

[Page de garde]



**HEC MONTRÉAL**

**Impacts des crises sur la gestion des organisations non  
gouvernementales : une analyse de cas.**

**par**

**Lia Ferranti**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Management)**

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

**Joé T-Martineau**

**HEC Montréal**

**Directrice de recherche**

Mai 2021  
© Lia Ferranti, 2021



## Résumé

La crise et sa gestion sont des phénomènes très étudiés dans la littérature scientifique. Cependant, l'aspect de l'apprentissage et de la prévention en matière de gestion de crise est souvent laissé de côté quand il en vient à la pratique en organisation. Pourtant, nos sociétés modernes traversent des bouleversements, auxquelles nous ne pourrions pas faire face sans une bonne gestion de crise et une culture de la prévention. Ce que la pandémie de la covid-19 nous aura appris est qu'il est temps d'investir afin d'améliorer nos pratiques de gestion de crise sur le terrain et d'y intégrer davantage d'éthique. Dans ce mémoire, nous avons observé et tenté de tirer des leçons de deux crises organisationnelles. Et cela, en nous basant sur une analyse comparative de deux cas : Oxfam et Amnesty International. Dans laquelle nous avons analysé les stratégies qu'elles ont mises en place pour répondre à la crise. Ces organisations ont non seulement une responsabilité vis-à-vis de leur exemplarité, mais également une expertise interne en matière de crise. Ces deux critères rendent encore plus intéressante l'étude de leurs mécanismes de gestion de crise. Nous avons ensuite produit une série de recommandations afin de tirer des apprentissages de ces cas et d'aider toutes les organisations à utiliser les bonnes stratégies et implémenter de bonnes pratiques de gestion de crise. Cette étude nous a permis de mettre de l'avant l'importance de la culture organisationnelle et de l'éthique en matière de gestion de crise.

**Mots clés :** Gestion de crise, éthique, apprentissage organisationnel, organisation non gouvernementale, approche systémique, Oxfam, Amnesty International.

**Méthodes de recherche :** Étude de cas comparative, méthodologie qualitative



## **Abstract**

Crisis and crisis management are well documented in the academic literature. However, the learning and prevention dimension of crisis management is often left aside when it comes to organizational practice. The fact is that modern societies are going through major upheavals, which we will not be able to cope with without good crisis management and a culture of prevention. What the covid-19 pandemic has taught us is that we must invest in improving our crisis management practices and integrate ethics into them. In this paper, we have observed and attempted to learn from two organizational crises. We do this through a comparative analysis of two cases: Oxfam and Amnesty International. In which we analyzed the strategies they have put in place to respond to the crisis. These organizations not only have a responsibility to be exemplary, but also have internal crisis knowledge. These two factors make it even more interesting to study their crisis management mechanisms. We then produced a series of recommendations, based on what we learned from these organizations, to guide all organizations in using effective crisis management strategies and implementing good crisis management practices. This study allowed us to highlight the importance of organizational culture and ethics in crisis management.

**Keywords :** crisis management, ethic, organizational learning, nonprofit organization, systemic approach , Oxfam, Amnesty International.

**Research methods :** Comparative case study, qualitative methodology



## Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux et des figures.....	ix
Liste des abréviations.....	xi
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature.....	5
1. Qu'est-ce qu'une crise ?.....	5
2. Les différents types de crises.....	7
3. Les trois phases d'une crise.....	8
3.1. Phase 1, avant la crise – Signal de détection et prévention des crises.....	9
3.1.1. La prévention des crises.....	10
3.1.1. Le signal de détection (Hengsen et coll., 2003).....	14
3.1.3. La préparation des crises.....	19
3.2. Phase 2 : pendant la crise – Endiguement et stratégies de gestion de crise.....	22
3.2.1. Les communications en temps de crise.....	23
3.3. Phase 3 : après la crise – Phase de légitimation et de rétablissement.....	26
3.3.1. L'apprentissage organisationnel avec les crises.....	26
3.3.4. L'apprentissage moral organisationnel.....	27
4. Les organisations non gouvernementales face aux crises.....	29
4.1. Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale ?.....	30
4.2. Spécificités des crises vécues par les ONGs.....	32
Chapitre 2 : Cadre théorique.....	35
Chapitre 3 : Méthodologie.....	51
1. Objectifs de la recherche.....	51
2. Point de vue épistémologique et orientation adoptée.....	52
3. Pourquoi l'étude de cas.....	53
4. Le choix des cas.....	56

5. Le design du cas.....	58
6. Analyse des cas :.....	58
7. Les sources de données.....	59
Chapitre 4 : Cas d'études.....	63
1. Premier cas : Oxfam GB – Haïti 2011-2019.....	63
2. Deuxième cas : Amnesty International France 2016-2020.....	70
Chapitre 5 : Analyse.....	77
Discussions.....	109
1. Y a-t-il des apprentissages durant une crise ?.....	111
2. Ces apprentissages débouchent-ils vers des changements ?.....	112
3. La culture organisationnelle a-t-elle un impact sur les apprentissages ?.....	113
4. Limites de la recherche :.....	114
5. Recommandations :.....	116
Conclusion.....	119
Bibliographie.....	i
Rapports :.....	vii
Revue de presse, cas 1 : Oxfam.....	x
Revue de presse, cas 2 : Amnesty international.....	xv
Réseaux sociaux :.....	xviii

# Liste des tableaux et des figures

## Liste des tableaux

Tableau 1 - Récapitulatif sources méthodologiques .....	60
Tableau 2 - Récapitulatif analyse comparative d'avant-crise .....	93
Tableau 3 - Apprentissages, selon la théorie de Kohlberg (1958).....	104
Tableau 4 - Apprentissages selon le modèle d'Elliott et Smith (2003) .....	106

## Liste des figures

Figure 1 – Illustration des phases de gestion de crises (Hensgen et coll., 2003) .....	9
Figure 2 – Illustration modèle d'apprentissage et processus de gestion de crise .....	26
Figure 3 – Modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 1995) .....	48
Figure 4 - Schéma parties prenantes communes .....	79
Figure 5 - Schéma systémique cas 1 – Oxfam .....	80
Figure 6 - Schéma systémique cas 2 – Amnesty International .....	82



## **Liste des abréviations**

ONG – Organisation non gouvernementale

HRT - « High Reliability Theory » (Perrow, 1994: 212-220)

NAT - « Normal Accident Theory » (Perrow, 1994: 212-220)

OXFAM GB – Oxfam Grande-Bretagne

AI - Amnesty International

BEI - Bureau exécutif international

AIF - Amnesty International France



## Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier ma famille qui m'a soutenue et m'a toujours encouragée à poursuivre mes études et atteindre mes objectifs dans la vie. Sans vous je ne serais jamais arrivée là où j'en suis, donc merci infiniment. Merci également à mon amoureux, Nicolas, qui m'a soutenue et m'a écoutée tout au long de ce processus et sans qui ça n'aurait pas été possible.

Merci à ma meilleure amie Sophie, pour ta patience, tes encouragements et pour avoir été la meilleure des relectrices. Merci également à mes chers amis : Morgane, Gabrielle, Rosemarie, Simon, Camille et Ilan, à qui j'ai pu me confier, demander des conseils et avec qui j'ai eu des conversations qui ont énormément enrichi ma réflexion et mon travail.

Merci aussi à mon associée et amie : Sandrine, pour avoir été à mes côtés durant toutes les phases de ma rédaction, pour avoir été un soutien sans faille et une partenaire de rédaction hors pair.

Et enfin merci à ma directrice de recherche : Joé Martineau, pour m'avoir suivie tout au long de ce projet, pour m'avoir donné l'autonomie dont j'avais besoin et pour m'avoir encouragée quand j'en avais besoin.



## Introduction

Nous vivons à une époque où la crise climatique prend de plus en plus d'ampleur dans les débats publics, où la mondialisation amène de nouveaux questionnements liés aux pandémies, et où la surexploitation des ressources mondiales commence à poser problème. C'est dans ce climat de changement que les gestionnaires d'aujourd'hui et de demain ne pourront plus faire abstraction des enjeux de gestion de crise.

Le concept de crise est vaste et englobe un grand nombre d'événements différents : allant de la catastrophe naturelle jusqu'à l'accident industriel. Dans cette recherche, nous choisissons d'étudier la crise sous le spectre d'un événement se produisant au sein d'une organisation, qui pose des problématiques du point de vue éthique et qui concerne le facteur humain ou culturel de l'organisation. Ce sont les changements opérés en réponse à la crise que nous étudierons. Leur nature, leur fréquence, leur importance, et les degrés d'apprentissages organisationnels auxquels nous pouvons les lier en nous basant sur la perspective que les organisations peuvent apprendre des crises, d'après Smith et Elliot (2007).

Dans ce mémoire nous avons pour objectif de répondre à la question : quels sont les impacts d'une crise éthique organisationnelle au sein d'une organisation non gouvernementale (ONG), et les changements qu'elle opère en leur sein. Et cela en se basant sur une analyse systémique de deux cas d'études : Oxfam et Amnesty International.

Le premier cas que nous avons retenu concerne Oxfam-Haïti, dirigé par la filiale Royaume-Uni. Suite à « des comportements sexuels inappropriés, des faits d'intimidation, de harcèlement et d'intimidation du personnel ». Ainsi que des « abus portant sur des bénéficiaires de l'ONG et des potentiels crimes sexuels impliquant des mineurs par certains de ses agents, et de son directeur en mission à Haïti et au Tchad » de la part du directeur de programme humanitaire en Haïti (le devoir, 2018, Agence France-Presse, Froissard, 2018). Notre deuxième cas traite des cas de suicides d'employés liés au climat organisationnel, au sein d'Amnesty International.

Toutes les données seront collectées de manières indirectes, à l'aide d'une veille médiatique (réseaux sociaux, presse internationale et enquêtes des organismes de vigie) et de données secondaires issues des bases de données en gestion.

Le choix d'étudier des organisations non gouvernementales plus spécifiquement vient du fait que nous pensons qu'aborder notre étude à travers le prisme de la question de l'éthique permet une réelle remise en question du paradigme même de ces organisations. En effet, en raison de sa nature et sa mission, une organisation non gouvernementale a un devoir d'exemplarité auprès de toutes ses parties prenantes et envers les personnes vulnérables à qui elle vient en aide (McGann et Johnstone, 2005). Lorsque ce type d'organisation est touchée par une crise d'ordre éthique, cela créera un conflit avec sa mission originelle. Cette crise a donc un très fort potentiel à la fois destructeur, mais aussi transformateur, permettant l'apprentissage. En se basant sur la théorie de la contingence organisationnelle lorsqu'une crise met une organisation en opposition avec sa nature, elle l'oblige à s'adapter et à apprendre (Denis, 1993).

De plus, ces organisations répondent à des besoins, auxquels le système capitaliste ne peut répondre ou seulement partiellement. En effet, il y a de plus en plus d'inégalités à travers le monde, comme le prouve notamment le rapport d'Oxfam en date de janvier 2019, qui fait passer de 43 à 26 « le nombre de personnes possédant à elles seules autant que la moitié la moins bien lotie de la population mondiale soit 3,8 milliards de personnes » d'après le rapport « Services publics ou fortunes privées » d'Oxfam international. Ces organisations à vocation sociale seront donc amenées à avoir une place de plus en plus importante dans notre société. L'ONG particulièrement repose sur des principes de solidarité internationale et de neutralité politique (Atlani-Duault, 2005 ; Chavagneux, 2002) faisant d'elle un acteur du changement non négligeable, au vu de son influence, son expertise, de ses moyens d'actions. Ces organisations subviennent à certains besoins quand leurs usagers ne peuvent y subvenir par eux-mêmes, par exemple de l'aide humanitaire en temps de guerre, ou lors de catastrophe naturelle. Ces organisations participent également à la réduction des inégalités (Quéinnec, 2007), avec des engagements comme l'égalité des genres, l'accès à l'éducation, aux services de santé, à l'autonomisation, etc. Elles interviennent donc dans des contextes souvent d'urgence, de

précarité ou de danger, là où les gouvernements ne peuvent intervenir ou manquent de ressource, d'expertise ou de logistique (O'Dwyer et Unerman, 2008). De plus, il est réaliste de penser que nos sociétés et organisations continueront à être confrontées à des crises de plus en plus importantes et internationales.

La pandémie de la COVID-19 n'est qu'un exemple des nombreux défis auxquels les gestionnaires et les citoyens du monde vont devoir apprendre à faire face. Dans un monde qui ne cesse d'élargir les frontières symboliques et physiques entre les pays et les organisations, nous allons devoir apprendre à tirer des leçons des événements passés afin de se préparer aux prochains avec résilience et apprentissage.

Afin que chaque crise soit de mieux en mieux gérée et planifiée, il est nécessaire de valoriser et transmettre de nouvelles pratiques plus éthiques et de tirer des leçons des erreurs passées. Et cela afin de continuer à améliorer notre capacité de résilience en gestion des crises et des organisations.

Nous souhaitons donc utiliser les crises que vivent ces organisations comme « des opportunités organisationnelles de changer les pratiques, de s'améliorer, et de prévenir les futures crises potentielles » (Perrow, 1994). Mais également pour « changer les systèmes organisationnels et culturels » des ONGs en général (Seley et Wolpert, 1988; Sorenson et Rogers, 1988 cités dans Pauchant et Mitroff, 1990).

Au-delà de l'analyse des cas, un autre objectif de ce projet est de créer une série de recommandations en adéquation avec la réalité du terrain et du milieu dans son ensemble. Aider les organisations qui traversent des crises à prendre les bonnes décisions et à implémenter de bonnes pratiques de gestion de crise. Mais également à prévenir les crises.

Ce projet a aussi comme objectifs généraux de prévenir des dangers de la gestion de crise superficielle tournée essentiellement vers les relations publiques plutôt que sur l'apprentissage organisationnel et l'éthique. Enfin, l'objectif est également de diffuser le savoir de la gestion de crise et de participer à la déconstruction des préjugés et idées erronées.



# Chapitre 1 : Revue de littérature

Dans ce chapitre, nous allons faire une revue de littérature non exhaustive sur les crises organisationnelles et leur gestion. Nous débuterons par une définition du phénomène de la crise, puis nous parlerons des spécificités des crises organisationnelles dans la littérature. Ensuite, nous présenterons les principaux courants théoriques sur la gestion de crise organisationnelle, et sur l'apprentissage organisationnel. Finalement, nous présenterons ce que la littérature dit des organisations non gouvernementales et des crises qu'elles vivent.

## 1. Qu'est-ce qu'une crise ?

Dans cette première partie nous parlerons tout d'abord de qu'est-ce qu'une crise et quelles formes elle peut avoir. Nous présenterons également ses spécificités et ce qui la différencie d'un conflit.

La crise est un concept qui possède de multiples définitions puisqu'elle peut se trouver sous de très nombreuses formes. En effet, lorsque l'on regarde l'étymologie du mot en grec : Krisis, signifie faculté à distinguer, à prendre action ou encore à choisir, à décider. Ce mot représente également le concept de cassure entre un avant et un après. Le concept de crise représenterait donc une conjoncture décisionnelle qui change un système ou une situation vers un état nouveau. Pour reprendre les mots d'Edgard Morin (1976 : 149) une crise : « c'est le moment décisif, dans l'évolution d'un processus incertain qui permet le diagnostic ». En sommes, la crise est donc une situation précise qui nécessite une décision dans un contexte déterminé.

Habermas (1975), quant-a-lui, distingue la crise du conflit. Selon cet auteur, un simple conflit n'est pas assez fort pour remettre en question les suppositions de bases des individus, tandis qu'une crise oui : « La situation de conflit ne perturbe pas suffisamment cette structure sociale de façon à forcer une remise en cause des suppositions de base en

question ou la connaissance de soi subjective des membres » (Habermas, 1975, cité dans Pauchant et Mitroff, 1995 : 38).

Schriavastava (1993), définira plus précisément la crise comme une situation qui nécessite des décisions d'urgence, qui a de larges impacts et nécessite une restructuration du système dans lequel elle s'inscrit.

Cette crise débute avec un événement déclencheur, s'étend sur de longues périodes et n'a pas toujours le même mode opératoire. L'événement déclencheur peut apparaître sous de nombreuses formes, par exemple une explosion comme dans le cas de Fukushima, ou encore la publication d'une enquête dans les médias.

Perrow (1994) appelle l'élément déclencheur : un accident et le distingue d'un incident. L'incident est « une perturbation d'une composante d'un système plus large (...), mais qui peut être réparée » (Perrow, 1994 : 123). Donc qui n'a qu'un impact matériel ou physique, tandis qu'un accident va venir compromettre « le fonctionnement de l'ensemble du système » (Perrow, 1994 : 212). Par exemple dans le cas d'une voiture un incident serait une erreur technique qui peut être réparée et qui n'affecterait que le facteur matériel. Tandis qu'un accident remettrait en question la confiance de tous les propriétaires de voiture (valeurs symboliques).

Selon Perrow (1994) et Pauchant et Mitroff (1995), il y aurait deux conditions de la crise : elle doit être limitée dans le temps, et doit compromettre un objectif ou une valeur primordiale. Ses conséquences peuvent être : matérielles, physiques ou encore immatérielles et symboliques. De plus, une crise doit forcer la remise en cause des suppositions de base, en perturbant voir détruisant des structures sociales et des valeurs symboliques. Par exemple, la pandémie du COVID-19 que nous traversons actuellement (2019 - 2022) en est un exemple type. En effet, ses impacts dépassent la simple maladie, puisqu'ils affectent l'économie mondiale, les modes de vie des êtres humains, leur quotidien, et pas seulement le système de santé. Cette pandémie vient briser des présupposés et des concepts pris pour acquis par la population et les dirigeants mondiaux. De plus, cette crise impacte l'ensemble de l'humanité et nous oblige à nous questionner et à changer nos manières de vivre collectivement.

## 2. Les différents types de crises

La crise est donc un concept complexe, qui possède de multiples définitions et qui peut se trouver sous de très nombreuses formes. De plus, la crise peut toucher toutes les sphères de la vie sociale, professionnelle et personnelle (personnelle/existentielle, santé mentale, psychologie organisationnelle, familiale, etc.) Par exemple, nous pouvons parler de crise environnementale (réchauffement climatique), de crise industrielle (Fukushima), de crise sociétale (comme le mouvement « me-too »), de crise sanitaire (crise du sang contaminé), de crise économique (l'effondrement de Lehmann Brothers) et bien d'autres.

Dans ce mémoire, nous nous intéressons plus précisément aux crises en contexte organisationnel. Pour reprendre la définition de Henry Mintzberg (1979), une organisation est un groupe social composé d'individus différents, mais qui travaillent en interaction vers un but commun. Ainsi, lorsque l'on parle d'organisation il s'agit autant d'une entreprise, que d'une institution publique ou encore que d'une association. Nous avons choisi ce contexte, puisqu'une crise qui se déroule dans un contexte d'organisation a un grand potentiel de réflexion, et est donc une opportunité organisationnelle de changement et de transformations profondes (Schrivastava, 1993).

Le concept de crise organisationnelle nous permet donc simplement de définir le contexte dans lequel la crise a lieu, mais pas le type de crise. En effet, il peut y avoir une immense variété de crises qui peuvent atteindre une organisation.

D'après Mitroff, Pauchant et Schrivastava (1988), on peut classer les crises dans cinq grandes familles : les crises économiques (par exemple les pénuries ou la corruption), les crises informationnelles (par exemple les crises médiatiques ou l'espionnage industriel), les crises technologiques (par exemple : les contaminations ou les paralysies informatiques), les crises environnementales (par exemple les pandémies, ou les accidents industriels) et les crises psychologiques et culturelles (par exemple crise du leadership ou terrorisme).

En sommes, chaque crise est unique et évolue en même temps que le contexte dans lequel elle s'inscrit. À chaque nouvelle crise, de nouveaux facteurs entrent en ligne de compte. De plus, toutes les organisations évoluent et les éléments qui les composent également. Par exemple aujourd'hui l'on doit intégrer des facteurs tels que la technologie ou le développement durable. Ces nouveaux facteurs peuvent être également des sources de crise. C'est pourquoi il est important que la gestion des crises s'adapte aux nouveaux enjeux et évolue constamment. « Puisque le monde est en évolution, il est moins lisible, il y a donc une nécessité d'une nouvelle intelligence de la crise » (Dhemes et Minguet, 1998 : 20).

Maintenant que nous avons vu ce qui caractérise une crise, et quelles formes, elle peut prendre, nous allons voir comment elle se déroule.

### **3. Les trois phases d'une crise**

Une crise se découpe en plusieurs étapes qui suivent le même ordre chronologique. La majorité de la littérature scientifique s'accorde sur ces trois grandes étapes : *l'avant-crise* qui est la phase de la prévention et de la préparation, *le pendant* qui est la phase de la réparation et de la récupération et *l'après la crise* qui est la phase du bilan, de l'apprentissage et de la consolidation. D'après Smith (1990), les trois étapes de la crise peuvent également être associées à la *crise de gestion* pour l'avant, puis la *crise opérationnelle* pour le pendant, et la *crise de légitimité* pour l'après-crise.

Les auteurs Hensgen et coll. (2003) développent les trois étapes principales de la crise : l'avant, le pendant et l'après, en y ajoutant les étapes en gestion de crise correspondante (illustration 2). Ils y intègrent également la notion d'apprentissage dans la gestion de crise, et montrent qu'elle doit se trouver à chaque étape du processus.

Figure 1 : Hensgen et coll. (2003)



Source: Hensgen et al. (2003)

Nous présenterons tout d'abord l'étape une (*avant la crise*) : qui se sépare en deux sous partis, la phase de détection de l'élément déclencheur et la phase de prévention. C'est entre l'avant la crise et pendant la crise que le facteur de stress entre en jeu. Notamment à cause des enjeux de légitimité et de responsabilité organisationnelle.

L'étape deux (*pendant la crise*) correspond à la phase de la gestion de crise : l'endiguement. Elle inclut aussi la gestion du crash. Cette phase mobilise les structures et mécanismes en place pour faire face à la crise.

Et enfin l'étape trois (*après la crise*) correspond à la phase de rétablissement de l'organisation, au processus d'apprentissage et de légitimation.

### 3.1. Phase 1, avant la crise – Signal de détection et prévention des crises

Dans l'étape 1 de la crise, correspondant à l'*avant*, Hensgen et coll (2003), séparent la gestion de cette étape en deux sous-parties : tout d'abord la détection de l'élément déclencheur de la crise (signal de détection), suivi par la phase de préparation. Dans cette première étape, on retrouve également la prévention.

La prévention est présente avant même la détection de l'élément déclencheur. Puisque comme son nom l'indique elle permet de prévenir l'arrivée des crises. C'est également dans la phase de prévention que l'on développe des outils afin de détecter les éléments déclencheurs de la crise. Selon Hensgen et coll. (2003), la prévention doit idéalement se faire sur le long terme.

### ***3.1.1. La prévention des crises***

Maesschalck (2004) et Schrivastava (1993), parlent d'une bonne prévention des crises comme d'une approche qui doit prendre en compte tous les acteurs, ainsi que le contexte dans lequel elle évolue. Dans la phase de prévention des crises, les organisations doivent se munir d'outils et de mécanismes pour prévoir les crises et ainsi, proposer des scénarios de gestion de crise afin de les contrer.

En théorie de la gestion de crise, on associe la prévention des crises, à l'école de pensée de la planification. Cette perspective met de l'avant que la planification est la clé d'une bonne gestion de crise, mais également d'une bonne prévention des crises au sein des organisations. Cette école de pensée met donc la priorité en gestion des crises sur la phase de la prévention. En effet, d'après ces auteurs, une bonne planification permettrait de « dégager un ensemble de normes de pratiques qui visent à ajouter de la cohérence et de l'efficacité à l'action des organisations ayant à intervenir lors des crises » (Lalonde, 2003 : 10). Pour cela, il faut développer des plans et des outils organisationnels (Lagadec, 1996).

La planification se divise en trois niveaux : technique, culturel et individuel.

- Le niveau technique se matérialise sous la forme d'un plan de crise qui regroupe l'ensemble des règles organisationnelles à suivre en temps de crise afin d'encadrer le mieux possible sa gestion. Ce plan de crise permet de limiter les erreurs et d'améliorer l'efficacité des actions prises par l'organisation (Lagadec, 1996). « Ces plans doivent avoir pour objectifs de préparer le personnel, de conscientiser la communauté et d'assurer la sécurité et l'intégrité organisationnelle » (Count et Prowant, 1994, cité dans Lalonde, 2003 : 10). Selon ces mêmes auteurs, le plan de

crise doit permettre de prioriser les actions à prendre par l'organisation et ses parties prenantes, et cela à chaque phase de la crise. Il doit également être écrit de manière claire, simple à mettre en œuvre et fait en relation avec toutes les parties prenantes et composantes de l'organisation. Il doit être diffusé à large échelle dans toute l'organisation (Lagadec, 1996).

- Au niveau culturel, la planification se trouve dans la culture d'entreprise et dans les valeurs organisationnelles. En effet, la prévention ne peut se baser seulement sur une planification et une prévention d'ordre opérationnelle et technique. Elle doit également se baser sur un volet plus symbolique : la culture organisationnelle.

La culture organisationnelle se définit comme un ensemble d'éléments symboliques, de valeurs et de règles formelles et informelles, qui vont définir et encadrer les interactions et les comportements au sein d'une organisation (Lagadec, 1995). La culture organisationnelle va dévoiler « l'état d'esprit d'une entreprise ou ses suppositions cognitives et affectives de base » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 106). Ce sont les dirigeants, et la gouvernance qui sont à l'origine de la création et de la transmission de la culture au sein d'une entreprise. Puisqu'ils déterminent les comportements acceptables ou pas dans leur organisation (par les sanctions ou les récompenses). Schein (1985): « les mécanismes les plus puissants pour établir et renforcer une culture organisationnelle sont (1) ce en quoi les leaders font attention, les mesures et le contrôle (2) la réaction des leaders face à des incidents critiques et des crises organisationnelles; (3) les critères pour la distribution des récompenses ou promotions; et (4) les critères de recrutement, sélection, promotion retraite, et communication ». Les leaders d'une organisation sont également responsables de la dimension éthique de la culture organisationnelle (Trevino, Brown et Wall, 2004). Dans son rapport de 2003, le National Business Ethics Survey (Ethics Resource Center) indique que lorsque la gouvernance, à travers ses dirigeants et ses gestionnaires, met l'accent sur l'éthique en respectant ses engagements et en montrant l'exemple d'une conduite éthique, alors les employés suivent le pas. C'est ainsi qu'ils développent une culture organisationnelle basée sur l'éthique et donc préventive.

À travers ce concept de culture organisationnelle, on peut donc déterminer deux types d'organisations : les organisations *saines*, basées sur la transparence, l'authenticité et l'éthique. Et les organisations *porte-crisis*. Lorsque l'organisation est dite saine, et que les individus qui la composent interagissent dans un climat d'écoute et de compassion, d'authenticité et de transparence, la gestion de crise devient un outil efficace. En effet, c'est grâce à une bonne culture organisationnelle, qui ne bloque pas les remises en question, que peut se développer une bonne planification de gestion de crise (Kets de Vries et Miller, 1984). Tandis que les organisations porte-crisis vont avoir une culture basée sur les rationalisations dangereuses, et le désengagement moral (Kets de Vries et Miller, 1984). « Une culture porte-crise empêche non seulement la mise en œuvre d'une gestion systémique des crises, mais provoque aussi des crises et a des aspects destructeurs multiples » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 117). L'absence d'une culture de la prévention est souvent vue comme la source du manque d'efficacité de la gestion de crise dans de nombreuses organisations (Lagadec, 1996).

Une bonne culture va donc valoriser la prévention et l'éthique au sein d'une organisation. Ces mêmes auteurs attribuent la difficulté d'implémentation de cette culture préventive et éthique à la gouvernance qui ne la priorise pas. Selon Charles et Hart (1989) on retrouve une stratégie de prévention seulement au plus fort de la crise ou après la crise. En effet, la vision de la gestion traditionnelle, qui valorise les actions à court terme et la technicité, est encore trop ancrée dans les entreprises, ce qui selon Pauchant (1997) et Charles et Hart (1989), est un frein au développement de culture de la planification et de la prévention.

- Enfin, au niveau individuel, la planification encourage les leaders à reconnaître leurs rôles et responsabilités durant une crise. Ce niveau se matérialise en gestion de crise par la création d'une cellule de crise composée d'experts (Pauchant et Mitroff, 1995 et Lagadec, 1996). La cellule de crise est un regroupement permanent de membres désignés par l'organisation. Ces membres en temps de crise ont le plein pouvoir de décision et élaborent le plan de gestion de crise. Ils

sont également responsables de développer la phase de la prévention et de planification pour la gestion de crise de leur organisation (Pauchant et Mitroff, 1995). La cellule de crise doit être pluridisciplinaire et représenter toutes les fonctions et parties prenantes d'une organisation. En effet, chaque représentant apporte sa vision de l'entreprise et les enjeux de son département. De cette façon, la cellule de crise agit en équipe, plutôt qu'en rouages individuels et autonomes. Ainsi on évite la fragmentation de l'information et on rend la gestion de crise efficace pour l'ensemble de l'organisation.

Les auteurs de cette école de pensée recommandent que la cellule de crise possède tout pouvoir décisionnel lors d'une crise (Pauchant, Mitroff, 1995 ; Lagadec, 1995). En effet, « l'histoire des crises enseigne que le maillon faible ne réside pas dans la détection, ni même dans la transmission, mais dans la rétroaction » (Thierry Libaert, l'impossible prévision des crises, 2009 : 2). C'est-à-dire, qu'il y a un problème au niveau de la transmission de l'information, mais également au niveau de la responsabilité individuelle à transmettre cette information et à prendre action. La rupture décisionnelle, arrive quand la chaîne d'information se brise ou quand l'instance décisionnelle ou la personne ayant les responsabilités décisionnelles ne la prend pas, malgré les informations en sa possession. « La crise est l'accumulation de fragilité, ajoutée à l'ignorance » (Roux-Dufort, 2003 :12). L'information est la clé dans une crise. La cellule de crise a donc un rôle de décideur et de régulateur. Et permet d'éviter des erreurs liées à la rupture décisionnelle.

Dans la phase de prévention, l'on retrouve aussi la gestion des risques. Wildavsky (1999) parle de résilience et anticipation comme des deux points principaux de la gestion de risque. Il s'agit d'un concept qui permet de prévoir les risques, de les prédire, mais non de les prévenir. Il faut donc l'intégrer à la gestion de crise, mais il ne s'agit que d'une étape qui se trouve dans la partie préventive, donc dans l'avant-crise. En effet, la gestion de risque se concentre avant tout dans la phase préliminaire à la crise. Contrairement à la gestion du crash, elle est utilisée avant la crise ou après la crise dans la phase d'apprentissage et de prévention. Dans cette gestion du risque, on inclut la gestion du

temps lié aux décisions, aux délais et aux réactions (Smith et Hacock, 1995 cités dans Valot, 1996).

En résumé, la planification en gestion de crise a des aspects préventifs, curatifs, et instructifs. La gestion d'une crise doit être planifiée, mais continuellement remise en question et réadaptée aux nouveaux enjeux. Puisqu'une crise frappe, voir détruit nos présupposés, la gestion de crise doit être un exercice de remise en question de ces présupposés et de ces construits-là. La planification est non seulement nécessaire pour permettre aux organisations de mieux résister aux crises, mais également d'améliorer l'efficacité de leur gestion. Dans ce mémoire, nous utiliserons principalement la théorie de la planification de crise, tout en intégrant certains facteurs de la théorie de la contingence que nous verrons plus en détail dans notre chapitre de cadre théorique.

Outre la planification, dans l'étape d'avant la crise il faut également apprendre à détecter les signaux de la crise. En effet, une fois la phase de planification dépassée, c'est l'élément déclencheur qui va engendrer la crise. Il faut donc inclure la détection des signaux de la crise dans une bonne prévention.

### ***3.1.1. Le signal de détection (Hengsen et coll., 2003)***

Dans la littérature en gestion de crise, le signal de détection est aussi appelé : l'élément déclencheur. Cet événement déclencheur comme nous l'avons vu précédemment, va agir comme le catalyseur de la crise (Perrow, 1994). Cependant, cet élément déclencheur peut se présenter sous de nombreuses formes, ce qui le rend plus difficile à détecter. Mais puisqu'il s'agit d'un facteur qui peut mener à la crise, il faut apprendre à le détecter le plus rapidement possible. Nous présenterons ici, tout d'abord les facteurs au sein d'une organisation qui peuvent être considérés comme des signaux de détection des crises ou des éléments déclencheurs de crises.

