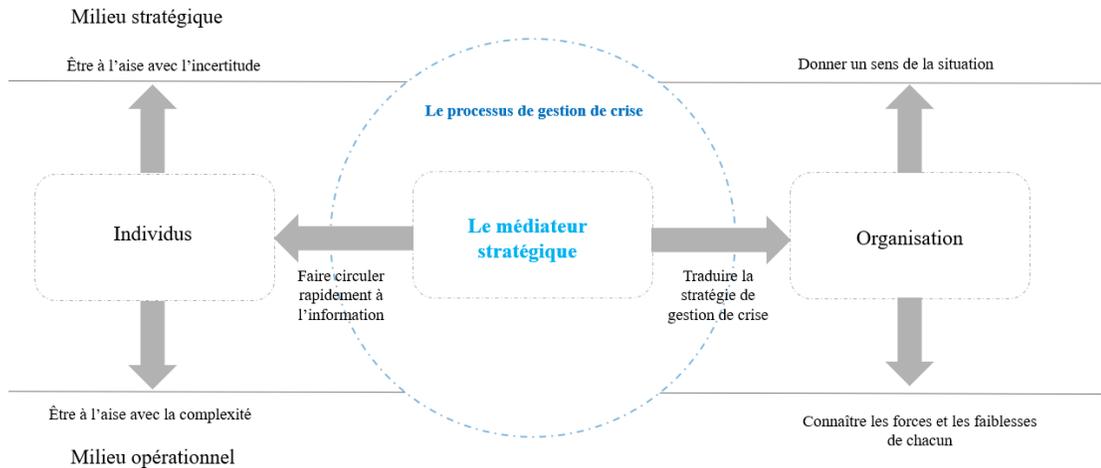


Figure 10 : Les pratiques des médiateurs stratégiques en contexte risqué

Le modèle ci-dessous (figure 11) présente les caractéristiques du médiateur opérationnel qui est généralement responsable de la sécurité de l'organisation, ce qui le place en première position dans la détection et la gestion des signes d'accident. En amont, son rôle est donc de sensibiliser le reste de l'organisation aux risques à travers la gestion de petits incidents et la formation afin de s'assurer que tout le monde a la même compréhension du problème. Ainsi, il sera capable de se concentrer sur la résolution du problème, lorsque celui-ci aura lieu, en s'entourant rapidement des bonnes personnes pour répondre à ses besoins. Pour assumer cette autorité provisoire, il devra cependant garder son sang-froid et ne pas céder à la panique.

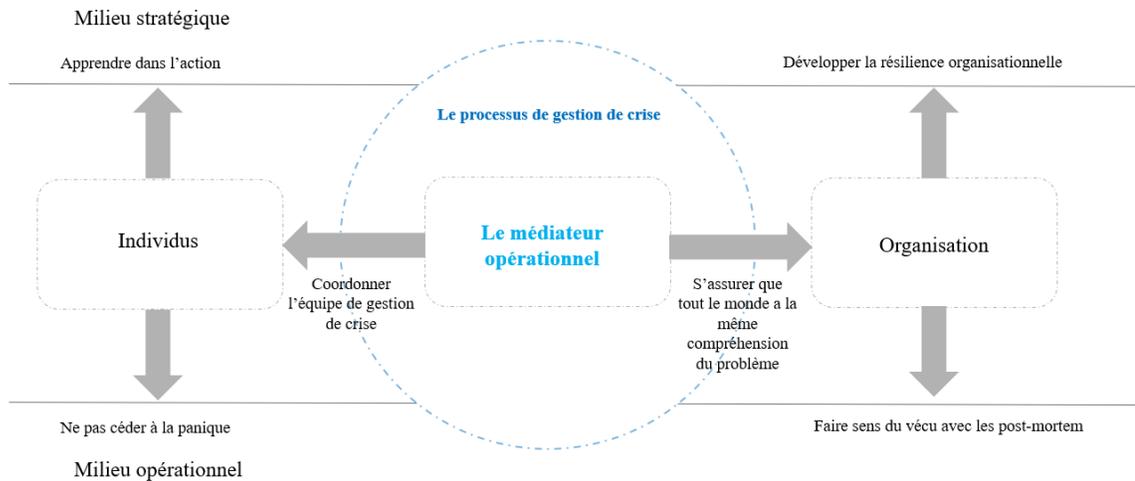


Figure 11 : Les pratiques des médiateurs opérationnels en contexte risqué

En résumé, notre recherche a donc permis de préciser les pratiques des gestionnaires de crise en contexte risqué, selon trois dimensions (relationnelle, individuelle et organisationnelle) et en fonction de leur niveau d'intervention sur la gestion de crise. Nous allons maintenant comparer les profils de médiateur selon les trois types de pratiques identifiés ainsi que leurs implications pour la littérature sur le sujet. Avant de terminer avec quelques perspectives pour les recherches futures, nous énoncerons certaines limites identifiées dans notre étude qui, nous pensons, seront importantes à prendre en compte avant d'aller plus loin.

2. Le rôle de médiateur

2.1. La dimension relationnelle : le sens

En fonction de leur vision et de leur raison d'être, les organisations ne se soucient pas toujours des enjeux sécuritaires. Ainsi, lorsqu'un accident a lieu, elles s'en remettent à leur gestionnaire de crise pour définir la marche à suivre et les priorités à gérer car il est le gardien du processus permettant à l'entreprise de protéger ses actifs, ses employés et son infrastructure et de poursuivre ses activités en toutes circonstances. Il prend alors un rôle central au sein de la structure organisationnelle, venant temporairement modifier les

habitudes de chacun. C'est donc à lui d'aider les autres personnes affectées à prendre conscience des modifications qu'a pu subir leur environnement et à s'adapter au contexte. Pour cela, il faut qu'il soit constamment engagé dans son environnement, comme l'expliquent Weick et Sutcliffe (2007) à partir du concept de « collective mindfulness » qui préconise une analyse et adaptation constante des pratiques de gestion selon l'évolution de la situation. En raison de leur expérience et de leur personnalité, les gestionnaires de crise ont en effet conscience de la vulnérabilité de leur organisation et de la nécessité de considérer chaque nouvelle information attentivement afin d'anticiper leur effet potentiel sur les activités de celle-ci.

Dans un contexte de crise, synonyme d'ambiguïté et de déstructuration, le gestionnaire de crise joue un rôle central dans l'analyse et la sélection de l'information qui permettra de prendre des décisions et de les diffuser ensuite aux personnes concernées dans un temps imparti. Le gestionnaire de crise est, en effet, le point de repère des différentes parties prenantes impliquées dans le processus de gestion de crise, qui se tourneront automatiquement vers lui pour comprendre ce qui est en train de se passer.

Selon son degré d'engagement avec la stratégie de l'organisation, cependant, le gestionnaire de crise n'aura pas toujours la même réaction par rapport à l'information qu'il aura récoltée : le médiateur stratégique se doit de donner un sens à ce qui se passe sur le terrain, en fonction des objectifs de l'organisation, en faisant en sorte que les valeurs et les principes de l'entreprise soient respectés. Ceci requiert qu'il diffuse le plus rapidement possible des directives quant à la manière dont la crise peut affecter les activités de l'organisation et du rôle que chacun aura à jouer pour éviter que celle-ci se propage. Pour cela, il doit interpréter chaque situation en fonction de son expérience, tout en ayant conscience que chaque crise est différente, pour justifier la modification des routines de travail qu'il commande. Ici, le « sensegiving » devient une compétence-clé.

Le médiateur opérationnel, par contre, vit directement la crise et doit donc essayer d'en faire sens le plus rapidement possible, pour comprendre comment celle-ci sort du cadre de gestion habituel et nécessite un changement des comportements. En effet, les plans ne suffisent pas pour prévoir entièrement le type d'action à prendre en cas de crise. Au travers de son expérience et de sa capacité à gérer son stress, le médiateur opérationnel est capable

de faire sens de la situation de crise en posant les bonnes questions et en assumant son autorité provisoire. C'est à lui de donner un sens concret à la crise tout au long de son déroulement et même après au travers des exercices et des post-mortem. Dans le cas du gestionnaire opérationnel, ses habiletés de « sensemaking » sont déterminantes.

Notre analyse du rôle du gestionnaire de crise comme médiateur met de l'avant l'importance du *sensegiving* et du *sensemaking* tout en donnant un aperçu du fonctionnement du processus de « collective mindfulness » au sein d'une organisation en contexte risqué. Le rôle de médiateur du gestionnaire de crise est à cet égard névralgique puisque ce rôle le place inévitablement à la conjonction de plusieurs niveaux d'intervention, qu'il doit s'efforcer d'orienter dans la même direction (médiation stratégique) afin que les personnes en place puissent prendre en charge et faire sens de ce qu'il faut faire au moment opportun (médiateur opérationnel) de manière à minimiser les conséquences de la crise. Ce *sensegiving/sensemaking* continu confirme le besoin de flexibilité et d'improvisation de la part des gestionnaires de crise.

2.2. La dimension individuelle : les cowboys de la gestion

La capacité du gestionnaire de crise à improviser pour adapter les activités de son organisation aux imprévus requiert une personnalité spécifique, portée sur l'action et la résolution de problème. C'est ce que nos données nous ont montré. Cependant, peu d'attention est portée au profil et à la trajectoire des personnes en charge de ces fonctions dans la littérature sur les organisations hautement fiables. Or, en ouvrant la « boîte noire » des pratiques de gestion de crise, nous nous sommes aperçus de l'importance de savoir non seulement contrôler ses propres émotions mais également celles des autres pour gérer une crise efficacement. Peu importe leur place dans le système de gestion de crise, les médiateurs nous ont tous fait part des mêmes qualités nécessaires à la gestion de crise: il faut aimer être dans l'action et pouvoir mobiliser des groupes différents autour d'un objectif commun sans céder à la panique.

Hart (2008) est un des rares auteurs à avoir mis en avant le rôle des émotions dans la gestion de crise, stipulant qu'il n'est pas suffisant de développer des outils pour se préparer et gérer les incidents mais qu'il faut aussi prendre en compte l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur les personnes concernées. On retrouve, en effet, chez les gestionnaires

interrogés une écoute et une attention particulière aux faits, qui les empêchent de paniquer pour prendre le temps de comprendre la situation sur le terrain et prendre les décisions adéquates compte tenu de la situation.