Le premier facteur à observer en gestion de crise est celui de l'humain. En effet, il est au centre de la crise et en est bien souvent le facteur déterminant. C'est d'ailleurs ce qui différencie une crise d'une catastrophe naturelle : c'est qu'elle est causée par l'homme et

aurait pu être évitée (Pauchant et Mitroff, 1995). Parmi les éléments déclencheurs qu'il faut apprendre à détecter, il y a les personnalités dites porte-crisis. Lorsque l'on parle de personnalité porte-crise, on parle ici donc du facteur individuel. Et plus précisément de l'impact individuel sur la crise. Ces personnalités au sein d'une organisation sont considérées comme un facteur aggravant ou déclencheur, qu'il faut prendre en compte.

Dans le cas d'un gestionnaire dit porte-crise, on associe ce concept à ce que Pauchant et Mitroff (1995) appellent un bagage émotionnel. C'est-à-dire si le gestionnaire est personnellement en mesure de faire face à la crise ou de la prévenir. S'il a le bagage émotionnel adapté pour la crise. Pauchant et Mitroff mettent en opposition le gestionnaire porte-crise ou à « affectivité limitée », avec le gestionnaire anti-crise ou authentique. Comme le nom l'indique, le gestionnaire porte-crise va avoir tendance par ses comportements, valeurs, compétences ou décisions à faire pencher la balance vers la crise, ou à l'aggraver. La présence de gestionnaires porte-crisis va donc être un facteur aggravant à une crise lorsqu'ils sont présents dans une organisation. De plus, si le gestionnaire qui est responsable de la gestion de crise est porte-crise, il ne prendra pas la prévention et la planification des crises au sérieux. Puisqu'il va avoir « de la difficulté à remettre en question la culture organisationnelle, la structure ou la stratégie de l'entreprise et comprendre le lien de ces facteurs avec l'émergence des crises » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 86).

Il existe plusieurs types de personnalités porte-crisis, ou appelés à « affectivité limitée ». Pauchant (1990) les divise en deux catégories : les inflationnistes, les déflationnistes. Les notions d'inflation ou de déflation sont liées à la recherche en santé mentale. Becker (1973) les place sur un continuum allant de la schizophrénie psychotique (inflation) à la dépression psychotique (déflation). Et les deux pouvant se renforcer mutuellement. Cela en se basant sur le *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* de l'American Psychiatric Association (1987).

La personnalité inflationniste du gestionnaire se caractériserait, d'après Pauchant et Mitroff (1995 : 89), par ces traits: « le sentiment d'un droit fondamental d'exploiter n'importe quelle ressource – humaine, financière ou physique - sans limites ;

l'impossibilité de reconnaître une responsabilité qui leur est propre et la nécessité d'un changement ; une forte tendance à blâmer les autres et à identifier des boucs émissaires ; une incapacité à éprouver de l'empathie ainsi qu'une faible préoccupation pour les problèmes concernant la dignité humaine, l'éthique ou encore l'environnement ». Les personnalités inflationnistes se caractérisent par une personnalité de « l'exagération », elles se surévaluent et ont une vision d'elles-mêmes peu réaliste. C'est souvent un type de personnalité forte et très mise de l'avant dans les organisations, puisque d'apparence très confiante (Pauchant et Mitroff, 1995). Becker (1973) les décrit comme des personnes inauthentiques, qui éprouvent un sentiment d'omnipotence.

À l'inverse, les personnalités déflationnistes se caractérisent par une personnalité très peu confiante, et diminutive. Pauchant et Mitroff (1995 : 92) les caractériseraient par « un manque de but et d'orientation ; un sentiment d'étouffement ; un sens d'exclusion de la société et de la communauté ; un sentiment d'aliénation du travail ; ou encore, un sentiment de peur et d'anxiété quant à l'avenir ».

D'après Pauchant (1991), il y a une dépendance mutuelle entre inflation et déflation, qui peut mener au développement de cultures d'entreprises malsaines se basant sur la complémentarité de ces besoins. La relation entre crise et déflation, inflation a été appuyé par les recherches sur les prédispositions aux accidents (Shaw et Siche, 1971).

L'affectivité limitée dont parlent Pauchant et Mitroff (1995) concerne les caractères névrotiques et les personnes atteintes de troubles limites de la personnalité, puisque ce sont elles que l'on retrouverait le plus souvent dans les organisations. Kets de Vries et Miller (1985) ont d'ailleurs dénoncé l'impact de ces gestionnaires dans les organisations, puisqu'ils valorisent le pouvoir, la recherche permanente de la performance au détriment de l'empathie et de l'humain. Des caractéristiques encore valorisées dans certaines organisations plus traditionnelles. La personnalité inflationniste « contribue à la création d'une culture égocentrique, d'un ensemble de normes, de valeurs, de comportements et de manières d'agir qui récompense les comportements démontrant une inflation. Et pénalisent les personnes qui ne jouent pas le jeu. » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 91). Tout ceci menant à une crise.

Au niveau du caractère dit névrotique, on retrouve un système de pensée, que Pauchant et Mitroff (1995) appellent des présuppositions de bases, ainsi que des mécanismes de défense théorisés par Lhuilier (2009). D'après leur perspective, ils leur attribuent la genèse de toute crise. Ces constructions mentales ainsi que ces mécanismes de défense, qui découlent donc de la pensée humaine, empêchent les individus et d'autant plus les gestionnaires d'agir efficacement durant une crise. Puisqu'ils cristallisent et schématisent la pensée et ainsi bloquent le questionnement et la pensée critique nécessaire à des pratiques managériales éthiques et à la prévention de crise (Pauchant et Mitroff, 1995). De plus, nos perceptions personnelles qui sont le fruit de notre histoire individuelle et de nos expériences passées, ainsi que nos mécanismes de défense ne sont pas positifs dans une situation de crise, puisqu'ils favorisent une vision subjective et non globale.

Outre les personnalités dites porte-crise, on retrouve également les mécanismes de désengagement moraux (Kolberg, 1987, cité dans Coulombe et Pauchant, 2006). En effet, Pauchant et Mitroff (1995) lient le manque de planification en gestion de crise ou le manque d'action durant une crise, aux mécanismes de désengagement moral qu'utilisent les leaders et les individus dans les organisations. Ces mécanismes sont également associés aux personnalités porte-crisis, puisqu'ils sont des mécanismes de protection associés au bagage émotionnel.

Les membres d'une organisation doivent continuellement donner un sens à leur comportement afin d'effectuer, d'organiser ou encore de coordonner leurs tâches (Weick, 1979). Ces mécanismes de protection entreraient donc en scène lorsqu'un individu cherche à faire sens d'une situation qu'il ne comprend pas, ou à se protéger d'une situation difficile. Weick (2012), dans sa théorie sur la « recherche de sens » organisationnelle, démontre que tous les individus au sein d'une organisation cherchent à donner du sens à leurs actions et comportements, cependant il explique que la perception individuelle n'est pas toujours la réalité. En effet, l'humain utilise le « storytelling » pour façonner sa vision du monde, et assembler les quelques morceaux qu'il possède pour y donner du sens. Ces fragments de la situation forment un antenarrative, que l'on cherche à combler afin de créer une narration complète. En cherchant à y donner un sens, on se crée une narration qui nous est propre. De cette façon, l'humain ne prend pas en compte les autres points de vue, et sa

compréhension générale devient subjective, elle ne permet pas d'avoir une analyse globale, et critique (Weick, 2012).

D'après les théories de McEwen, Lasley (2007), Sterling (2012) et Vincent (1986), lorsque nous sommes dans une situation de crise, et donc en déséquilibre, notre corps est en allostasie, il cherche à retrouver cet équilibre. Il a un besoin d'adaptation. Cette adaptation est nécessaire afin de retrouver l'homéostasie. Et pour cela, on met en marche des fonctions vitales de notre corps afin de nous aider à faire face à cette situation de déséquilibre. Par exemple, notre corps peut fournir un supplément d'énergie afin de nous aider à faire face à la situation. Les mécanismes de défense sont alors déclenchés afin de permettre de retrouver cet équilibre. Ils sont un bouclier psychologique qui va permettre de s'adapter.

Lhuilier (2009) définit les mécanismes de défense comme du désengagement moral ou de la rationalisation. La théorie du désengagement moral a été développée par Albert Bandura (1996) en psychologie sociale et peut s'appliquer au monde des organisations. Il écrit :

« C'est par l'exercice continu de l'auto-influence que la conduite morale est motivée et régulée. Cette capacité d'auto-influence procure du sens à l'action morale. L'autocensure marque la présence de devoirs moraux. [... Cependant] il existe des mécanismes nombreux, sociaux et psychologiques, qui désengagent l'autosanction envers des conduites inhumaines. L'activation sélective et le désengagement du contrôle personnel permettent aux personnes de se conduire bien différemment, tout en conservant des standards moraux selon ces circonstances. »  
(Traduction libre, Bandura, 1996 : 365).

Ainsi, on comprend que le désengagement moral est un mécanisme de défense qui permet à l'humain de se désengager moralement dans une situation qui ne correspond pas forcément à ses valeurs morales. Que ce soit vis-à-vis de comportements, de responsabilités ou de conséquences à affronter. Ces mécanismes peuvent soulager les personnes qui vivent des dilemmes moraux, mais aussi justifier des mauvaises actions et comportements. Plus on utilise ces mécanismes plus on se désengage graduellement de

l'autocensure, qui est nécessaire à la gestion de crise (Kolberg, 1987, cité dans. Coulombe et Pauchant, 2006).

Au même titre que les mécanismes de désengagements, on retrouve les rationalisations organisationnelles. Ces rationalisations « expriment le ton, ou les sentiments courants acceptés dans l'organisation. Elles dévoilent l'état d'esprit d'une entreprise ou ses suppositions cognitives et affectives de base » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 106).

La culture est également importante puisqu'elle va valoriser ou pas la prise de parole dans une organisation. Lorsque la culture organisationnelle décourage la prise de parole, le lanceur d'alerte se retrouve souvent seul à se battre à contre-courant des autres (Kets de Vries et Miller, 1984). Et ne se fera donc pas prendre au sérieux, voir sera marginalisé selon le type de culture. Quand le lanceur d'alerte est seul, on le fait taire, pour le bien de celui qu'on protège, l'organisation, le leader ou même soi (Pauchant et Guntzburger, 2014).

Maintenant que nous avons éclairci ce qu'était un signal de détection, et comment le reconnaître, nous allons parler de comment se préparer à une crise.

### ***3.1.3. La préparation des crises***

Une fois que l'élément déclencheur a été détecté, dans une bonne gestion de crise, on devrait faire place alors à la phase de *préparation* à la crise (Hensgen et coll. 2003). C'est dans cette phase que l'organisation peut mobiliser le plan d'action prévu dans la phase de prévention, s'il existe.

Cependant, la littérature nous montre que l'idée de prévenir les crises s'appuie sur l'idée « qu'il est possible de rendre relativement sécuritaires nos systèmes complexes, et cela à l'aide de stratégies d'amélioration et de régulations » (Sagan cité dans Perrow 1994 : 212).

Pour comprendre le principe d'un système, il faut regarder l'entreprise comme une machine composée de pièces multiples et différentes. L'organisation a besoin de toutes ses pièces pour fonctionner, mais chacune des pièces peut fonctionner indépendamment

des autres. Au sein d'une entreprise, toutes les pièces travaillent dans un but commun. On comprend donc avec cette analogie, que chaque composante d'une organisation est en interrelation avec les autres. On parle ici d'un système, c'est-à-dire « d'ensembles organisés par l'interrelation de ses constituants » (Morin, 1995 : 150). Cependant, d'après la théorie d'Edgar Morin (1995) pour qu'une interrelation soit possible, il faut que les éléments qui la composent soient en perpétuelle attraction et opposition entre eux. « Toute interrelation entre éléments, objets, ou êtres, suppose l'existence d'un jeu d'attraction, d'affinité et de possibilité de liaison. » (Morin, 1995 : 150). De cette manière, il est possible de créer un équilibre, entre les antagonismes et les complémentarités de chaque composante, qui devient un système, plus ou moins complexe selon le nombre d'éléments qui le compose. Dans le contexte organisationnel, « nous considérons le système comme un ensemble de produits similaires sur le marché, ou l'ensemble de l'industrie dans lequel l'entreprise fait affaire, ou encore la planète en général » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 40).

Dans cette même idée, dans une organisation, pour que le tout fonctionne, chaque composante doit se plier à des contraintes et aux autres composantes, ce qui crée des antagonismes ou des complémentarités (Morin, 1995 : 167). Par exemple, chaque département d'une entreprise peut fonctionner grâce aux autres, cependant le travail de l'un peut bloquer celui de l'autre, et créer des contraintes. Plus le système est complexe, plus il existe des interrelations entre ses composantes et donc également des antagonismes (des contraintes). Dans la théorie de la cybernétique, on parle de feedback négatif ou positif. C'est-à-dire des variables qui vont soit potentiellement aggraver les antagonismes, ou les contraintes (feedback positif), soit au contraire les annuler (feedback négatif). Ainsi, quand le nombre d'antagonismes devient trop grand, il y a crise, puisque l'on perd l'équilibre parfait qui maintient le fonctionnement du système ou de l'organisation (Morin, 1995 : 150). Ainsi, d'après la « High Reliability Theory : HRT » (Sagan, cité dans Perrow, 1994), si l'on monitor le système et que l'on implémente des mesures de protection ou de contrôle, qui agiront comme du feedback négatif, l'on pourra rendre des systèmes complexes surs. De cette idée vient donc le principe de la prévention.

Cependant ces mêmes auteurs opposent cette théorie, à la théorie de la « Normal Accident Theory : NAT ». À contrario de la HRT, la NAT est une théorie qui contredit la pertinence de la prévention, en affirmant qu'il est impossible de prévoir tous les facteurs d'un système puisqu'ils sont trop complexes. Et donc qu'il est impossible de prévoir tous les scénarios. Il serait donc normal que des accidents arrivent. En ce sens, il faudrait donc se préparer aux crises puisqu'elles sont inévitables plutôt que tenter de les prévenir (Perrow, 1994). De plus la théorie du Normal Accident, part du principe que l'on ne peut pas prévoir les interactions entre les composantes d'un système, puisque le système serait bien trop complexe pour être compréhensible à l'échelle humaine (Perrow, 1994). Ces deux théories se situent aux deux extrémités du continuum.

En conclusion, dans l'avant-crise, on retrouve la prévention des crises, le signal de détection des crises et la préparation aux crises. Pour la prévention, nous avons présenté l'approche de l'école de pensée de la planification. Cette théorie utilise différents outils et mécanismes pour anticiper les crises et améliorer leur gestion. Dans l'avant crise, on retrouve également le signal déclencheur des crises, qui correspond aux facteurs à observer afin de prévoir l'arrivée d'une crise, ici nous avons présenté les mécanismes de défense, les rationalisations organisationnelles ainsi que les différents types de personnalités porte-crisis. Enfin nous avons abordé la stratégie de préparation aux crises, qui correspond à la théorie du « Normal Accident ». Selon cette approche, on ne pourrait pas prévoir les crises puisque les systèmes sont trop complexes, il faut donc simplement s'y préparer.

Maintenant que nous avons présenté les phases et théories de *l'avant-crise*, nous allons présenter les théories qui entrent en jeu *pendant la crise*. Une fois que la crise est en train de se dérouler. Schrivastava (1993) parle de la gestion de crise comme d'une étude qui examine autant les causes des crises que leurs conséquences et cela sur le court et le long terme. C'est une pratique qui encourage à développer des compétences proactives et préventives. Cependant, elle n'a pas la même approche selon dans quelle phase elle doit être utilisée. Une fois que l'on a dépassé la phase de prévention, et qu'aucun des scénarios

prévus n'a pu être mis en place afin d'empêcher la crise, la gestion de crise est alors utilisée comme un outil organisationnel.

### **3.2. Phase 2 : pendant la crise – Endiguement et stratégies de gestion de crise**

Nous allons voir maintenant la deuxième grande étape de la crise selon Hensgen et coll. (2003) : le « pendant », qui correspond, à la phase de l'*endiguement* en gestion de crise. Mitroff, Pauchant et Schrivastava (1988), classe les interventions en gestion des crises dans cinq grandes familles : l'intervention psychologique et culturelle, technologique et structurelle, l'intervention par l'évaluation, l'intervention communicationnelle, et enfin stratégique (Pauchant, Mitroff et Schrivastava, 1988). Il est important que toutes les sphères d'interventions soient utilisées, afin d'avoir une gestion de crise optimale. Dans la phase de l'endiguement apparaît également la gestion du crash, c'est la gestion immédiate, sur le court terme des conséquences de la crise. Cette gestion du crash n'est que réactive, et permet simplement de répondre par des actions aux conséquences de la crise, c'est l'ensemble des stratégies mobilisées par l'organisation en réaction aux premières conséquences de la crise. C'est dans la gestion du crash que l'on retrouve la gestion des communications et des relations publiques. Cette gestion du crash n'est utilisée que temporairement pour endiguer la crise si l'organisation n'a pas de protocoles de prévention, préparation ou de plan d'action déjà établi (Pauchant, Mitroff et Schrivastava, 1988).

Dans la phase de l'endiguement, apparaît donc la gestion des communications et des relations publiques, qui correspond selon Pauchant, Mitroff et Schrivastava (1988) à l'intervention communicationnelle. Cette stratégie est souvent la plus visible pour le grand public et est souvent la plus utilisée. Cependant elle rendrait la gestion de crise symbolique ou superficielle si elle était appliquée seule. En effet, la gestion d'une crise par la communication seulement ne permet pas d'apprentissage organisationnel profond (Pauchant et Mitroff, 1995) comme nous allons le voir dans la prochaine sous-partie.

### 3.2.1. Les communications en temps de crise

La communication en temps de crise est un volet très important de la gestion de crise, et se retrouve à toutes les étapes de la crise. Les deux approches les plus utilisées dans le milieu de la communication en temps de crises sont l'approche de la communication éthique, et l'approche des relations publiques. Les relations publiques valorisent la protection de la légitimité et de l'image d'une organisation avant tout le reste et la communication éthique valorise l'authenticité et la transparence (Jin, Pang et Smith, 2018).

La communication éthique est un facteur déterminant en gestion de crise. Elle permet d'éviter la fragmentation de l'information, les ruptures décisionnelles ou encore les mauvaises stratégies de communication en temps de crise (Pauchant, Mitroff, 1995).

Une bonne communication éthique doit donc avoir été pensée au préalable, et être inscrite dans le plan de gestion de crise. La communication doit également être interne, externe à l'organisation et publique (Pauchant, Mitroff, 1995 ; Lagadec, 1995). Le dialogue ainsi que les feedbacks sont primordiaux pour la prévention et la gestion de crise, puisqu'ils permettent non seulement d'informer toutes les parties, mais également, d'aider les gestionnaires et membres du personnel à détecter les situations anormales et à continuellement questionner le système, s'inscrivant ainsi également dans la prévention (Guntzburger, Lecourt et Pauchant, 2015).

*Avant* l'émergence de la crise, elle permet de récolter des données, *pendant la crise*, elle permet la diffusion de l'information, elle permet également de tenir à jour toutes les parties prenantes. *Après la crise* elle permet d'accompagner les victimes, mais également d'accomplir le travail de mémoire et de mise à jour des procédés afin de tirer un apprentissage organisationnel (Pauchant et Mitroff, 1996).

Mais la frontière est souvent mince entre une réelle gestion de crise ou une campagne de communication publique afin de préserver ou restaurer la réputation d'une organisation qui traverse une crise. Une des approches très populaires est celle des relations publiques. Cependant, bien qu'elle soit nécessaire à la gestion de crise, utilisée seule, elle ne permet pas d'apprentissage organisationnel profond (Pauchant et Mitroff, 1995) et est seulement

un mécanisme dit réactif. Avec une approche de relation publique, il s'agirait de traiter seulement l'aspect visible d'un problème au lieu d'en guérir les symptômes. Cette stratégie est malheureusement très courante. En effet, les relations publiques sont la pointe de l'iceberg de notre gestion de crise, et sont souvent la partie la plus visible pour le public. C'est pour cela que les organisations ont tendance à valoriser cette approche au détriment des autres. En relation publique, l'on parle d'une crise bien gérée lorsque le public l'a oubliée. Cependant, cela ne signifie pas que durant la crise, tout a été fait avec diligence. Les relations publiques ne se soucient que de l'image, de la partie visible par le public et par les parties prenantes externes et cela risque de poser des problèmes au sein de l'organisation dans le futur.

Pour une bonne approche en communication de crise il faut savoir différencier communication éthique versus relations publiques (Jin, Pang et Smith, 2018). Pour communiquer éthiquement en situation de crise, il faut : de la précision, de la transparence et une responsabilisation. Il faut également prendre position avant les médias et prioriser la clarté à l'urgence. La manière dont on transmet l'information durant une crise est un indicateur d'une bonne gestion de crise.

L'étude de Jin, Pang et Smith (2018 : 5) montre qu'« en cas de crise, l'organisation doit être capable de communiquer ses efforts efficacement et stratégiquement à toutes ses parties prenantes et ses publics; et la non-communication n'est pas une alternative offerte aux organisations ». Pour la crédibilité de l'organisation, il faut un large éventail de stratégies publiques, internes-externes, rattachées à la réputation de l'organisation sur le court et long terme. La manière dont une organisation communique et agit en contexte de crise va impacter la communauté au complet. Il est donc très important que l'organisation pense au meilleur intérêt pour ses parties prenantes. L'information sur la crise doit être donnée en adéquation avec les parties prenantes, et de manière variée et à des canaux multiples (Jin, Pang et Smith, 2018). C'est pour cela que sa stratégie est souvent affectée à la cellule de crise. Afin d'en approuver chaque message pour assurer une information claire, précise et juste. En effet, toutes les prises de paroles et les informations diffusées par l'organisation et ses membres doivent être validées pour assurer leur précision et leur clarté (Jin, Pang et Smith, 2018). Fisheryoshida et Wasserman (2006) disent que

l'influence individuelle, organisationnelle et contextuelle est nécessaire en communiquant éthiquement en situation de conflits moraux. En cas de communication de crise, il faut prioriser les parties prenantes avec des informations régulières et précises, et cela durant tout le cycle de la crise, de manière transparente, responsable et honnête. Et cela va contribuer à la gestion stratégique de la crise, ainsi que le maintien de la bonne réputation de l'organisation sur le long terme (Jin, Pang et Smith, 2018).

De plus, Pauchant et Mitroff (1995) utilisent l'étude du langage au sein d'une organisation et des rationalisations dans les discours des gestionnaires pour analyser les principales composantes d'une culture organisationnelle. La manière dont une organisation communique à chaque étape d'une crise est un reflet de sa culture organisationnelle et de ses pratiques.

En conclusion, la communication éthique vient compléter les relations publiques et apporter un angle plus humain et empathique. Ces deux approches sont nécessaires, mais doivent être complémentaires afin de participer à une réelle gestion de la crise et non une simple gestion du crash, superficielle. Elles font partie des bonnes approches à valoriser par une organisation en situation de crise et doivent faire partie de la planification. Selon Fisheryoshida et Wasserman (2006) : la communication éthique devrait être un critère pour de meilleures pratiques de communication puisqu'elle est essentielle pour la réputation de l'organisation, sa crédibilité et même la morale des employés. Plus important encore, au-delà d'avoir un guide de communication éthique, une organisation devrait adopter la transparence, et agir et communiquer éthiquement.

Une fois que la phase de l'*endiguement* est terminée et que l'organisation commence à sortir de la crise, on doit faire place alors à la dernière phase de la crise, celle du *rétablissement* (Hensgen et coll. 2003) et de la légitimation (Smith, 1990). C'est dans cette phase que l'organisation peut commencer son travail de mémoire, et collecter les narrations qui lui permettront de faire sens de son vécu et de son expérience. Mais également de démarrer son apprentissage post-crise.

### **3.3. Phase 3 : après la crise – Phase de légitimation et de rétablissement.**

Une fois la phase de l'endiguement de la crise passée, nous arrivons à la dernière étape, celle de *l'après-crise*. C'est dans cette étape qu'une narration commune de la crise émerge, et que l'organisation met en place des mesures afin de regagner la confiance de ses parties prenantes. Les mesures que prennent les organisations afin de regagner de la légitimité s'inscrivent majoritairement dans de la communication sur les changements opérés dans l'organisation et sur les apprentissages réalisés. Ces changements se matérialisent par la mise en place de nouvelles structures formelles et symboliques.

Dans la prochaine sous partie nous présenterons donc les théories sur l'apprentissage organisationnel pour, par et avec les crises et les théories de l'apprentissage moral organisationnel.

#### ***3.3.1. L'apprentissage organisationnel avec les crises.***

C'est donc dans la dernière phase, celle de légitimation (Smith, 1990) que commencent à apparaître les narrations de la crise. Ces narrations sont essentielles à l'apprentissage puisqu'elles permettent aux acteurs de la crise de tenter de donner du sens ce qu'ils ont vécu (Smith et Elliot, 2007). Et c'est la manière dont ces acteurs vont parvenir à donner du sens à leur vécu qui va influencer en grande partie l'apprentissage organisationnel post-crise (Brown et Jones, 2000, cités dans Smith et Elliot, 2007). Cependant, les apprentissages sont également présents à toutes les étapes de la crise et tout le long de sa gestion (Hensgen et coll., 2003). De ce point de vue, de nombreux auteurs de la littérature de gestion de crise décrivent un manque d'emphase sur l'apprentissage organisationnel tout au long du processus de gestion. Et cela malgré sa nécessité. (Lagadec, 2005; Gunntzberg et Pauchant, 2014 ; Pauchant, 1991 ; Pauchant et Mitroff, 1995). En effet, on retrouve souvent l'apprentissage centré sur le *post-crise*, au lieu de l'inclure dans toutes les étapes (Gunntzberg et Pauchant, 2014). Ce manque d'emphase peut s'expliquer par le fait qu'il

est difficile de quantifier l'étendue des apprentissages qu'une organisation peut faire. Notamment au niveau des réajustements culturels puisqu'ils sont invisibles (Turner, 1976, cité dans Smith et Elliott, 2006).

Dans la littérature, on retrouve trois grandes perspectives d'apprentissage organisationnel en temps de crise : 1) apprendre des crises, c'est-à-dire, apprendre à travers son expérience; 2) apprendre pour les crises, c'est-à-dire développer sa capacité réactionnelle et 3) apprendre en temps de crise, c'est-à-dire remettre en question le fonctionnement de l'organisation (Smith et Elliot, 2005). Nous développerons ce modèle plus en détail dans le cadre théorique (chapitre 2, 3).

Il y a un potentiel d'apprentissage à chacune des trois étapes de la crise déterminées par Smith, (1990), et Bergensen et coll., (2003). D'après cette théorie l'organisation devrait apprendre à travers ces trois perspectives, et dans chacune des trois étapes de la crise : avant, pendant et après.

Cette théorie est cependant critiquée, puisque jugée insuffisante par des auteurs tels que Spitzack (2009), Walsh (2006) ou Berthoin Antal (2001). En effet, elle n'intègre pas une perspective morale, sociopolitique ou éthique dans l'analyse des apprentissages organisationnels. Selon Spitzack (2009), la majorité des contributions apportées à l'apprentissage organisationnel est de nature théorique et n'intègre que peu l'apprentissage moral avec et entre les organisations. Pour compléter cette approche, nous présenterons donc la théorie de l'apprentissage moral organisationnel, présenté par Kohlber (1958) et repris par Habermas (1975).

#### ***3.3.4. L'apprentissage moral organisationnel***

L'intégration de l'apprentissage moral organisationnel dans les pratiques d'une organisation est un moyen de rendre plus responsable et légitime les conduites des organisations. En effet, ces organisations s'intègrent dans un environnement multiple (socio-économique et politique) dans lequel elles doivent justifier leurs actions et légitimer leur conduite auprès de leurs parties prenantes (Freeman 1984).

Pour intégrer cette perspective, Habermas (1975) postule que la théorie de l'apprentissage moral individuel s'applique de la même façon à l'apprentissage moral des organisations. En effet, les organisations sont appelées à apprendre et à désapprendre, selon les trois niveaux mêmes niveaux que l'individu d'après la théorie de Kohlberg (1958), (Habermas,1975). En effet, il existerait différents stades de développement. Habermas (1975) et Kohlberg (1958) déterminent trois stades : le premier stade est celui *préconventionnel*, puis le *conventionnel*, et enfin le *post-conventionnel*.

Au niveau *préconventionnel*, l'organisation se base sur des valeurs utilitaristes (à son avantage). C'est-à-dire qu'elle se base sur la poursuite de ses objectifs organisationnels ou sur l'évitement des sanctions. À ce stade, il n'y a que très peu d'autonomie morale pour les individus qui la compose, puisqu'elle est volontairement contrainte par la structure institutionnelle et par son l'environnement politique (Suchamn, 1995 cité dans Spitzeck, 2009). À ce stade, l'organisation ne prend ses décisions que d'après leur impact sur ladite organisation.

Au niveau *conventionnel*, l'organisation va prendre en compte son environnement direct dans sa prise de décision et cela même aux dépens d'objectifs financiers (Fombrun, 2005 cité dans Spitzeck, 2009). Dans ce stade, la réputation entre en compte avant le désir de profit immédiat de l'organisation. De plus, elle reconnaît le système de valeur de son environnement direct et s'y adapte.

Au niveau *post-conventionnel*, l'organisation se conforme aux normes de valeurs universelles (Habermas, 1975). Son existence s'inclut dans un contexte plus global, et intériorise la perspective sociale de son existence. Elle prend en compte son impact vis-à-vis de toutes ses parties prenantes (directes et indirectes) dans son environnement. Ces organisations et les individus qui les composent sont autonomes moralement et défendent les valeurs universelles avant toute responsabilité financière auprès des actionnaires (Bazu et Palazzo, 2008 cités dans Spitzeck, 2009).

L'apprentissage est donc une partie intégrante qui doit être ajoutée à la gestion de crise, elle est souvent recommandée dans une perspective systémique. C'est par l'apprentissage qui est fait que l'on peut réellement mesurer l'efficacité d'une gestion de crise dans une

organisation (Guntzberg et Pauchant, 2014 ; Pauchant et Mitroff, 1995). Toutes ces approches devraient être utilisées de façon complémentaire. Et devraient être intégrées à la réflexion éthique de toutes les organisations.

Dans la prochaine partie nous présenterons notre terrain de recherche, ses caractéristiques, et pourquoi les crises que vivent les ONGs sont intéressantes du point de vue de la recherche en gestion des crises.

#### **4. Les organisations non gouvernementales face aux crises**

Dans le cadre de ce mémoire, nous intéressons plus particulièrement au contexte des organisations non gouvernementales (ONG). Afin de mieux cerner les différences entre ces organisations à but non lucratif et les autres, nous tenterons à travers la littérature de les définir et de montrer la particularité des crises auxquelles elles font face.

Les ONGs, comme toutes les organisations font face à des crises. Cependant de par la dimension sociale de leur vocation, les crises qu'elles vivent prennent souvent une tout autre ampleur. Étant donné sa nature, l'ONG a un devoir d'exemplarité (McGann et Johnstone, 2005). Comme nous l'avons vu précédemment, c'est cette exigence d'exemplarité qui va potentiellement rendre la crise systémique. Et rendre l'analyse, des crises que vivent ces organisations, plus intéressantes. En effet, les retombées vont souvent transcender l'organisation pour aller impacter le milieu dans sa globalité, voire la société au complet lorsqu'une crise touche des valeurs morales universelles et est très médiatisée (Maesschalck, 2004). Habermas (1975), définit ces crises, comme des crises de légitimité, qui viennent questionner le sens même de l'organisation. Et qui en font un vecteur d'étude très intéressant.

#### ***4.1. Qu'est-ce qu'une organisation non gouvernementale ?***

Le nom « organisations non gouvernementales » décrit un grand nombre d'organisations. Elles sont également connues sous le nom d'« organisation de la société civile » ou « organisation privée de volontaires ». Le Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies en donne la définition suivante: « sera considérée comme organisation non gouvernementale toute organisation dont la constitution ne résulte pas d'un accord intergouvernemental y compris les organisations qui acceptent des membres désignés par les autorités gouvernementales, pourvu que de tels membres ne nuisent pas à la libre expression des organisations.<sup>1</sup>»

« Leur importance économique excède 1000 milliards de dollars et elles emploient presque 20 millions de personnes. Elles fonctionnent selon un mode d'action de réseaux transnationaux permettant d'établir des liens étroits et directs avec d'autres organisations non gouvernementales, la société civile et les milieux politiques et économiques. Leurs modalités d'action concernent aussi bien des interventions sur le terrain et le soutien aux initiatives privées spécifiques, que l'organisation de débats publics contestataires de décisions publiques.» (Fontanel et Echinard, 2008)

Il n'existe actuellement pas de critère précis et exhaustif de ce qu'est une organisation non gouvernementale, cependant l'Organisation des Nations Unies a établi une liste d'ONGs reconnue comme des interlocuteurs de confiance et possède un comité chargé d'intégrer les ONGs au Conseil économique et social (ECOSOC). Ce conseil accordait en 2019, un statut consultatif à 27 237 ONGs diverses et en dénombre environ 40 000.

---

<sup>1</sup> Perspective monde. [Définition – dictionnaire conceptuel]. (2021, 20 avril). Récupéré de : <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1565>

Le groupe Novethic (2018) membre du Global Compact des Nations Unies distingue deux types d'ONG :

- « Les ONGs humanitaires qui aident au développement ou qui sont spécialisées dans l'aide d'urgence, par exemple Médecins sans Frontières, Action contre la faim, La Croix rouge, etc.
- Les ONGs de plaidoyer qui ont pour objectif la défense d'une opinion, d'un groupe de personne ou d'une cause, comme Greenpeace, OXFAM, CCFD terre solidaire, WWF, Reporters sans Frontières, etc. »

Leurs actions sont majoritairement réparties dans six grands domaines : « les droits de l'homme (Amnesty International); l'écologie et l'environnement (Greenpeace); l'urgence devant les situations de misère et de pauvreté (Armée du salut); la paix ou la gestion de l'après-guerre (Médecins sans frontières); le développement économique à long terme (Comité catholique contre la faim et pour le développement); l'appui au développement local et aux luttes sociales (Oxfam) » (Cassen et Rekeawick, NGO Advisor, 2003).

Beaucoup de ces ONGs ont développé des positions d'influence auprès de gouvernements et d'institutions, mais aussi auprès de la société civile. Et cela grâce à leurs très nombreux membres à travers le monde, leur expertise et leur taille. Elles ont souvent un grand pouvoir à l'échelle internationale. Par exemple, Oxfam, Amnesty International, la Croix-Rouge, Greenpeace, Médecins sans frontières et WWF font partie des dix ONGs les plus influentes dans le monde (Cassen et Rekeawick, NGO Advisor, 2003).

« Ce type d'organisation et leur existence sont jugées nécessaires au maintien de l'équilibre entre les interactions politiques et publiques, mais également afin de promouvoir la liberté d'expression et la qualité des informations publiques. Les ONG sont vues comme une alternative et un point de vue objectif de par leur statut indépendant vis-à-vis des autres institutions politiques. » (Traduction libre, McGann et Johnstone, 2005 : 162). Cependant, leur objectivité peut être questionnée puisqu'elles ont également un rôle de contre-pouvoir au sein des sociétés et donc peuvent être sujettes à des conflits d'intérêts. Le questionnement sur le besoin de transparence au sein de ces organisations

est donc essentiel, puisqu'il est considéré comme une des plus grandes faiblesses de ce type d'organisation (McGann et Johnstone, 2005).

#### ***4.2. Spécificités des crises vécues par les ONGs***

« La croissance sans précédent des organisations non gouvernementales a placé ces organisations sur le devant de la scène politique et les a poussées à exercer leur pouvoir et influence dans les relations internationales et a participé à la création des politiques internationales. (...) Les organisations comme Amnesty International et Greenpeace ont participé à la renommée internationale de ces organisations et fait du mot ONG, un nom commun. » (McGann et Johnstone, 2005). Avec l'augmentation de leur pouvoir, le questionnement concernant leurs rôles et responsabilités devient une problématique centrale. À qui ces organisations non gouvernementales sont-elles redevables ? Mais également comment et quelles influences ont-elles dans le monde politique ? C'est ainsi que la nécessité d'augmenter leur transparence et leur redevabilité est devenue importante afin de protéger la crédibilité et l'indépendance de ces organisations jugées vitales. (McGann et Johnstone, 2005). De plus, des critiques émergent au sujet de la transparence de leurs financements et fonds. Mais également au sujet du manque d'universalité de leurs démarches ou encore de leur représentativité (Fontanel et Echinard, 2008). Cependant, la majorité des critiques à l'encontre des ONGs est qu'une très grande portion de leurs actions et fonds sont dédiés au marketing plutôt qu'à l'aide directe (Quiennec, 2007).

Les leaders de ses organisations sont considérés comme les « agents principaux de protection de la société civile » (Doh et Teegen, 2002 cités dans Fassin, 2008: 671). Certains de ces leaders utilisent leur statut privilégié afin d'obtenir ou de maintenir de l'influence. Ainsi avec l'augmentation du pouvoir des ONGs, leurs membres et leaders ont également vu leur pouvoir amplifier. Ainsi, et cela comme dans toutes organisations, dans certains cas l'intérêt personnel a pris de plus en plus de place. Menant à des crises de réputation ou de légitimité qui ont impacté l'ensemble du milieu des ONG (Quiennec, 2007).

Il faut également prendre en compte que le secteur des ONGs est de plus en plus soumis aux lois du marché. L'ONG doit dorénavant s'intégrer dans un marché compétitif qu'est celui de la charité afin d'obtenir des dons et des membres (Fontanel et Echinard, 2008). De cette façon, ces organisations sont de plus en plus confrontées au dilemme des conflits d'intérêts de leurs nombreuses parties prenantes (Fassin, 2008). On a donc vu apparaître une professionnalisation du milieu des organisations non gouvernementales afin de combler les besoins de transparence et de redevabilité. Cette professionnalisation permet également aux ONGs de remplir leurs objectifs financiers et opérationnels (Fontanel et Echinard, 2008). Ces organisations doivent continuellement trouver une balance entre l'institutionnalisation, leur innovation et leur raison d'être. Ce dilemme crée de forts antagonismes internes dans ces organisations (Fassin, 2008).

Bien que les questions du manque de transparence des ONGs et de leurs responsabilités soient très questionnées, peu de solutions sont proposées concernant les crises de gestion dans ce type d'organisation. C'est cet espace qui nous intéresse. En effet, ce questionnement d'un point de vue éthique est essentiel, mais également du point de vue de la responsabilité du gestionnaire et de l'organisation lorsqu'elle fait face à des crises internes. L'opacité des pratiques managériales et des ressources humaines dans ces organisations est également un problème. Puisqu'avec leur statut particulier elles échappent à certaines législations sur le droit du travail. Cette transparence de l'information concerne autant les employés, que les pratiques organisationnelles (McGann et Johnstone, 2005 : 170). « Asking do-gooders to prove they do good » New York Times (2005). La communauté des ONGs s'est engagée à développer des standards et politiques qui pourront être vérifiés et contrôlés, mais surtout universellement applicables. Cependant, toutes ces mesures concernent en majorité la question des financements et des programmes, tandis que l'information et la gestion n'en sont que des petites parts.

Le manque de transparence peut amener des crises organisationnelles systémiques en enlevant la légitimité déjà fragilisée de ces organisations « qui font le bien ». Il est donc nécessaire d'implémenter de meilleures pratiques en matière de transparence et de légitimité à l'international et dans l'ensemble de la communauté des ONGs. Ainsi leur

mission pourra être préservée et les organisations pourront être améliorées. « Les ONGs sont investies d'une grande mission avec de grands pouvoirs, mais avec ce statut unique, viennent d'importantes responsabilités auprès des citoyens du monde entier. En tant que conscience du monde, elles ont le devoir de rester irréprochables et de maintenir la confiance du public » (McGann et Johnstone, 2005). De plus, leur raison d'être doit être en concordance avec leurs actions (Fassin, 2008). En ce sens, les ONGs ont une plus grande responsabilité d'agir en concordance envers leurs valeurs auprès de leurs parties prenantes s'ils veulent respecter leur raison d'être. Il est difficile d'exhorter aux comportements éthiques quand l'organisation elle-même n'est pas exemplaire. La crédibilité de leurs actions se base donc sur l'exemplarité du comportement de l'ONGs (Baker, 1996). Le comportement de quelques ONGs ou de leurs membres peuvent donc affecter l'entièreté du secteur, étant donné le haut niveau des standards exhortés par les ONG elles ont pour devoir de les maintenir en leur sein également (Fassin, 2008).

Notre question de recherche est la suivante : quels sont les impacts des crises sur la gestion des organisations non gouvernementales ? Pour y répondre, nous aborderons dans le prochain chapitre le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche, puis la méthodologie utilisée. Nous décrirons également les cas choisis pour l'étude (événements et organisations).

## Chapitre 2 : Cadre théorique

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche. Ce cadre va nous permettre d'analyser nos cas afin de répondre à la problématique de gestion : quels sont les impacts d'une crise éthique organisationnelle au sein d'une organisation non gouvernementale (ONG), et les changements qu'elle opère en leur sein ? Et cela en se basant sur une analyse systémique de deux crises vécues par des ONGs : *Oxfam Haïti* (2011 - 2019) et *Amnesty International* (2016 - 2020). Ces deux cas ont été très médiatisés, et repris par de nombreux journaux et revues spécialisées. Cependant, ces deux crises semblent avoir été majoritairement analysées afin de déterminer à qui revenaient les torts et la responsabilité. Dans ce mémoire, nous allons plutôt regarder les stratégies utilisées pour faire face à la crise et les changements opérés en réponse à la crise. Pour ce faire, nous utiliserons les étapes de la crise de Smith (1990), ainsi que le modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff (1995) pour intégrer une perspective systémique.

Nous regarderons également les apprentissages qui ont été faits, s'il y en a eu. Leur nature, leur fréquence, leur importance, et les degrés d'apprentissages organisationnels auxquels nous pouvons les lier en prenant la perspective que toutes les organisations peuvent apprendre des crises, d'après Smith et Elliot (2007). Pour cela, nous utiliserons le modèle des apprentissages organisationnels d'Elliot et Smith (2005), ainsi que la théorie du développement moral organisationnel de Kohlberg (1958).

### 1. Phénomène à l'étude

Le phénomène que nous avons choisi d'étudier est donc celui de la crise. Cependant, il s'agit d'un concept qui est vaste et qui englobe un grand nombre d'événements différents, allant de la catastrophe naturelle jusqu'à l'accident industriel, en passant par la crise organisationnelle. C'est donc plus précisément les crises organisationnelles que nous

souhaitons étudier. Notre première hypothèse est qu'il est possible de faire des apprentissages organisationnels à travers une crise et que ces apprentissages déboucheront vers des changements.

Nous avons donc choisi d'étudier les crises organisationnelles avec comme particularité, le fait qu'elles concernent l'éthique de l'organisation et le facteur humain ou culturel. Nous avons fait le choix de l'éthique puisque nous partons du postulat qu'une organisation qui vit une crise éthique va avoir de plus grosses conséquences sur sa légitimité et donc une plus grande place pour l'apprentissage post-crise. Enfin, notre deuxième postulat est qu'une crise qui touche le facteur humain ou culturel doit être gérée de manière systémique, et donc nous permet de réaliser une étude plus approfondie. Nous nous demanderons également si la culture organisationnelle a véritablement un impact sur les apprentissages organisationnels.

## **2. Choix du terrain de recherche : les organisations non gouvernementales**

Nous avons choisi les organisations non gouvernementales (ONGs) comme terrain de recherche, parce que ce sont des organisations qui en raison de la dimension sociétale de leurs missions, vivent des crises qui peuvent prendre une ampleur très importante par rapport à la légitimité. De plus, le deuxième facteur d'intérêt de ces organisations dans notre recherche est qu'elles ont deux déterminants intéressants à observer en gestion de crise. Tout d'abord, elles ont une mission explicite d'intervention en cas de crise, et en plus elles ont un contexte d'action unique, puisque les ONGs ont plus d'expériences et de compétences que les autres organisations pour faire face aux crises (Dynes, 1970). Elles ont un tissu social très vaste, ce sont souvent de très grosses organisations avec des structures et des réseaux organisationnels complexes.

En ce sens, nous adopterons la perspective de la théorie de la contingence, qui appliquée à l'étude des crises, met au centre du questionnement le contexte dans lequel s'inscrit la crise ainsi que la mission de l'organisation qui la vit (Dynes, 1970).

La théorie de la contingence se base sur des variables contextuelles pour expliquer une crise et sa réponse organisationnelle. Ainsi les auteurs qui prônent ce courant mettent à l'étude les antécédents et préalables à la crise et la manière dont ils influencent les agissements des parties prenantes et de l'organisation en matière de gestion de crise (Denis, 1993). D'après cet auteur, c'est la mission de l'entreprise et le contexte de l'action qui vont déterminer les comportements de l'organisation en temps de crise. C'est une approche qui est orientée sur l'environnement de la crise, mais qui apporte également une perspective plus systémique. Nous analyserons tous ces paramètres dans notre analyse de données.

Nous avons également choisi les ONGs, puisque selon la théorie de la contingence, les organisations n'ont pas toutes les mêmes compétences et responsabilités en matière de gestion de crise, puisqu'elles ont toutes des missions différentes (Denis, 1993). Par exemple : les organisations à but lucratif abordent la gestion de crise comme un ensemble d'outils, plans, consignes et routines intégrées à leur fonctionnement. La gestion de la crise ne fait pas partie de leurs missions d'entreprises. Tandis que pour des organisations à but non lucratif (OBNL) ou des ONGs qui ont pour mission d'aider les communautés en situation de crise, la gestion de crise est un ensemble d'activités qui sont le cœur de leurs missions. Elles ont donc encore plus de responsabilités en matière d'aide et de support.

De ce point de vue, on comprend que « les attentes publiques à l'endroit des organisations ne sont pas les mêmes selon le rôle et la mission qu'elles jouent dans la communauté ou dans la société dans son ensemble » (Lalonde, 2003 : 13).

En effet, toujours selon la théorie de la contingence, on peut également classer les organisations en quatre niveaux de responsabilités : allant de l'organisation ayant une « mission explicite d'intervention » en cas de crise (ONGs ou institutions), les organisations ayant « une mission latente d'intervention » (les entreprises de biens et services), les organisations « pouvant apporter du support en temps de crise » (les organisations produisant des biens ou services pouvant être utilisés en cas de crise ou offrant un service de gestion de crise). Et enfin les organisations dites « émergentes » qui

sont créées pour combler des besoins en cas de crise (Lalonde, 2003). Toutes ces organisations sont interdépendantes et leur collaboration permet de faire une grande différence en gestion de crise (Denis, 1993).

Le deuxième déterminant de la gestion de crise d'après la théorie de la contingence serait le contexte d'action, en effet, les organisations ne seraient pas à égalité de compétences et d'expériences pour faire face aux crises. D'après Dynes (1970), l'expérience antérieure de l'organisation face à la crise, la nature du tissu social dans lequel s'inscrit l'organisation, le degré de complexité du réseau organisationnel, et le type de structure organisationnelle (la taille de l'équipe de gestion) sont des aspects très importants à prendre en compte dans le contexte de l'action (Lalonde, 2003 ; Dynes, 1970).

Ainsi de ce point de vue, la littérature démontre que les retombées des crises vécues par les ONGs vont souvent transcender l'organisation et impacter le milieu dans sa globalité (McGann et Johnstone, 2005). Ces organisations subviennent à certains besoins quand leurs usagers, ou la société ne peut y subvenir, par exemple de l'aide humanitaire en temps de guerre, du secours après des catastrophes naturelles ou encore l'accès à des populations marginalisés ou minoritaires.

Ces organisations interviennent dans des contextes souvent d'urgence, de précarité ou de danger, là où les gouvernements ne peuvent intervenir ou manquent de ressources, d'expertise ou de logistique (O'Dwyer et Unerman 2008). Au vu de leur expertise en gestion de crise externe, il sera donc intéressant de voir comment leurs mécanismes et fonctionnements se reflèteront sur leur propre gestion de crise interne.

Un autre déterminant à prendre en compte selon cette théorie serait le comportement organisationnel. Ce déterminant correspond aux différentes réponses et stratégies en gestion de crise que l'organisation déploierait pour faire face à la crise, qu'elles soient organiques ou structurelles. Nous prendrons en compte ce déterminant en analysant les stratégies utilisées dans chacune des étapes de la crise, déterminées par Smith (1990) : avant, pendant et après. Et à quels niveaux du modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff (1995), elles se situent. Nous verrons ce modèle plus en détail dans la sous-partie 3.1.

Enfin, le dernier déterminant serait le comportement des communautés durant une crise. Ce déterminant s'appuie sur la théorie du « système social d'urgence » de Barton (1962), qui explique comment les communautés répondent aux crises, en établissant un nouveau système de priorité dans leurs actions pour faire face à ce type de contexte (Dynes, 1970 ; Barton, 1962). Cet ordre d'action sociale se fonderait sur ces axes : « la protection de la vie, le maintien ou la restauration de bien-jugés essentiels à la collectivité, le maintien de l'ordre public, le maintien de l'ordre moral, le développement de normes encourageant des comportements altruistes et enfin l'expansion du rôle civique » (Lalonde, 2003 : 18).

On comprend donc que cet ordre de priorité pour la communauté va influencer grandement les actions et responsabilités d'une organisation qui vit une crise ou qui en est à l'origine. Surtout si la crise peut compromettre les valeurs prioritaires de la population. Ainsi nous regarderons dans le cas de la crise en Haïti, quel impact le comportement de la communauté locale a dans la crise. En effet, notre cas se déroule après le séisme meurtrier qui a eu lieu en Haïti en 2011. Cela nous permet d'inclure dans notre analyse, comment en profitant des mécanismes de survies de la population locale, des gestionnaires de l'ONG ont abusés de leur pouvoir. Et comment cela s'est répercuté sur les stratégies utilisées par l'organisation pour répondre à la crise.

De plus, le milieu des ONGs est un domaine avec une très forte visibilité ce qui permet de récolter facilement des données publiques. Enfin, les crises que vivent les organisations dans ce milieu partagent souvent des facteurs similaires. Ainsi, en nous focalisant sur un type de crise récurrent dans un milieu précis, nous serons plus à même d'apporter des recommandations. De plus, pouvoir croiser des études de cas dans un même domaine nous permet dans notre analyse de montrer les parties prenantes communes et l'écosystème commun dans lequel naviguent ces organisations.

En résumé, la théorie de la contingence nous permet non seulement d'identifier le contexte dans laquelle se déroule la crise, mais également de mieux comprendre les enjeux et les acteurs qui y prennent place. En effet, elle permet d'identifier et d'analyser l'ensemble des variables contextuelles de la crise.

### 3. L'analyse des crises

Dans ce mémoire, nous avons fait le choix d'analyser nos cas du point de vue systémique plutôt que d'un point de vue spécialisé. C'est-à-dire, de ne pas regarder qu'un seul aspect, mais son ensemble, et ainsi adopter un angle pluridisciplinaire. Cette approche vient de la théorie des systèmes développée par Von Bertalanffy et reprise par Pauchant et Mitroff (1995). Nous y intégrerons également la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), afin de nous permettre de créer un cadre dans lequel nous pouvons analyser l'ensemble des stratégies prises par les différents acteurs de la crise.

#### 3.1. *Approche systémique*

La crise, comme nous l'avons présentée dans la revue de littérature, apparaît donc lorsque le système est détruit ou fragilisé. Selon les théories d'Edgar Morin (1976 ; 1995), l'avènement d'une crise repose donc sur le principe qu'elle est systémique. C'est-à-dire qu'elle est le résultat d'une défaillance du système dans laquelle elle évolue, voire de sa destruction.

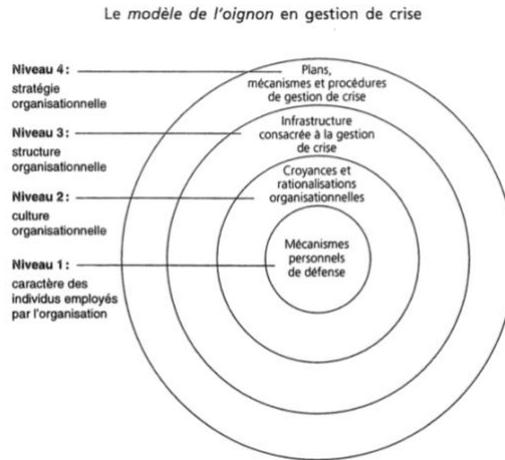
Ainsi, quand les effets d'une crise transcendent son environnement direct, on dit qu'elle est systémique. Si l'on prend pour exemple un simple incident sur le réseau interne d'une organisation qui aurait été piraté, les conséquences seront internes à l'organisation, la crise n'est pas systémique, c'est simplement un incident, qui peut être réparé (voir différence entre incidents et accident dans le chapitre 1). Cependant, si le système piraté a un impact sur l'ensemble de l'industrie de cette organisation ainsi que sur ses employés, la crise mettra en lumière des faiblesses communes au milieu dans sa globalité et donc les conséquences dépassent son environnement direct. « Une crise majeure aura des impacts sur toutes les ressources d'une organisation, qu'elles soient financières, symboliques, psychologiques et physiques » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 20). Mais également sur les victimes directes et indirectes en causant un « choc post-traumatique » (Hodgkinson et Stewart, 1991).

La gestion de crise doit évoluer afin de s'adapter aux nouvelles réalités de la société. Sachant que nos systèmes organisationnels sont de plus en plus complexes, et que les crises peuvent venir toucher des industries entières, voire avoir des impacts planétaires, elles ont donc un effet global. La gestion de crise doit intégrer une perspective pluridisciplinaire, et non seulement une expertise en gestion et en communication. Avec une perspective psychologique, puisque la crise concerne également des facteurs humains, ou encore avec de la sociologie, puisque la crise a des impacts qui dépassent le simple terrain de l'organisation. Cette pluridisciplinarité est au centre des questionnements sur la gestion de crise puisque les crises touchent de nombreux secteurs simultanément.

De plus, comme nous l'avons dit précédemment, une crise est complexe puisqu'elle est une partie intégrante de systèmes qui sont eux-mêmes complexes. Ainsi, les organisations et leurs impacts touchent un grand nombre de facteurs et d'acteurs. C'est pour cela qu'il est important, quand on veut analyser et essayer de comprendre une crise, de prendre en compte l'ensemble de son environnement. Lorsque l'on adopte cette vision globale, on adopte ce que les théoriciens appellent l'approche systémique. C'est-à-dire l'approche par les systèmes. Et ce faisant, nous aurons besoin d'adapter une posture pluridisciplinaire afin de comprendre tous les enjeux soulevés.

Pour notre analyse de données, nous nous sommes basés sur le modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff (1995). Ce modèle nous a permis de dégager une vision systémique des différentes stratégies mises en place à chaque étape de la crise par les organisations. De plus, le modèle nous permet de classifier les stratégies organisationnelles selon quatre niveaux allant du plus visible au moins visible. La métaphore du modèle se trouve dans le fait que comme pour un oignon, plus les éléments sont rapprochés du cœur, plus ils sont liés au pathos, et à l'émotion individuelle (comme un oignon qui fait pleurer quand on l'épluche). Le cœur étant la partie la plus émotionnelle liée à l'individu (4), c'est la moins visible, celle du dessus est la culture organisationnelle (3), celle encore au-dessus est la structure organisationnelle (2) et enfin la partie visible est celle de la stratégie organisationnelle (1). Plus on se rapproche du cœur du modèle, plus la crise est liée à des aspects invisibles et difficiles à remettre en question (voir figure 3).

Figure 3 – modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 1995)



Dans ce modèle, le niveau quatre correspond donc à la stratégie organisationnelle. Elle se compose des plans, mécanismes et procédures de gestion de crise que mobilise l'organisation afin de faire face à la crise. On y retrouve également tous les outils de prévention comme le plan d'action par exemple (Pauchant et Mitroff, 1995). Il s'agit du niveau le plus visible, puisque ce sont les stratégies utilisées par l'organisation publiquement : communiqué de presse, prises de paroles, actions... Ce sont également les stratégies les plus éloignées de l'individu et du personnel. Pour ce niveau, nous avons donc classifié toutes les stratégies organisationnelles qui ont été mobilisées afin de faire face à la crise : communications, outils, procédures officielles...

Le troisième niveau, qui est la structure organisationnelle, concerne les infrastructures mises en place et consacrées à la gestion de crise (Pauchant et Mitroff, 1995). Par exemple, une cellule de crise, une ligne téléphonique de soutien pour les victimes, une salle de presse... Ainsi nous avons listé les structures qui étaient déjà en place et celles qui ont été mises en place à chaque étape de la crise. Puis nous avons regardé s'il y a eu des changements dans leur fréquence ou la façon dont ces structures étaient utilisées par l'organisation.

Le deuxième niveau qui est la culture organisationnelle se compose des croyances que les employés et membres de l'organisation véhiculent, des valeurs promues par l'organisation, et des rationalisations organisationnelles. C'est en quelque sorte la

conscience organisationnelle. Ce niveau trois concerne le groupe d'individu qui compose l'organisation. C'est dans ce niveau que l'on retrouve les codes et règles informelles véhiculées par le groupe d'individus qui composent l'organisation (voir revue de littérature, sous partie 3.1.1). Nous avons mobilisé ce niveau afin d'observer les rationalisations, croyances et valeurs véhiculées par les organisations avant la crise, puis observé s'il y avait eu un changement après la crise. Nous avons également regardé si les stratégies mises en place en gestion de crise prenaient en compte ce niveau, et si oui, à quelle étape de la crise ?

Enfin, le cœur du modèle se trouve au niveau individuel. Il concerne le caractère et les comportements des individus employés par l'organisation. Dans ce modèle, on y retrouve les mécanismes personnels de défenses et les valeurs prônées par les individus. C'est également à ce niveau que l'on observe s'il y a des facteurs individuels protecteurs ou déclencheurs qui vont jouer un rôle dans la crise. Pour ce niveau, nous regardons les comportements et stratégies individuelles utilisées par les individus durant la crise et s'il y a du changement à chacune des étapes. Nous observons également si ces facteurs individuels sont pris en compte dans la gestion de crise, et si oui à quelles étapes.

Ce modèle permet de montrer que les causes et les conséquences ont un impact qui dépasse l'organisation, mais englobe l'ensemble du système, incluant l'individu qui la compose et son bagage personnel.

Dans cette approche, on comprend donc l'importance de traiter une gestion de crise dans son ensemble, sans se concentrer seulement sur les aspects visibles ou limitants de l'organisation comme la stratégie ou la structure.

De plus, nous avons fait le choix de classer toutes les stratégies utilisées selon ces quatre niveaux à chaque étape de la crise de Smith (1995) : avant, pendant et après. Ainsi, nous pourrions voir à quels niveaux majoritairement se trouvent les stratégies mobilisées par les organisations durant les crises. Nous pourrions ainsi observer s'il y a eu des changements ou des apprentissages en matière de gestion de crise au fil des étapes. Nous utiliserons également cet outil pour voir si un des apprentissages qui est fait par l'organisation après

la crise est d'adopter une vision plus systémique. Et sinon, nous proposerons des recommandations afin de nous en rapprocher.

En conclusion, la crise est complexe puisqu'elle est partie intégrante de systèmes qui sont eux-mêmes complexes. Ainsi, les organisations et leurs impacts touchent un grand nombre de facteurs et d'acteurs. C'est pour cela qu'il est important, quand on souhaite analyser et essayer de comprendre une crise, de prendre en compte l'ensemble de son environnement. Pour ce faire, nous intégrons également dans notre approche systémique de la gestion de crise, l'approche des parties prenantes, comme nous le verrons dans la prochaine sous-partie.

### *3.1.1. Approche des parties prenantes*

Une organisation se trouve au cœur d'un réseau d'individus et d'autres organisations qui crée l'écosystème dans lequel elle évolue. Il est donc primordial de prendre en compte tous ces acteurs si l'on veut avoir une vision globale et systémique. De plus, les acteurs de la crise sont un facteur décisif en gestion de crise, puisqu'ils peuvent être à l'origine de la crise, l'amplifier ou a contrario, protéger l'organisation de la crise. En effet, les parties prenantes, à travers leurs actions, rôles et comportements ont des impacts à prendre en compte. Et cela à chaque phase de la crise, que ce soit dans l'apprentissage organisationnel ou encore dans la planification de la gestion de crise.

Parmi ces acteurs, on peut compter les parties prenantes (internes et externes) et la gouvernance de l'organisation. Les parties prenantes externes incluent : les clients, les partenaires, les médias, le gouvernement, la société, l'environnement, les victimes potentielles ainsi que toute personne ou tout groupe extérieur à l'organisation touchés directement ou indirectement par la crise. Les parties prenantes internes sont toutes les personnes internes à l'organisation telles que les employés, les fournisseurs, les actionnaires s'il y en a, les investisseurs, les distributeurs, etc. Il est primordial d'étudier les interactions entre ces acteurs, leurs interventions dans la crise et leurs impacts. En effet, l'influence individuelle, c'est-à-dire le rôle de chaque acteur et la manière dont il va exercer son influence sur les autres membres de l'organisation, a un grand impact en

situation de conflit. Chaque individu, à son échelle, participe à la crise par ses comportements et interactions (Fisheryoshida et Wasserman, 2006). Il est donc primordial de le prendre en compte, au même titre que les autres facteurs, dans l'analyse de la crise.

Parmi ces acteurs, nous nous intéressons plus particulièrement au rôle du gestionnaire dans la crise. En effet, Pauchant et Mitroff (1995) distinguent deux types de gestionnaires : le gestionnaire porte-crise, celui dont le comportement ou la charge émotionnelle ne sont pas adaptés à l'organisation ou à sa position et qui va provoquer la crise ou être un des facteurs aggravants. Et en opposition, le gestionnaire anti-crise qui va posséder un bagage émotionnel ou une expérience en adéquation et qui va pouvoir prévenir la crise ou soutenir l'organisation pendant. De plus, les leaders organisationnels ont un rôle primordial, puisqu'ils ont un grand pouvoir d'influence, et donc peuvent être des fortes influences positives ou négatives (Fisheryoshida et Wasserman, 2006).

Dans la prochaine partie, nous verrons comment chaque système possède des facteurs qui peuvent aggraver les crises (porte-crise) et d'autres facteurs qui peuvent la protéger des crises (anti-crise). Cette vision s'intègre à la perspective cybernétique, qui considère qu'il y a des éléments qui vont provoquer la crise en accélérant le système : ce sont les facteurs porte-crisis. Et ceux qui vont ralentir le système : ce sont les facteurs anti-crisis. Ces éléments protecteurs ou aggravants se trouvent dans toutes les organisations et systèmes, il faut donc absolument les prendre en compte dans notre analyse de la crise.

### 3.1.2. Les facteurs porte-crisis et anti-crisis

Il existe des facteurs aggravants à la crise, c'est-à-dire des éléments, ou acteurs, qui vont venir soit déclencher la crise soit l'amplifier, ou des acteurs qui vont soit l'empêcher soit la calmer (Morin, 1995 ; Weick, 2012). Ces éléments sont appelés des facteurs *porte-crisis* ou *anti-crisis*. Ces facteurs porte-crisis vont donc participer à déclencher la crise ou à l'aggraver. Et à l'opposé, les facteurs anti-crisis vont protéger l'organisation des crises ou participer à leur bonne gestion (Pauchant et Mitroff, 1995).

Ces facteurs peuvent se trouver à tous les niveaux. Lorsque l'on parle de facteurs, on entend l'ensemble des petites variables qui sont présentes dans le système. Dans notre analyse, nous allons regarder les facteurs humains, c'est-à-dire, les mécanismes de défense utilisés par les membres de l'organisation et les parties prenantes. Ainsi que les rationalisations individuelles et organisationnelles (Bandura, 1990). Ces rationalisations sont des préconceptions conscientes ou inconscientes qui influencent les comportements individuels.

Nous analyserons également les facteurs organisationnels porte-crisis ou anti-crisis. Dans ces facteurs, l'on retrouve les types de gestionnaires (porte-crisis ou préventif) qui vont influencer les comportements de toute l'organisation. Nous allons également observer la culture organisationnelle, si elle est préventive ou au contraire porte-crisis. Et enfin le design organisationnel, ainsi que les stratégies et outils opérationnels en place dans l'organisation.

En somme, nous analyserons l'impact de tous ces différents facteurs sur la crise vécue par les organisations. Et ainsi les classer selon s'ils étaient protecteurs ou aggravants. Si une organisation présente plus de facteurs porte-crisis qu'anti-crisis, elle a donc une culture organisationnelle qui est propice à la crise. A contrario, s'il y a plus de facteurs anti-crisis et donc des feedbacks négatifs (Weick, 2012), alors l'organisation a une culture organisationnelle préventive (Pauchant et Mitroff, 1995).

Nous avons fait le choix de regarder ces deux aspects plus particulièrement puisque la littérature nous montre que la « robustesse émotionnelle » des leaders et la place de la gestion de crise dans la culture organisationnelle sont parmi les deux plus grands facteurs porte-crisis (Lagadec, 1995 ; Denis, 1993; Pauchant, 1995). Tandis que la culture d'entreprise éthique et la planification de gestion de crise sont considérées comme des facteurs anti-crisis, puisqu'ils vont permettre aux organisations de prévenir du mieux possible la crise.