Nous avons aussi noté que ce sont souvent des personnes qui ont une expertise en criminologie, sécurité ou défense et dont la formation leur a permis d'acquérir et de développer les bons réflexes rapidement. De plus, la dimension expérientielle de la gestion de crise est non négligeable. D'une crise à l'autre, ils développent un savoir et une forme de contrôle d'eux-mêmes qui est centrale autant dans le *sensegiving* que dans le *sensemaking* qu'ils ont à faire dans l'urgence.

La personnalité et l'expérience du gestionnaire de crise sont donc des éléments clés pour l'aider à développer sa compréhension et sa prise en charge de la situation. Au travers de nos discussions, nous avons pu remarquer la primauté du sang-froid, de la rationalité et de la gestion du stress dans la gestion de crise. Ceci correspond la mise en avant des aptitudes relationnelles, de l'innovation et de la prise de risques chez les gestionnaires, comme le décrivent Gentry, Harris, Baker et Leslie (2007). C'est d'ailleurs quelque chose que l'on retrouve dans les organisations hautement fiables qui encouragent les gestionnaires à être attentives à leur environnement et à ajuster constamment la répartition des tâches selon l'évolution du contexte, d'après le concept de « bricolage » (Weick, 1994).

2.3. La dimension organisationnelle : au cœur de différents réseaux

Le rôle central de médiateur du gestionnaire de crise, en amont, pendant et après un accident, le place inévitablement au cœur des différents réseaux concernés. Le médiateur stratégique est le porte-parole de la vision de l'organisation appliquée à la gestion de crise, c'est-à-dire qu'il doit vérifier que celle-ci est protégée dans la prise en charge des accidents mais il doit également s'assurer qu'elle est adaptée à l'évolution de son environnement. Il est donc en relation constante à la fois avec les opérations et les strates exécutives de son organisation. Par ailleurs, il représente l'organisation dans toutes ses fonctions, plus ou moins liées à la gestion des risques. C'est lui qui communique avec les

parties prenantes externes concernées par le déroulement des événements en veillant à ce que l'image de l'organisation soit préservée en tout temps.

Le médiateur opérationnel, est responsable de la coordination de l'équipe de gestion de crise et des premiers répondants. Il est donc principalement actif à l'intérieur de l'organisation, où il gère l'évaluation des besoins et la prise en charge des premiers signes d'accident. Il navigue entre les différents départements concernés pour faire le suivi des activités et contrôler l'avancement de la situation. Il doit également prendre en charge les victimes et répondre aux questions des personnes sur place.

En fonction du degré d'impact et de l'ampleur de l'accident, les gestionnaires de crise sont donc amenés à rassembler différents groupes pour travailler ensemble dans un temps imparti. Si chaque type de médiateur s'occupe généralement des réseaux relatifs à leur zone d'intervention, il peut arriver qu'ils doivent travailler avec les mêmes réseaux pour gérer des crises complexes à grande échelle. Par exemple, le médiateur stratégique peut participer à l'équipe de gestion de crise et le médiateur opérationnel répondre directement aux questions des dirigeants.

La littérature sur les organisations hautement fiables met en avant la flexibilité des rôles et la gestion immédiate des incidents dès la détection des premiers signaux (Oscarsson et Danielsson, 2018; Roberts et Bea, 2001; Weick, 1994), pour éviter que ceux-ci dégénèrent en crises. Pour cela, il est nécessaire de faire remonter l'information le plus rapidement possible aux personnes capables d'agir. Cependant, comme nous l'avons vu, la Normal Accident Theory, met en garde contre le trop plein d'information et la tendance des individus à interpréter une situation selon leur expérience et leur intérêt personnel (Perrow, 1994). Nous avons pu constater que les gestionnaires de crise ne s'appuient pas uniquement sur le développement d'outils et processus pour contrer ce phénomène : ils attachent également beaucoup d'importance à la construction de réseaux autour de la sensibilisation et la prévention des incidents, afin d'insister sur les intérêts communs des différentes parties prenantes à limiter les risques d'accidents. Ainsi, nous pensons qu'une compréhension plus approfondie des relations formelles et informelles en place dans le milieu de la sécurité est nécessaire.

Le but de la présente recherche était de développer une meilleure compréhension des pratiques de gestion de crise en vigueur dans le milieu de la sécurité, au-delà des normes et processus recommandés afin de comprendre comment les gestionnaires de crise préparent leurs équipes à faire face à des événements *a priori* peu probables et imprévisibles dans leur secteur. Ceci nous a permis de mettre en avant trois grands axes d'intervention à prioriser, peu importe le type d'organisation : la création de sens, la gestion des émotions et la construction d'un réseau formel et informel solide, permettant aux gestionnaires d'orienter leurs activités selon leur contexte.

3. Limites et perspectives futures

Dans cette dernière partie, nous allons d'abord soulever quelques limites concernant la méthodologie et les résultats de cette recherche avant de proposer des pistes d'amélioration et d'approfondissement de la compréhension de la gestion de crise en pratique.

3.1. Les limites

La gestion de crise est un métier qui ne possède pas de cadre fixe en dehors des secteurs sensibles à la gestion des urgences. Cependant, de plus en plus de secteurs doivent prévenir et gérer les effets potentiels d'une crise dans leurs activités. Notre volonté était donc de mieux comprendre ce processus en interrogeant des personnes qui avaient déjà dû accompagner leur organisation à faire ces changements pour savoir comment elles préparaient, sensibilisaient et accompagnaient leurs équipes dans la gestion de crise. Néanmoins, cette fonction est rarement attribuée à un poste en particulier, nos gestionnaires agissant donc dans des postes très différents, nous avons dû garder une définition très large de la crise, comme tout élément portant atteinte à la sécurité d'une organisation, afin de pouvoir comparer leurs expériences. Il serait donc important de vérifier les types de pratiques utilisés dans différents contextes risqués et selon l'ampleur des dégâts perçus.

Afin de différencier entre les bonnes pratiques en vogue dans le milieu et l'expérience des personnes dans l'action, notre codage devait se rapprocher le plus possible de ce que nous disaient les participants. Néanmoins, nous sommes conscients que notre interprétation a pu être affectée par notre propre expérience de l'entrevue et notre compréhension des enjeux vis-à-vis de la littérature. Pour éviter cela au maximum, nous avons réalisé une entrevue supplémentaire en ajustant un peu le questionnaire, pour demander au répondant son avis sur les thèmes que nous avons sélectionné (Annexe VI). Par ailleurs, nous avons discuté de la pertinence de notre analyse avec notre directrice de mémoire pour vérifier la rigueur et la cohérence de nos conclusions. Nous avons également demandé à une personne externe, étudiante en management, de relire notre analyse pour si elle comprenait l'approche utilisée. Ces différentes précautions nous ont permis de limiter la subjectivité de notre analyse des données récoltées.

La force de notre recherche réside dans la collecte de données directement auprès des personnes en charge des processus de gestion de crise. Bien que la méthode des récits de pratique permette aux participants d'explorer leur vécu et de donner un sens au contexte, l'interviewer ne peut pas complètement saisir le dynamisme du phénomène vécu (Blanchet et Gotman, 1992). L'expérience d'une crise, en particulier, est un événement très spécifique au contexte et aux personnes qui le vivent. Ainsi, il est possible de penser que les résultats de notre recherche représentent seulement l'expérience du petit nombre de personnes interrogées. Cependant, la diversité des secteurs représentés dans l'échantillon suppose que les conclusions de cette recherche puissent être transférées à d'autres organisations en contexte risqué. Nos recherches contextuelles préalables nous ont, en effet, permis de distinguer les différents types de contextes risqués au Canada et de disposer d'un échantillon assez varié pour retrouver des similitudes entre les participants. Il sera, cependant, nécessaire de vérifier quelles pratiques sont appliquées constamment par les gestionnaires et lesquelles diffèrent en fonction du type de contexte risqué, ce que nous n'avons pas pu aborder en raison de l'étendue limitée de cette recherche. En effet, il est possible que d'autres facteurs influencent la façon dont les gestionnaires appréhendent les crises.

Il est certain que nous ne pouvions pas directement observer les crises telles qu'elles étaient relatées par nos interlocuteurs. Ainsi, pour préserver la crédibilité de notre recherche, il était important que nous écartions tout élément factuel pour nous concentrer uniquement sur les pratiques utilisées et ne pas faire intervenir notre propre jugement. L'enjeu était de discerner les bonnes pratiques relatées « par habitude » par nos interlocuteurs de celles qui rendaient vraiment compte de leur expérience et de leur connaissance du terrain, en utilisant le même questionnaire pour structurer toutes nos entrevues également. Cependant, pour développer notre compréhension des pratiques de gestion de crise, il pourrait être intéressant de s'immerger complètement au sein des équipes de gestion de crise afin de pouvoir saisir comment celles-ci travaillent réellement au quotidien et suivre l'évolution de leurs activités selon les contextes. Il est difficile, pendant une entrevue d'une heure environ, de cerner pleinement les subtilités des actions du gestionnaire dans son quotidien pour préparer et sensibiliser son organisation aux risques.

Par ailleurs, notre échantillon s'est avéré un peu disproportionné entre les médiateurs stratégiques et les médiateurs opérationnels, ces derniers existants dans plus d'organisations et étant généralement plus accessibles. En effet, le médiateur stratégique est surtout présent dans les organisations qui ont l'habitude de gérer des contextes risqués et qui ont conscience des impacts que ceux-ci peuvent avoir sur leur performance. Les médiateurs opérationnels, par ailleurs, se sont plus facilement amenés à gérer des crises de par leur travail quotidien pour la sécurité de leur organisation. Ainsi plus de recherches sont nécessaires quant aux implications du rôle de médiateur du gestionnaire de crise et de ses différentes nuances. Il est important de noter que toutes les grilles utilisées pour la collecte et l'analyse des données sont disponibles en annexe afin de permettre à quiconque de comprendre le raisonnement derrière cette démarche.

3.2. Perspectives de recherche futures

L'analyse des pratiques de gestion de crise permet de replacer l'humain au centre des décisions en insistant sur l'importance, pour celui-ci, de s'approprier et tester les solutions

proposées afin de les adapter le mieux possible à sa compréhension et à son expérience du contexte. Dans notre recherche, nous avons étudié les pratiques du gestionnaire de crise et avons mis en évidence son rôle de médiateur dans la gestion de crise. Cela nous a permis de voir comment il influence les autres parties prenantes relativement à la gestion de crise. Davantage de recherches sont nécessaires pour comprendre la structure des réseaux de sécurité dans les organisations et comment ceux-ci favorisent la prise de décision qu'elles soient d'ordre stratégique ou opérationnelle. L'analyse des réseaux sociaux autour de la gestion de crise (avant, pendant et après) devrait permettre, en effet, de clarifier les relations et la centralité de certains acteurs dans le processus.

Cette compréhension des pratiques est essentielle pour adapter les normes et processus ayant fait leurs preuves dans les organisations hautement fiables au reste des secteurs. En effet, la gestion d'une crise nécessite une attention particulière aux humains concernés et à leur seuil de tolérance face aux imprévus, qui ne peuvent pas se régler uniquement avec des modèles prédéfinis. Nous encourageons les personnes souhaitant poursuivre ces recherches à continuer d'étudier la façon dont les gestionnaires de crise font sens et diffusent, voir même justifie, leurs actions. Il serait également pertinent de mieux connaître le profil émotionnel et la trajectoire des gestionnaires de crise. Cela dans le but de favoriser le développement de compétences clés pour agir dans les situations d'urgence que l'on soit gestionnaire de crise ou pas.

Enfin, la place centrale du gestionnaire de crise comme médiateur renvoie à la position traditionnelle de gestionnaire intermédiaire puisque ceux-ci sont reconnus pour leur importance dans la coordination des réseaux et l'interprétation et de la traduction de l'information aux différents niveaux de l'organisation (Dierdoff, Rubin et Morgeson, 2009; Gentry, Harris, Baker et Leslie, 2007; Tengblad, 2012). Or, il est courant d'entendre que c'est une position qui est en train de disparaître, en raison de la place prépondérante des technologies, et notamment des moyens de communication dans les organisations, qui faciliteraient le lien entre le terrain et la stratégie. Notre étude démontre que le gestionnaire intermédiaire peut prendre divers visages et que loin de disparaître, leurs rôles se spécialisent et se diversifient. Nous pensons que « la médiation » ou le rôle de médiateur, peu importe la cible des activités (gestion de sécurité ou autres) ou le niveau

organisationnel constitue une ressource majeure pour les organisations qui doivent apprendre à naviguer dans l'urgence, la complexité et voir même le changement rapide de leur environnement. Et sur ces dimensions, les meilleures technologies ont encore du mal à anticiper ce qu'il convient de faire et quand il convient de le faire. En vue du développement des outils de gestion, d'identification et d'anticipation des risques, il est important de mieux comprendre la gestion de crise au quotidien et ce que font ceux qui en sont responsables.

Conclusion

Le but de cette recherche consistait à mettre en lumière le travail du gestionnaire de crise en contexte risqué, en répondant aux questions suivantes : *que font concrètement les gestionnaires de crise? Qui sont-ils et en quoi consistent leurs activités quotidiennes?* Pour cela, nous avons choisi d'opter pour la perspective de la pratique et de nous concentrer sur les actions et interactions du gestionnaire de crise, pour mieux comprendre comment les décisions sont prises afin de prévenir et de répondre aux risques le plus efficacement possible. La méthode la plus appropriée, selon nous, pour saisir les subtilités du métier de gestionnaire de crise était de procéder à des récits de pratique avec les gestionnaires en question en les incitant à partager leur propre expérience, au-delà des normes et processus en place dans leur organisation.

Ceci nous a permis de mettre de l'avant le rôle déterminant de « médiateur » du gestionnaire de crise avant, pendant et après une crise, qui se trouve au cœur névralgique de l'action et fait le lien avec les différentes parties prenantes relatives à la gestion de crise. À partir de son expérience et de son profil émotionnel, il facilite la création de sens, la gestion des émotions et la construction d'un réseau formel et informel solide, permettant à l'organisation de s'adapter au contexte. Nous avons, cependant, soulevé certaines nuances dans la création de sens et le type de réseau privilégié par le gestionnaire en fonction de son influence sur la gestion de crise : Le médiateur stratégique doit être à l'aise avec les incertitudes et connaître parfaitement les forces et faiblesses des parties prenantes pour donner un sens à la gestion de crise en fonction de la situation. Le médiateur opérationnel lui, doit donner un sens concret à la crise alors que celle-ci se déroule mais également après la crise lors des exercices de post-mortem.

Cette recherche contribue donc à la compréhension des pratiques utilisées par les gestionnaires de crise pour adapter les normes et processus à leur contexte. En interrogeant des gestionnaires de différents secteurs, nous avons montré qu'ils ont recours aux mêmes types de pratiques pour aider leur organisation à comprendre la situation et à agir adéquatement (c'est le cas notamment des gestionnaires que nous avons interrogés). En distinguant entre les deux profils de gestionnaire-médiateur nous avons pu préciser la

façon dont s'adressent les gestionnaires à leur équipe et aux autres parties prenantes en fonction de leur intervention lors de la gestion de crise.

La portée de ce mémoire était donc de préciser la façon dont les gestionnaires de crise peuvent s'inspirer des organisations hautement fiables pour développer et renforcer leurs programmes de gestion de crise. En identifiant les pratiques communes à ces gestionnaires pour anticiper, gérer et limiter les risques, nous avons mis de l'avant trois grands axes d'intervention à prendre en compte dans l'orientation des activités de gestion de crise : la création de sens, la gestion des émotions et la construction d'un réseau formel et informel solide.

Bibliographie

- Altay, Nezhir et Walter G. Green III (2006). « Or/ms research in disaster operations management », *European Journal of Operational Research*, vol. 175, p. 18.
- Anadon, Marta et François Guillemette (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? », *Recherches Qualitatives*, no 5, p. 11.
- Barton, Michelle A. et Kathleen M. Sutcliffe (2009). « Overcoming dysfunctional momentum: Organizational safety as a social achievement », *Human Relations*, vol. 62, no 9, p. 29.
- Barton, Michelle A., Kathleen M. Sutcliffe, Timothy J. Vogus et Theodore DeWitt (2015). « Performing under uncertainty: Contextualized engagement in wildland firefighting », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 23, no 2, p. 74.
- Bechky, Beth A. et Gerardo A. Okhuysen (2011). « Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises », *The Academy of Management Journal*, vol. 54, no 2, p. 22.
- Bigley, Gregory A. et Karlene H. Roberts (2001). « The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments », *Academy of Management Journal*, vol. 14, no 6, p. 18.
- Blanchet, Alain et Anne Gotman (1992). *L'enquête et ses méthodes: L'entretien*, Nathan: Université
- Boin, Arjen et Paul Schulman (2008). « Assessing NASA's safety culture: The limits and possibilities of high-reliability theory », *Public Administration Review*, vol. 68, no 6, p. 13.
- Bourgoin, Alaric et Jean-François Harvey (2018). « How consultants project expertise and learn at the same time » [Online], *Harvard Business Review*.
- Buchanan, David A. et David Denyer (2013). « Researching tomorrow's crisis: Methodological innovations and wider implications », *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, p. 20.
- Bundy, Jonathan , Michael D. Pfarrer, Cole E. Short et Timothy W. Coombs (2017). « Crises and crisis management: Integration, interpretation and research development », *Journal of Management*, vol. 43, no 6, p. 31.
- Busby, J.S. (2006). « Failure to mobilize in reliability-seeking organizations: Two cases from the UK railway », *Journal of Management Studies*, vol. 43, no 6, p. 18.
- Catellin, Sylvie (2004). « L'abduction: Une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *Revue Hermès* vol. 39, p. 8.
- Centre collaborateur OMS du Québec pour la promotion de la sécurité et la prévention des traumatismes, WHO Collaborating Centre on Community Safety promotion et Organisation Mondiale de la Santé (1998). *Sécurité et promotion de la sécurité: Aspects conceptuels et opérationnels*, Québec, 36 p.
- Chia, Roberts et Brad Mackay (2007). « Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice-perspective: Discovering strategy in the logic of practice », *Human Relations*, vol. 60, no 1, p. 25.
- Comfort, Louise K. (2005). « Risk, security and disaster management », *Annual Review in Political Sciences*, vol. 8, p. 21.

- Comfort, Louise K. (2007). « Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination and control », *Public Administration Review*, no Special issue.
- Corner, Adam et Ulrike Hahn (2013). « Normative theories of argumentation: Are some norms better than others? », *Synthese*, p. 32.
- de Bovis, Camille (2009). « D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité », *Management & Avenir*, vol. 27, no 7, p. 19.
- Déry, Richard, Anne Pezet et Cyrille Sardais (2015). *Le management (manuel et guide de l'étudiant)* Editions JFD, 480 p.
- Dierdoff, Erich C. , Robert S. Rubin et Frederick P. Morgeson (2009). « The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 4, p. 16.
- Drucker, Peter F. (1988). « The coming of the new organization », *Harvard Business Review*, p. 10.
- Elqayam, hira et Jonathan St. B.T. Evans (2011). « Subtracting “ought” from “is”: Descriptivism versus normativism in the study of human thinking », *Behavioral and Brain Sciences*, vol. 34, p. 56.
- Feldman, Martha S. et Wanda J. Orlikowski (2011). « Theorizing practice and practicing theory », *Organization Science*, vol. 22, no 5, New Perspectives in Organizational Science, p. 13.
- Finlay, Stephen (2010). « Recent work on normativity », *Analysis*, vol. 70, no 2, p. 15.
- Gentry, William A. , Lauren S. Harris, Becca A. Baker et Jean Brittain Leslie (2007). « Managerial skills: What has changed since the late 1980s », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 292, p. 14.
- Gherardi, Silvia (2012). « Representing the texture of practice », dans *How to conduct practice-based studies: Problems and methods* UK, USA, Edward Elgar Publishing Inc. , p. 155-177.
- Hällgren, Markus, Linda Rouleau et Mark De Rond (2018). « A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies », *Academy of Management Annals*, vol. 12, no 1, p. 44.
- Hannah, Sean T. , Mary Uhl-Bien, Bruce Avolio et Fabrice L. Cavarretta (2009). « A framework for examining leadership in extreme contexts », *Management Department Faculty Publications*, vol. 39.
- Hart, Paul't (2008). « Symbols, rituals and power: The lost dimensions of crisis management », dans Arjen Boin (dir.), *Crisis management*, vol 3, SAGE, p. 357.
- Heiderich, Didier (2010). *Plan de gestion de crise : Organiser, gérer et communiquer en situation de crise* Paris, Dunod, 240 p.
- Hills, Alice (1998). « Seduced by recovery: The consequences of misunderstanding disaster » [Trend report], *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 6, no 3, p. 8.
- Horne III, John et John Orr (1998). « Assessing behaviors that create resilient organizations », *Employment Relations Today*, p. 12.
- James, Erika H. et Lynn Perry Wooten (2010). *Leading under pressure : From surviving to thriving before, during, and after a crisis*, New York, NY, Routledge, 282 p.
- Jarzabkowski, Paula et Richard Whittington (2008). « A strategy-as-practice approach to strategy research and education », *Management Inquiry*, vol. 17, no 4, p. 13.