Ces deux éléments se trouvent au niveau structurel de l'organisation pour la théorie de la gestion de crise, mais également au niveau informel et symbolique avec la culture d'entreprise. Les deux sont souvent liés et interdépendants. Une bonne culture

organisationnelle permet une bonne planification de la gestion de crise. La culture organisationnelle est une notion qui permet d'englober un certain nombre de facteurs ayant un effet sur les organisations, mais qui sont moins observables que ceux structurels.

#### **4. Les modèles d'apprentissage des crises :**

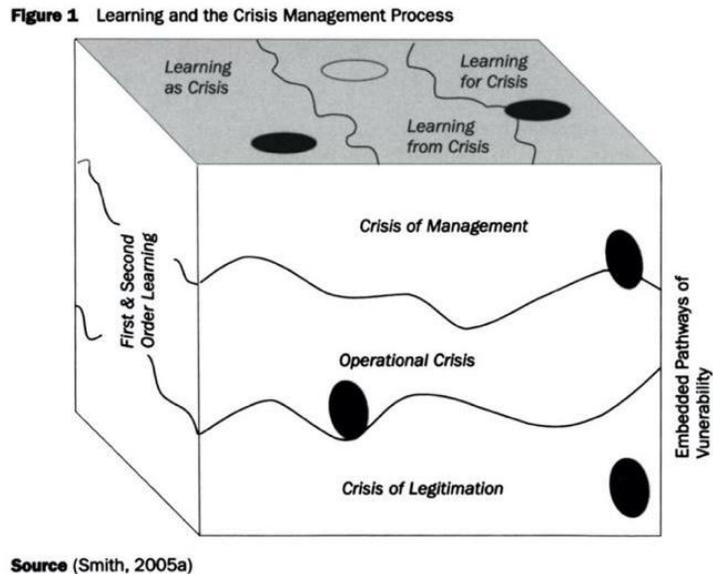
La dernière partie de notre cadre d'analyse concerne les modèles d'apprentissage que nous mobilisons afin d'analyser nos données.

Nous faisons le choix d'adopter la perspective d'apprentissage organisationnel de Smith et Elliott (2007). C'est-à-dire qu'il existe trois grandes perspectives en apprentissage organisationnel en temps de crise : 1) apprendre pour les crises, 2) apprendre en temps de crise et 3) apprendre des crises (Illustration 2 : Smith et Elliot, 2007). Ces trois perspectives correspondent à :

« Apprendre pour la crise » qui est la capacité d'une organisation à développer des capacités réactionnelles afin de développer ses capacités autour de la réponse apportée à la crise par l'organisation. Tandis qu'« apprendre en temps de crise » implique une remise en question de la nature des croyances et des assomptions des gestionnaires, de la gouvernance et de toutes les parties prenantes de l'organisation et ses actes créant un second niveau de crise au sein de cette même organisation. Le dernier, « apprendre des crises », concerne les apprentissages basés sur l'expérience que développe une organisation et celle des autres organisations :

« C'est cette perspective d'apprentissage qui permet à l'organisation d'améliorer ses normes de précautions, mais également de participer à l'amélioration de la résilience organisationnelle » (Caiman et Smith, 2001; Smith, 2005 cités dans Smith et Elliot, 2007 : 35).

Figure 2 – Apprentissage et processus de gestion de crise (Smith et Elliott, 2007)



On retrouve ces trois perspectives, à chacune des trois étapes de la crise déterminées par Smith, (1990), et Bergensen et coll. (2003) : avant, pendant et après. Dans la théorie de Smith et Elliott (2007), les étapes d'apprentissages de la crise sont nommées : la crise de gestion, qui correspond à l'avant-crise. La deuxième étape est la crise opérationnelle, qui correspond au pendant de la crise. Et enfin, la troisième étape correspond à la crise de légitimation : le post-crise.

Selon Smith et Elliot (2007), l'apprentissage ne se ferait qu'à un seul niveau s'il prend seulement en compte une de ces phases, et donc ne pouvait avoir comme résultat qu'un changement au niveau structurel ou de processus au sein de l'organisation. Tandis qu'il s'agirait d'un apprentissage à double niveau et donc plus profond s'il parvenait à questionner la nature même du paradigme de l'organisation et impliquait un changement complet de sa culture organisationnelle.

Une des limites de cette théorie est qu'il est difficile de quantifier l'étendue des apprentissages qu'une organisation peut faire. Notamment au niveau des réajustements culturels puisqu'ils sont invisibles (Turner, 1976, cité dans Smith et Elliott, 2007). Cependant, selon Smith et Elliott (2007), il est possible d'analyser les changements visibles qui ont été opérés comme des apprentissages organisationnels.

De plus, d'après Turner (1976), il est possible de dire qu'il y a eu des réajustements culturels observables dans une organisation quand de nouvelles pratiques et normes sont mises en place par l'organisation après la crise. En effet, d'après cet auteur, ces nouvelles pratiques représenteraient la concrétisation formelle des nouvelles croyances et valeurs de l'organisation suite aux apprentissages qui auraient été faits (Turner, 1976, cité dans Smith et Elliott, 2007 : 6). En ce sens, nous analyserons donc les changements formels mis en place par l'organisation afin d'analyser s'il y a eu des apprentissages organisationnels.

#### *4.1. L'apprentissage moral*

Afin de pousser plus loin notre analyse des apprentissages, nous y intégrerons une perspective morale. Pour ce faire, nous utiliserons le concept d'éthos organisationnel (Snell, 2000 cité dans Spitzeck, 2009) ainsi que la théorie de Kohlberg (1958) sur les stades de développements moraux organisationnels.

Le premier facteur que nous analyserons afin d'observer les apprentissages moraux est la culture organisationnelle. En effet, les recherches montrent que les apprentissages moraux sont liés à la culture organisationnelle dans laquelle évoluent les individus (Reindenbach et Robin, 1991 cités dans Spitzeck, 2009).

Pour analyser la culture organisationnelle du point de vue de la théorie de l'apprentissage moral, Snell (2000 cité dans Spitzeck, 2009) détermine que toutes les organisations possèdent un éthos. Cet éthos est le concept représentatif de la conscience organisationnelle et des principes qui guident la prise de décision collective et la rationalisation au sein d'une organisation (Pettigrew, 1979 cité dans Spitzeck, 2009).

Cet éthos permet de mesurer l'impact de l'organisation sur la morale individuelle des membres qui la compose. Puisque les individus agissent selon le carcan organisationnel dans lequel ils évoluent (Weick, 1979).

En somme, l'apprentissage moral organisationnel serait la capacité de changement dans la perspective dominante pour la prise de décision (Kohlberg, 1958).

De plus, nous intégrerons également à notre cadre théorique, la théorie de l'apprentissage moral des organisations (Habermas, 1975 ; Kohlberg, 1958), selon laquelle les organisations se situeraient selon ces trois stades de développement moral : *préconventionnel*, *conventionnel*, et *post-conventionnel* (voir revue de littérature, 3.3.4). Nous placerons nos organisations étudiées dans les stades qui leur correspondent avant la crise et après la crise afin d'observer s'il y a eu un changement. Pour ce faire, nous regardons les valeurs sur lesquelles se base l'organisation ainsi que l'autonomie morale de ses membres. Nous analyserons également comment l'organisation prend ses décisions, selon l'impact, le contexte ou sa mission personnelle. Nous regarderons également si elle prend en compte son environnement, et si oui à quel niveau (direct ou global) ? Enfin, nous intégrerons à notre analyse, la place accordée à la réputation dans sa prise de décision, et à quelles valeurs et normes elle se conforme (universelles ou locales) ?

Dans le prochain chapitre, nous présenterons la méthodologie utilisée dans ce projet afin de répondre à la question de recherche. Nous présenterons également notre choix de cas d'étude, ainsi que le design avec lequel nous allons les analyser. Enfin, nous présenterons les types de données récoltées, ainsi que leurs sources.

## **Chapitre 3 : Méthodologie**

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche : quels sont les apprentissages de gestion que les ONGs tirent des crises organisationnelles ?

Dans ce mémoire, nous souhaitons continuer à développer les connaissances sur les organisations qui ont une responsabilité en temps de crise, en raison de leur mission sociale, civique ou d'intervention publique (Lalonde, 2008). Étant donné leur vocation à intervenir pour limiter les crises, elles doivent continuellement remettre en question leurs fonctionnements, leurs structures organisationnelles et leurs stratégies afin d'augmenter leur efficacité. Et cela même lorsqu'elles vivent elles-mêmes des crises. Notre recherche vient donc s'inscrire dans l'idée que les crises que vivent ces organisations sont des opportunités d'amélioration à tous les niveaux. Et permettent également d'améliorer les autres organisations en tant qu'exemples de bonnes pratiques.

### **1. Objectifs de la recherche**

L'objectif principal de ce mémoire est de répondre à notre question de recherche par l'analyse de nos deux cas. Et notre objectif secondaire est de créer une série de recommandations en adéquation avec la réalité du terrain et du milieu dans son ensemble. Aider les organisations qui traversent des crises à prendre les bonnes décisions et à implémenter de bonnes pratiques de gestion de crise. Mais également de prévenir les crises. Ce projet a aussi comme objectifs généraux de prévenir des dangers de la gestion de crise superficielle tournée essentiellement vers les relations publiques plutôt que sur l'apprentissage organisationnel et l'éthique. Enfin, l'objectif est également de diffuser le savoir de la gestion de crise et de participer à la déconstruction des préjugés et idées erronées.

## **2. Point de vue épistémologique et orientation adoptée**

Dans notre recherche, nous choisissons d'adopter le point de vue interprétatif. En effet, en intégrant à notre analyse la vision propre à chaque acteur, nous tenterons de prendre en compte les biais subjectifs qui peuvent en découler (Berger et Luckman, 1996) et donc l'effet subjectif sur les données. Ce choix de point de vue nous oriente donc vers une méthodologie qualitative. Nous prendrons une orientation interprétative afin d'analyser les données que nous observerons à la suite des cas.

En ce qui a trait à la gestion crise, et d'autant plus lorsqu'on veut y relier les notions d'éthiques, le travail s'avère complexe. Il faut donc se baser sur une méthodologie solide afin de consolider la validité de la recherche. Nous avons donc fait le choix d'utiliser une méthodologie qualitative, sous la forme de deux études de cas que nous allons analyser et comparer. Ces études de cas seront tout d'abord analysées individuellement, puis dans un second temps, condensées et analysées transversalement et de façon comparative.

Dans le cadre d'une organisation, un individu peut agir sous l'influence et les ordres d'une figure d'autorité (Milgram, 1963). En effet, dans un environnement organisationnel, les décisions et les actions individuelles sont influencées par la structure, les politiques et la culture des organisations dans lesquels les individus évoluent. Il en va de même pour la morale individuelle et les actions qui en découlent. Les données de l'étude de Weaver, Trevino et Cochran (1999) prouvent qu'une organisation considère la gouvernance et les gestionnaires de plus haut niveau comme les personnes les plus responsables de l'implémentation des standards éthiques. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, c'est la culture organisationnelle qui va orienter dans la majorité des cas la morale individuelle des employés. En général, les employés se soumettent aux structures formelles et informelles dans leurs organisations afin de travailler en concordance avec les valeurs de l'organisation. Surtout lorsqu'elles s'identifient à un leader. Exception faite des lanceurs d'alertes, qui vont d'ailleurs être souvent marginalisés ou pénalisés par leurs pairs et par l'organisation lorsque la culture organisationnelle ne valorise pas la critique (Pauchant et Mitroff, 1995).

### 3. Pourquoi l'étude de cas

Nous avons choisi l'étude de cas pour les raisons suivantes : notre événement ne peut être observé directement, nous n'avons pas pu rencontrer les acteurs impliqués dans l'évènement, et nous souhaitons observer notre évènement à partir de perspectives externes à l'organisation (consultants, médias, journalistes).

Nos données sont tirées de sources secondaires très diversifiées venant de la presse et de rapports internes et externes, mais aucun document complet n'est disponible. Ce sont des événements qui ont été tenus cachés ou sont restés très discrets. Il y a donc beaucoup de données et informations disparates.

Les deux organisations sont dans le même domaine : intervention en temps de crise, et responsabilité sociale et civile de leur mission. Ces organisations sont non marchandes, et sont indépendantes. Elles ont leurs propres caractéristiques et des structures organisationnelles très semblables. Avec un pôle international qui dirige la stratégie et des affiliés locaux indépendants. De plus, elles sont spécialisées dans la gestion de crise, ainsi elles possèdent des mécanismes et stratégies qui leur sont propres pour gérer des crises. Il est intéressant de voir comment ils seront appliqués à eux-mêmes.

Pour répondre à la problématique du choix de la meilleure méthodologie possible, nous avons pris le parti de choisir une méthode qui mettra en lumière tous les éléments nécessaires à la bonne compréhension du phénomène : l'étude de cas. En outre, c'est une méthode assez commune dans le domaine de la gestion de crise. On peut prendre pour exemple l'étude de cas sur Enron (Martineau, 2007), l'étude de cas sur l'huile Nestucca (Deschamps et coll., 1997), ou encore l'étude de cas sur la catastrophe nucléaire de Fukushima (Guntzburger et Pauchant, 2014). Nous nous inspirerons également de ces différentes études de cas empiriques pour notre modèle méthodologique.

De plus, une crise organisationnelle, en raison de sa complexité, ne peut être analysée simplement en adoptant une approche linéaire. Nous avons donc choisi d'adopter, à la place, un point de vue systémique. Et cela afin de rendre compte le plus exactement

possible cette complexité. En effet le grand nombre d'acteurs et d'enjeux, impliqués dans notre phénomène sont des éléments clés au même titre que le contexte et la structure dans lesquels ils s'inscrivent. La multitude et la diversité de leurs interrelations peuvent être mieux comprises à travers la métaphore du tissage dont chacun des fils s'entrecroisent et s'imbriquent avec les autres afin de former des motifs variés. Chaque fil représentant un acteur ou un enjeu, s'entrecroisant dans un contexte particulier et dans une structure définit qui forment les motifs. Ainsi on comprend mieux qu'on ne peut analyser cela en les dissociant complètement les uns des autres. Une analyse linéaire ne serait que trop superficielle, et ne mettrait pas en avant les causalités qui nous intéressent.

Ainsi, nous avons donc réalisé une étude de cas multiples en nous basant sur la méthodologie de Yin (2018). En effet, ce choix semble le plus pertinent pour répondre à notre question de recherche : quels sont les apprentissages de gestion que les ONGs tirent des crises organisationnelles ? En se basant sur l'exemple de l'étude de cas multiple sur l'épidémie de grippe aux États-Unis de Neustadt et Fineberg (1983), le choix d'une étude de cas comparative était la forme la plus pertinente dans notre cas. Et nous permet d'avoir un exemple qui prouve la pertinence de ce type de méthodologie dans ce champ de recherche précis.

L'étude de cas multiple nous permet également de décrire, expliquer et comparer les apprentissages organisationnels dans plusieurs cas au lieu d'un seul. De plus l'analyse comparative multiple, permet de tirer des recommandations plus réalistes. Nous avons donc choisi d'utiliser le design de l'étude de cas multiple de Eckstein (1975) et Lijphart (1975). En effet, ce design nous permet de mettre à profit la comparaison des cas autant dans les observations réalisées qu'au niveau des contextes. En effet Herriot et Firestone (1983) dans Study case de Yin, proposent que la compilation des cas permet de fournir un travail plus complet, notamment au niveau systémique, comparativement à une étude de cas simple.

L'importance du contexte dans lequel les crises s'inscrivent est ce qui rend pertinente cette méthodologie. En effet, elle nous permet de mettre en lumière tous les liens et parties prenantes en actions tout en les éclairant avec un aspect théorique et conceptuel. Ainsi la

multiplicité des études de cas nous permettra de fournir à chaque fois une description complète et approfondie des crises que nous avons choisis et ainsi permettre au lecteur une meilleure compréhension du contexte.

Dans notre recherche, le contexte dans lequel s'inscrit le phénomène est trop intrinsèque au phénomène lui-même pour qu'on ne le prenne pas en compte comme un paramètre de départ dans notre étude.

L'analyse de cas multiple, contrairement à l'expérimentation ou au sondage, permet de prendre en compte le contexte et les différentes parties prenantes et de les intégrer dans notre analyse.

L'étude de ce phénomène nécessite de mettre en lumière des liens qui peuvent, de prime abord, sembler non pertinents, mais qui en réalité font partie des fondements du phénomène que l'on souhaite expliquer. De plus, la multitude de parties prenantes est une autre limite à laquelle l'on ferait face en utilisant une autre méthodologie, moins systémique. En effet, comme l'explique Yin (2018). « Les études de cas sont une méthode empirique, elles permettent d'investiguer sur des phénomènes contemporains en profondeur, et en les intégrant à leur contexte ». Cette étude de cas nous permet également de prendre en compte toutes les distinctions techniques dans lesquelles nos variables se placent et ainsi avoir une meilleure validité externe.

L'étude de cas nous permet de répondre à la question « pourquoi et comment, dans un contexte d'événements contemporains, et sur lesquels le chercheur n'a que peu ou pas de contrôle » (Yin, 2018). En effet, nous n'avons aucun contrôle sur notre sujet de recherche puisqu'il s'agit de documents d'archives, de communiqués de presse, ou encore de rapports publics et codes de pratiques déjà établis. Nous suivons la structure de l'étude de cas sur la crise de Fukushima (Guntzburger et Pauchant, 2014), ainsi que celle de l'huile Nestucca (Deschamps *et coll.*, 1997), celle de Bhopal dans (Thierry C. Pauchant et Mitroff, 1995, chapitre 2) « La réalité systémique des crises : le cas du Bhopal ». Ces différentes recherches nous permettent d'affiner notre méthodologie et complexifier les modèles d'analyse que nous voulons utiliser.

L'analyse de cas multiples nous permet également de faciliter l'utilisation de données multiples, et ainsi varier les sources des données. En diversifiant les sources, nous pourrions faire des convergences qui mèneront à des généralisations et à des recommandations ayant un meilleur ancrage dans la réalité du terrain. Et cela vers un objectif plus concret et innovant. Selon Yin (2018) les bénéfices de l'étude de cas multiples deviennent substantiels quand il en vient à l'analyse et aux conclusions. Les trois conditions pour l'utilisation d'une étude de cas selon Yin (2018) sont remplies dans notre recherche. En effet, la question de recherche est posée sous la forme de comment/pourquoi, n'a pas besoin d'avoir un contrôle sur le comportement, et les événements que nous étudions pour notre étude de cas sont contemporains. De plus, les questions basées sur le comment permettent des questions de recherches exploratoires, puisque liées à des méthodes, procédés opérationnels. Enfin, le choix d'une étude de cas multiple permet également d'évaluer l'apprentissage moral d'une organisation (Yin, 2018).

#### **4. Le choix des cas**

Chacun des cas a été sélectionné afin de nous permettre d'obtenir des résultats contrastants et ainsi nous donner des pistes de réponse pour notre hypothèse. En effet, nous avons choisi deux organisations du même secteur d'activité, mais qui prennent en charge deux types de missions différentes. Nous avons également choisi un cas qui vise les usagers de l'organisation, et un cas qui vise les employés de l'organisation, les deux à la suite d'abus de pouvoir d'un membre de la direction.

Afin de sélectionner nos cas, nous avons déterminé les critères ci-dessous. Tout d'abord, ils doivent avoir une base commune : une crise liée à l'éthique. Ils doivent concerner un niveau humain dans l'organisation, et impliquer un gestionnaire de haut niveau, qui fait partie de la gouvernance de l'ONG. Le gestionnaire doit être à un poste de pouvoir. La crise doit avoir été médiatisée (volontairement ou pas) et impliquer plusieurs branches ou

bureaux dans au minimum deux différents pays. Afin de prouver qu'ils sont liés à l'organisation et non seulement à un contexte ou lieu particulier. L'ONG concernée doit donc être présente et reconnue au niveau international. D'après ces critères, nous avons sélectionné : *Oxfam* et *Amnesty International*.

Les deux cas que nous avons sélectionnés se basent sur des critères précis. Les critères de sélection que nous avons établis sont les suivants :

- 1) tout d'abord, ils doivent avoir une base commune, une crise qui a été médiatisée (volontairement ou pas) et qui a eu de grandes retombées sur l'organisation.
- 2) Cette crise doit concerner un niveau humain dans l'organisation, et impliquer un gestionnaire de haut niveau, qui fait partie de la gouvernance. Le gestionnaire doit être à un poste de pouvoir.
- 3) Il doit s'agir de crises éthiques qui remettent en question la mission de l'ONG et donc sa nature.
- 4) L'ONG doit être reconnue par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et être experte dans son champ d'intervention reconnue par le milieu.

De plus, les deux cas ont également en commun que ce sont des crises liées à l'humain et à la culture, puisqu'elles provoquent une remise en question fondamentale de l'organisation et qu'elles concernent une crise au niveau du leadership. Mais qui rentrent également dans la catégorie des crises informationnelles, puisque les deux ont émergées à la suite d'accusations publiques dans les médias, appuyées par la fuite d'informations confidentielles internes.

Le premier cas que nous avons retenu concerne *Oxfam-Haïti*, dirigé par la filiale Royaume-Uni. En effet, en 2018, l'organisation a fait face à un scandale médiatique, à la suite de la révélation par des journaux britanniques, « des comportements sexuels inappropriés, des faits d'intimidation, de harcèlement et d'intimidation du personnel », ainsi que des « abus portant sur des bénéficiaires de l'ONG et des potentiels crimes sexuels impliquant des mineurs par certains de ses agents, et de son directeur en mission

à Haïti et au Tchad » de la part du directeur de programme humanitaire en Haïti (le devoir, 2018, Agence France-Presse, Froissard, 2018).

Notre deuxième cas traite de deux suicides, qui ont eu lieu dans les bureaux de l'organisation. Ces suicides seraient le résultat de mauvaises pratiques organisationnelles et d'un climat toxique. Ce climat a été dénoncé par les employés suite aux deux tragédies.

Toutes les données seront collectées de manières indirectes, à l'aide d'une veille médiatique (réseaux sociaux, presse internationale et enquêtes des organismes de vigie) et de données secondaires issues des bases de données en gestion.

## **5. Le design du cas**

Chacun des cas est monté avec un modèle de réplification, sur la base du même design et ainsi obtenir une réplique théorique (Yin, 2018). Nous avons fait le choix de faire une présentation sous forme narrative de notre cas. En commençant par une présentation de l'organisation et de son design organisationnel. Puis avec une deuxième partie consacrée à la crise, qui présente le déroulement des évènements chronologiquement. La méthode de réplification est utilisée pour identifier des découvertes, ou des constatations qui nous permettent de répondre à la question de recherche centrale à notre étude. Chacune de ces constatations est basée sur les données que nous avons collectées.

## **6. Analyse des cas :**

Une fois les deux cas présentés individuellement, nous ferons une analyse groupée et transversale. Pour cela, nous ferons tout d'abord une analyse systémique de la crise, et des parties prenantes. Ensuite, nous ferons des comparaisons sur les stratégies et les apprentissages mis en place durant les trois phases de la crise.

Pour l'avant de la crise nous analyserons le niveau individuel et culturel de l'organisation et ses stratégies de préventions des crises s'il y a lieu. Ensuite, nous tenterons de relever les similitudes et différences entre nos cas. Et cela pour chacun des quatre niveaux de l'oignon de Pauchant et Mitroff (1995).

Ensuite pour la dernière phase de la crise, nous tenterons de relever les apprentissages qui ont été réalisés par les deux organisations, et quel a été l'impact de leurs stratégies de gestion de crise sur ces apprentissages. Enfin dans la conclusion nous élaborerons des recommandations tirées des réussites et échecs de ces deux cas.

## **7. Les sources de données**

Toutes les données seront collectées de manière indirecte, à l'aide d'une veille médiatique (réseaux sociaux, presse internationale et enquêtes des organismes de vigie) et de données secondaires issues des bases de données en gestion.

Nous avons fait le choix d'utiliser des données secondaires en se basant sur un croisement de bases de données publiques. Nous utiliserons des articles scientifiques, mais également une grande variété de sources journalistiques provenant des différents médias ayant enquêtés sur les cas. Mais également en utilisant les réseaux sociaux afin d'analyser avec une plus grande amplitude la communication de crise effectuée par nos organisations. Nous effectuerons pour cela une veille médiatique de base afin de collecter le plus d'articles et de données publiques provenant des diverses plateformes d'informations. Nous utiliserons également la presse internationale et les blogs spécialisés.

Pour le premier cas (*Oxfam GB* en Haïti), nous avons utilisé des rapports créés par des consultants, des articles de la presse et de blogs spécialisés, nous avons regardé les communications publiques qui ont été faites sur leurs réseaux sociaux et notamment twittées. Et enfin nous avons consulté tous les rapports et politiques publiés sur leurs sites web. Plus précisément, nous avons consulté : tous les communiqués de presse diffusés

tout au long de la crise par *Oxfam International* et *Oxfam GB*, pour au total huit communiqués de presse. Nous avons également utilisé le rapport d'enquête de la Charity Commission en date du 11 juin 2019, le rapport d'enquête interne anonymisé d'*Oxfam international* en Haïti (décembre 2011), le rapport final, le rapport intermédiaire, et le compte-rendu du mandat de la commission indépendante sur la méconduite sexuelle, la responsabilité et le changement de culture (juin 2019), ainsi que l'ensemble des politiques internes et procédures au sein d'*Oxfam* disponible publiquement. J'ai consulté les différentes plateformes de réseaux sociaux de l'ONG entre février 2018 et décembre 2020. Et enfin, j'ai consulté 33 articles de journaux internationaux et de dossiers de presse (LeMonde, The Guardian, La presse, The Times, CNN, BBC, Le devoir, et le Figaro), ainsi que les dossiers de presse de journaux spécialisés tels que Irin News, ThirdSector, The NewHumanitarian...

Pour le second cas (*Amnesty International* – Gaëtan Mootoo), nous avons procédé de la même façon, nous avons consulté environ 25 articles de presse internationale (Médiapart, Le figaro, La presse, Le Monde, Le nouvel Observateur, Les Échos, The Guardian, BBC, The Times), et des dossiers de presse de média spécialisés comme Agoravox, The NewHumanitarian, ThirdSector, AtlasInfo. De plus, nous avons regardés toutes les procédures et politiques affichées publiquement, ainsi que lu tous les deux rapports internes qui ont été faits : celui du comité Hygiène et sécurité, celui du syndicat également. Puis nous avons regardé les rapports d'enquête externe réaliser le consultant et avocat James Laddie, et le rapport sur la culture organisationnelle et le bien-être des employés de l'organisme Konterra. Nous avons également consulté tous les communiqués de presse qui ont été faits que vous pourrez également retrouver en annexe.

Dans les deux cas, nous avons récolté le plus de données concernant la culture organisationnelle, les valeurs prônées, et le fonctionnement de l'organisation à travers toute la communication et les informations diffusées par les deux organisations, et notamment à travers la mise en récit de leurs réseaux sociaux, et les informations de leurs différents sites web.

	Rapport externe	Article de presse	Dossier de presse	Rapport interne	Réseaux sociaux et site web	Communiqué de presse
OXFAM GB	5	35	3	1	3	10
AMNESTY INTERNATIONAL	3	25	2	2	3	6

Dans les trois prochains chapitres, nous présenterons tout d'abord nos deux cas d'études, puis notre analyse des données, et enfin notre discussion.



## Chapitre 4 : Cas d'études

### 1. Premier cas : Oxfam GB – Haïti 2011-2019

L'organisation non gouvernementale *Oxfam International* a été fondée en 1942 en Angleterre et est une des ONGs les plus anciennes travaillant sur le terrain. Originellement, sa mission est d'organiser des actions d'urgences pour les pays touchés par des catastrophes naturelles ou des crises alimentaires. *Oxfam International* se définit comme un « mouvement mondial de personnes qui luttent contre les inégalités pour mettre fin à la pauvreté et aux injustices » (*Oxfam-International*, source web). La particularité de cette ONG est qu'elle se positionne dans une approche féministe et cela à tous les niveaux : dans son action, dans son organisation, ou encore dans son approche de la recherche. En effet, une des missions centrales de cette organisation est l'universalité des droits de la personne et notamment la lutte contre les discriminations et les violences faites aux femmes et aux filles. Les valeurs et la vision d'*Oxfam International* ont pour objectif de créer un monde « où les femmes et les filles vivent à l'abri des discriminations et des violences avec des systèmes de gouvernance inclusifs qui permettent de demander des comptes aux personnes qui détiennent le pouvoir » (*Oxfam international*, source web).

La méthode d'action d'*Oxfam International* consiste à associer des campagnes de levée de fonds à des campagnes d'opinions. Dans ces campagnes, l'ONG associe des citoyens et des personnalités publiques afin de plaider auprès des décideurs publics. Au total, depuis 1995, l'organisation fonctionne comme une confédération internationale, composée de 20 organisations « affiliées » à travers le monde qui portent la bannière *Oxfam* au niveau local (par exemple *Oxfam Québec*). Du point de vue organisationnel, on retrouve tout en haut, le secrétariat international, qui dirige et soutien les actions et visions collectives de l'organisation, et cela aux côtés de la fondation qui finance les affiliés. Chaque affilié local est indépendant, et a ses propres missions, expertises et même son propre personnel. C'est eux qui vont diriger les actions locales. Cependant, tous les affiliés

travaillent ensemble vers un objectif conjoint déterminé par le secrétariat international. Les affiliés sont dirigés par un.e secrétaire général.e et un conseil d'administration.

Le secrétariat international, quant-a-lui, n'a qu'un rôle d'influence et possède des bureaux dans neuf villes clés liées aux lieux de prises de décision (par exemple New York, Genève, Bruxelles ou encore Washington DC). Son siège social se trouve à Nairobi au Kenya, mais il possède sept plateformes régionales et 65 équipes réparties par pays. Ce qui représente environ 300 employés.

Le secrétariat international est administré par le conseil de supervision et le conseil de direction, présidé par la/le directeur.trice général.e *d'Oxfam international*.

*Oxfam International* travaille avec environ 11 000 employés et 50 000 stagiaires et bénévoles répartis à travers le monde. « *Oxfam* est constitué de 20 ONGs affiliées à travers le monde, et est associé à plus de 3500 organismes partenaires qu'elle finance. Son champ d'influence s'étend à plus de 90 pays. » (Le monde, *Oxfam* : portrait d'un géant de l'humanitaire, Damgé, 2018).

En 2020, *Oxfam International* fait partie des dix ONGs les plus influentes du monde d'après le classement international de l'organisme suisse « *NGOAdvisor* ». Les ressources financières de l'ONG selon leur rapport annuel de 2018/2019 s'élevaient à plus de 1 milliard d'euros pour l'année 2019. Ces ressources financières proviennent à environ 43 % des fonds viennent de fonds institutionnels (ONU, UE, gouvernements...) et 39% de fonds privés (dons, évènements, collectes). Et 70% des ressources sont consacrés aux programmes (en développement, humanitaire, et travail d'influence).

### ***1.1 La crise***

Le 12 janvier 2010 à 16h00, Haïti est secouée par un tremblement de terre de magnitude 7 à 7,3 dont l'épicentre se trouvait à 25,3 km de la capitale : Port-au-Prince. Ce séisme dévastateur va engendrer une crise humanitaire de très grande ampleur. Les secours internationaux mettront plusieurs jours à se rendre sur place et apporter leur aide aux victimes. D'après l'*organisation internationale de la Migration* et les autorités locales, au total 220 000 personnes sont tuées et 1,5 million sont des victimes collatérales du séisme

qui ont dû être déplacées ou relogées. De nombreux camps de réfugiés sont créés sur place afin de relocaliser temporairement les populations victimes et de pouvoir assurer un suivi (nourriture, soins...) par les ONGs présentes sur place<sup>2</sup>. Un système de tickets de rationnement est mis en place pour faire face à la pénurie alimentaire qu'a créée le séisme. Pour ce faire, des fonds publics internationaux avaient été débloqués pour aider les ONGs à venir en aide aux victimes et aux autorités locales, dont notamment 1,7 million d'euros de financements provenant de la Commission européenne attribuée à *Oxfam*. C'est dans ce contexte que le chapitre britannique de l'ONG *Oxfam* agira à titre de secours humanitaire pour aider la population et les victimes de la catastrophe<sup>3</sup>. En effet, Haïti fait partie des dix plus gros programmes en termes de financement pour *Oxfam* qui y consacre 14 millions d'euros par an (Le monde, *Oxfam* : portrait d'un géant de l'humanitaire, Damgé, 2018). *Oxfam* y est présente et y intervient depuis 1978.