- Johnson, Gerry, Ann Langley, Leif Melin et Richard Whittington (2010). *Strategy as practice: Research, direction and resources*, Cambridge University Press, 260 p.
- Jones, RS (1970). « Appearance management: Do managers manage? », *Management Decision*, vol. 4, no 3, p. 5.
- Kotter, John P. (1999). *On what leaders really do*, Harvard Business Review Book, 184 p.
- Lagadec, Patrick (1996). « Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants », *Revue Française de Gestion*, p. 9.
- Langley, Ann (1999). « Strategy for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 20.
- Langley, Ann et Haridimos Tsoukas (2017). « Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching », dans Ann & Haridimos Langley, Tsoukas (dir.), *The sage handbook of process organization studies*, Sage, p. 651.
- Luecke, Richard (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disasters*, Boston, Mass, Harvard Business School Press, coll. Harvard business essentials.
- Marcus, Alfred A. et Mary L. Nichols (1999). « On the edge: Heeding the warnings of unusual events », *Organization Science*, vol. 10, no 4, p. 17.
- McConnell, Allan et Lynn Drennan (2006). « Mission impossible? Planning and preparing for crisis », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 14, no 2, p. 11.
- McGregor, Douglas (1967). *The professional manager* New York, McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry (1989). *Inside our strange world of organizations* Free Press.
- Mintzberg, Henry (2010). *Gérer: Tout simplement*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Nicolini, Davide (2009). « Articulating practice through the interview to the double », *Management Learning*, vol. 40, no 2, p. 17.
- Oscarsson, Olof et Erna Danielsson (2018). « Unrecognized crisis management—normalizing everyday work: The work practice of crisis management in a refugee situation », *Contingencies and Crisis Management*, vol. 26, p. 225-236.
- Pauchant, Thierry C. et Ian I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes: Prévenir les effets destructeurs de nos organisations* QUEBEC/AMERIQUE, 334 p.
- Pearson, Christine M. et Judith A. Clair (1998). « Reframing crisis management », *The Academy of Management Review*, vol. 23, no 1, p. 17.
- Perrow, Charles (1994). « The limits of safety : The enhancement of a theory of accidents », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 2, no 4, p. 8.
- Perrow, Charles (1999). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*, Princeton Paperbacks.
- Pettigrew, Andrew M. (1992). « The character and significance of strategy process research », *Strategic management journal*, vol. 12, p. 11.
- Ponis, Stavros T. et Athanasia Ntalla (2015). « Crisis management practices and approaches: Insights from major supply chain crises », *Procedia Economics and Finance*, vol. 39, p. 6.
- Roberts, Karlene H. (1990). « Managing high reliability organizations », *California Management Review*, vol. 32, no 4, p. 13.

- Roberts, Karlene H. et Robert Bea (2001). « Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations », *Academy of Management Executive*, vol. 15, no 3, p. 10.
- Rouleau, Linda (2003). « La méthode biographique », dans Yvonne Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche*, Paris, EMS: Management et Société.
- Rouleau, Linda (2010). « Studying strategizing through biographical methods: Narratives of practices and life trajectories of practitioners », dans Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl et Eero Vaara (dir.), *Handbook of strategy-as-practice* Cambridge, Cambridge University Press, p. 12.
- Rouleau, Linda (2011). *Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec
- Roux-Dufort, Christophe (2003). *Gérer et décider en situation de crise: Outils de diagnostic, de prévention et de décision* 2nd^e éd., Paris, Dunod.
- Roux-Dufort, Christophe et Bénédicte Vidaillet (2003). « The difficulties of improvising in a crisis situation - a case study », *International Studies of Management & Organization*, vol. 33, no 1, p. 29.
- Sandberg, Jörgen et Haridimos Tsoukas (2011). « Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality », *Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, p. 24.
- Sapriel, Caroline (2003). « Effective crisis management: Tools and best practice for the new millenium », *Journal of Communication Management*, vol. 7, no 4, p. 7.
- Schön, Donald A. (1983). « The art of managing: Reflection-in-action within an organizational learning system », dans *The reflective practitioner : How professionals think in action*, Basic Books, p. 374.
- Schulman, Paul, Emery Roe, Michel van Eeten et Mark de Bruijne (2004). « High reliability and the management of critical infrastructures », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 12, no 1, p. 16.
- Schulz, Klaus-Peter, Silke Geithner et Peter Mistele (2017). « Learning how to cope with uncertainty: Can high-reliability organizations be a role model for manufacturing companies », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 3, no 2, p. 19.
- Shrivastava, Paul (1993). « Crisis theory/practice: Toward a sustainable future », *Industrial & Environmental Crisis Quaterly*, vol. 7, no 1, p. 20.
- Smits, Stanley J. et Niveen Ezzat Ally (2003). « "Thinking the unthinkable" - leadership's role in creating behaviora », *Competitiveness Review*, vol. 13, no 1, p. 23.
- Stoelsnes, Roger R. (2007). « Managing unknowns in projects », *Risk Management*, vol. 9, p. 9.
- Sturdy, Andrew, Christopher Wright et Nick Wylie (2016). « Managers as consultants: The hybridity and tensions of neobureaucratic management », *Organizations*, vol. 23, no 2, p. 21.
- Tengblad, Stefan (2012). *The work of managers: Towards a practice theory of management*, New York, Oxford University Press.
- Vaara, Eero et Richard Whittington (2012). « Strategy-as-practice: Taking social practices seriously », *The Academy of Management Annals*, vol. 6, no 1, p. 51.
- Vareman, Niklas (2008). « Norms and descriptions », *Decision Analysis*, vol. 5, no 2, p. 13.

- Watkins, Michael D. et Max H. Bazerman (2003). « Predictable surprises: The disasters you should have seen coming », *Harvard Business Review*.
- Weick, Karl (1988). « Enacted sensemaking in crisis situations », *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 4, p. 14.
- Weick, Karl (1994). « The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 24.
- Weick, Karl et Kathleen M. Sutcliffe (2007). *Managing the unexpected*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Whittington, Richard (2003). « The work of strategizing and organizing: For a practice perspective » [SAGE Social Science Collections], *Strategic organization*, vol. 1, p. 9.
- Williams, Trenton A. , Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Sheperd et Eric Yankei Zhao (2017). « Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams », *Academy of Management Annals*, vol. 11, no 2, p. 36.
- Zand, Dale E. (1993). « Managers and consulting: A total quality perspective », *Journal of Management Development*, vol. 12, no 7, p. 9.

Annexe I - Tableau comparatif des modèles de gestion de crise

TYPE	SOURCES	DEFINITION DE CRISE	THEORIES	MÉTHODES	RÉSULTATS
NORMATIF	Roberts, K.H. & R. Bea (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations	Petits incidents non appréhendés et se propageant dans toute l'organisation.	Plus un problème est appréhendé rapidement moins il aura de chance de se propager. Mais dans des organisations complexes où toutes les activités sont interdépendantes, il est difficile d'anticiper les erreurs (Perrow's normal accident theory) 2 choix s'imposent aux gestionnaires de ces organisations : attendre qu'un accident survienne ou adopter une approche proactive pour retarder tout accident au maximum.		Les auteurs identifient trois méthodes utilisées dans les organisations hautement fiables : Toujours chercher à savoir ce qu'elles ne savent pas, mettre en place un système qui incite et récompense la reconnaissance des échecs et les comportements fiables, communiquer constamment sur la vision globale de l'organisation et sur le rôle de chacun.
NORMATIF	Bigley, G. & K.H. Roberts (2001) The incident command system: high reliability organizing for complex and volatile task environments	Grandes fluctuations, manque de prédiction et incertitudes liés à un environnement en constante évolution.	OHF, incident command system : stratégies d'adaptation des modèles bureaucratiques préétablis – maximisation des résultats	3 phases d'entretiens et d'observations plus ou moins structurés pour déterminer objet d'étude	Les auteurs observent les méthodes mise en place pour répondre efficacement à des incidents au sein d'un groupe de pompiers: de mécanismes structurants, d'une certaine liberté d'improvisation et de symboles et significations partagés. Leurs recommandations afin d'augmenter la tolérance aux erreurs sont : Créer des

					guidelines pour être en mesure de déployer et adapter ses structures rapidement, mettre en place de protocoles de renforcement et de maintien des capacités cognitives, évaluer régulièrement ses actions, établir un système interorganisationnel basé sur les pratiques des incident command systems.
NORMATIF	Watkins, M.D. & M.H. Bazerman (2003) Predicable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming	Surprises qui auraient souvent pu être anticipées et évitées par l'organisation.		Étude comparée de plusieurs organisations à différents moments de ce que les auteurs appellent le processus RPM soit, reconnaissance, priorisation et mobilisation.	3 types de vulnérabilités sur lesquelles doivent travailler les organisations pour éviter les crises : psychologique, organisationnelle, politique.