Le 8 février 2018, huit ans après le séisme haïtien, un scandale éclate lorsque, *le Times*, un journal anglais, dévoile une enquête concernant des plaintes vis-à-vis du comportement d'employés d'*Oxfam Grande-Bretagne* durant leur intervention en Haïti. L'enquête met en lumière que le directeur, Roland Van Hauwermeiren et certains employés de l'ONG ont abusé de leur pouvoir en promettant de l'emploi en échange de services sexuels à de jeunes femmes venant demander de l'aide à l'ONG après le séisme. Ce phénomène, connu dans le milieu humanitaire est appelé le « survival sex »<sup>4</sup> et comme son nom l'indique est un moyen utilisé dans des situations d'extrême pauvreté par des populations vulnérables afin de se procurer de quoi survivre et faire survivre leur famille. Ainsi l'enquête montre que le directeur et une partie de l'équipe locale d'*Oxfam GB* ont tiré profit de cette

---

<sup>2</sup>Sampson, Ximena (2015, 12 janvier). "Cinq ans après le séisme, Haïti se reconstruit lentement", *Radio Canada*, Dossier, International. Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/700842/haiti-cinq-ans-apres-le-seisme-reconstruction-aide-internationale>

<sup>3</sup>O'Neill, Sean (2018, 16 février). "How the Oxfam sex scandal unfolded", *The Times*, Section Times investigation. Récupéré de : <https://www.thetimes.co.uk/article/one-week-on-how-the-oxfam-sex-scandal-unfolded-rdq6qhzhgh>

<sup>4</sup>O'Neill, Sean (2018, 9 février). "Oxfam in Haiti: It was like a Caligulaa orgy with prostitutes in oxfam T-Shirts", *The Times*, Section Times investigation. Récupéré de : <https://www.thetimes.co.uk/edition/news/charity-sex-scandal-in-this-community-no-one-gets-food-without-having-sex-first-652zrnlhg>

situation pour échanger des services sexuels avec de jeunes femmes vulnérables victimes du séisme<sup>5</sup>.

Le journal accuse *Oxfam* d'avoir dissimulé la conduite immorale de son directeur ainsi que de sept autres employés de la mission locale alors qu'une enquête interne avait été faite et que des signalements avaient fait par d'autres employés. *Oxfam* Grande-Bretagne est également accusée d'avoir dissimulé l'enquête interne. En effet, cette enquête inculpait Roland Van Hauwermeiren et les sept employés pour avoir engagé aux frais de l'organisation des prostitués pour les travailleurs de l'ONG. Dans ce rapport, le Times, présente qu'« outre le recours à des prostituées, certains étaient également mis en cause pour harcèlement et intimidation, notamment envers d'autres membres du personnel de l'organisation » (*Le monde*, 19 févr. 2018). En plus de ces accusations d'une extrême gravité, l'ONG est accusée d'avoir proposé un « départ digne, à condition qu'il coopère pleinement avec le reste de l'enquête » (enquête interne *Oxfam*, 2011) au directeur et aux trois salariés accusés de méconduite sexuelle. Les quatre autres employés ont été licenciés pour faute grave, parmi eux, trois avaient également « menacé physiquement et intimidé » un des quarante témoins entendus (d'après le journal *Le monde* parut le 19 février 2018).

Le lendemain, Le Times publie un nouvel article dénonçant qu'*Oxfam* a passé sous silence les raisons des licenciements et des démissions, permettant aux salariés incriminés de rejoindre d'autres ONGs sans faire face à la justice, et sans prévenir leur nouvel employeur. C'est d'ailleurs ce qu'il s'est produit puisque le directeur : Roland Van Hauweiren est devenu chef de Mission pour l'ONG *Action contre la faim* au Bangladesh de 2012 à 2014, puis de 2014 à 2018 au sein de l'ONG *Merlin* au Libéria, malgré qu'il ait admis dans l'enquête interne avoir engagé des prostitués.

La justification de cette décision selon l'ONG était qu'il n'y avait pas de preuves tangibles de fraude, népotisme ou de preuves que les prostitués aient été mineurs. Cependant, le

---

<sup>5</sup>O'Neill, Sean (2018, 29 mai). "UN knew of sex-for-food scandal at top charities", *The Times*, Section Times investigation. Récupéré de : <https://www.thetimes.co.uk/article/un-knew-of-sex-for-food-scandal-at-top-charities-xlkgt0kb>

rapport d'*Oxfam* a conclu « qu'il n'était pas à exclure qu'au moins une femme mineure ait été mise en cause dans l'affaire » (traduction libre, rapport interne, *Oxfam* 2011).

Suite à cela, la secrétaire d'État au développement international pour le gouvernement britannique menace de couper les fonds gouvernementaux d'*Oxfam International* s'ils ne transmettent pas toutes les informations en leur possession. En effet, à cette étape, *Oxfam international* n'a pas encore rendu publique l'enquête et continue de nier les accusations lors de prise de paroles publique par le biais de la directrice générale d'*Oxfam GB* : Barbara Stocking. Le rapport mettra par la suite en lumière que la directrice générale était au courant puisqu'elle a elle-même approuvé le licenciement discret du directeur d'Haïti en remerciement pour ses nombreuses années de travail au sein de l'ONG.

Le jour même, le quotidien *Le Guardian*<sup>6</sup> publie une enquête mettant en lumière des précédents concernant M. Van Hauwermeiren. En effet, lorsqu'il dirigeait les opérations au Chad, il avait déjà été accusé d'avoir fait appel à des prostituées. *Le Times* accuse *Oxfam* d'avoir placé M. Van Hauwermeiren en position de pouvoir malgré leurs connaissances et inquiétudes concernant des précédents de l'employé.

Suite à ces nouvelles révélations, la directrice générale d'*Oxfam GB* : Barbara Stocking va présenter des excuses publiques et démissionner. Suivant son sillage, de nombreuses égéries retireront leur soutien à l'ONG<sup>7</sup>.

Suite à cela, la Charity Commission britannique lancera une enquête statutaire sur *Oxfam*, pour dissimulation d'information.

---

<sup>6</sup> Quinn, Ben; Ratcliffe, Rebecca (2018, 11 février). "Oxfam : fresh claims that staff used prostitutes in Chad", *The Guardian*, Section The observer, World. Récupéré de : <https://www.theguardian.com/world/2018/feb/10/oxfam-faces-allegations-staff-paid-prostitutes-in-chad>

<sup>7</sup> Agence France Presse (2018, 12 février). "Scandale sexuel en Haïti : la directrice adjointe d'Oxfam démissionne", *Le Monde*, Section Europe. Récupéré de : [https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/02/12/haïti-l-ong-oxfam-accusee-d-avoir-engage-des-prostituees-apres-le-seisme-en-2010\\_5255385\\_3214.html](https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/02/12/haïti-l-ong-oxfam-accusee-d-avoir-engage-des-prostituees-apres-le-seisme-en-2010_5255385_3214.html)

De nouvelles informations sont alors publiées le lendemain par *le Times* qui révèle qu'en 2014, M. Van Hauwermeiren avait également été contraint de quitter son poste au Libéria au sein de l'ONG *Merlin* suite aux mêmes accusations concernant des prostituées<sup>8</sup>.

Suite à ces nouvelles accusations, Helen Evans, la responsable mondiale de sauvegarde de l'ONG dénonce alors publiquement le manque de diligence et d'action de la part des dirigeants d'*Oxfam International*. Et cela, malgré ses avertissements répétés concernant le manque d'action de la part d'*Oxfam GB* concernant plusieurs affaires et plaintes liées à la méconduite sexuelle au sein de l'affilié.

*Oxfam* fait face à une nouvelle salve d'accusations, *Le Times*, révèle qu'un des employés qui avait été licencié pour harcèlement et intimidation du personnel à Haïti, avait été réembauché par l'organisation quelques mois plus tard comme consultant en Éthiopie. *Oxfam* se défend en disant que c'est une malheureuse erreur qui ne devait pas se reproduire. De plus Mark Goldring, le nouveau directeur général d'*Oxfam Grande-Bretagne* déplore des critiques qu'il juge disproportionnées malgré les nombreuses fautes de l'organisation.

Une semaine après le début du scandale, le 16 février 2018, M. Van Hauweiren avouera dans une lettre ouverte, diffusée par la chaîne belge *VTM Nieuws*, avoir eu des relations avec une jeune femme mineure après avoir donné du lait et des couches à sa famille. Il accuse également les médias d'exagérer la situation<sup>9</sup>.

*Oxfam International* annoncera alors, dans une série de tweets, sur le compte de l'ONG, un plan de réforme d'envergure pour l'organisation, comprenant une commission

---

<sup>8</sup>Agence France Presse (2018, 12 février). "Scandale sexuel en Haïti : la directrice adjointe d'Oxfam démissionne", *Le Monde*, Section Europe. Récupéré de : [https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/02/12/haïti-l-ong-oxfam-accusee-d-avoir-engage-des-prostituees-apres-le-seisme-en-2010\\_5255385\\_3214.html](https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/02/12/haïti-l-ong-oxfam-accusee-d-avoir-engage-des-prostituees-apres-le-seisme-en-2010_5255385_3214.html)

<sup>7</sup>Parker, Ben (2018, 13 février). "Oxfam sexual exploit in Haiti caught seven years earlier in Liberia", *The New Humanitarian*, Section Aid and Policy - Investigations, World. Récupéré de : <http://www.irinnews.org/investigations/2018/02/13/exclusive-oxfam-sexual-exploiter-haiti-caught-seven-years-earlier-liberia>

<sup>9</sup>O'Neill, Sean (2018, 16 février). "Oxfam sex scandal: Roland van Hauwermeiren says he is deeply ashamed of his conduct", *The Times*, Section Times investigation. Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/article/oxfam-sex-scandal-im-flesh-and-blood-and-i-made-mistakes-im-deeply-ashamed-6qd9giz67>

indépendante mandatée pour examiner la culture et les pratiques organisationnelles d'*Oxfam*. Mais également la création d'une base de données internationale afin d'améliorer le processus de recrutement et de suivi des ressources humaines. Et un investissement important en financement et ressource pour l'amélioration de leurs processus de sécurités. Le lendemain, le secrétariat international rendra public le rapport interne afin de calmer les tensions et « d'être aussi transparent que possible quant aux décisions prises durant l'enquête » dans un communiqué de presse (*Oxfam GB*, février 2018).

Suite aux découvertes issues du rapport, les autorités haïtiennes déclarent dans un communiqué dater du 29 mai qu'elles suspendent pour deux mois les activités d'*Oxfam GB* sur son territoire.

Le 17 mars 2018, de nouvelles accusations émergent, puisqu'il est révélé que l'ingénieur en charge d'implémenter les systèmes d'eau après le séisme été connu des gestionnaires de l'organisation depuis plus d'un an pour avoir été accusé de harcèlement sexuel. *Oxfam GB* confirme que la décision de ne pas renvoyer l'ingénieur malgré les accusations était revenue au directeur de l'époque : M. Van Hauwermeiren.

Le gouvernement haïtien décidera alors de « procéder au retrait définitif de la reconnaissance du statut d'organisation non gouvernementale (ONG) d'Aide au Développement octroyée à l'organisation dénommée *Oxfam Grande-Bretagne* [...] pour violation de la législation haïtienne et pour atteinte grave au principe de l'éminente dignité de la personne humaine ». Et le directeur général d'*Oxfam GB* : Mark Goldring présentera également sa démission.

De plus, les répercussions de cette crise médiatique auront couté à *Oxfam* jusque-là, la perte de plus de 7 000 donateurs, d'une grande part de financements et de la perte de plus d'une centaine d'employés<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Elgot, Jessica; Mc Veigh, Karen (2018, 29 mai). "Oxfam loses 7 000 donors since sexual exploitation scandal", *The Times*, Section Times investigation. Récupéré de <https://www.theguardian.com/world/2018/feb/20/oxfam-boss-mark-goldring-apologises-over-abuse-of-haiti-quake-victims>

En 2021, l'organisation possède maintenant un comité externe d'expert en droits des femmes qui réalise des veilles et des analyses sur les pratiques de l'organisation. De plus, des changements structurels très importants ont été mis en place par l'organisation, tels qu'un système de plainte. L'ONG publie tous les trois mois un rapport sur les changements mis en place d'après le plan d'action annoncé. Tous les rapports et communiqués de presse concernant la crise ont également été publiés par l'organisation et sont accessibles au public.

Cependant de récentes nouvelles ont émergé des médias indiquant que « 22 employés anciens et actuels d'Oxfam ont adressé en février une lettre de 10 pages à la direction d'Oxfam, y détaillant des accusations de fraude, corruption, harcèlement sexuel, abus, menaces et intimidation contre 11 personnes. (...) Ces accusations avaient été signalées à la hiérarchie de manière répétée depuis 2015 »<sup>11</sup> (Agence France-Presse, 2021, 12 avril).

## **2. Deuxième cas : Amnesty International France 2016-2020**

*Amnesty International* (AI) est une ONG ayant pour mission de promouvoir et de défendre les droits de la personne au niveau international. Elle a été fondée en 1961, à la suite d'une grande campagne de dénonciation lancée par son fondateur, l'avocat britannique Peter Benenson. En effet, afin de protester contre l'incarcération de deux étudiants portugais, l'avocat lança une grande campagne de défense pour ces deux étudiants, qui eut un grand impact. Ouvrant ainsi le chemin à une nouvelle forme d'organisation puisque depuis, lors *Amnesty International* milite pour le respect des droits de l'homme et des droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels en s'appuyant sur les campagnes de dénonciations. L'organisation travaille à l'aide d'enquêtes et de campagnes de sensibilisations internationales, et de lobbying politique. Les trois mots d'ordre de cette

---

<sup>11</sup> Agence France Presse (2021, 12 avril). « Deux employés d'Oxfam suspendus en RDC ». La presse, section internationale, Afrique. Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/international/afrique/2021-04-02/accusations-d-inconduite-sexuelle/deux-employes-d-oxfam-suspendus-en-rdc.php>

ONG sont « *enquêter, alerter et agir* » (Cécile Coudriou, PDG *Amnesty International France*). Dans les dernières années, elle s'est spécialisée contre les crimes politiques, la peine de mort et la torture, et pour la liberté d'expression.

Elle fait également partie des dix ONGs les plus influentes du monde d'après le classement international de l'organisme suisse « NGOAdvisor ». L'organisation est financée pratiquement en totalité par les dons de ses membres et donateurs particuliers et par quelques organisations privées sélectionnées selon une charte éthique par l'ONG. De ce fait, elle se veut complètement indépendante de toute forme de pressions externes et afin d'être la plus objective possible et ainsi pouvoir agir comme contre-pouvoir face aux différents gouvernements. Elle compte plus de trois millions de membres, répartis dans plus de 150 pays et territoires à travers le monde. « *Amnesty International* est le plus grand mouvement de défense des droits de l'homme au monde, avec un revenu annuel d'environ 279 millions d'euros et quelque 2 500 employés dans 70 pays » (*Amnesty International.org*). *Amnesty International* possède également un statut consultatif auprès des Nations Unies, de l'Union européenne et d'un statut d'observateur auprès l'Union africaine. En termes de taille, elle emploie 159 personnes à travers le monde, et son siège social se trouve à Londres.

Pour mieux comprendre le fonctionnement de cette organisation, il faut comprendre qu'il s'agit d'une organisation avec un modèle hiérarchique plutôt traditionnelle. Tout en haut de la pyramide se trouve le Bureau exécutif international (BEI), qui est élu à la suite d'une assemblée mondiale des membres qui se réunit chaque année. C'est ce bureau qui organise la stratégie internationale. Au-dessous du BEI se trouve le secrétariat international qui est nommé par le BEI et qui va mener les opérations à travers le monde, sous la tutelle juridique de deux entités distinctes : *Amnesty International Limited* et *Amnesty International Charity Limited*. À la tête de ce secrétariat international, on retrouve le ou la secrétaire général.e, ainsi qu'une équipe de direction. L'ONG est ensuite divisée en sections nationales qui sont présentes dans plus de 70 pays, et qui sont responsables des actions nationales et régionales de l'ONG, telles qu'*Amnesty International France* par exemple. Dans chacune de ces sections on retrouve un secrétariat national qui représente

l'équipe de salariés et de bénévoles, sous la responsabilité de la Direction et du ou de la directeur.trice général.e qui est nommé par un comité d'administration nationale.

### ***2.1 La crise interne d'Amnesty***

En 2010, un plan international de restructuration des programmes et du travail au sein d'*Amnesty International* est lancé et très rapidement déployé. Ce plan passera notamment par la réorganisation globale des bureaux d'*Amnesty International* en pôles géographiques définis. Bouleversant ainsi les anciennes équipes et la localisation des différents bureaux. Ce sera cette première étape qui aura un premier impact marquant sur les employés (Konterra, 2019). En effet, de nombreuses équipes seront alors relocalisées, et les équipes changées. Ce sera notamment le cas de l'équipe de l'Afrique de l'Ouest qui sera entièrement relocalisé dans les bureaux de Dakar. À l'exception près de Gaëtan Mootoo, un chercheur spécialisé de l'équipe de Dakar qui lui restera dans ses bureaux à Paris. Cette exception unique sera acceptée en remerciement de ses 30 ans de travail au sein de l'organisation et puisqu'il était à la veille de la retraite (Laddie, 2018).

Plus globalement, ce plan de restructuration stratégique sera à l'origine de profondes modifications du fonctionnement de l'organisation. Bien que son intérêt stratégique soit cohérent avec les objectifs de l'organisation et globalement approuvé par tous les membres de l'organisation, la rapidité de son déploiement est également beaucoup critiquée. Et cela majoritairement par les employés, puisqu'il mènera à une détérioration des conditions de travail et de recherche au fil des années qui suivirent (rapport, Laddie, 2018). Ces détériorations auront notamment comme impact un taux de roulement des employés beaucoup plus élevés qu'avant puisqu'il y aura de nombreuses démissions parmi les employés.

De plus d'après l'enquête de Konterra (2019), des pressions pour une augmentation de la productivité et de la rentabilité des recherches et des actions seront de plus en plus mises

de l'avant par les gestionnaires et les équipes de direction. Pressurant encore plus les employés déjà en processus d'adaptation.

C'est dans ce contexte de grands changements organisationnels qu'en mai 2018, Gaëtan Mootoo, un chercheur d'*Amnesty International* spécialisé sur l'Afrique de l'Ouest, se suicide dans les bureaux de l'ONG à Paris après 30 ans de travail au sein de l'organisation et juste avant sa retraite<sup>12</sup>. Il laissera une note manuscrite expliquant son geste :

*« Depuis quelques années, surtout depuis la fin de 2014, je ne vais pas très bien, je n'en ai parlé à personne. À cela s'est ajouté un surcroît de travail, j'ai fait une demande d'aide, cela n'a pas été possible. J'aime ce que je fais et je voudrais le faire correctement. Je pense que je ne pourrais plus continuer de cette façon, d'où cette décision (...). »* (Gaëtan Mootoo cité dans Tilouine, Le monde, 4 décembre 2018.)

L'organisation va alors prévenir ses employés du décès du chercheur via un message instantané envoyé via l'application de messagerie électronique « what's app ». Ce manque de considération de la part de la direction déclenchera la colère des collègues de M. Mootoo. En effet, dans le rapport de Laddie (2018), il y est fait référence plusieurs fois à une forme d'idolâtrie envers Gaëtan Mootoo, de la part de nombreux collègues interviewés. À l'annonce de son décès au sein d'AI, une pétition sera lancée par les proches de la victime et par ses collègues afin de dénoncer les conditions de travail au sein de l'organisation, conditions qui d'après eux, auraient poussé M. Mootoo au suicide. Les médias du monde entier relayeront la pétition et les revendications et accusations qui l'accompagnent. Obligeant AI à prendre la parole à la suite du scandale médiatique qui aura été déclenché.

Pour calmer les tensions, AI France décide de lancer une enquête interne pour faire la lumière sur la situation et en jugeant qu'ils pourraient régler cela à l'interne puisqu'étant toujours très « impartiaux ». Pour ce faire, l'enquête sera attribuée au Comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT) d'AI France, un comité interne de protection des employés et cela en partenariat avec le syndicat des employés. À la suite

---

<sup>12</sup> Agence France Presse (2018, 13 août). "Amnestie enquête après les suicides de deux employés", *La Presse*, Section International. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/international/201808/13/01-5192843-ammistie-enquete-apres-les-suicides-de-deux-employes.php>

de cette enquête, *Oxfam* diffusera dans ses équipes un document questions/réponses afin de répondre aux questionnements des employés, mais également afin de se déresponsabiliser de la mort du chercheur.

Ce drame ne sera malheureusement pas le dernier, puisqu'il sera suivi, quelques semaines plus tard, d'un autre suicide dans les bureaux de Genève. Une jeune femme de 28 ans, Roz McGregor, stagiaire rémunérée de l'organisation, se donnera la mort. Le rapport d'enquête stipule que la jeune femme souffrait déjà de troubles anxieux, mais que les conditions de travail et la pression de son travail au sein d'AI les auront exacerbés.

La publication de l'enquête du CHSCT suivi par la mort de la jeune femme, relanceront l'attention médiatique sur l'organisation, et de nombreux médias prendre position en dénonçant les conditions de travail d'AI.

En réponse à cette nouvelle tôle de critique, le 1er juillet 2018, deux mois après le suicide des deux employés, l'ONG décide alors de se faire aider en commanditant deux nouvelles enquêtes, mais cette fois externes et indépendantes de l'organisation, menées par des spécialistes. Pour la première enquête, *Amnesty International* fait appel à James Laddie un avocat britannique, de l'organisation de consultation : Matrix Chambers, afin d'enquêter sur son devoir de diligence aux yeux de la loi française et britannique concernant le suicide de M.Mootoo. Une deuxième enquête concernant cette fois-ci le bien-être et la culture organisationnelle au sein de toute l'organisation, sera commanditée auprès de l'organisme Konterra.

Le 19 novembre 2018, *Amnesty International* publiera sur son site officiel l'intégralité du rapport élaboré par James Laddie. Les conclusions de cette première enquête externe révèlent que bien que l'ONG ait respecté son travail de diligence du point de vue juridique, le rapport pointe de nombreux dysfonctionnements organisationnels. Ces problèmes sont notamment à l'origine de la culture organisationnelle jugée toxique. Cette culture toxique est pointée du doigt par de nombreux témoins entendus durant cette première enquête. M. Laddie nomme notamment des problèmes d'intimidation, de harcèlement, ou encore un sentiment général de méfiance envers les gestionnaires par les employés. Mais également une problématique liée au lanceur d'alerte, en effet, les

employés n'utilisent pas les ressources de plainte ou de soutien par peur des représailles des personnes impliquées.

Le rapport pointe également un gros manque de ressources et de considération envers les risques psychosociaux des employés, non seulement en rapport avec leur travail à fort potentiel traumatique, mais également vis-à-vis du drame. En effet, aucune aide psychologique n'a été offerte aux collègues de M. Mootoo, malgré le fait que son suicide ait été classé par le gouvernement français comme un accident du travail, et donc sous la responsabilité de l'employeur. Le rapport décrit M. Mootoo comme ayant certaines des caractéristiques des personnalités souffrant d'inflation (Shaw et Sichel, 1971 dans Pauchant et Mitroff, 1995) : hypersensibilité à la critique, évitement des blâmes, manque de connaissance face à ses propres limites, besoin constant de faire ses preuves ou encore résistance à l'autorité.

Face à ces premiers résultats, *Amnesty International* annonce un nouvel investissement pour un pôle dédié aux ressources humaines ayant pour objectif l'amélioration de l'accompagnement des salariés et de toutes les personnes impliquées au sein de l'ONG. Ils annoncent également la mise en place de protocoles plaçant une attention accrue aux risques psychosociaux.

Le 31 janvier 2019, 8 mois après la crise, l'enquête de l'organisme Konterra est dévoilée. Malgré la dureté des révélations de l'étude, l'ONG la publiera sur ses différentes plateformes en signe de sa bonne volonté vis-à-vis de son objectif d'amélioration de la transparence. Cette étude, qui a été faite auprès d'environ 475 employés, révèle encore une fois un climat toxique largement répandu à l'ensemble de l'organisation et qui trouve ses racines jusqu'en dans les années 1990. En effet, dans le rapport de Konterra, les experts rapportent que de nombreux employés ont été victimes ou témoins de comportement de harcèlement et d'intimidation de la part de gestionnaires. Qu'il y avait des inégalités de traitements et des discriminations de la part de gestionnaires envers les employés selon leur genre, couleur de peau ou orientation sexuelle (*BBC*, mai 2019).

À la suite de cette enquête, le secrétaire international d'*Amnesty International* (2019) dira que le rapport « dresse un sombre et inquiétant portrait de l'organisation ». Les

gestionnaires de la haute direction prendront la responsabilité publique des défaillances de l'organisation, et lanceront un travail d'analyse de la structure et des méthodes de travail au sein d'AI avec la firme de consultation spécialisée : Deloitte. Ils annoncent également le changement de leur axe stratégique, vers une « approche globale et systémique du bien-être du personnel » appuyé par une modification des structures et des fonctions des équipes. Leur volonté de changement sera appuyée par le licenciement de cinq des sept membres de la direction<sup>13</sup>, et par la transformation complète de l'équipe de direction vers un comité plus restreint passant de sept à quatre membres nouvellement nommés.

Un dernier éclat médiatique suivra cette annonce, lorsque le journal français, *Le Monde*, publiera un article dénonçant que les cinq membres de la direction qui ont été remerciés par *AI France*, se seraient vu accorder des indemnités de licenciement beaucoup trop importantes, au vu de la gravité des accusations qui ont justifié leur licenciement. Cette dénonciation est d'autant plus forte qu'elle s'inscrit dans un contexte où l'ONG faisant face à une crise financière a récemment annoncé une vague de licenciement touchant près d'une centaine de membres du personnel d'*Amnesty International*. En effet, la crise financière vécue par *Amnesty International* à cette époque est en partie directement liée aux conséquences de la crise médiatique qui a suivi le suicide de Gaëtan Mootoo. Cette crise de légitimité a très fortement entaché le facteur confiance que le public et les donateurs avaient en l'organisation, entraînant avec elle une baisse considérablement de ses financements. En effet, rappelons-nous que son modèle financier repose à plus de 80% sur des dons de particuliers et de grands donateurs.

En 2021, l'ONG dit dorénavant avoir mis en place de nouvelles mesures fortes, ainsi que plus de communication et de transparence au niveau interne et externe. Un travail de mémoire est également effectué (plaque commémorative, diffusion publique de tous les communiqués et rapports en lien avec la crise, minute de silence).

---

<sup>13</sup>BBC News (2019, 28 mai). "Amnesty loses five bosses after report on toxic workplace", *BBC*, Section UK. Récupéré de <https://www.bbc.com/news/uk-48431652>

## Chapitre 5 : Analyse

Dans ce chapitre, nous présenterons le sommaire de nos résultats, ainsi que nos analyses. Nous avons divisé l'analyse des données en quatre sous-parties, classées en fonction du modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff (1995) et en fonction des étapes de la crise de Smith (1990).

Tout d'abord, nous avons créé une cartographie des parties prenantes et deux schémas systémiques afin de mieux illustrer le contexte dans lequel se déroulent nos deux cas. Puis, nous avons comparé quels étaient les parties prenantes et acteurs communs. Et quelles influences ont-ils eues durant la crise ?

En deuxième partie, nous avons choisi d'analyser les résultats en suivant les étapes de la crise de Smith (1990). Dans la partie « avant la crise », nous avons collecté toutes les données liées aux facteurs humains et culturels de l'organisation qui auraient valorisé une culture porte-crise ou anti-crise pour chacun des cas. Par exemple, en regardant les rationalisations organisationnelles, les mécanismes de défense individuels ou les stratégies individuelles. Nous avons également regardé pour chacun des cas si l'organisation avait des processus en gestion de crise déjà établis. Et s'ils étaient connus par les employés et avaient été appliqués ou utilisés durant la crise. Ensuite, nous avons analysé comparativement les structures existantes et mécanismes en communs des deux organisations afin de pouvoir regarder si leurs ressemblances ou différences ont eu un impact sur leur gestion de crise. Cette partie correspond au niveau individuel et culturel du modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff. C'est la partie la moins visible et qui se trouve en amont de la crise.

En troisième partie, nous avons collecté les données et analysé les résultats obtenus « pendant la crise ». Pour analyser cette étape, nous avons fait le choix d'utiliser le niveau structurel et stratégique du modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff (1995). En effet, nous avons analysé les structures qui ont été mises en place durant la crise, mais également toutes les stratégies qui ont été utilisées durant la crise. Nous avons également essayé d'associer les stratégies utilisées avec les accusations auxquelles faisait face

l'organisation afin de faire un comparatif. En effet, le parallèle semblait important, puisque la majorité des stratégies utilisées semblaient être des réponses aux accusations médiatiques. Ou des réponses à des interventions d'organismes de contrôle ou de gouvernements avec des sanctions à la clé. Finalement, nous avons comparé les stratégies utilisées dans les deux cas et regardé à quels niveaux de l'oignon elles se trouvaient principalement.

Enfin dans la dernière partie, qui correspond au « après la crise », nous avons analysé l'apprentissage qui a été fait tout au long de la crise et les changements opérés dans l'organisation. Pour cette partie, nous avons utilisé la théorie de Smith et Elliott (2005) avec laquelle nous avons regardé comment l'organisation a appris 1) de la crise, 2) pour la crise et 3) par la crise. Et cela à chacune de ses étapes. Finalement, nous avons utilisé les données récoltées afin de regarder le stade d'apprentissage moral des deux organisations et de leurs employés, avant et après la crise en utilisant la théorie de Kohlberg (1976). Pour conclure cette partie, nous avons comparé les parcours des deux organisations à travers la crise et tenté de faire des corrélations entre les différentes stratégies utilisées et leurs liens avec des apprentissages.

## **1. Analyse systémique et parties prenantes**

Afin de mieux comprendre la complexité de la crise, mais également de ses impacts, il est important de prendre en compte les ramifications des parties prenantes impliquées. Nous avons donc analysé les parties prenantes directes ou indirectes et choisi d'adopter une posture systémique.

Pour cela, nous commencerons par faire la liste des différentes parties prenantes impliquées dans les crises. Ensuite, nous illustrerons l'écosystème des ONGs que nous avons choisies afin de mieux comprendre le contexte dans lequel elles évoluent. Nous tenterons également de mettre en lumière les impacts des différentes parties prenantes et acteurs sur la crise. Nous tenterons également de montrer comment la crise impacte ces

mêmes parties prenantes. Par exemple, ces crises peuvent avoir des impacts sur les usagers et les populations vulnérables auprès desquelles ces ONGs interviennent.

De plus, lorsque la légitimité d'une ONG est remise en question, surtout de l'importance d'*Oxfam* ou d'*Amnesty International*, les conséquences affectent l'entièreté du secteur du développement international et de l'humanitaire. En effet, comme nous l'avons déjà présenté, le fonctionnement des ONGs repose en grande partie sur ses financements, qu'ils soient basés sur des fonds publics ou sur des dons privés. Et ces financements dépendent en grande partie de la réputation et de la légitimité de l'organisation. Lorsque cette légitimité est contestée, cela remet en question la confiance globale envers le milieu. Par exemple, dans le cas d'*Oxfam Haïti*, la crise que l'organisation a vécu a permis de faire la lumière sur des crimes qui avaient été commis au sein d'autres ONGs.

Plus généralement, les parties prenantes impliquées dans nos crises se divisent en deux : internes et externes. À l'interne, on va retrouver dans nos deux cas, les membres bénévoles, les employés, les gestionnaires et la direction de chaque filiale locale de l'ONG. Au-dessus, on retrouve dans les deux organisations un pôle international qui guide et dirige les stratégies globales.