NORMATIF	James, E.A & L.P. Wooten (2010) <i>Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During and After a Crisis</i> (chap. 3 & 5)	Les crises sont inévitables aujourd'hui dans tous les secteurs, mais c'est souvent la manière dont elles sont gérées qui empire la situation.	Théories du leadership et des organisations hautement fiables		Chap. 3 : set de compétences nécessaires pour les limiter les effets négatifs de la crise dans ses différentes phases de développement : détection des signaux (sensemaking et empathie), préparation (influence positive, agilité organisationnelle et créativité), contrôle (communication), reconstruction (résistance), apprentissage (adapté) Chap. 5 : facteurs importants pour la gestion efficace d'une cellule de crise, improvisée ou non.
NORMATIF	Person, C.M. & J.A. Clair (1998) <i>Reframing Crisis Management</i>	« An organizational crisis is a low-probability, high-impact situation that is perceived by critical stakeholders to threaten the viability of the organization and that is subjectively experienced by these individuals as personally and socially threatening. » (1998: 66)	Combinaison d'approches psychologiques, socio-politiques et technos-structurale.	Utilisation de modèles classiques de gestion de crise auxquels sont appliqués les différentes perspectives théoriques de façon systématique afin de les améliorer.	Le modèle proposé par les auteurs perçoit la gestion de crise comme un continuum de réussites et échecs plutôt qu'une solution binaire. Il prend en compte les nuances de perceptions, la complexité des conséquences ainsi que la nécessité d'adopter une analyse multidimensionnelle des événements.

NORMATIF	Heiderich, D. (2010) Plan de gestion de crise	« Moment transitoire et périlleux qui peut conduire à une rupture définitive entre deux états, demandant de prendre dans l'urgence et avec discernement des décisions conséquentes soumises au jugement du réel. » (2010: 9)		Dimension humaine et sociale de la gestion de crise, appuyée par l'utilisation de témoignages et exemples concrets	Le livre détaille différents outils et dispositifs utiles aux gestionnaires qui désirent prendre en compte les risques et impacts potentiels liés au développement d'une crise majeure au sein de leur organisation.
NORMATIF	Inconnu (2004) Crisis Management: Master the skills to prevent disasters, Harvard Business essentials	Risques avec des conséquences importantes pour l'organisation.		Mécanismes de prévention et gestion de risques appuyés par des exemples de cas concrets.	Le livre donne une série d'outil concret d'audit, de prévention et de gestion des risques applicables à tous les secteurs. Il permet une vision globale des différentes étapes à mettre en place pour limiter la probabilité qu'une crise ait lieu et pour la gérer efficacement le cas échéant.
NORMATIF	Roux-Dufort, C. (2003) Gérer et décider en situation de crise.	L'auteur expose différentes définitions et soulignent l'importance de la perception individuelle mais défend une vision processuelle et large de la crise.		Cadre d'analyse et d'intervention applicable à tout type d'industries et basé sur des exemples concrets.	Manuel d'aide à l'élaboration d'un plan de gestion de crise

NORMATIF	Stoelsnes, R.R. (2007) Managing unknowns in projects.	Situation d'incertitude totale où les informations qui permettraient aux organisations d'adapter leur comportement sont imprévisibles.	Théories des OHFs		Application des processus mis en place dans les organisations hautement fiables aux organisations par projets afin de les équiper pour s'adapter dans des situations incertaines: Accepter les mauvaises nouvelles, demander de l'aide, prendre en compte tout signaux et être préparé face aux surprises, mettre en place un système encourageant le partage d'information, établir des contrôles constants.
NORMATIF	McConnell, A. & L., Drennan (2006) Mission impossible? Planning and preparing for crisis	Évènement répondant à trois conditions: menace largement inattendue mais importante, grande incertitude et besoin urgent de décision.		Utilise les résultats de l'article de Boin et t'Hart (2003) sur les tensions dans le leadership de crise pour établir les écarts entre les idéaux et la réalité dans la phase de préparation.	Les auteurs montrent que la préparation d'une organisation à gérer les crises dépend de sa capacité à définir étendue des scénarios possibles et à s'adapter: pour cela elles disposent de différents outils qu'elles doivent adapter à leur contexte (droit, recommandations, protocoles, conventions).

NORMATIF * [1]	Roberts, K.H. (1990) Managing High Reliability Organizations	Les erreurs humaines et dysfonctions qui ne sont pas prises en charge assez tôt par les procédures de contrôle et prévention classiques.	Adaptation de la Normal Accident Theory de Charles Perrow à Selon Roberts, les accidents peuvent être évités.	Étude empirique de trois cas de OHF qui ont mis en place des mesures efficaces pour gérer l'incertitude et protéger leur environnement : Pacific Gas and Electric Company, Federal Aviation Administration's Air Traffic	Ajout de la notion de « performance fiable », qui vise à faire le lien entre les préoccupations liées à l'efficacité et à la sécurité des entreprises. En pratique les OHFs mettent en place : des formations continues, un doublage et une fragmentation des activités, une mise en avant des compétences organisationnelles, le développement de plusieurs canaux de communication, une flexibilité dans la prise de décision, une culture organisationnelle favorisant la sécurité et la responsabilisation.
NORMATIF* [2]	Smits, S.J. & N.E. Ally (2003) "Thinking the Unthinkable", Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management.	"low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution as well as by a belief that decisions must be made swiftly" (2003: 1) - utilisent la définition de Pearson et Clair (1998)	Le modèle s'appuie sur les théories des rôles, d'apprentissages et de fragmentation	Les auteurs partent du cas de l'institution financière ABIG pendant l'ouragan Andrew pour démontrer le cheminement à suivre pour un plan de gestion de crise efficace.	Leur modèle prend en compte les facteurs comportementales et organisationnels qui facilitent un plan de gestion de crise efficace - 3 parties: rôles et responsabilités, préparation par apprentissage, contrôle.

PROCESSUS	Comfort, L. K. (2007) Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination and control	Crise intergouvernementale	Rôle de la cognition dans la prise de décision. La cognition étant définie comme la capacité de reconnaître le niveau de risque émergent dans une communauté et de prendre des décisions en fonction de cette information.	Analyse de la collecte et interprétation de l'information dans la gestion de l'Ouragan Katrina.	Améliorer la gestion de crise intergouvernementale : Afin de limiter les conséquences négatives, l'auteur insiste sur l'importance de développer une « conscience du risque » à tous les niveaux d'une organisation en favorisant, les capacités cognitives autant que la communication, la coordination et le contrôle dans la reconnaissance des dangers potentiels.
PROCESSUS	Perrow, C. (1994). The limits of safety: The enhancement of a theory of accidents	Remise en question de la notion de fiabilité des organisations dans la mesure où on ne peut pas être certain qu'elles ne craqueront pas un jour.	High reliability theory : La sécurité doit être une priorité puisque les accidents ont des coûts majeurs sur les activités d'une organisation. Ainsi, tout risque doit être constamment répertorié et appréhendé à temps. Pour cela, il faut des formations continues et une communication claire à tous les niveaux de l'organisation. Normal accident theory : Les accidents majeurs sont inévitables dans la mesure où il n'est pas possible d'anticiper toutes les erreurs et incidents possibles dans un système	Comparaison théorique	Perrow utilise et nuance le modèle de Sagan (1993) qui définit 4 principes de haute fiabilité en remettant en question la puissance d'une vision commune au sein d'une organisation composée de groupes d'intérêts divers. Selon lui, il faut prendre en compte l'individualisme présent dans toute organisation lorsqu'on définit des stratégies de prévention et de gestion de crise. Vers un « garbage can » modèle de la gestion de crise.

			complexe et largement interdépendant.		
PROCESSUS	Schulman, P. Roe, E. van Eeten, M. & M. de Bruijne (2004) High Reliability and the Management of Critical Infrastructures	Attaques terroristes contre des infrastructures d'importance majeure pour la société.	Les auteurs définissent le concept de « High reliability network » à partir de la littérature les OHFs ainsi que la NAT. La notion de réseau leur permet d'étudier les différentes interactions à l'intérieur d'un système complexe.	60 entretiens, 33 depuis la tour de contrôle principale de la région, le reste chez différents fournisseurs, administrations et instituts de recherche.	Les auteurs démontrent comment la complexité d'un système et les liens serrés entre différentes activités peuvent être un atout pour répondre aux situations d'urgence et d'incertitude. En particulier, ils mettent en avant la capacité des acteurs à passer d'une stratégie à l'autre en fonction des ressources disponibles et du niveau d'incertitude – 4 stratégies d'action : just-in-case, just-in-time, just-for-now and just-this-way

PROCESSUS	Pauchant, T. C. & I.I. Mitroff (1995) La gestion des crises et des paradoxes	Selon les auteurs, une crise nécessite au moins deux conditions : Le système doit être affecté dans son ensemble & les principes fondamentaux des membres de l'organisation doivent être bouleversés à fausseté ou développement de mécanismes de défenses.	Existentialisme et complexité	Illustrations	Introduction d'un modèle de gestion préventive des crises grâce à une compréhension globale du rôle des entreprises dans les sociétés.
PROCESSUS	Sapriel, C. (2003) Effective crisis management: tools and best practice for the new millennium	"An event, revelation, allegation or set of circumstances which threatens the integrity, reputation or survival of an individual or organization. It challenges the public's sense of safety, values or appropriateness. The actual or potential damage to the organization is considerable and the organization cannot, on its own, put an		Étude empirique au travers expérience dans la consultation	Raisonnement concret basé sur l'expérience de l'auteur exposant comme intégrer de manière concrète la gestion de crise dans la stratégie de l'entreprise. Liste de bonnes pratiques à adopter : leadership des équipes de gestion de crise, processus décisionnel décentralisé et rapide, écoute des besoins des différents acteurs, gestion de la réputation, prise en charge des familles des victimes.

		immediate end to it.” (2003: 348)			
PROCESSUS	Weick, K.E (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster.	Épisode de nature cosmologique	Sensemaking: “The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs.” (1993: 3)	Données secondaire récoltées par McLeaan pour une étude de cas 20 ans après la crise.	L’auteur met de l’avant 4 mécanismes susceptibles de rendre une organisation moins vulnérable : Improvisation et bricolage, système de rôles virtuels, comportement sage et mesuré, entente respectueuse entre coéquipiers.
PROCESSUS	Comfort, L.K. (2005) Risk, Security and Disaster Management.	Met l’accent sur les différents degrés d’incertitude entre risque, sécurité et catastrophe qui représentent tous cependant des évènements peu probables mais aux conséquences graves.	S’appuie sur l’analyse du risque de Wildasky (1988)	Étude de cas (politiques et pratiques américaines en matière de gestion de risque, avant et après 9/11)	Envisage la gestion du risque comme un processus de recherche, adaptation et apprentissage et recommande une combinaison de trois approches distinctes pour développer effort coordonné et décentralisé de gestion du risque : Prise en compte de la complexité et de l’interdépendance des facteurs, utiliser des simulations informatiques pour générer un maximum de scénarios plausibles, s’appuyer sur la technologie pour développer une vision durable de la gestion du risque au sein des communauté.

<p>PROCESSUS</p>	<p>Busby, J.S. (2006) Failure to mobilize in reliability-seeking organizations: two cases from the UK railway</p>	<p>Effets mortels de l'utilisation de technologies potentiellement dangereuses.</p>	<p>A l'intersection entre les théories sur la fiabilité des organisations et sur les échecs organisationnels</p>	<p>Étude de deux cas relativement similaires : Ladbroke Grove disaster 1999 et Clapham Junction disaster 1988 Raisonnement inductif à partir de données empiriques récoltées dans les enquêtes publiques ayant suivi les catastrophes.</p>	<p>Met en avant des limites d'une application des méthodes des OHF dans les organisations, en montrant les difficultés de réformer en profondeur un système organisationnel. Même si une organisation désire augmenter sa fiabilité via une série de mécanisme que l'auteur qualifie de « nécessaires », elle se retrouvera automatiquement confrontée à une série de limites difficiles à contourner.</p>
<p>PROCESSUS</p>	<p>Marcus, A. A. & M.L. Nichols (1999) On the edge: heeding the warnings of unusual events</p>	<p>Rupture des conditions de sécurité.</p>	<p>Approche fondée sur l'étude des ressources et de leur répartition</p>	<p>Analyse quantitative basée sur des documents d'archive en lien avec la répartition des ressources et analyse qualitative basée sur des entretiens</p>	<p>En étudiant deux cas de l'industrie nucléaire, l'auteur se concentre sur les organisations presque toujours fiables pour déterminer comment elles se limitent à un minimum de sécurité requis pour perdurer. Si la répartition des ressources est un indicateur important de l'accès à l'information et au pouvoir décisionnel. La détection des signaux dépend avant tout du comportement et des compétences priorisés par le personnel.</p>

PROCESSUS	Boin, A. & P. Schulman (2008) Assessing NASA's safety culture: the limits and possibilities of high reliability theory	Plus qu'un problème technique ou une erreur humaine, il y a souvent des éléments inhérents à la culture de l'organisation.	High Reliability Theory	Étude de cas à partir de documents officiels	L'article met en avant les limites d'une application directe des standards des OHF aux autres types d'organisation. Les OHFs font partie d'un petit groupe dont la sécurité doit être la priorité. Il est surtout important de déterminer les propriétés du secteur concerné afin de déterminer en quoi celui-ci se doit d'être fiable. 3 mesures inspirées des OHF : Approche sécurité cohérente avec les attentes du publique, valorisation des erreurs et de la détection de signaux, préserver une certaine intégrité de la structure institutionnelle en sachant l'adapter au contexte.
PRATIQUE	Hart P. (2008) "Symbols, rituals and power: The lost dimensions of crisis management", dans Arjen Boin (dir.), Crisis management	Une crise représente une disruption majeure des conceptions dominantes d'une stabilité politique et sociale au sein d'une organisation. (2008: 88)	Symbolisme : cadrage (langage), rituels et dissimulation (qu'il différencie du déni dans la mesure où les acteurs reconnaissent la crise mais choisissent de la cacher aux actionnaires) – ceci demande une attention particulière aux jeux politiques en place.		Mise en avant des aspects symboliques de la gestion de crise. La prise en compte des symboles met l'accent sur de nouveaux paramètres: la diversité des perceptions individuelles, les différents niveaux de crise (individuel, sociétal, etc.), le rôle des émotions, le dynamisme des processus de légitimation, les opportunités de mobilisation au sein d'un groupe. La prise en charge des perceptions et

					émotions individuelles et un travail de réduction des conflits internes avant de se concentrer sur des objectifs plus larges de renforcement de la légitimité et d'exploitation des nouvelles opportunités créées par la crise.
PRATIQUE	Horne III, J. & J., Orr (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations	L'instabilité de notre société nécessite que les organisations arrêtent de chercher de la stabilité pour accepter le besoin constant d'adaptabilité.	La résilience d'une organisation au changement dépend de la solidité de son système dans sa totalité.	Énoncé des principes de résilience et application à plusieurs secteurs d'une organisation (stratégie, culture, etc.).	Les auteurs identifient 7 courants porteur d'un comportement résilient : La communauté, groupe de personne partageant une compréhension mutuelle du but, de la vision, de la mission et des valeurs de l'organisation (p. 32), la répartition intelligente et efficace des compétences de chacun en lien avec la gestion de crise, le dévouement des différents secteurs de l'organisation, capables de travailler ensemble dans les périodes d'incertitude, la communication constante de toute information, la coordination permettant une vision commune de l'avancée du processus.

PRATIQUE	Schulz, K; Geithner, S. & P., Mistele (2017). Learning how to cope with uncertainty: Can high-reliability organizations be a role model for manufacturing companies	Les crises manufacturières	High reliability theory	Données empiriques sur les techniques de formation et d'amélioration au sein des OHFs dont le travail se basent sur différentes missions ont été obtenues par l'un des auteurs dans une recherche précédente. Les auteurs comparent ces données avec les techniques d'apprentissages de trois usines manufacturières (entretiens + observations)	En comparant les processus des OHF avec ceux d'entreprises manufacturières, les auteurs contribuent à la discussion sur la diffusion de ces techniques au sein d'autres secteurs. Les auteurs estiment que les entreprises manufacturières peuvent s'inspirer en particulier de l'importance donnée aux pratiques informelles de partage et de compréhension de l'information dans les OHFs.
PRATIQUE	Ponis, S. T. & A., Ntalla (2015). Crisis management practices and approaches: Insights from major supply chain crises	Tous les événements qui ne peuvent pas être prévus et qui risquent de causer des disruptions importantes dans le réseau de chaînes d'approvisionnements (2015: 669). Les auteurs excluent tous		Étude de 20 cas de gestion de crise plus ou moins réussies, pour mesurer la fréquence à laquelle certaines pratiques ont été utilisées par les	Les auteurs ont déterminé 5 pratiques nécessaires pour éviter le développement et la propagation de crises majeures : Collaborer entre managers et développer une relation solide avec ses fournisseurs, avoir les ressources nécessaires pour rester flexible telles que

		les accidents dus à des aléas managériaux tels que l'augmentation des prix.		organisations et analyser l'impact de celles-ci sur le résultat.	différentes sources d'approvisionnement, construire une forte image de marque, s'appuyer sur des leaders confiants et capables de prendre des décisions rapides, planifier et prévoir toutes les situations possibles.
PRATIQUE	Oscarsson, O. & E. Danielsson (2018) Unrecognized crisis management— Normalizing everyday work: The work practice of crisis management in a refugee situation	Élément inattendu venant modifier les habitudes en place dans une organisation	Approches pratiques en sociologie (Bourdieu et Giddens) ainsi que l'approche éthnométhodologique de Garfinkel (étude du quotidien, vers une approche collaborative entre chercheurs et praticiens)	Étude de cas : comment la crise de réfugiée de 2015 a-t-elle influencé le travail de maison de la jeunesse en Suède? Le but étant d'analyser comment des individus obligés de gérer une crise car faisant partie de l'entité affectée font-ils face à la situation?	La gestion de crise évolue autour de trois pratiques : improvisation, priorisation et création d'alternatives. Les anciens employés avaient déjà l'habitude d'adopter ce type d'approche mais la demande croissante de personnel due à la crise nécessita l'apprentissage rapide des nouvelles recrues.
PRATIQUE	Bechky, B.A. & G.A. Okhuysen (2011) Expecting the Unexpected? How SWAT Officers and Fire Crews Handle Surprises	Événements inattendus, surprises: "1). A surprise is a break in expectations that comes from situations that are not anticipated or do not advance as planned (Cunha, Cleg &	Grounded theory approach – étude des routines et processus mis en place pour gérer l'incertitude	Observations participantes dans les équipes de productions et 22 entretiens et observations avec la SWAT team.	Les auteurs se concentrent sur les ressources sociocognitives développées au sein des équipes pour être en mesure de s'accommoder via des processus de « Bricolages » aux imprévus. Ces ressources sont mises en place grâce à une participation active des

		Kamoche, 2006) and encompasses any element within an organization that is unexpected and draws attention away from the standard progression of the work” (2011: 239)			membres, une réévaluation constante des tâches et une approche commune. Ceci renforce le partage des connaissances et attentes nécessaires pour changer de rôle, réorganiser les routines et modifier les plans d’actions
PRATIQUE	Barton, M.A. Stucliffe, K.M. Vogus, T.J. & T. Dewitt (2015) Performing under uncertainty: contextualized engagement in wildland firefighting	Contexte d’incertitude	Mindfulness, OHF	Sondages téléphoniques et analyse quantitative	Les auteurs mettent en évidence l’importance du comportement et de la relation entre employés et managers au sein des organisations performant dans des contextes très incertains. Il souligne le rôle des leaders dans la création de sens et la reconnaissance des dysfonctionnements, de façon à éviter la routinisation des procédures.
PRATIQUE	Weick, K.E & Sutcliffe M.A (2015) Managing the Unexpected: Sustained Performance in an Uncertain World.	Évènements inattendus	Mindfulness, OHF		Les auteurs développent le concept de "mindfulness" adapté à la gestion des crises

PRATIQUE	Barton, M.A. & K.M., Stuclyffe (2009) Overcoming dysfunctional momentum: organizational safety as a social achievement	Menace à la sécurité du système organisationnel	High Reliability theory, Normal accident theory	28 interviews semi-structurés dans une équipe de pompiers répondant à des feux de haute forêt	Les auteures étudient le fonctionnement interne des procédures de réponse et de gestion de situation d'urgence: elles insistent sur l'importance de la compréhension du phénomène et de la capacité des individus à s'adapter aux interruptions via 4 mécanismes - évaluer constamment la situation, aller au-delà de la détection des signaux faibles, encourager chacun à communiquer ses inquiétudes, peu importe son niveau d'expertise et challenger sa propre perspective. Elles notent cependant que les procédures institutionnelles en place et les intérêts individuels peuvent venir limiter ces actions.
-----------------	---	---	---	---	---

[1] * = peut aussi être considéré processuel

[2] * = peut aussi être considéré processuel

Annexe II.- Formulaire de confidentialité

HEC MONTRÉAL

**Formulaire F
ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ**

LA GESTION DE CRISE EN PRATIQUE DANS LE DOMAINE DE LA SÉCURITÉ : POUR VOIR AUTREMENT LES MODÈLES D'ACTION UTILISÉS DANS LES ORGANISATIONS HAUTEMENT FIABLES.