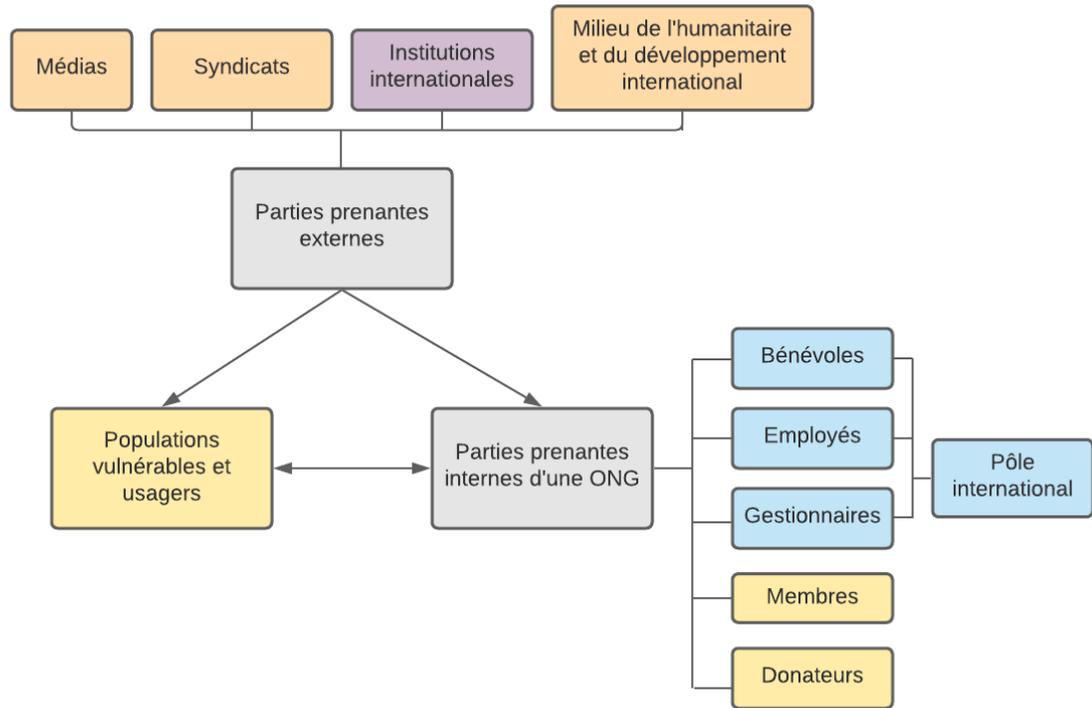
Ensuite, les parties prenantes qui gravitent autour de ces parties prenantes internes vont être les syndicats qui représentent tous les employés de l'organisation, les donateurs, qu'ils soient privés ou publics, et les usagers (populations ou personnes vulnérables utilisant les services et l'aide de l'organisation). Les donateurs ont un rôle assez important parmi les parties prenantes puisqu'ils sont à l'origine d'une grande part du financement des ONGS. En effet, dans cette perspective, les impacts de la crise au sein d'*Amnesty International* ont été plutôt financiers, mais ont été les conséquences de la remise en question la confiance accordée par le public et la légitimité de l'organisation. Cette perte de confiance du public a eu un impact plus global puisqu'on a vu une perte significative des dons dans le milieu caritatif, par exemple le syndicat « France générosités » comptabilisait en 2018 une baisse de 4,2% des dons en France. Cependant, cette perte de confiance se généralise au secteur des ONGs, en effet en 2018, la firme de relations publiques, Edelman, annonçait qu'en 2018, la confiance des Canadiens envers les ONGs

avait connu un déclin de neuf points de pourcentage par rapport à 2017. D'après Edelman Montréal, « En 2018, la confiance envers les ONG a atteint un creux historique : seulement la moitié de la population générale affirme faire confiance à ce type d'organisation » (Joanna Wilson, 2018, 24 octobre).

Plus éloigné, au niveau des parties prenantes externes, on retrouve le secteur des ONGs, que l'on appellera ici le milieu du développement international et de l'humanitaire. C'est une partie prenante externe puisque toutes les ONGs travaillent au sein de cet écosystème, souvent en collaboration, et encadré par des normes et valeurs symboliques communes. Et cela sous le regard et la surveillance d'institutions de vérification internationale telles que la *Charity Commission*. Cependant, chaque organisation non gouvernementale est indépendante.

Au même niveau, on retrouve les différents gouvernements et institutions internationales qui financent et encadrent du point de vue législatif les actions de ces organisations et de leurs membres sur leur territoire. On peut également placer les médias parmi les acteurs externes, comme représentants de la société civile, mais également comme lanceur d'alerte ou outil de vérification et dénonciation. Les médias se situent entre les institutions internationales et les ONGs. En effet, les médias ont un pouvoir d'influence envers toutes les parties prenantes, et cela soit en appuyant les actions de ces organisations ou au contraire en les dénonçant. Les deux crises que nous étudions ont d'ailleurs en commun que ce sont les médias qui ont mis en lumière les problématiques qu'elles vivaient et qui ont déclenché la crise à la suite de leurs dénonciations. Donc, dans nos cas, les médias ont ici un rôle de donneur d'alerte et d'influence, puisqu'ils vont obliger les différentes parties prenantes à prendre action dans cette crise en médiatisant les accusations qui mèneront aux crises.

Figure 4 : Schéma systémique parties prenantes communes



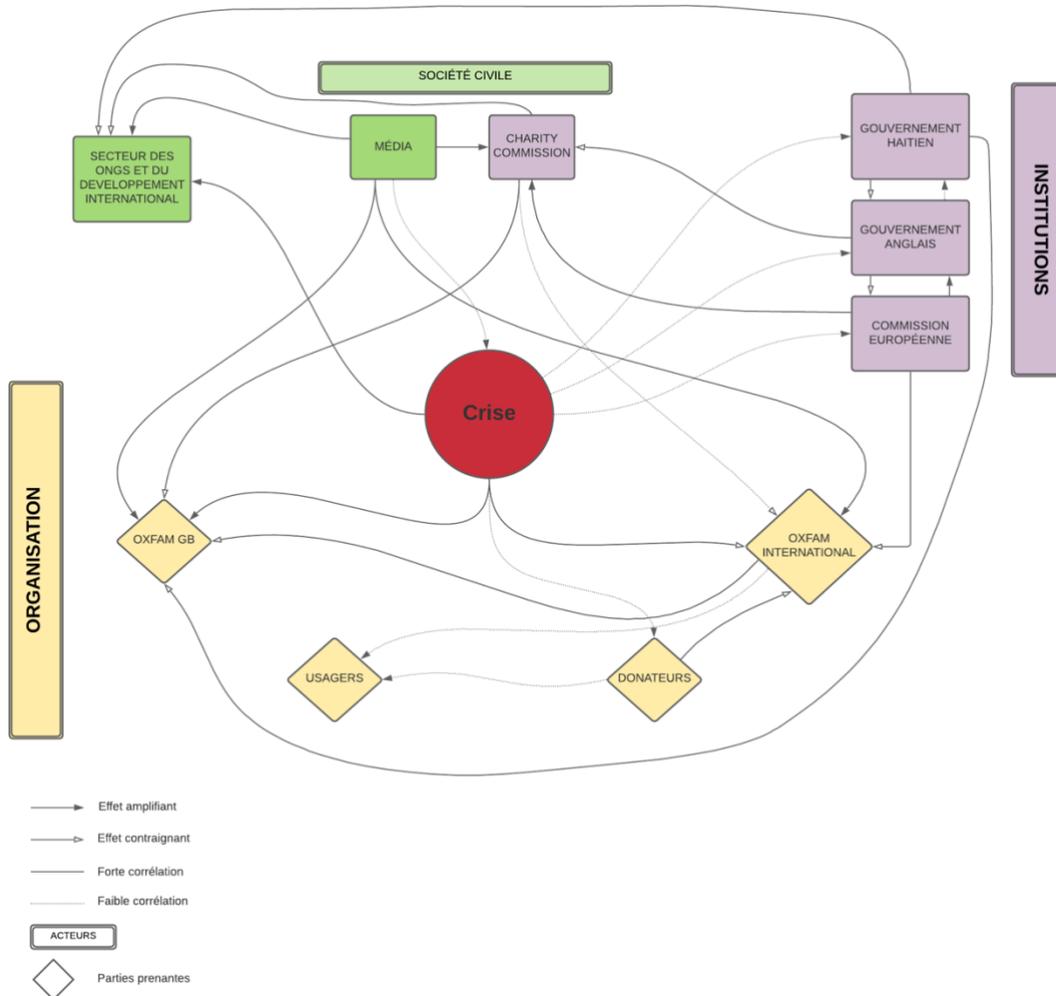
### 1. Schéma systémique

Maintenant que nous avons présenté les parties prenantes communes dans nos cas et leurs rôles, nous développerons notre analyse systémique en commençant par proposer un schéma synthétisant l'ensemble des acteurs impliqués, leurs interrelations et leurs impacts les uns sur les autres. Et cela pour chacune des deux crises. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les ONGs s'intègrent à un écosystème international auxquels leur mission et leur fonctionnement dépendent. Dans ce schéma, nous avons également illustré les impacts et corrélations entre les parties prenantes à l'aide de traits et de flèches. Pour ce faire, nous avons repris les concepts de la théorie des systèmes (Morin; Deschamps; Pauchant), en utilisant les termes de «low coupling» (faible corrélation), «tight coupling» (forte corrélation), «Feedback positif» (effet amplifiant) et «Feedback négatif» (effet contraignant).

Ces schémas systémiques illustrent non seulement les liens entre les différentes parties prenantes de la crise. Mais nous permettent également de mettre en lumière l'ensemble des intérêts mis en jeu dans ces crises.

1.1. Cas 1 - Oxfam GB, Haïti 2011-2019

Figure 5 : Schéma systémique, cas 1 - Oxfam



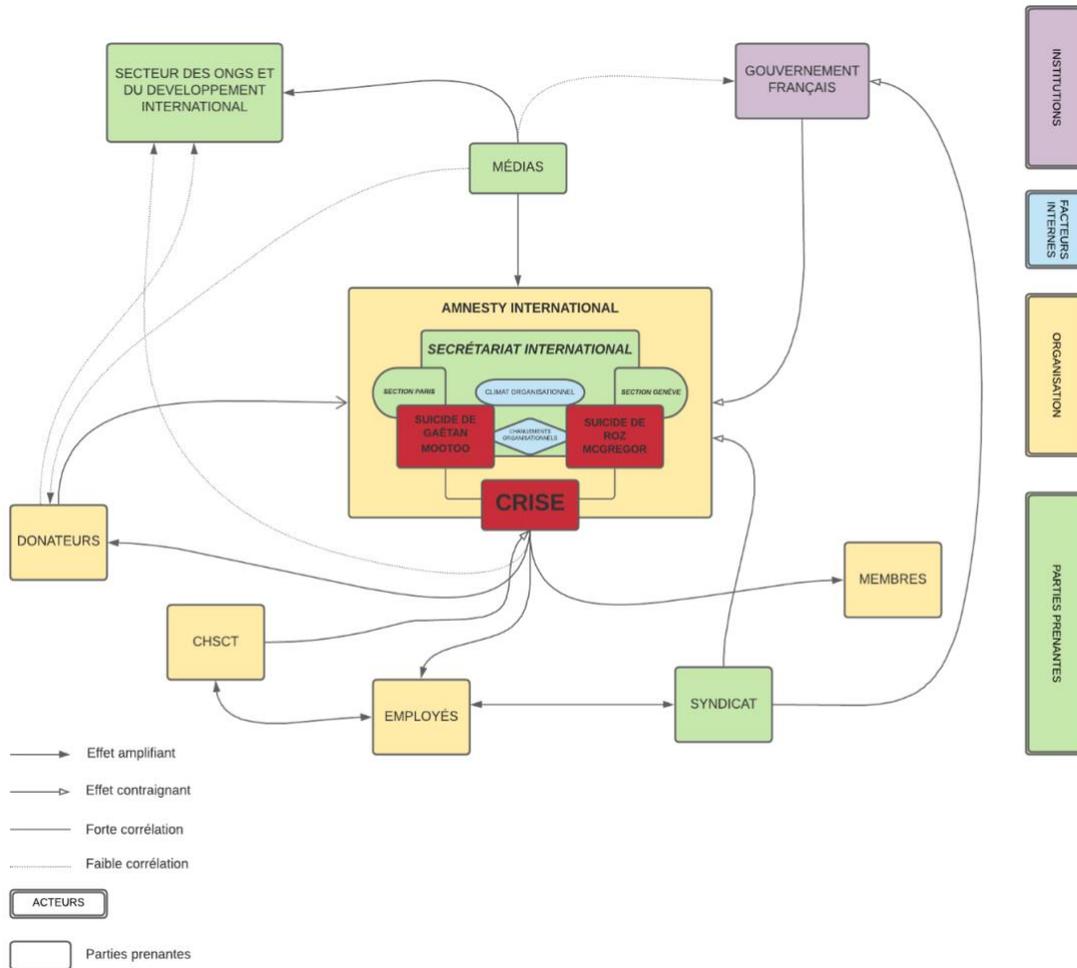
Dans ce schéma, on peut voir immédiatement que la crise a eu un impact direct et très fort sur les différentes parties prenantes internes de l'organisation. Tout d'abord, la

publication dans les médias va avoir un impact amplifiant et direct sur *Oxfam International* et *Oxfam GB*. De plus, cette crise médiatique aura également un impact négatif amplifiant sur le secteur du développement international au complet, puisque l'on sait quand dans le sillage de ces dénonciations, de nombreuses autres organisations ont été accusées de pratiques similaires en Haïti, poussant les Nations Unies à mener une enquête internationale afin de faire la lumière sur les organisations impliquées et le nombre de victimes d'abus de pouvoir. La couverture médiatique a également eu un impact amplifiant sur les différentes institutions et gouvernements internationaux, les poussant à intervenir afin de sanctionner l'organisation fautive. On sait notamment que les dénonciations ont poussé *la Charity Commission* à enquêter et les gouvernements internationaux à couper les fonds d'*Oxfam* le temps qu'elle augmente ses standards.

Ensuite, au niveau organisationnel, les médias ont également eu un impact amplifiant négatif sur les donateurs et membres de l'organisation. En effet, nous savons qu'à la suite de la crise, l'ONG a perdu plus de 7000 donateurs, et de nombreuses églises internationales ont retiré leur soutien à l'organisation. Cette baisse importante de donateur a eu un grand impact financier sur l'organisation et donc sur les employés. Une centaine de postes ont dû être supprimés à cause des pertes financières causées par la crise médiatique. Enfin, le dernier acteur, mais non des moindres, est le gouvernement haïtien. La crise a eu un effet contraignant et amplifiant sur le gouvernement haïtien qui à son tour, a eu un effet contraignant sur les autres organisations gouvernementales. En effet, la crise médiatique a mis en lumière les défaillances du système d'encadrement des organismes humanitaires, orchestré par *la Charity Commission*, mais également par le gouvernement haïtien. Ainsi, à la suite des articles, le gouvernement haïtien a suspendu le droit d'exercer sur son territoire à l'ONG et a lancé une enquête afin de réétudier l'ensemble des implications des ONGs sur son territoire.

## 1.2. Cas 2 : *Amnesty International France 2016-2020*

Figure 6 : Schéma systémique, cas 1 - Amnesty International



Ce schéma nous permet de mieux comprendre que certains acteurs ont eu un impact contraignant, tel que le comité d'hygiène de Sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et le gouvernement français, par la sécurité sociale, en agissant comme des entités extérieures, représentant la société française. Ces deux entités ont participé à réduire la crise puisqu'ils ont annoncé que l'organisation avait fait son travail de diligence et n'était pas coupable aux yeux de loi. Cependant, le CHSCT, dans son rapport, pointe de nombreuses problématiques internes. De plus, l'intervention du CHSCT est le résultat de l'intervention des médias locaux et internationaux qui ont dénoncé les pratiques internes de l'ONG. Les médias ont également eu un impact global dans cette crise, puisqu'ils ont influencé l'opinion publique, et donc tous les acteurs de l'organisation tels que les

membres, les employés ou encore les donateurs. Le rôle des donateurs est plus ambigu, puisqu'ils ont un impact négatif sur l'organisation en baissant les montants de leurs dons, sachant qu'AI se trouvait déjà dans une crise financière. On sait qu'AI a perdu plus de 7000 donateurs durant cette crise, ce qui a encore limité leurs moyens financiers et donc a diminué les ressources en leur possession pour faire face à la crise, et appliquer des changements. Il semble donc assez clair qu'il y a une forte corrélation entre l'impact des médias sur le public et sur la baisse importante des donateurs de l'ONG. Les employés et membres de l'équipe managériale ont également eu un impact dans cette crise, puisqu'ils ont participé plus symboliquement à la création et au maintien d'une culture organisationnelle dite « toxique », mais plus concrètement également dans leurs différentes prises de paroles publiques. Dans cette crise, les organisations de contrôles internationaux ont moins d'impact, puisqu'il s'agit d'une crise interne. Et aucun enjeu de financements internationaux ne se posent puisqu'AI se positionne comme indépendante. Plus dans l'ensemble encore, cette crise, en raison de sa grande portée médiatique, peut avoir un impact plus global sur le secteur des ONGs et de l'humanitaire, renforçant des préconceptions sur le manque de transparence et la culture organisationnelle de ce type d'organisation aux yeux du public. Cet enjeu est prioritaire pour AI puisqu'il en va de sa survie en tant qu'organisation, au vu de son modèle de financement. En gardant cet angle à l'esprit, cela apporte de nouveaux enjeux à analyser face aux stratégies communicationnelles et organisationnelles qu'AI a adopté tout au long de cette crise.

## **2. Les phases de la crise**

Nous nous pencherons maintenant sur les stratégies que les organisations ont mises en place à chacune des trois étapes de la crise de Smith (1990) : avant, pendant et après. Afin par la suite, d'analyser s'il y a eu des apprentissages, et si oui à quelles étapes. De plus, nous nous baserons sur le modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff (1995) en séparant en quatre niveaux les stratégies : le premier niveau étant celui individuel, qui correspond « au caractère des individus employés par l'organisation, et les mécanismes de défenses personnelles utilisées » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 78), c'est le niveau le moins visible

d'une organisation, cependant il est très important, puisqu'il correspond à la perception individuelle des acteurs de la crise et permet donc d'expliquer ou de mieux comprendre la gestion de crise qui a été faite. Nous retrouvons ici, une des premières limites de notre analyse, puisqu'il n'existe que très peu de données publiques pour ce niveau. Il aurait nécessité des entretiens.

Le niveau deux est celui de la culture organisationnelle, il correspond aux croyances et rationalisations organisationnelles (Pauchant et Mitroff, 1995 : 78). À ce niveau, nous avons trouvé beaucoup de stratégies que nous avons classées par ordre chronologique. Afin de les analyser, nous ajoutons ici un point de vue lié à la communication éthique et à l'analyse de discours.

Nous nous pencherons donc sur les stratégies individuelles et les rationalisations qui ont pu être utilisées par les gestionnaires durant la crise et dans leurs communications. En effet, la communication interne et externe est un bon baromètre afin de déterminer la place de l'éthique dans la gestion de crise qui a été faite (Jin, Pang, Smith, 2018), comme nous en avons parlé durant la revue de littérature.

Le troisième niveau correspond à celui de la structure organisationnelle, mais également des infrastructures consacrées à la gestion de crise (Pauchant et Mitroff, 1998 : 78). Nous analyserons donc les stratégies organisationnelles de gestion de crise, qui ont été utilisées durant la crise par l'organisation : cellules de crises, infrastructures présentes pour la gestion de crise, et au niveau quatre nous regarderons les stratégies organisationnelles, et plus précisément les plans, les mécanismes et les procédures de gestion de crise telle que les communiqués de presse, comités, syndicats, rapports, protocoles.

### **1. *Avant la crise – prévention***

Pour analyser les prémisses de la crise et le contexte dans lequel elle se déroule, nous utiliserons les niveaux individuels et culturels du modèle de l'oignon. Le niveau individuel correspond « au caractère des individus employés par l'organisation, et les

mécanismes de défenses personnelles utilisées » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 78). En effet, à l'aide des données que nous avons récoltées dans les rapports internes et externes des deux organisations, nous sommes en mesure de dresser un portrait global de la culture présente dans chaque organisation, et ainsi relever quels facteurs ont pu jouer un rôle important dans la prévention de la crise. Les données vont également nous permettre d'observer si les deux organisations ont une culture porte-crise, ou au contraire anti-crise. Nous relèverons également les rationalisations organisationnelles dangereuses que l'organisation avait avant la crise et qui ont pu mener à la crise.

Enfin, pour la partie individuelle, nous analyserons pour le cas d'*Oxfam*, la personnalité du directeur en Haïti, M. Roland Van Hauweirmeren, afin de dresser un portrait du type de gestionnaire qu'il était. Nous étudierons également le profil du directeur de l'ONG en Grande-Bretagne : Mark Goldring de la même façon. Pour le cas d'*Amnesty International*, nous étudierons le profil de Gaétan Mootoo. Puisque nous n'avons pas fait d'entretiens, nous baserons notre analyse sur les communications et discours officiels de nos deux gestionnaires dans le cas d'*Oxfam*, et sur le rapport de James Laddie (2018) pour le cas d'*Amnesty International*.

Nous regarderons également si les organisations avaient des processus formels pour la gestion de crise avant la crise.

À l'aide de toutes ces informations, nous pourrions alors savoir si le terreau de ces organisations était fertile aux crises, ou si au contraire c'est le processus de prévention qui a failli.

### 1.1. Cas 1 - *Oxfam GB, Haïti 2011-2019*

Concernant l'analyse du niveau individuel, nous n'avons que très peu de données pour le cas d'*Oxfam*. En effet, la crise elle-même n'a pas que très peu été documentée et les gestionnaires mis en cause ont été majoritairement licenciés. Cependant, à l'aide des différentes communications publiques qui ont été émises par certains gestionnaires de

l'ONG, il est possible de reconnaître les mécanismes de défense utilisés. En effet, le 16 février 2018, au cœur de la tempête médiatique, le directeur d'*Oxfam Haïti* : M. Roland Van Hauwermeiren publie dans les médias belges, une lettre ouverte sur sa perception de l'affaire, diffusée par la chaîne belge VTM Nieuws. Lorsque l'on analyse les arguments mis en avant, on reconnaît immédiatement le mécanisme de défense de la négation, ou le refus de reconnaître une réalité (Bandura, 1996). En effet, bien qu'il reconnaisse « avoir eu des contacts intimes à trois reprises à son domicile [...] avec une dame honorable et mature, pas une victime d'un tremblement de terre, ni une prostituée. Et je ne lui ai jamais remis d'argent » (M. Roland Van Hauwermeiren, 15 février 2018)<sup>14</sup>, il ne reconnaît pas non plus qu'il s'agissait bien de prostitution, malgré ses aveux recueillis dans l'enquête interne. Il ne reconnaît pas non plus qu'elle ait été mineure. On reconnaît ici également une forme de désaveu, puisqu'il reconnaît avoir eu des relations sexuelles en échange d'une contrepartie, mais il en minimise l'importance en utilisant l'argument que ce n'était pas monétaire (mais un échange de service). Il utilise également les médias comme bouc émissaire et colporteurs de mensonges, il fait ici une forme de projection de la responsabilité : « Beaucoup de gens, y compris les médias internationaux, seront embarrassés lorsqu'ils entendront ma version des faits. Non pas que je nie tout. Ce n'est certainement pas le cas. Il y a des choses qui sont décrites correctement. Mais je lis aussi beaucoup de mensonges et d'exagérations » (M. Roland Van Hauwermeiren, 15 février 2018).<sup>15</sup> De plus en prenant en compte que ce gestionnaire est multirécidiviste, puisqu'il est accusé de faits similaires dans presque toutes ses missions. Et a déjà été licencié d'ONGs par le passé pour des faits similaires. On sait que « les gestionnaires porte-crisis utilisent sept fois plus les mécanismes de défense que les gestionnaires préventifs » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 99). On peut donc dire qu'il est un gestionnaire porte-crise.

---

<sup>14</sup> - <sup>13</sup> Agence France Presse, (2018, 15 février). « L'ex-directeur d'Oxfam en Haïti affirme que le scandale sexuel est exagéré ». Récupéré de : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1084086/directeur-oxfam-haiti-scandale-sexuel-exagerations-roland-van-hauwermeiren>

<sup>15</sup> O'Neill, Sean (2018, 16 février). « Oxfam sex scandal : roland van Hauwermeiren says he is deeply ashamed of his conduct ». *The Times*, section Times investigation. Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/article/oxfam-sex-scandal-im-flesh-and-blood-and-i-made-mistakes-im-deeply-ashamed-6qd9gjz67>

Au niveau de la culture organisationnelle, la lecture des rapports de la Commission de haut niveau sur les comportements sexuels répréhensibles, la redevabilité et le changement de culture interne au sein d'*Oxfam* (2018-2019) rapporte un climat de travail très peu basé sur l'éthique et la responsabilisation. En effet, dans l'enquête interne en date de 2018 sur la culture organisationnelle, 1/3 des répondants ont indiqué avoir subi ou avoir été témoins d'intimidation, discrimination ou abus de pouvoir envers des employés d'*Oxfam* (traduction libre, CI, final report, 2019 : 15). Dans ce même rapport, les quatre facteurs les plus importants liés à ces abus étaient basés sur la hiérarchie, le genre, le pouvoir ou l'origine ethnique. Les problèmes identifiés par la commission indépendante concernent non seulement de la méconduite sexuelle, mais également de l'élitisme, du sexisme, du patriarcat, du racisme, de l'intimidation ou encore des comportements colonialistes (Traduction libre, CI, final report, 2019 : 27). L'abus de pouvoir semble être un problème systémique au sein de l'organisation et cela à travers le monde. En effet, l'intimidation semble être le problème principal au sein de l'organisation (Traduction libre, CI, final report, 2019 : 27). Ce qui a impacté profondément la morale, la confiance et la responsabilité au sein de l'organisation. Une culture du silence, dans laquelle les témoins et victimes avaient peur de parler, lorsqu'elles étaient victimes de gestionnaires plus hauts gradés. Les règles ne sont pas appliquées de la même façon au sein de l'équipe, et les personnes issues des pays moins développés sont beaucoup moins encouragées et supportées par les équipes de direction (Traduction libre, CI, final report, 2019 : 28). Les mauvais comportements ne sont pas punis au sein de l'organisation. Culture de la protection entre les gestionnaires, malgré des plaintes internes (Traduction libre, CI, final report, 2019 : 29).

Au niveau des procédures déjà en place dans l'organisation pour la gestion de crise, on retrouve des formations de sécurité et prévention et un code de conduite moral international. Cependant, ces formations d'éthique ne sont pas offertes dans toutes les langues, ce qui ne démontre pas une culture d'inclusion malgré la mission internationale de l'organisation. Dans le rapport, un exemple utilisé, était une formation d'éthique pour les employés et gestionnaire n'était pas donnée dans la langue du pays où elle se donnait (CI, final report, 2019 : 12). De plus, le fait que les formations ne soient pas accessibles à tous, réduit leur impact. Pour ce qui est du code de conduite (créé en octobre 2017), il

n'est pas obligatoire, sa signature et connaissance est optionnelle. Ce qui est un autre signe que peu d'importance est accordé à l'éthique (CI, final report, 2019 : 20). Cependant, une importance est tout de même mise sur les politiques puisqu'il existe des politiques de prévention sur l'exploitation sexuelle, une politique sur la prévention des abus et sur la protection de l'enfance (créée en décembre 2018), une politique interne de gestion de la sécurité (créée en mars 2014) et une politique sur les droits à la diversité sexuelle et identité de genre (non datée). De plus, toutes ces politiques sont en libre accès puisque présentées sur les différents sites web de l'organisation. Enfin, en 2017, l'organisation met en place un « Global Safeguarding Track » dont la mission repose sur trois grands pôles : la prévention, le soutien et le soin, et la réponse aux crises<sup>16</sup>.

On comprend donc qu'une approche très déontologique est mise en place, basée sur des politiques et des procédures formelles dans l'organisation. Cependant, la culture organisationnelle ne semble pas correspondre à ces politiques ni aux valeurs qu'elles prônent. Il existe donc une dissonance entre le niveau stratégique et le niveau individuel et culturel. La culture organisationnelle a une place dominante dans le bon fonctionnement des procédures de gestion de crise, c'est probablement pour cela, que la culture porte-crise de l'organisation a été plus forte que les stratégies en place.

### *1.2. Cas 2 - Amnesty International France 2016-2020*

Pour les quelques stratégies individuelles que nous avons récoltées dans le cas avec *Amnesty International*, nous nous sommes concentrés sur le portrait de Gaëtan Mooto. Et pour les données au niveau culturel, nous nous sommes basés sur le rapport interne des employés par une délégation d'enquête paritaire (DEP) du Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (2018), sur le rapport KonTerra (2019) et le rapport de James Laddie (2018), qui utilisait des témoignages d'employés et dressait un portrait de M.Mootoo en se basant sur ses collègues, ses supérieurs et ses proches.

---

<sup>16</sup> Oxfam International. « What we do ». [Site web officiel]. Récupéré le 20 mars 2021 : <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/safeguarding>

Dans le rapport de Laddie (2018), il y est fait référence plusieurs fois à une forme d'idolâtrie envers Gaëtan Mootoo, de la part de nombreux collègues interviewés. Le rapport le décrit comme ayant certaines des caractéristiques des personnalités souffrant d'inflation (Shaw et Sichel, 1971 dans Pauchant et Mitroff, 1995) : hypersensibilité à la critique, évitement des blâmes, manque de connaissance face à ses propres limites, besoin constant de faire ses preuves ou encore résistance à l'autorité. On pourrait donc dire que M. Mootoo a une personnalité inflationniste, mais pas forcément porte-crise. La présence de personnalités inflationnistes telle que M. Mootoo peut avoir un lien avec une culture organisationnelle qui valorise ce type de personnalité. Ainsi, on pourrait penser qu'*Amnesty International* y possède une des caractéristiques des cultures porte-crisis. En effet, la présence de personnalités inflationnistes dans une organisation va souvent de pair avec la présence de personnalités « déflationnistes ». On peut donc penser qu'au niveau individuel, l'organisation accueille dans son sein quelques personnalités inflationnistes et déflationnistes qui se complètent mutuellement et peuvent encourager une culture pro-crise, puisqu'il s'agirait d'une culture qui encourage les comportements extrêmes.

Cette hypothèse semble appuyée par la description de la culture organisationnelle qui est faite dans les rapports de Laddie (2018) et Konterra (2019). Ces rapports décrivent l'atmosphère de travail à AI comme étant toxique. L'étude de Konterra révélerait que cette expression a été utilisée dans plusieurs témoignages, et qualifiant le travail de l'ONG, depuis 1990, comme étant toxique. On peut donc l'associer à la culture organisationnelle, puisqu'implémentée depuis longtemps. Le rapport parle également d'une dynamique de dualité des rapports, divisé en deux camps, entre les gestionnaires et les employés « Nous versus eux », et de propos jugés avilissants et menaçants de la part des gestionnaires (Avula, McKay et Galland 2019). Un rapport du syndicat Unit (représentant une grande partie des employés de AI à travers le monde) vient corroborer les témoignages du rapport de Konterra, en divulguant qu'à la suite d'un sondage, un employé sur trois d'AI, se sentait mal traité ou intimidé au travail entre 2017 et 2018<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Unite the Union, (2018, 25 octobre). « Amnesty International (International Secretariat) branch statement on the report into the death of Gaëtan Mootoo ». [Rapport syndical]. Récupéré de :

Tous ces exemples nous montrent une culture organisationnelle très propice au développement d'un effet renforçant entre des comportements inflationnistes et déflationnistes, qui transforment l'organisation en organisation porte-crise. Pauchant et Mitroff (1995 : 117) démontrent qu'« une culture organisationnelle d'inflation ou de déflation empêche non seulement la mise en œuvre d'une gestion systémique de la crise, mais provoque aussi des crises et des aspects destructeurs multiples ».

On comprend également que cette culture organisationnelle est surtout le fruit de gestionnaires porte-crisis. Dans ces conditions, on a peu de mal à comprendre comment une culture de ce type a pu mener à un désastre. En effet, cette culture d'inflation :

« Contribue à la création d'une culture égocentrique, d'un ensemble de normes, de valeurs, de comportements et manières d'agir qui récompensent les comportements qui démontrent une inflation, et pénalisent les personnes qui ne jouent pas ce jeu (...) La normalité d'une culture dérivée de l'inflation, et surtout son incitation bâillonne les gestionnaires qui désirent rendre leur culture d'entreprise plus préventive face aux crises » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 91).

Au niveau des structures et procédures de gestion des crises, il semble que très peu d'infrastructures étaient mises en place pour la gestion de crise interne, du point de vue symbolique au sein d'*Amnesty International*. Le rapport de Konterra (Avula, McKay, Galland, 2019) notera l'absence marquée de protocoles de communication interne pour les faits et crises graves, ainsi que l'absence d'une cellule de gestion crise. Plus concrètement, ils offrent cependant cinq séances de 45 minutes à partir d'une ligne téléphonique d'assistance confidentielle appelée « SefCall » pour les employés qui aimeraient faire une plainte ou obtenir de l'aide. Cependant, le rapport de Laddie (2018 : 35-36) indique également que cette ligne n'est en réalité pas disponible dans toutes les langues ni en tout temps.

La culture organisationnelle semble mettre le blâme sur le lanceur d'alerte. En effet, l'avocat recueille de nombreux témoignages d'employés n'osant pas utiliser les lignes de

---

<https://unitetheunion.org/news-events/news/2018/october/amnesty-international-international-secretariat-branch-statement-on-the-report-into-the-death-of-gaëtan-mootoo/>

soutien psychologique par peur du manque de confidentialité et de la peur d'être victime de représailles ou de reproches en réponse à ces confidences (Laddie, 2018 : 3). En cela, on retrouve ici une rationalisation dangereuse au sein d'*Amnesty International* : celle de la punition contre le lanceur d'alerte. Cette rationalisation va souvent de pair, d'après Pauchant et Mitroff (1995 : 116), avec un ou des gestionnaires porte-crisis, qui véhiculent « la croyance que si l'on tue le messager qui apporte une mauvaise nouvelle, on tue également le problème ». De plus, cette culture crée un terreau propice au développement d'une autre rationalisation organisationnelle dangereuse : celle de l'expertise qu'aurait développée l'organisation face à sa mission et qui lui accorderait une capacité à être objective et rationnelle durant une crise (interne dans notre cas). Cette rationalisation s'est manifestée dans notre cas, par la première décision à la suite du suicide de Gaëtan Mootoo, de lancer une enquête interne, qui avait été qualifiée « d'impartiale » par le secrétaire international. Malgré le haut niveau d'engagement, émotionnel et politique lié à cette crise interne.