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Mathilde SENAUD

Directeur du mémoire ou de la thèse : Linda ROULEAU

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection, la sécurité et la confidentialité des données que nous recueillerons auprès des participants ou celles concernant des sujets humains consultées dans des banques de données;
- B. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des participants, l'identité des personnes concernées par les données consultées concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données;
- C. À ne divulguer aucun renseignement obtenu auprès des participants ou des données identificatoires consultées concernant des sujets humains sans l'accord des personnes concernées, ou sans l'approbation du CER de HEC Montréal ou à moins que requis par la loi;
- D. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles approuvées pour le présent projet par le Comité d'éthique de recherche de HEC.

Prénom et nom du chercheur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Mathilde Senaud		10/10/ 2018
Linda Rouleau		23/11/2018

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
- Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : MATHILDE SENAUD _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe IV – Guide d’entrevue

Mathilde Senaud -11243613

GRILLE D’ENTRETIEN

Rappel du projet

Dans le cadre de ma maîtrise en Management, je rédige actuellement mon mémoire sur le travail des gestionnaires dans le domaine de la sécurité. Je m’intéresse à leur travail au quotidien, au-delà des modèles d’intervention prescrits dans la littérature.

But de la rencontre

L’entretien comprend trois parties : l’évolution au poste de gestionnaire de crise, la prise en charge d’une crise concrète et le futur du métier de gestionnaire de crise. Ceci dans le but d’observer l’avancement du dossier abordé et non de porter un jugement sur la stratégie employée. Je n’ai pas l’intention de poser des questions stratégiques, indiscretes ou confidentielles. Un formulaire de confidentialité va être signé par les deux partis avant le début de l’entretien. Le participant, peut, cependant, demander l’arrêt de l’enregistrement et de la prise de notes, à tout moment. L’entretien va durer entre 1h et 1h30.

1^{er} axe : parcours de gestionnaire de crise

COMMENT ÊTES VOUS DEVENU GESTIONNAIRE DE CRISE?

Antécédents familiaux : Est-ce que qu’un de votre famille avait une expérience quelconque dans la gestion de crise?

Antécédents sociaux : Avez-vous vécu vous-même un contexte de crise avant d’entrer en position?

Formation : Quel type de diplômes avez-vous?

Choix professionnels reliés ou non : Quel type de poste occupiez-vous avant? Ce poste nécessitait-il une gestion de conflit? Une prise de décision? Sur quoi (humains, techniques, calendaire, révision de priorités)?

Pourquoi être devenu gestionnaire de crise : Pourquoi êtes-vous devenu gestionnaire de crise? Est-ce un rôle subi ou choisi?

Comment êtes-vous venus à occuper ce poste : Comment êtes-vous arrivé à ce poste?

Premières années d’expérience : Comment se sont-déroulées vos premiers moments à ce poste?

2^e axe : la dernière crise vécue

VOULEZ-VOUS ME PARLER DE LA DERNIÈRE CRISE QUE VOUS AVEZ VÉCU?

Type : Quelle étai(en)t la(es) cause(s)? La durée? L’ampleur?

Réactions : Quelles étaient les réactions à l’intérieur de votre organisation? A l’extérieur?

Challenges/opportunités : Quel étaient vos plus grands challenges? Opportunités?

Processus utilisé : Comment étiez- vous préparé(s)? Aviez-vous un plan d’action? Comment avez-vous répondu à la crise?

Acteurs impliqués : Qui étai(en)t impliqué(s) dans le processus de gestion de crise? Quel(s) étai(en)t leur(s) rôle(s)?

Ressources : Quelles ressources avez-vous mobilisé? Pourquoi? Qui a pris la décision de mobiliser les ressources? (Moyens financiers, matériaux, humains, ...)

Conséquences : Quelles ont été les conséquences de cette crise pour votre organisation? Pour son environnement? Y a-t-il eu une analyse post-crise? Quel a été votre rôle dans l'évaluation?

3^e axe : le futur du gestionnaire de crise

QUEL EST LE FUTUR DE LA GESTION DE CRISE?

Sens donné à l'acte : Qu'est-ce que gérer des crises signifie pour vous?

Outils : Quels outils sont nécessaires? Comment concevez-vous le rapport entre qualités humaines et compétences techniques? Quel rôle pensez-vous va avoir l'intelligence artificielle?

Évolution personnelle : Pensez-vous que vous continuerez à travailler longtemps dans la gestion de crise?

Défis et limites : Quels sont les défis de la gestion de crise? Qu'est-ce qui vous a manqué et que vous avez du acquérir?

Conseils pour un nouveau : Quels caractéristiques devrait avoir le gestionnaire de crise de demain? Quels conseils de formation donnerez-vous?

Annexe V – structure du codage

Avoir vécu des crises		
<p>Le sang-froid, très important, de pas être émotif, d'être très cartésien ça c'est fondamental parce que tu vas être pris dans le tourbillon et si t'es trop émotif tu risques d'être pris dedans, faut garder les deux pieds à terre, la tête froide. Faut être quelqu'un de très organisé, très schématisé, on fait ça puis là à un moment tu peux avoir quelqu'un qui te demande de faire quelque chose</p>	<p>Garder les pieds sur terre</p>	<p>Ne pas céder à la panique</p>
<p>Il faut que les gens comprennent qu'il n'y a pas de place pour second guessing alors pendant cette période-là faut que y ait une seule ligne de direction</p>	<p>Assumer son autorité provisoire</p>	
<p>Les gens sont assez angoissés mais là moi dans mon rôle faut que je sois assez rigoureux</p>	<p>Maintenir de la rigueur face aux émotions</p>	<p>Être à l'aise avec la complexité</p>
<p>On a tendance à mettre dans les postes un peu d'interprète comme le mien des gens d'expérience parce que c'est avec ça qu'on sait comment réagir, en se fiant à d'autres choses qu'on avait vu dans le passé</p>	<p>Tabler sur l'expérience passée</p>	
<p>The ability to not get wind up and be able to look at something objectively, it is absolutely essential, certainly with empathy, you need to be able to feel something for these people but at the same time you need to be able to look at the facts and to be able to make rational logical decisions based on the information you have.</p>	<p>Comprendre le terrain</p>	

Être à l'aise avec les imprévus		
C'est un peu comme un soldat sur le front, il sait qu'il va se faire tirer dessus mais il a un job, il veut sauver sa vie y a ses copains à côté, moi je pense aussi à l'équipe, je veux être sûr que mes collègues sur le front sont bien soutenus, s'ils m'appellent je réponds, que s'ils ont besoin quelque chose d'un document, on fait ça très vite	Avoir l'impression de savoir quoi faire	Être à l'aise avec l'incertitude
C'est toujours le moment critique, au début de la crise pour éviter la panique et se dire est-ce qu'on doit vraiment faire ce qu'on pense qu'on doit faire?	Douter constamment	
Y avait peu de différenciation dans le niveau d'impact dont tout était pris en charge de la même façon, maintenant faut mesurer, grader les impacts avant d'aller voir le président. C'est récent.	Mesurer, grader les impacts potentiels	Apprendre dans l'action
Y a une curiosité, il faut avoir une très bonne écoute, parce que parfois quand je pose ma question le besoin est mal formulé donc la réponse ne m'aide pas, il faut vraiment trouver une façon de se réconcilie	Poser les bonnes questions	
Puis moi j'aurais aimé ça que quelqu'un me dise... puis je ne sais pas si je l'aurais cru... mais que qu'on me dise à un moment donné que même si ce n'est pas parfait, ça remplit le besoin...	Prendre des décisions rapidement	
Prioriser l'intérêt du groupe		
Moi dans ma pratique je rencontre beaucoup de gens qui travaillent dans les mesures d'urgence mais y a des gens qui écrivent des plans et des gens qui gèrent des pratiques. Ce n'est pas tout le monde qui a la capacité de comprendre qu'il faut des étapes, qu'il faille que ce soit traqué, qu'il faut mettre des personnes en charge, etc.	Repérer les "bons" experts	

<p>Well they do understand but you have to do continuing education because if you don't people tend to forget... Putting security exercises especially with frontline staff, so testing exercising and doing it often is very important because people forget ... and Things change... So, you wanna be able to constantly look at the gaps and figure at what went wrong</p>	<p>Développer des automatismes</p>	<p>Faire sens de la situation</p>
<p>Évidemment toutes les crises sont différentes mais il faut que certaines valeurs, certains principes de la société soient protégés un peu partout.</p>	<p>Tabler sur les valeurs de l'organisation</p>	
<p>On utilise justement de mauvaises expériences pour revenir auprès des gens et leur montrer qu'il s'est passé telle chose et quels étaient les impacts.</p>	<p>Tirer le plus d'apprentissages possibles</p>	<p>Donner un sens au vécu avec les post-mortem</p>
<p>Notre nouveau plan d'action, je l'introduis dans notre base de données et aux trois mois je rappelle tout le monde pour leur dire qu'ils devaient compléter telle action, l'ont-ils fait? Ont-ils les évidences? Si oui, peuvent-ils me transmettre les données? Si ce n'est pas fait, pourquoi? Tout ça pour diminuer nos risques d'exposition dans le futur</p>	<p>Développer une conscience des risques au sein de l'organisation</p>	
<p>Les post-mortem, c'est la base. Faut vraiment prendre état de la situation, sans complaisance puis après ça être capable de dire bon ben qu'est-ce qu'on va amener comme changement dans l'organisation pour que ça ne se reproduise plus. Souvent les gens se disent ah j'ai réussi on est passé à travers la crise, ok oui mais qu'est-ce qu'on fait pour que ça ne se reproduise pas, cette étape là les gens l'oublient. Qu'est-ce qu'on peut faire pour défaire cette source de possible crise?</p>	<p>Se servir de la crise pour faire des changements</p>	

Tenir compte de la structure de l'organisation et des procédures en place		
Maintenir les choses en vie, les gens sont contents quand tu l'implantes mais ensuite faut maintenir les intérêts, les connaissances, souvent beaucoup de gens sont partis d'une année sur l'autre. C'est pour ça que le planning, l'avant est important faut des reviews, des formations, etc. Sinon c'est statique ça meurt moi c'est pour ça que y a des incidents pour s'entraîner.	Maintenir les choses en vies	Connaître les forces et faiblesses de chacun
Quand ils sont en incidents ils doivent aussi faire un suivi et remplir des tableaux de bord. On a mis des outils en place que quand l'équipe s'active, c'est quoi le type d'agenda, la prise de notes est très importante ça ça fait partie de la formation.	Faire un suivi de l'évolution	
Ton plan c'est un template, un squelette auquel toi tu vas mettre de la chaire selon l'incident mais par contre c'est une base de départ, tu ne pars pas avec une page blanche! Donc c'est de faire accepter qu'un plan ce n'est pas immuable, les mesures d'urgence c'est 30% de planification et 70% de réaction.	Bâtir des réflexes de gestion des urgences	Développer la résilience organisationnelle
En temps de crise la première étape c'est de se concentrer sur le bobo puis d'agrandir tes cercles d'interventions et au départ les gens les plus proches sont tes employés, puis ta réputation et après ça on élargit aux fournisseurs, etc. en fonction des priorités qu'on va se donner en termes de réaction	Prioriser la résolution de problème	
Rôle de médiateur		
On va d'abord effectuer une évaluation sommaire de la situation, c'est le rôle du commandant de gestion, puis on va essayer de voir qui est-ce qu'on a besoin, qu'est-ce qu'on a besoin de mettre en place, puis on va le plus vite possible informer la haute gestion.	Détecter les signaux de crise	Faire circuler de l'information auprès de la direction et des parties prenantes

<p>C'est là que moi j'avais un rôle très important à faire que les gens de Chicago comprennent pourquoi est-ce que je tenais à ce qu'on écrive les choses de cette façon pour le pays... Yes but we have never done it like this before! Oui mais faut comprendre qu'ici c'est comme ça! Alors ça c'était mon rôle, un peu le rôle d'interprète, d'intermédiaire entre ceux qui travaillent sur le terrain</p>	<p>Interpréter l'information à l'orale</p>	
<p>We aggressively sought out partnerships in the private sector, in security related organizations and of course the policing side of things</p>	<p>Établir des relations fortes avec les parties prenantes</p>	
<p>C'est flexible, en fonction de l'incident on choisit un commandant d'intervention et différents partis dans l'organisation.</p>	<p>Définir le type d'intervention</p>	
<p>Moi je leur dis, si quelque chose survient vous analysez et si vous devez activer ben vous allez dans vos équipes puis là on a bâti les équipes, on a les membres avec leur rôle et leur numéro de téléphone et ça c'est disponible en tout temps puis c'est mis à jour pour qu'on sache qui fait quoi, puis quand les membres sont activés ils ont des rôles et responsabilités. Donc tout le monde sait quoi faire avant, pendant et après.</p>	<p>Création de l'équipe de cellule de crise</p>	<p>Traduire la stratégie de gestion de crise dans les équipes</p>
<p>Faut toujours les ramener à l'essentiel parce que peu importe la crise, dans ces réunions là le rythme est toujours rapide... Ce n'est pas l'endroit pour que tu m'expliques ce que t'as fait... Je veux savoir ici et maintenant donc oui parfois c'est un peu tranchant, cassant mais faut avoir une main de fer dans un gant de velours...</p>	<p>Avoir une main de fer dans un gant de velours</p>	<p>S'assurer que tout le monde a la même compréhension du problème</p>
<p>Quand on vit une crise y a des perceptions alors quand je le vis dans mon entreprise j'ai la perception que c'est grave et de l'autre côté y a ce que les gens ressentent.</p>	<p>Prendre la mesure de la situation</p>	

<p>J'ai aussi un rôle de conseil dépendamment d'où je me place en disant écoutez on a une expérience ou on n'a pas d'expérience et sans être biaisé le rôle que je joue souvent c'est de facilitateur... Si je comprends bien ce que vous m'avez dit là c'est que l'enjeu c'est ça, donc en faisant cette synthèse là on finit par se placer dans un rôle qui nous ressemble</p>	<p>Vulgariser l'information</p>	
<p>Va y avoir tous les acteurs, puis là le besoin c'est quoi, par exemple j'ai besoin de transport, qui a du transport de disponible? Donc t'as tous tes acteurs qui peuvent répondre à ça. C'est tout le temps des représentants de quelque chose, puis quand on fait notre tour de table on fait l'analyse des besoins.</p>	<p>S'entourer des bons joueurs</p>	<p>Coordonner l'équipe de gestion de crise</p>
<p>Une structure de gouvernance avec une récurrence en planification et en réponse, les mêmes gens avec les mêmes messages donc ils sont habitués lorsqu'il y a une réponse</p>	<p>Maintenir leur engagement</p>	

Légende:

-  Thème
- Colonne 1 citations
- Colonne 2 1er codage
- Colonne 3 codage axial

Annexe VI - Guide pour l'entrevue de validation

Mathilde Senaud -11243613

GRILLE D'ENTRETIEN POUR LA VALIDATION DES DONNEES

Rappel du projet

Dans le cadre de ma maîtrise en Management, je rédige actuellement mon mémoire sur le travail des gestionnaires dans le domaine de la sécurité. Je m'intéresse à leur travail au quotidien, au-delà des modèles d'intervention prescrits dans la littérature.

But de la rencontre

L'entretien comprend trois parties : l'évolution au poste de gestionnaire de crise, la prise en charge d'une crise concrète et le futur du métier de gestionnaire de crise. Ceci dans le but d'observer l'avancement du dossier abordé et non de porter un jugement sur la stratégie employée. Je n'ai pas l'intention de poser des questions stratégiques, indiscretes ou confidentielles. Un formulaire de confidentialité va être signé par les deux partis avant le début de l'entretien. Le participant, peut, cependant, demander l'arrêt de l'enregistrement et de la prise de notes, à tout moment. L'entretien va durer entre 1h et 1h30.

1^{er} axe : parcours de gestionnaire de crise

COMMENT ÊTES VOUS DEVENU GESTIONNAIRE DE CRISE?

Formation : Quel type de diplômes avez-vous?

Choix professionnels reliés ou non : Quel type de poste occupiez-vous avant? Ce poste nécessitait-il une gestion de conflit? Une prise de décision? Sur quoi (humains, techniques, calendaire, révision de priorités)?

Pourquoi être devenu gestionnaire de crise : Pourquoi êtes-vous devenu gestionnaire de crise? Est-ce un rôle subi ou choisi?

Comment êtes-vous venus à occuper ce poste : Comment êtes-vous arrivé à ce poste?

Premières années d'expérience : Comment se sont-déroulées vos premiers moments à ce poste?

Questions de validation :

- **Comment conceviez-vous vos relations par rapport à vos collègues?**
- **Comment votre expérience passée vous a-t-elle servie dans ce rôle?**
- **Quels ont été vos atouts/faiblesses personnelles dans ce rôle par rapport à votre personnalité?**
- **Comment perceviez-vous votre rôle au sein de l'organisation**

2^e axe : la dernière crise vécue

VOULEZ-VOUS ME PARLER DE LA DERNIÈRE CRISE QUE VOUS AVEZ VÉCU?

Type : Quelle était la cause(s)? La durée? L'ampleur?

Réactions : Quelles étaient les réactions à l'intérieur de votre organisation? A l'extérieur?

Challenges/opportunités : Quel étaient vos plus grands challenges? Opportunités?

Processus utilisé : Comment étiez-vous préparé(s)? Aviez-vous un plan d'action? Comment avez-vous répondu à la crise?

Acteurs impliqués : Qui étai(en)t impliqué(s) dans le processus de gestion de crise? Quel(s) étai(en)t leur(s) rôle(s)?

Ressources : Quelles ressources avez-vous mobilisé? Pourquoi? Qui a pris la décision de mobiliser les ressources? (Moyens financiers, matériaux, humains, ...)

Conséquences : Quelles ont été les conséquences de cette crise pour votre organisation? Pour son environnement? Y a-t-il eu une analyse post-crise? Quel a été votre rôle dans l'évaluation?

Questions de validation :

- **Quel a été votre rôle pendant cette crise? Par rapport au reste de l'équipe? Par rapport au reste de l'organisation?**
- **Pensez-vous avoir agité sur la structure de l'organisation? Quelle est l'importance accordée aux procédures en place au moment d'une crise?**
- **Qu'apprenez-vous avec l'expérience? Comment pensez-vous que votre rôle évolue?**
- **Comment gère-t-on les imprévus? Êtes vous à l'aise avec ça?**

3^e axe : le futur du gestionnaire de crise

QUEL EST LE FUTUR DE LA GESTION DE CRISE?

Sens donné à l'acte : Qu'est-ce que gérer des crises signifie pour vous?

Outils : Quels outils sont nécessaires? Comment concevez-vous le rapport entre qualités humaines et compétences techniques? Quel rôle pensez-vous va avoir l'intelligence artificielle?

Évolution personnelle : Pensez-vous que vous continuerez à travailler longtemps dans la gestion de crise?

Défis et limites : Quels sont les défis de la gestion de crise? Qu'est-ce qui vous a manqué et que vous avez du acquérir?

Conseils pour un nouveau : Quels caractéristiques devrait avoir le gestionnaire de crise de demain? Quels conseils de formation donnerez-vous?

Questions de validation

- **Vous considérez-vous comme un médiateur au sein de l'organisation?**
- **Quels sont les traits de personnalité typiques d'un gestionnaire de crise selon vous?**
- **Qu'est-ce qu'il faut prioriser le plus en temps de crise?**
- **A quel point la structure et les procédures en place dans l'organisation influencent-elle le processus?**
- **Comment gère-t-on les intérêts divergents au sein du groupe?**