En conclusion, ce rapport soutient également que « l'approche d'*Amnesty International* est seulement réactive et non systémique en matière de soutien du bien-être du personnel. Elle se révèle donc insuffisante » (Avula, McKay, Galland, 2019 : 5). En somme, on peut dire que l'organisation semble très préparée pour les crises externes à son organisation (en lien avec sa mission d'intervention humanitaire), mais très peu pour les crises internes. N'ayant pas ou peu de protocoles de gestion de crise formalisés, et cela à tous les niveaux (structurels, stratégiques ou encore culturels).

### 1.3. Analyse comparative

Comparativement, et à la lecture des différents rapports, on peut déjà affirmer que les deux organisations semblent baser leur vision de la gestion de crise sur quelques rationalisations organisationnelles (dangereuses). En effet, ces rationalisations « expriment le ton, ou les sentiments courants acceptés dans l'organisation. Elles dévoilent l'état d'esprit d'une entreprise ou ses suppositions cognitives et affectives de base » (Pauchant et Mitroff, 1995 : 106). Nous nous penchons sur ces rationalisations

puisqu'elles permettent de comprendre une idée plus globale de la culture de l'organisation qui les utilise. Les rationalisations qui nous semblent les plus courantes dans ces deux organisations sont qu'il serait suffisant de réagir aux crises lorsqu'elles arrivent, on appelle cette rationalisation la réactivité. Pauchant et Mitroff l'associent au mythe que l'organisation est en contrôle parfait. Cette rationalisation va souvent de pair, d'après ces auteurs, avec une culture organisationnelle inflationniste exacerbée. Cependant, nous n'avons que des hypothèses concernant cet aspect. À cause de cette vision tronquée, on comprend le manque de planification de gestion de crise du point de vue formel : peu ou pas de protocole, ou de cellule de crise, et plus globalement un manque de proactivité en matière de bien-être des employés et de gestion de crise.

Les deux organisations semblent baser leur gestion de crise sur la réactivité, mais également sur leur expertise en tant qu'organisme d'intervention humanitaire (et donc en gestion de crise sur le terrain). On peut donc faire l'hypothèse que découle de cette présupposition, une autre rationalisation : celle que leurs employés sont tellement fidèles qu'il est possible de leur faire confiance sans réserve, à laquelle vient s'ajouter la rationalisation que la mission de l'organisation est tellement importante qu'elle justifie le reste. En effet, il faut également spécifier que travailler au sein d'une ONG requiert une passion. Comme indiqué dans les différents rapports, les employés semblent tous parler de vocation pour leur travail et d'un travail qui donne du sens à leur vie. Ce qui implique donc que ces employés sont très investis et fidèles envers leur travail. Ils vont avoir tendance à accepter plus de choses. Les travaux de Becker (1972) et de Peters et Waterman (1982) démontrent que la recherche de l'héroïsme au niveau individuel et organisationnel est très répandue, et que les individus « seront disposés à s'engager et à adopter les objectifs d'une organisation si ceux-ci leur procurent le sentiment d'une signification profonde » (cités par Pauchant et Mitroff, 1995 : 82). De plus, ce type de travail requiert également de faire face à des situations traumatisantes et des images traumatisantes afin de les dénoncer. Mais cela implique, comme le rapport de Laddie (2018 : 35) l'indique, « que la nature du travail entrepris entraîne plus de risques de développer des pathologies psychiatriques que dans la plupart des autres acteurs. Si l'on tient compte de la charge de travail généralement très lourde, ce risque est encore accru ». Il est également important de prendre en compte que tous ces mécanismes de défense cognitifs et émotionnels peuvent

faire croire à de grandes ONGs, dont la mission est la protection des droits de la personne, que malgré leur manque de préparation, ils sauraient fonctionner efficacement en temps de crise.

Une des dernières rationalisations organisationnelles dangereuses que nous avons relevée dans ces deux organisations, et qui pourrait être commune aux secteurs des ONGs, est que la mission est la plus importante et qu'elle vaut le sacrifice d'autres facteurs. Dans notre cas, l'image de l'organisation, et plus précisément sa réputation, grâce à laquelle la mission peut fonctionner (financièrement surtout), a été placée en premier, au détriment de la sécurité et de la justice des victimes. Et cela semble récurrent dans le milieu de l'humanitaire dans la gestion des plaintes en lien avec des gestionnaires de haut niveau d'après le rapport de la Charity Commission (2019) et de la Commission indépendante européenne (2019).

Tableau 2 : Récapitulatif analyse comparative d'avant-crise

	CAS 1	CAS 2
Mécanismes de défenses	négation, désaveu, projection de responsabilité	inflationniste et déflationniste, projection de responsabilité
Culture organisationnelle	Pro-crise	Inflationniste - pro crise
Stratégies et structures de prévention des crises	Approche déontologique seulement	Très peu d'infrastructures formelles
<b>COMMUN</b>		
Rationalisations organisationnelles dangereuses	Il est suffisant de réagir aux crises - réactivité	
	La mission de l'entreprise est tellement importante qu'elle justifie tout	
	Les employés sont tellement fidèles qu'on peut leur faire confiance sans réserve	
	La mission est la plus importante et vaut le sacrifice des autres facteurs	

## 2. *Pendant la crise – gestion et communication*

Dans cette partie, nous utiliserons le niveau de la structure organisationnelle, mais également des infrastructures consacrées à la gestion de crise (Pauchant et Mitroff, 1998 : 78). Nous analyserons donc les stratégies organisationnelles de gestion de crise, qui ont été utilisées durant la crise par l'organisation : cellule de crise, infrastructures... Nous regarderons aussi toutes les stratégies organisationnelles, et plus précisément les plans, les mécanismes et les procédures de gestion de crise comme les communiqués de presse, comités, syndicats, rapports, protocoles.

### 2.1. Cas 1 - Oxfam GB, Haïti 2011-2019

Pour le premier cas, nous avons fait un tableau de toutes les stratégies utilisées par l'organisation en réponse aux accusations (voir annexe 1).

Dans ce tableau, on peut remarquer que la grande majorité des réponses organisationnelles se trouvent au niveau structurel et stratégique. Plus précisément, on peut remarquer que les réponses se divisent en deux parties.

Tout d'abord, en première partie, on voit surtout une approche orientée vers les relations publiques avec des entrevues médiatisées pour répondre aux accusations. Il n'y a que très peu de communiqués de presse qui font état de la situation. De plus, aucune solution n'est proposée. Il semble y avoir peu de communication éthique puisque beaucoup de silence, une absence de transparence, pas ou peu de reconnaissance des torts.

La première action concrète que réalisera l'organisation vis-à-vis des accusations, sera mise en place après avoir été sanctionnée par la commission caritative, qui suspend leurs fonds internationaux et démarre une enquête. Une fois cette première sanction appliquée, l'ONG répondra par le licenciement de la directrice générale d'Oxfam International. Cependant, encore aucune stratégie formelle de solution ou changement n'est mise en place. De plus, les communications ne font pas front commun et ne sont pas uniformes.

Certains gestionnaires se positionnent les uns contre les autres en s'accusant mutuellement pour la responsabilité, comme c'est le cas entre Helen Evans, la responsable éthique et conformité d'Oxfam International qui pointe le doigt publiquement contre Mark Goldring le directeur d'Oxfam Grande-Bretagne. La communication ne semble pas commune et planifiée, puisque certains reconnaissent les torts, d'autres les contestent et d'autres encore ne se prononcent pas.

De plus, on voit qu'en réponse aux accusations, la première stratégie d'Oxfam va être de demander la démission des hauts gestionnaires responsables, mais sans aller plus loin ni instaurer des changements en réponse à ces accusations.

À ce stade, Oxfam ne semble que réagir aux accusations dans les médias, et ne propose aucune solution. Le directeur d'Oxfam Grande-Bretagne ira même jusqu'à contester les accusations dans les médias en disant qu'elles étaient disproportionnées.

On voit ici que les réponses organisationnelles ne sont pas coordonnées, puisque le secrétariat international d'Oxfam international et Oxfam Grande-Bretagne ne communiquent pas du tout de la même manière. L'un reconnaît ses torts et s'excuse, tandis que l'autre reconnaît des torts, mais minimise la situation. Cette étape correspond à la deuxième crise interne que vivent les organisations lorsqu'elles sont à l'étape apprendre en temps de crise de (Smith et Elliott, 2005).

Un changement va s'opérer à la suite d'une sanction du gouvernement haïtien qui va retirer le droit d'opérer à Oxfam sur son territoire, appuyée par une sanction du gouvernement britannique qui va retirer les fonds internationaux à Oxfam, tant que l'organisation ne satisfera pas les exigences éthiques gouvernementales.

Cette double sanction va alors opérer un grand changement au sein des stratégies qu'Oxfam va utiliser pour répondre à la crise. L'organisation lance alors un grand programme de réformes, sur plusieurs mois afin de retrouver un alignement entre ses pratiques et sa mission.

On voit également un changement drastique des communications, puisqu'à partir de cette étape, toutes les communications seront faites sur leurs plateformes web en simultanément,

ainsi que sur leurs réseaux sociaux. On peut également voir un lien entre le moment où des stratégies de relations publiques ou de communications sont utilisées et la publication d'articles dénonciateurs. Cependant, l'organisation ne répond pas à toutes les accusations faites dans les médias, en choisissant parfois le silence.

Ils ont également choisi de poster leur nouveau plan de réforme sur leur plateforme Twitter seulement, puisqu'il s'agit de la plateforme où les critiques étaient les plus virulentes. De plus, c'est la deuxième plateforme la plus utilisée par les journalistes en dehors des articles de presse. Ils vont également mettre en ligne le rapport officiel, ainsi que tous les communiqués de presse, leurs objectifs et leur plan de réforme.

## *2.2. Cas 2 - Amnesty International France 2016-2020*

Pour ce deuxième cas, nous avons également fait un tableau de toutes les stratégies utilisées par l'organisation en réponse aux accusations et à leurs fautes (voir annexe 2).

Dans ce tableau, on peut également remarquer qu'une plus grande partie des réponses organisationnelles se trouvent au niveau structurel et stratégique, et qu'il y a peu de réponses au niveau individuel et culturel. Les réponses au niveau individuel sont majoritairement des initiatives personnelles de certains employés. Cependant, tout comme dans le cas d'Oxfam, il semble y avoir un avant et un après dans les stratégies adoptées par l'organisation.

Tout d'abord, l'ONG ne semble pas reconnaître sa part de responsabilité et se juge assez impartiale pour pouvoir traiter des plaintes à l'interne, sans ébruiter l'affaire. Cependant, contrairement au cas d'Oxfam, ici ce n'est pas une sanction gouvernementale qui va marquer le changement de stratégies, mais plutôt la couverture médiatique qui va être faite. On voit qu'une fois que la presse s'empare de l'affaire et publie les plaintes et accusations envers l'organisation, les stratégies organisationnelles deviennent plus nombreuses. En effet, en réponse aux accusations, l'organisation annonce avoir mandaté deux experts externes afin de mener une enquête et d'accompagner l'organisation vers l'amélioration de ses pratiques.

Dans ce cas-ci, les communications semblent concertées et plus uniformes. Ils utilisent des communiqués de presse qui sont disponibles à tous. Cependant, à la publication des enquêtes qui prouvent la présence d'une culture toxique au sein de l'ONG, l'organisation va adopter une communication plus éthique et faire preuve d'encore plus de transparence, en publiant son plan de réforme, tous les rapports qui ont été faits sur l'organisation, ainsi qu'un grand communiqué reconnaissant les torts de l'organisation et s'engageant à changer les pratiques internes.

Cependant, à la fin de la crise, on voit que certaines filiales de l'organisation et notamment le bureau britannique semblent se désolidariser publiquement en utilisant une stratégie de communiqué de presse. Dans ce communiqué, ils s'excluent des différents rapports et des torts de l'organisation concernant la culture organisationnelle toxique. Et cela bien que les rapports indiquent que le problème de culture était globalisé dans toute l'organisation.

### 2.3. *Analyse comparative*

Dans les deux cas, on peut voir que durant la crise, ils n'avaient pas de stratégies particulières. Dans les deux situations, l'approche n'a absolument pas été systémique, puisqu'ils ont essayé de régler la situation sans avoir une vision globale, en traitant chaque accusation indépendamment des autres. En se concentrant sur certains aspects et en en mettant d'autres de côté, ils n'ont pas tout de suite vu que le problème était plus global et venait d'un niveau plus profond : la culture organisationnelle.

Dans les deux cas, on retrouve un schéma similaire : tout d'abord, un refus de prendre la responsabilité, du silence, puis surtout des relations publiques avec de nombreux communiqués de presse, mais sans se prononcer réellement. Dans les deux cas, on sent des tensions entre les bureaux locaux et le secrétariat international, allant même parfois jusqu'à se contredire. Dans les deux cas également, avant l'intervention des consultants externes, jamais la culture organisationnelle n'est remise en question. La gestion de crise se cantonne au niveau structurel et stratégique avec des stratégies de relations publiques, mais bien peu de communication éthique et transparente.

Cette gestion de la crise est le résultat des rationalisations que nous avons nommé précédemment, puisqu'on voit bien qu'aucune préparation n'avait réellement été faite

pour ce genre de situation. La communication n'était pas uniformisée, les informations n'étaient pas les mêmes selon chaque acteur, et même parmi les différents gestionnaires d'une même organisation.

### 3. *Après la crise – apprentissages organisationnels*

C'est à travers le sens qu'accordent les acteurs aux événements qu'un apprentissage peut être réalisé (Brown et Jones, 2000, cité dans Smith et Elliott, 2007). Et on peut clairement identifier dans nos deux cas qu'une narration commune se développe au fur et à mesure de la crise. De plus, cette narration semble orientée vers la reconnaissance des torts et erreurs de l'organisation, mais également vers un désir de changement pour les deux organisations, qui est de plus formalisé par la gouvernance dans ses communications. En cela, nous pouvons déjà dire qu'il semble y avoir eu un apprentissage global des organisations impliquées. De plus, si nous nous basons sur Turner (1976, cité dans Elliott et Smith 2006), la matérialisation d'un réajustement culturel dans une organisation passe très souvent par une formalisation de nouvelles règles et pratiques en adéquation avec les objectifs des changements culturels voulus et adoptés. Nous allons donc regarder les changements structurels et stratégiques qui ont été réalisés afin de voir si une corrélation avec un réajustement culturel peut être faite.

#### 3.1. Cas 1 - Oxfam GB, Haïti 2011-2019

Dans le cas d'Oxfam, dans la dernière étape de la crise, l'organisation semble avoir mis en place une grande majorité des mesures proposées par les différents consultants, notamment la création de deux lignes d'alertes confidentielles : un courriel et un formulaire anonyme en ligne (dans neuf langues), avec des comptes rendus et l'obligation de transmettre le nombre de signalements reçus dans les rapports annuels.

Ils ont également travaillé sur les pôles de soutien et accompagnement en créant des ressources pour les victimes, en ajoutant un renforcement et une harmonisation des politiques internes et procédures.

L'organisation a également publié des rapports pour suivre l'avancement de leur plan d'action en dix points, et cela environ tous les trois mois. En 2019, Oxfam a également lancé un « plan d'amélioration de la prévention, de la protection et de la culture interne » basé sur les recommandations de la commission indépendante et sur les recommandations de la *Charity Commission*.

De plus, ils se sont engagés dans une grande modification de la culture organisationnelle avec pour axe global : union, inclusion et empathie, afin de donner plus d'autonomie aux salariés et aux membres<sup>18</sup>.

Les améliorations apportées par *Oxfam GB* et la confédération *Oxfam* depuis février 2018 ont donc porté sur tous les axes : culturel, structurel, stratégique et individuel. En effet, ils ont augmenté leurs investissements en ressources et l'accompagnement des victimes et survivants (individuel), mais également amélioré les systèmes et politiques internes (structure), travaillés sur la transparence et l'amélioration de la gouvernance (stratégique). Suite aux nouvelles dénonciations publiques de la part d'employés d'Oxfam en date du 2 avril 2021, on peut voir que bien que des changements aient été opérés, on ne sait pas si les apprentissages ont été réels.

Ces apprentissages pourront être mieux observés sur le long terme. Cependant, il est important de prendre en compte que des changements culturels d'une aussi grande ampleur prennent du temps, et que la réponse organisationnelle qui a été donnée suite à cette plainte semble correspondre aux nouvelles directives et stratégies dont l'organisation s'est dotée. En effet, si on se souvient des antécédents à la crise, une des caractéristiques de la culture organisationnelle était l'opacité, la marginalisation des lanceurs d'alerte et

---

<sup>18</sup> Oxfam International. "Oxfam GB 'deeply sorry' for sexual exploitation in Haiti and flawed investigation". [Communiqué de presse]. Récupéré le 30 mars 2021 de : [https://oxfamapps.org/media/press\\_release/oxfam-gb-deeply-sorry-for-sexual-exploitation-in-haiti-and-flawed-investigation/](https://oxfamapps.org/media/press_release/oxfam-gb-deeply-sorry-for-sexual-exploitation-in-haiti-and-flawed-investigation/)

la peur de dénoncer. Cependant, cette dénonciation publique est déjà un premier changement visible concernant les lanceurs d'alerte.

De plus, la gouvernance de l'ONG semble avoir réagi avec beaucoup de transparence. En effet, un porte-parole de l'organisation s'est immédiatement prononcé publiquement sur le sujet : « Nous pouvons confirmer avoir suspendu deux membres de l'équipe d'Oxfam en République démocratique du Congo dans le cadre d'une enquête externe en cours, que nous avons établie en novembre dernier, sur des allégations d'abus de pouvoir, notamment de harcèlement et d'inconduite sexuelle »<sup>17</sup>. Ici, une autre différence notable dans le traitement de la situation, est l'externalisation immédiate de l'enquête. De plus, « l'ONG avait tenu informée la Commission caritative, l'organisation britannique contrôlant les organisations humanitaires » (La presse, 2021, 2 avril), ce qui est encore une fois une différence en matière de transparence.

En somme, on peut dire qu'en matière d'améliorations formelles, *Oxfam* semble avoir réalisé un travail exemplaire. En effet, lorsque l'on regarde la prévention et la gestion de crise qui avaient été mises en place avant et pendant la crise, on voit qu'elle était essentiellement au niveau structurel et stratégique, et ne prenait que très peu en compte le niveau culturel et encore moins le niveau individuel. Cependant, à la lecture des rapports trimestriels de suivi des améliorations mises en place, l'ONG a su intégrer une vision systémique, puisque dorénavant, l'organisation semble avoir mis en place des protocoles, des structures et des stratégies nouvelles et plus inclusives.

Bien que des grands changements aient été opérés au sein de l'organisation, nous ne pouvons les lier formellement à des apprentissages. La crise est encore trop récente pour pouvoir voir sur le long terme comment l'organisation s'adaptera à ces changements et si elle sait intégrer cette nouvelle gestion dans les pratiques de gestion quotidiennes.

### 3.2. Cas 2 - Amnesty International France 2016-2020

Dans ce cas aussi, on peut voir du point du modèle de l'oignon que les stratégies au niveau structurel et stratégique étaient pratiquement inexistantes. La gestion de la crise a été faite pas à pas, en réaction aux événements qui se présentaient et n'était pas du tout proactive.

Après la crise et avec l'aide de la firme de consultation Deloitte, *Amnesty International* semble avoir bien avancé son travail sur les stratégies et structures de travail. Dans le sillage de la crise, *Amnesty International* a également licencié cinq hauts gestionnaires de la direction, et ensuite changé l'équipe de direction au complet afin d'envoyer un message fort concernant la culture organisationnelle et les nouvelles valeurs que l'organisation souhaitait mettre de l'avant.

Après la crise, des modifications à ces deux niveaux sont déjà en cours : modification et amélioration des services déjà présents, comme la ligne d'appel, le recrutement d'un pôle ressource humaine au niveau local et international, l'augmentation des ressources pour l'accompagnement des employés du point de vue psychosociale et en matière de bien-être des organisations.

Mais également un travail a été fait pour modifier la culture organisationnelle d'AI. Par le renvoi des gestionnaires qui étaient accusés d'être à l'origine de cette culture organisationnelle toxique, le secrétariat international envoie un message fort, sur l'importance de l'éthique et du respect des employés. En effet, on sait que c'est par les gestionnaires de plus hauts niveaux que la culture organisationnelle évolue.

Ils ont également mis en place de nouvelles mesures et commencé une communication forte vis-à-vis de l'éthique. Ils ont également priorisé plus de transparence au niveau interne et externe (diffusion de tous les communiqués et rapports au grand public).

En 2020, un travail de mémoire symbolique a également été commencé, avec une minute de silence au sein des bureaux d'*Amnesty International* partout à travers le monde et création d'une plaque commémorative<sup>8</sup>. Cependant, dans ce cas-ci, la formalisation de leurs apprentissages et leurs implémentations sont moins visibles. En effet, un travail sur le changement de leurs pratiques de travail est toujours en cours avec la firme de consultations Deloitte.

---

<sup>8</sup>Amnesty International. "Amnesty International annonce la création d'une bourse pour les droits humains en hommage à Gaëtan Mootoo". [Communiqué de presse]. Récupéré le 30 mars 2021 de : <https://www.amnesty.org/fr/latest/news/2020/05/gaetan-mootoo-human-rights-defender-fellowship/?fbclid=IwAR0jyjBphAJ1fgE3txkDhIraivnEYxSs1Lc-vb7BmW5n6mB9xYS0eK5rGfs>

### 3.3. Analyse comparative

Le parallèle commun qui peut être réalisé entre nos deux cas se trouve au niveau de l'analyse de l'apprentissage moral organisationnel. En effet, une organisation non gouvernementale devrait par nature se trouver au niveau post-conventionnel, c'est à dire qu'il s'agit d'une organisation qui répond aux valeurs universelles en s'incluant dans un contexte global et en ayant intérioriser les perspectives sociales de son existence (Habermas, 1975 ; Kohlberg, 1958).

À ce stade, une organisation post-conventionnelle prend également en compte son impact vis-à-vis des parties prenantes. Ses membres ont une autonomie morale complète et l'organisation défend les valeurs universelles au détriment du profit ou de la responsabilité financière vis-à-vis des actionnaires (Kohlberg, 1958). Ce qui est le cas des ONGs, puisqu'elles organisent des assemblées internationales pour leurs membres afin de les consulter et les impliquer dans les décisions.

De plus, l'ONG a une grande responsabilité vis-à-vis de ses différentes parties prenantes et les inclut dans son processus décisionnel. La mission de l'ONG est de défendre les valeurs universelles et la recherche de profit n'est pas incluse dans son modèle, faisant d'elle le parfait modèle de l'organisation post-conventionnelle.

Cependant, dans nos deux cas, les comportements des membres des organisations semblaient correspondre davantage au stade conventionnel. En effet, au sein d'une organisation qui se trouverait au stade conventionnel de l'apprentissage moral, bien qu'elle reconnaît le système de valeur de son environnement directe et s'y adapte, l'autonomie morale des individus qui la compose n'est pas complète. Ils agissent toujours selon ce que Spitzack (2009) appelle l'éthos, c'est-à-dire la conscience morale et les principes qui guident les décisions de l'organisation. Cette conscience morale est le résultat direct de la culture organisationnelle. En ce sens, comme nous l'avons vu individuellement, ces deux organisations portaient en elles une culture porte-crise, donc une conscience collective peu orientée sur l'éthique. Avec des rationalisations dangereuses et des comportements immoraux.

Cet éthos, ou cette conscience collective, peut être utilisé comme un indicateur de l'impact de l'organisation sur la morale individuelle des membres qui la compose.

On comprend donc qu'une culture organisationnelle a également un impact sur le développement moral de ses employés et membres. Ainsi, des employés au sein d'une organisation dont le niveau moral est peu développé et peu autonome, peut résulter sur des comportements non éthiques. En effet, dans la perspective post-constructiviste que nous avons adoptée, les individus se comportent selon le carcan de la société ou de l'organisation dans laquelle ils se trouvent. Une organisation qui place l'éthique en priorité verra donc ses employés et membres agir dans le même sens que les valeurs prônées et appliquées par l'organisation.

Dans nos deux cas, il s'agissait d'un cercle vicieux, puisque la culture organisationnelle était toxique et ne valorisait pas l'éthique, alors les individus en son sein agissaient en concordance avec cela. Cependant, puisque ce sont les individus qui créaient la culture organisationnelle, cette culture toxique ne faisait que s'amplifier, jusqu'à mener à la crise.

De plus, tout comme dans nos deux cas, le comportement des membres d'une organisation conventionnelle doit être encadré et surveillé par l'organisation. Ils ne sont pas autonomes moralement et ne priorisent pas la défense des valeurs universelles face à leur propre intérêt.

Après la crise, les deux organisations semblent avoir fait un apprentissage moral considérable, puisque si l'on reprend Turner (1976, cité dans Elliott et Smith 2006), toutes ces nouvelles règles et pratiques organisationnelles seraient l'illustration de ces apprentissages et leurs réajustements culturels. Les deux organisations semblent donc être passées au stade post-conventionnel, puisqu'elles permettent une autonomie morale complète à leurs employés et défendent les valeurs universelles dans toutes les sphères de leur organisation (voir tableau 3 : Récapitulatif, apprentissage en développement moral organisationnel).

Tableau 3 : Récapitulatif, apprentissage en développement moral organisationnel selon la théorie de Kohlberg (1958).

Stade d'apprentissage moral organisationnel	<b>COMMUN</b>	
DÉVELOPPEMENT MORAL INDIVIDUEL	<p><b>Niveau conventionnel :</b> Les membres de l'organisation recherchent leurs intérêts personnels; profit, abus de pouvoir. Il n'y a pas d'autonomie morale individuelle (ou très peu). L'organisation doit encadrer et surveiller les comportements de ses membres avec des sanctions. Les lanceurs d'alertes sont sanctionnés.</p>	<b>AVANT LA CRISE</b>
VALEURS	<p><b>Niveau post-conventionnel :</b> Se conforme aux normes et valeurs universelles, s'inclut dans un contexte global, perspective sociale intériorisée.</p>	
OBJECTIFS	<p><b>Niveau post-conventionnel :</b> Prend en compte son impact vis à vis de l'ensemble de ses parties prenantes et de l'environnement global. Défense des valeurs universelles comme mission. Place sa mission avant toute responsabilité financière.</p>	
ETHOS	<p><b>Niveau conventionnel :</b> Faible conscience morale organisationnelle. Culture porte-crise, non préventive.</p>	
<b>STADE CONVENTIONNEL</b>		
DÉVELOPPEMENT MORAL INDIVIDUEL	<p><b>Niveau post-conventionnel :</b> Autonomie morale en développement, éthique valorisée auprès de tous les membres, lanceurs d'alerte valorisés. Réajustement des valeurs organisationnelles.</p>	<b>APRÈS LA CRISE</b>
VALEURS	<p><b>Niveau post-conventionnel</b></p>	
OBJECTIFS	<p><b>Niveau post-conventionnel</b></p>	
ETHOS	<p><b>Niveau post-conventionnel :</b> Forte conscience morale organisationnelle. Changement de la culture, vers la prévention.</p>	
<b>APPRENTISSAGE MORAL : STADE POST-CONVENTIONNEL</b>		

Enfin, le dernier type d'apprentissage qui pourrait être analysé est celui des étapes de Smith et Elliott (2007). C'est-à-dire comment les organisations ont-elles appris des crises ? Et quelles sont les réponses que l'organisation développe face à la crise ?

Puis comment les organisations apprennent en temps de crise ? Plus précisément, est-ce que les organisations ont remis en question leurs croyances et assomptions des gestionnaires ? Et enfin, est-ce que l'organisation a appris des crises ? C'est-à-dire, est-ce que l'organisation se base sur son expérience et celle des autres pour améliorer sa résilience et ses normes de précaution ?

Tableau 4 : Récapitulatif des apprentissages selon le modèle d'Elliott et Smith (2003)

	<b>Apprendre pour la crise</b> <i>(développer des Réponses face à la crise)</i> <i>Smith et Elliott, 2007</i>		<b>Apprendre des crises</b> <i>(l'organisation se base sur son expérience et celle des autres pour améliorer sa résilience et ses normes de précaution)</i> <i>Smith et Elliott, 2007</i>		<b>Apprendre en temps de crise</b> <i>(remise en question des croyances et assumptions des gestionnaires, ce qui créé un second niveau de crise)</i> <i>Smith et Elliott, 2007</i>	
	Avant la crise	Après la crise	Avant la crise	Après la crise	Avant et pendant la crise	Après la crise
EN COMMUN DANS LES DEUX CAS	Approche réactive, peu préparée, informelle	Approche systémique	L'organisation se base sur son expérience de terrain pour ses normes, règlements et sa gestion de crise	Fait appel à des consultants et des spécialistes externes pour s'améliorer. Ainsi que sur son expérience	Climat et culture organisationnelle pro crise. Crise interne des gestionnaires et de la haute direction	Réajustement de la culture organisationnelle. Licenciement ou démission des gestionnaires porte-crise et nouvelle équipe de direction

Dans le prochain chapitre, nous reviendrons sur nos analyses, et nous tenterons de faire des liens avec nos hypothèses de départ. Nous répondrons également à notre problématique de gestion tout en présentant les forces et les limites de notre recherche. Enfin, nous présenterons une série de recommandations en lien avec nos résultats.



## Discussions

Dans cette partie, nous discuterons des résultats obtenus vis-à-vis de notre problématique de recherche. En effet, avec ce mémoire, nous souhaitons répondre à la question : quels sont les apprentissages de gestion que les ONGs tirent des crises organisationnelles ? Et plus précisément, est-ce que des apprentissages étaient réalisés durant une crise ? À quel moment ? Et ouvraient-ils la voie à de réelles améliorations des pratiques ?

Finalement, nous discuterons également des limites de notre étude, ainsi que de la qualité et validité de nos résultats. Enfin, nous intégrerons quelques recommandations globales que l'on peut tirer de nos cas.

Afin d'obtenir ces résultats, nous avons tout d'abord créé deux cas, sous format narratif, desquels nous avons extrait des données que nous avons triées en quatre grands axes.

### *Phase 1 – avant la crise*

Dans la première partie, nous avons réalisé une analyse complète des antécédents de la crise. Pour cela, nous avons analysé les facteurs déjà présents dans l'organisation à travers les niveaux du modèle de l'oignon (individuel, culturel, stratégique, structurel). Ainsi, nous avons observé toutes les rationalisations organisationnelles, les mécanismes de désengagements qui avaient été utilisés et les types de personnalités (inflationnistes/déflationnistes) présentes dans l'organisation. Nous avons également regardé la culture organisationnelle promue et les stratégies et structures qui étaient déjà présentes et dédiées à la gestion des crises. Puis, nous avons comparé ce qui était commun entre les deux organisations.

Ce que nous avons pu observer est que les deux organisations n'avaient pas une culture organisationnelle préventive et très peu de structures et stratégies formalisées en gestion de crise. De plus, elles avaient dans les deux cas des cultures portes-crisis. L'avènement d'une crise était donc inévitable. Nos résultats montrent encore une fois l'importance de

la culture organisationnelle. Même si les valeurs et la mission d'une organisation sont positives et éthiques, cela ne se traduit pas forcément dans la pratique.

### *Phase 2 – pendant la crise*

Dans la deuxième phase, nous avons fait une veille sur les pratiques de gestion de crise annoncées et celles réellement mises en pratique. Et cela, afin de faire ressortir les différentes interprétations : entre les individus et les différentes parties prenantes au sein de la crise. Ainsi nous avons tenté de mettre en relief les facteurs de réussite et d'échec dans ces différents cas d'études. Nous avons également analysé toutes les stratégies qui avaient été utilisées par les organisations et par leurs gestionnaires afin de faire face à la crise. Ici aussi, nous avons utilisé le modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 1995) afin de voir à quels niveaux se situaient les stratégies et si elles découlaient d'une approche systémique.

Nous avons également ajouté dans notre analyse, la perspective des communications, en regardant si les médias avaient un impact dans les stratégies utilisées et quel était le type de communication utilisé. Ce faisant, nous avons vu que malgré les valeurs prônées, ici encore l'impact de la culture organisationnelle se faisait fortement ressentir dans les stratégies utilisées.

Dans les deux cas, les stratégies de communication semblaient étroitement liées à la visibilité accordée par les médias à la crise. De plus, on a pu observer une réelle distinction dans les stratégies utilisées avant et après l'intervention d'une institution coercitive. Avant, elles n'étaient qu'aux deux niveaux les plus visibles du modèle de l'oignon : structurelles et formelles. Puis avec l'intervention de consultants extérieurs, une approche systémique commence à être mise en place, en introduisant des stratégies de réponse à la crise aux niveaux culturels et individuels de l'organisation.

Ce changement est le premier marqueur visible d'apprentissages réalisés par les organisations. On pourrait expliquer cela par le fait, qu'avec la menace d'une sanction (voir la mise en place de sanction dans un des cas), l'organisation s'est vue dans l'obligation de remettre en question ses présuppositions et de changer drastiquement sa

gestion de crise, puisque jugée inefficace jusqu'à lors, au point d'être sujette à sanction. Cela peut également être expliqué par le fait, que lorsque ce sont la culture organisationnelle et le niveau individuel qui sont touchés dans une crise, il est très difficile de prendre le recul nécessaire. En effet, ce sont les individus qui composent l'organisation qui sont à l'origine de ces deux niveaux, il est donc difficile quand on est touché soi-même, de prendre le recul nécessaire, voire même simplement de voir que ce recul est nécessaire.

### *Phase 3 – après la crise*

Dans cette dernière partie, nous avons observé s'il y avait eu des changements et à quels niveaux du modèle de l'oignon. Nous avons ensuite regardé tous les apprentissages qui avaient été réalisés durant la crise et comment ont-ils étaient formalisés. Un des points forts en matière d'apprentissage organisationnel pour les deux organisations est que les mécanismes et facteurs s'accumulant au sein d'une culture toxique sont pernicieux, il est donc difficile en tant que membre de cette même organisation de les reconnaître et d'y faire face. Ainsi, dans cette situation, avoir fait appel à des consultants externes à l'organisation semble être la meilleure stratégie d'intervention. Cette stratégie est un exemple à prendre et reproduire pour toutes les organisations vivant des crises internes. De plus, ces deux organisations ont eu la souplesse et la force de reconnaître leurs erreurs et leur responsabilité. Ceci a été le deuxième plus grand pivot d'apprentissage puisqu'il a permis l'implémentation de grands changements.

Nous allons maintenant faire un retour sur les différents postulats et hypothèses qui ont guidé notre recherche :

#### **1. Y a-t-il des apprentissages durant une crise ?**

Nous avons fait l'hypothèse que oui, des changements seraient probablement faits. Et notre hypothèse semble être confirmée. En effet, comme nous avons vu dans l'analyse, il

semble y avoir eu des apprentissages aux trois niveaux du processus d'apprentissage de Smith et Elliott (2005) dans nos deux cas : avec la crise, en temps de crise et pour la crise. En effet, dans notre analyse, on peut voir clairement qu'avant la crise, les organisations n'avaient pas de gestion de crise définie ni de processus clairs, et que pendant les premières phases de leurs crises elles ne faisaient que réagir. Cependant, un virage s'opère dans les deux cas après une intervention d'une institution internationale coercitive. On peut également voir après cette intervention que les deux organisations ont tiré des leçons des erreurs stratégiques faites en réponse à la crise. Le mode de communication change et la manière de gérer la crise également. On passe d'une gestion du crash interne à une analyse systémique externe faite avec des consultants spécialisés indépendants. De plus, le plus grand apprentissage semble être celui d'avoir réussi à intégrer une vision systémique de la gestion de la crise et d'adopter une posture préventive et formalisée. Alors qu'avant cela, on voit qu'il s'agissait plutôt d'une gestion de crise réactive et informelle, voire internalisée et basée sur les compétences déjà acquises par l'organisation en humanitaire.

## **2. Ces apprentissages débouchent-ils vers des changements ?**

Notre deuxième hypothèse était que ces apprentissages devraient donc déboucher vers des changements visibles au sein de l'organisation et de ses pratiques. En effet, d'après Mintzberg (1999), la crise permet à l'organisation de se réinventer et modifier sa configuration.

Il y a effectivement eu des apprentissages et de grands changements au sein des deux organisations, cependant il est impossible avec les résultats de notre analyse d'affirmer qu'il y a une corrélation entre les apprentissages et les changements organisationnels qui ont été faits.

De plus, nous avons également émis l'hypothèse que les crises éthiques ont un plus fort impact en matière d'apprentissage post-crise que les simples crises organisationnelles. Cette dernière hypothèse ne peut être vérifiée dans notre étude puisque nous n'avons regardé que deux cas dans lesquelles les crises étaient d'ordre éthique. Il serait donc

intéressant dans une prochaine étude de faire un comparatif de ces apprentissages selon les types de crises auxquelles fait face l'organisation.

Cependant, ce que nous avons remarqué est que les crises d'ordre éthique ont un fort impact auprès de l'opinion publique et vis-à-vis de la légitimité d'une organisation. Et comme la légitimité et l'image d'une ONG sont les fondements de son fonctionnement, lorsqu'une crise atteint ces deux aspects, l'ONG va probablement agir de manière plus importante et plus rapide afin de se préserver. Les changements opérés devraient donc être plus grands. De plus, dans notre cas, ces changements et apprentissages sont plus visibles puisque la transparence est la stratégie la plus fréquemment utilisée par les ONGs qui vivent des crises. En effet, cette transparence est utilisée comme un outil de légitimation. De cette manière, les organisations affichent publiquement et communiquent les changements et apprentissages qu'elles ont réalisés au cours de la crise afin de redorer leur image et regagner la confiance du public dont elles ont besoin. Ce besoin de transparence et de redevabilité est de plus en plus présent dans le milieu des ONGs et est documenté dans de nombreuses recherches sur le sujet. Cette transparence est désirée et positive par toutes les parties prenantes, que ce soit pour le public qui veut être rassuré sur l'utilisation de leurs dons, ou encore vis-à-vis des bailleurs de fonds qui veulent être certains de l'utilisation de leurs ressources. Cette nouvelle orientation vers plus de transparence et de redevabilité est également un aspect très documenté et appuyé par de nombreuses études et chercheurs spécialisés dans le milieu des ONGs.

### **3. La culture organisationnelle a-t-elle un impact sur les apprentissages ?**

Ce que nous avons trouvé est qu'effectivement, il y a bien des apprentissages qui semblent avoir été faits dans les deux organisations que nous avons étudiées comme dit précédemment. Et que dans nos deux cas, ces apprentissages semblent avoir mené à de nouvelles pratiques, et plus précisément à un réajustement de leurs cultures organisationnelles. Cependant, ce que nous avons pu observer est qu'il semble que la mission sociale de l'organisation soit en partie la cause de ces apprentissages. En effet, afin de retrouver un alignement entre la mission et les valeurs que prônent ces deux

organisations, après la crise, elles ont dû faire un réel travail de transformation de leurs pratiques et surtout de leur culture organisationnelle. Puisque la crise a montré que les valeurs et la mission que se donnaient les organisations ne se traduisaient pas dans leurs pratiques, elles ont perdu la confiance du public et de leurs membres. Cette perte de cette confiance a causé de graves conséquences financières pour ces organisations. C'est ainsi qu'elles ont été dans l'obligation de se questionner et de remettre en question leurs présuppositions. Cette obligation de changement semble venir du fait qu'elles ont une responsabilité et une légitimité à maintenir auprès du public, puisque c'est de lui que vient le financement nécessaire à son fonctionnement. De plus, une organisation qui poursuit une mission de changement social et de protection des droits de la personne ne peut se permettre de ne pas les respecter. Cette dissonance est tellement forte que le changement est obligatoire si l'on veut que la crise cesse, sinon l'organisation est vouée à disparaître.

Et étant donné que les ONGs sont des organisations post-conventionnelles, elles font passer la défense des valeurs universelles avant leurs objectifs et responsabilités financières. De cette façon, dans les deux cas, les organisations ont pu investir toutes les ressources nécessaires afin de changer et d'apprendre de ces crises, ce qui n'aurait probablement pas pu arriver dans une organisation lucrative dont la responsabilité principale va envers ses actionnaires.

#### **4. Limites de la recherche :**

La première limite que nous avons pu observer durant notre analyse et notre récolte de données était au niveau du facteur individuel et culturel de l'organisation. En effet, bien que nous nous soyons appuyés sur des rapports développés à partir d'entretien, il aurait été intéressant de faire des entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires et employés de différents niveaux au sein des organisations étudiées après la crise, cela afin d'obtenir des données plus pertinentes pour analyser les changements opérés au sein de la crise. À la place, nous avons seulement observé les changements dans les mesures et stratégies formalisées par l'organisation. En effet, comme indiqué dans notre cadre d'analyse, nous nous sommes basés sur la théorie de Turner (1976, cité dans Elliott et Smith 2006), selon

laquelle la mise en place de nouvelles mesures formelles serait le reflet d'un réajustement culturel dans une organisation. Nous avons donc considéré les changements observables, comme l'illustration des nouvelles valeurs prônées par les organisations. Cependant, ces nouvelles mesures peuvent rester superficielles et ne pas refléter complètement la réalité culturelle d'une organisation, cela est d'autant plus vrai au niveau individuel. L'organisation peut avoir fait un changement radical de culture et de valeurs. Si les individus ne les suivent pas, les changements ne peuvent être concrets. Pour cet aspect de notre questionnement, il pourrait être intéressant de faire une étude sur le changement organisationnel auprès des employés de ces organisations, afin d'obtenir une analyse plus poussée.

La deuxième limite que nous avons trouvée est qu'il est impossible de faire des conclusions globales avec seulement deux cas d'études. En effet, le milieu des ONGs et du développement international est tellement varié, chaque organisation a son propre système et sa mission qui lui est propre. De plus, chacune de ces organisations, bien que faisant partie du même écosystème international, doit répondre aux lois, normes et valeurs du pays dans lesquelles elles se trouvent. Et se trouvant souvent dans plusieurs pays simultanément, il est difficile d'obtenir de ces organisations une culture identique dans chacune de ses filiales. La distance physique et symbolique ajoute une grande complexité du point de vue de la vision commune. La gestion de la diversité est donc primordiale pour ces organisations, et est souvent plus importante que la culture organisationnelle commune.

La troisième limite que nous avons trouvée est au niveau de la temporalité des crises. En effet, bien que ces crises aient eu lieu il y a plusieurs années, le travail d'adaptation et de changement des pratiques est encore en cours de développement. En effet, dans le cas d'Oxfam par exemple, de nouvelles informations et de nouvelles problématiques issues de la culture toxique de l'organisation apparaissent encore de nos jours. Et dans le cas d'Amnesty International, un travail avec une firme de consultation est toujours en cours. Il est donc impossible de réellement savoir si les changements implémentés vont durer, et si leurs approches systémiques vont être maintenues. Il serait intéressant de regarder sur le long terme comment les pratiques de ces deux organisations évoluent sur la durée.

## 5. Recommandations :

Toutes les organisations ont beaucoup à apprendre des ONGs, et plus précisément des crises qu'elles vivent. En effet, ces organisations sont capables de grandes améliorations. Et cela en raison de leur niveau de responsabilité élevé auprès de leurs parties prenantes, dans leur communauté, mais également envers les valeurs universelles qu'elles défendent.

- La première recommandation que nous allons faire est celle de la prévention. En effet, ces deux cas nous rappellent l'importance d'adopter une gestion de crise préventive et systémique. En effet, on ne peut pas se baser seulement sur l'expertise internalisée d'une organisation, même si sa mission est d'intervenir en situation de crise. Il est essentiel, non seulement d'être préventif, mais également d'intégrer de l'éthique à sa gestion de crise. Et cela à tous les niveaux : en matière de communication, auprès des parties prenantes, en matière de stratégies ou dans les structures organisationnelles. De plus, il est important de ne pas tomber dans le piège d'adopter une réponse basée sur les relations publiques, qui serait trop superficielle. Pour qu'une gestion de crise soit préventive, elle doit tout d'abord être systémique et donc prendre en compte l'ensemble des acteurs et facteurs avec lesquels coopère l'organisation. Ensuite, cette gestion de crise doit prendre en compte tous les niveaux de l'organisation, que ce soit les facteurs visibles comme les stratégies et les structures organisationnelles, mais également les facteurs invisibles comme la culture organisationnelle et les individus.
- La deuxième recommandation est de ne pas adopter seulement une approche déontologique en éthique. Cette approche seule n'est pas suffisante pour prévenir des comportements non éthiques comme nos cas nous l'ont montrés. Pour ce faire, il est important que l'éthique se retrouve à tous les niveaux et soit valorisée dans la culture organisationnelle et dans toutes les communications officielles. Évidemment, il est primordial d'implémenter un changement avant de communiquer dessus. Il est également primordial que les gestionnaires et membres de la gouvernance incarnent les valeurs que l'organisation veut promouvoir et fassent de sa communication une priorité. Il en va de même pour l'éthique de travail. Il faut également valoriser l'autonomie morale de tous les

membres d'une organisation en valorisant les lanceurs d'alerte et les remises en question. Pour cela, la mise en place d'une cellule de crise ou d'un comité dédié à l'éthique organisationnelle serait un outil pertinent. En effet, ce comité pourrait être mobilisé de façon continue afin de remettre en question les présuppositions de l'organisation et ses pratiques en matière d'éthique. La création d'un comité participatif permettrait également d'engager des membres de l'organisation et de toutes ses parties prenantes dans les processus d'éthiques organisationnelles. De cette façon, l'organisation pourrait encourager continuellement le développement et l'autonomie morale de chacun. Et ainsi, permettre d'améliorer non seulement la gestion de crise, mais également l'organisation elle-même. Enfin, en maintenant et valorisant une culture organisationnelle basée sur l'éthique, une organisation se protège des gestionnaires portes-crisis, et donc plus globalement des crises.

- La troisième recommandation est que même si une organisation est considérée comme prônant des valeurs morales universelles (post-conventionnelles), ses membres n'ont pas forcément une autonomie morale complète. Il faut amener les employés à adopter des comportements éthiques sans besoin de contrôle pour s'en assurer. Et cela à travers une culture organisationnelle éthique et une responsabilisation individuelle des membres de l'organisation (voir la deuxième recommandation).
- La quatrième recommandation : lorsqu'une organisation est atteinte à l'interne par une crise, il faut faire appel à des ressources externes comme des consultants ou des spécialistes, ce qui est primordial afin d'avoir une vision externe et objective. En effet, les crises internes sont majoritairement liées au niveau culturel et individuel de l'organisation. Il est donc difficile en tant que membre de cette organisation de déconstruire les présuppositions et rationalisations dangereuses de sa propre organisation. En ce sens, il est primordial d'intégrer le point de vue du plus de parties prenantes possible en gestion de crise, puisqu'un récit commun est nécessaire afin de faire des apprentissages et des changements.

- La dernière recommandation est qu'il est primordial d'instaurer une routine d'apprentissage au sein d'une organisation. Cette démarche va continuellement questionner les actions et pratiques de l'organisation et en ce sens, valoriser et développer une culture de la prévention. En effet, l'instauration de feedbacks et de post-mortem permet des apprentissages constants pour une organisation.

## Conclusion

La crise a été abordée dans la recherche scientifique comme un vecteur d'apprentissage organisationnel, et comme un moyen de compréhension de la société moderne.

« La crise amène à la remise en question de nos présupposés, de nos habitudes, de nous-même. La crise est la manifestation d'une imperfection cachée, importante, mal prévue. Porteuse de changement elle peut donc être porteuse de progrès si nous l'appréhendons par le bon sens. Elle est parfois le signe d'une croissance et l'accompagne le plus souvent » (Dhemes et Minguet, 1998 : 21).

Malheureusement, de nombreuses opportunités d'apprentissages sont perdues et fréquemment ignorées par les organisations. En effet, l'apprentissage et les changements peuvent non seulement être coûteux en matière de ressources, mais en plus révéler les faiblesses des organisations. Cette peur de la « vulnérabilité » est enracinée dans la culture et dans les normes de beaucoup d'organisations (Smith et Elliot, 2007).

Dans cette recherche nous avons proposé une vision des crises centrée sur les notions de l'humain, de la culture et de l'apprentissage. Dans une perspective de changement et d'amélioration des pratiques. Tout au long de ce mémoire, nous avons essayé de répondre à la question : quels sont les apprentissages de gestion que les ONGs tirent des crises organisationnelles ?

En s'appuyant sur nos analyses et sur les données récoltées, il est impossible pour nous de faire une liste exhaustive des apprentissages en gestion que les ONGs peuvent tirer des crises. Cependant, l'on peut affirmer que des changements fondamentaux semblent avoir été apportés aux deux organisations dans nos cas en lien avec les crises qu'elles ont vécues. De plus, ces changements sont dorénavant adoptés dans une perspective systémique.

Pour résumer notre analyse, il ressort que les deux organisations semblaient avoir développé des cultures porte-crisis, amplifiées par des gestionnaires porte-crisis. Dans nos deux cas, les organisations n'avaient pas adopté de gestion de crise systémique, voir pas de gestion de crise. Elles semblaient se baser sur leur capacité de réactivité et sur leur

expertise en intervention humanitaire afin de faire face aux crises organisationnelles éventuelles.

De plus, dans les deux cas, la crise semblait se diviser en deux phases. Dans la première phase, les organisations ne semblaient faire que de la gestion du crash, sans aucune stratégie ou structure formelle. Et des communications non éthiques, basées essentiellement sur de la relation publique avec les médias, afin de faire d'essayer de contrôler les dommages immédiats.

Puis, dans une deuxième phase, suite à l'intervention d'une institution internationale coercitive, et suite à des pertes ou des sanctions (financières ou humaines) les organisations semblent alors dans nos deux cas, prendre le parti d'externaliser leur gestion de crise. À ce moment-là, l'on voit opérer un pivot complet dans la manière d'aborder la crise et de communiquer sur la crise par les organisations. Il y a alors une reconnaissance des fautes et des torts, qui mènent ensuite à une phase de grands changements organisationnels. Ces changements sont principalement culturels et structurels.

Comme nous l'avons présenté précédemment, de nombreuses opportunités d'apprentissages sont perdues par les organisations. Et cela, parce que les apprentissages organisationnels s'accompagnent souvent de grands coûts en matière de ressources. De plus, ils nécessitent de la vulnérabilité et de l'authenticité. Ce que peu d'organisations sont prêtes à dévoiler (Smith et Elliot, 2007). Ainsi, la particularité de notre étude est que nous avons choisi de regarder ces apprentissages sur des organisations ayant la nécessité d'être transparentes et authentiques : les ONGs. Ce faisant, nous avons pris le parti, de considérer que le terrain de la crise était un facteur déterminant à prendre en compte afin d'étudier une gestion de crise. En effet, les ONGs, avec leur haut niveau de responsabilité, ont un terreau plus que propice à la mise en place d'une parfaite gestion éthique des crises. Leurs responsabilités et leur modèle organisationnel les obligent à mettre en place de bonnes pratiques et à corriger leurs erreurs. En ce sens, les ONGs sont donc des exemples à prendre en compte en matière de gestion, et cela pour toutes les organisations.

Dans les deux cas, les organisations ont su investir toutes les ressources nécessaires afin de changer leurs pratiques et leur culture organisationnelle, cela semble avoir permis d'apporter de grands changements durables.

Ces crises nous ont également permis de montrer que bien qu'une organisation prône des valeurs morales et de hauts standards éthiques, ses pratiques organisationnelles peuvent complètement différer. En effet, tous les facteurs : structurels, stratégiques, individuels et culturels sont nécessaires afin de préserver l'équilibre d'une organisation saine. Nous avons également pu voir que l'intégration d'une stratégie de communication est essentielle, mais doit être faite dans une approche éthique et systémique. En ne valorisant pas seulement les stratégies de relations publiques, mais une communication éthique, responsable et authentique.

En somme, il n'y a pas une seule recette en matière de gestion de crise, l'importance se trouve dans la constance, la répétition, la mise en place de routines d'apprentissage, la prévention et la place centrale de l'éthique dans toutes les pratiques organisationnelles.



## Bibliographie

Atlani-Duault, Laëtitia (2005). « Les ONGs à l'heure de la bonne gouvernance », *Autrepart*, vol. 35, no 3 : 3-17.

Arendt, Hannah (1991). *Eichmann à Jérusalem : Rapport sur la banalité du mal*, vol. Eichmann in Jérusalem, Gallimard.

Association, American Psychiatric (1987). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*.

Baker (1996). « The ethics of protest », *Vital speeches of the Day*: 252-255.

Bandura, Barbaranelli, Caprara et Pastorelli (1996). « Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. », *Journal of Personality and social psychology*, vol. 71, no 2: 364-374.

Becker (1973). *The denial of death*, New York, Free press.

Berthon, Antal, Dierkes, Child et Nonaka (2001). *Organizationnal learning and knowledge : Reflections on the dynamics of the field and challenges for the future*, coll. Handbook of organizational learning and knowledge.

Bex, Sean et Stef Craps (2016). « Humanitarianism, testimony, and the white savoir industrial complex : What is the what versus kony 2012 », *Cultural critique*, vol. 92, no Winter 2016: 32-56.

Brown et Jones (2000). « Honourable members and dishonourable deeds : Sensemaking, impression management and legitimation in the arms to iraq affairs », *Human Relations*, vol. 53, no 5.

Caroll (2000). « Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality », *Business Ethics Quaterly*, vol. 10, no 1.

Coulombe, Caroline et Thierry C. Pauchant (2006). « La psychologie morale - Lawrence Kohlberg (1927-1987) ».

Denis (1993). *Gérer les catastrophes*.

Deschamps, Isabelle, Martine Lalonde, Therry C. Pauchant et Jean-Philippe Waaub (1997). « What crises could teach us about complexity and systemic management. The case of nestucca oil spill. », *Technological forecasting & social change*, vol. 55, no 2: 107-129.

Dhemes, Jean-Loup et Dom Hugues Minguet (1998). *L'éthique ou le chaos ?*, 723<sup>e</sup> éd., Montréal, Alain, Noël.

Fassin, Didier (2008). « Beyond good and evil?: Questioning the anthropological discomfort with morals », *Anthropological Theory*, vol. 8, no 4 : 333-344.

Fontanel, Jacques et Yann Echinard (2008). *La puissance économique-politique des organisations non gouvernementales dans le monde d'aujourd'hui*.

Fisher-Yoshida et Wasserman (2006). *Moral conflict and engaging alternative perspectives*, 2<sup>e</sup> éd., San Francisco, Jossey-Bass.

Franco et Thierry C. Pauchant (2014). « Adam Smith au-delà de sa caricature néolibérale : Suggestions réglementaires et éthiques pour la banque, la finance et l'économie », *Éthique publique*, vol. 16, no 2.

Guntzburger, Yoann, Virginie Lecourt et Therry C. Pauchant (2015). « Le dialogue au service du changement, de l'apprentissage et de l'éthique dans les organisations », *Gestion*, vol. 39, no 4 : 114-121.

Guntzburger, Yoann et Therry C. Pauchant (2014). « Complexity and ethical crisis management : A systemic analysis of the fukushima daiichi nuclear disaster », *Journal of Organizational effectiveness : people and performance*, vol. 1, no 4.

Habermas, Jürgen (1975). *Legitimation crisis*.

Heiderich, Didier (2011). *La gestion de crise*, DUNOD.

Hensgen, Desouza et Kraft (2003). « Games, signal detection, and processing in the context of crisis management », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 11 : 67-77.

Hodgkinson, P.E et M. Stewart (1991). « Survival and bereavement », dans Routledge (dir.), *Coping with catastrophe : A handbook of disaster* : 1-34.

Jin, Yan, Augustine Pang et Joshua Smith (2018). « Crisis communication and ethics: The role of public relations », *Journal of Business Strategy*, vol. 39, no 1 : 43-52.

Kets de Vries et Miller (1985). *L'entreprise névrosée*, Paris, McGraw-Hill.

Klebe Treviño, Linda, Michael E. Brown et Stephen J. Wall (1993). « Managing to be ethical - debunking five business ethics myths », *The Academy of Management Executive*, vol. 18, no 2 : 69-83.

Kohlberg, Lawrence (1958). *The development of modes of thinking and choices in years 10 to 16*, Ph.D., University of Chicago.

Lagadec, Patrick (1995). *La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill.

Lalonde, Carole (2003). *Configurations organisationnelles et gestion de crise*, Ph.D., Montréal, École des Hautes Études Commerciales.

Leroy, Hannes, Michael E. Palanski et Tony Simons (2012). « Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 107, no 3 : 255-264.

Lhuillier, D (2009). « Resisttance et défenses », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, no 7 : 225-234.

Libaert, Thierry (2009). « L'impossible prévision des crises », *Magazine de la communication de crise et sensible*, p4.

Linda Klebe, Trevino, Gary R. Weaver, David G. Gibson et Toffler Barbara Ley (1999). « Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts », *California Management Review*, vol. 41, no 2 : 131-151.

Maesschalck, Jeroen (2004). « Approaches to ethics management in the public sector - a proposed extension of the compliance-integrity continuum », *Public Integrity*, vol. 5, no 1 : 21-41.

Martineau, Joé T. (2007). *Les leçons éthiques de la crise d'enron : Une analyse systémique*, HEC Montréal.

Martineau, Joé T., Therry C. Pauchant et Kevin J. Johnson (2016). « The pluralist theory of ethics programs orientations and ideologies : An empirical study anchored in requisite », *J Bus Ethics*.

Martineau, Joé T., Therry C. Pauchant et Maryse Tremblay (2017). « La gestion de l'éthique dans les organisations québécoises : Déploiement, portrait et pistes de développement souhaitables », *Éthique publique*, vol. 19, no 1.

Maslow (1972). *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard.

McGann et Johnstone (2005). « The power shift and the ngo credibility crisis », *Brown journal of world affaires*, vol. XI, no 2.

Milgram, Stanley (1994). *La soumission à l'autorité*, vol. 2, Calmann-Lévy.

Mintzberg, Henry (1979). *Structure et dynamique des organisations* Editions d'organisation.

Mintzberg, Henry, Robert Simons et Kunal Basu (2002). « Beyond selfishness », *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 1 : 67-74.

Morin, Edgar (1976). « Pour une crisiologie », *Communications*, vol. 25 : 149-163.

Neustadt, R.E. et H. Fineberg (1983). « The epidemic that never was : Policy-making and the swine flu affair. », *New York*, vol. Vintage.

O'Loughlin, Liam (2014). « Negotiating solidarity: Indra sinha's animal's people and the 'ngo-ization' of postcolonial narrative », *Comparative American Studies An International Journal*, vol. 12, no 1-2 : 101-113.

Pauchant, Thierry C., Fabienne Elliott, Elisabeth A. Franco, Virginie Lecourt, Yoséline Leunens et Joé T. Martineau (2014). « Corruption, collusion et éthique, comment contrer une culture de désengagement morale ? ».

Pauchant, Thierry C. et Ian I. Mitroff (1990). « Crisis management: Managing paradox in a chaotic world », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 38, no 2 : 117-134.

Pauchant, Thierry C. et Ian I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes: Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, vol. 9, Montréal, Éditions Québec/Amérique.

Perrow, Charles (1994). « The limits of safety : The enhancement of a theory of accidents », *Journal of contingencies and crisis management*, vol. 2, no 4.

Quiennec (2007). « La croissance des ong humanitaires, une innovation devenue institution », *Revue française de gestion* : 83-94.

Reason (1987). « Cognitive aids in process environments : Prostheses or tools », *International Journal of Management studies*, vol. 27.

Rhodes (1995). « The new governance : Governing without government », *Political studies*, vol. 44 : 652-667.

Rigaud, Jacob (2011). « On the definition of public governance », *Optimum Online*, vol. 41, no 3.

Roux-Dufort, Christophe (2003). *Gérer et décider en situation de crise*, DUNOD.

Schriavastava, Paul (1993). *Crisis theory/practice: Towards a sustainable future*, Management Department, Bucknell University.

Shrivastava, Paul et Ian I. Mitroff (1987). « Strategic management of corporate crises », *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, no 1 : 5-11.

Shrivastava, Paul, Ian Mitroff et Can M. Alpaslan (2012). « Imagining an education in crisis management », *Journal of Management Education*, vol. 37, no 1 : 6-20.

Smith (1990). *Beyond contingency planning towards a model of crisis management*, vol. 4.

Smith, Denis et Dominic Elliott (2007). « Exploring the barriers to learning from crisis: Organizational learning and crisis », *Management Learning*, vol. 38, no 5 : 519-538.

Spitzeck, Heiko (2009). « Organizational moral learning: What, if anything, do corporations learn from ngo critique?: Jbe jbe », *Journal of Business Ethics*, vol. 88, no 1 :157-173.

Tenbrunsel, Ann E., Kristin Smith-Crowe et Elizabeth E. Umphress (2004). « Building houses on rocks : The role of the ethical infrastructure in organizations », *Social Justice Research*, vol. 16, no 3.

Tremblay, Maryse, Joé T. Martineau et Thierry C. Pauchant (2016). « Managing organizational ethics in the public sector: A pluralist contingency approach as an alternative to the integrity management framework », *Public Integrity*, vol. 19, no 3 : 219-233.

Valot, Claude (1996). *Gstion du temps et gestion du risque*.

Walsh, Meyer et Schoonhovem (2006). « A future for organization theory : Living in and living with changing organizations », *Organization science*, vol. 17 : 657-671.

Weaver, Gary R., Linda Klebe Treviño et Philip L. Cochran (1999). « Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the fortune 1000 », *Journal of Business Ethics*, vol. 18, no 3.

Weaver, Gary R., Linda Klebe Treviño et Philip L. Cochran (1999). « Integrated and decoupled corporate social performance : Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices », *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 5 : 539.

Weick, Karl E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2<sup>e</sup> éd., New York, Random House.

Weick, Karl E. (2012). « Organized sensemaking : A commentary on processes of interpretative work », *Human Relations, the Tavistock Institute*, vol. 65, no 1 : 141-153.

Wildavski (1988). *Searching for safety*, New Brunswick, Transaction.

Yin, Robert K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods - sixth edition*, Cosmo Corporation<sup>e</sup> éd., 319

**Rapports :**

Amnesty International (2018, 19 novembre). *Enquête indépendante sur la mort tragique de Gaëtan Mootoo, chercheur Afrique de l'Ouest pour Amnesty International* [Communiqué de presse].

Récupéré de <https://www.amnesty.org/fr/latest/news/2018/11/independent-review-into-the-tragic-loss-of-gaetan-mootoo/>

Amnesty International (2002). *Guide à l'usage des membres* [Guide interne sur l'organisation].

Récupéré de <https://www.amnesty.org/download/Documents/120000/org200012002fra.pdf>

Amnesty International. *Qui nous-sommes ?* Section- Structure et personnes [Site web officiel]. Récupéré le 11 février 2021.

Récupéré de : <https://www.amnesty.org/fr/about-us/how-were-run/structure-and-people/>

Amnesty International. *Qui nous-sommes ?* Section Financement et salaires [Site web officiel]. Récupéré le 11 février 2021.

Récupéré de <https://www.amnesty.org/fr/about-us/how-were-run/finances-and-pay/>

Amnesty International. *Communiqués de presse* [Site web officiel]. Récupéré le 11 février 2021.

Récupéré de <https://www.amnesty.org/fr/search/?q=&resourceType=pressrelease>

Avula, Kavita ; McKay, Lisa ; Galland, Sébastien (2019, Janvier). *Amnesty International – Étude sur le bien-être du personnel*, [Rapport d'enquête]. The Konterra Group.

Récupéré de : [www.amnesty.org/download/Documents/ORG6097632019FRENCH.PDF](http://www.amnesty.org/download/Documents/ORG6097632019FRENCH.PDF)

Amnesty International. *Qui nous-sommes ?* [Site web officiel] Récupéré le 11 février 2021. Récupéré de <https://www.amnesty.org/fr/who-we-are/>

29 mai 2019, Amnesty International France, [communiqué de presse]. Récupéré de <https://www.amnesty.fr/actualites/le-25-mai-2018-gaetan-mootoo-chercheur-a-amnesty>

Amnesty International France. *Qui nous-sommes ?* Section - Fonctionnement [Site web officiel]. Récupéré le 11 février 2021.

Récupéré de : <https://www.amnesty.fr/fonctionnement-amnesty-international-france>

Laddie, James (2018, 31 octobre). *Enquête sur la mort de Gaëtan Mootoo*, [Rapport d'enquête]. Matrix Chambers, Queen's Counsel.

Récupéré de : <https://www.amnesty.org/download/Documents/ORG6094132018ENGLISH.PDF>

Amnesty International. *Qui nous-sommes ?* Section - Structure et personnes [Site web officiel]. Récupéré le 11 février 2021.

Récupéré de : <https://www.amnesty.org/fr/about-us/how-were-run/structure-and-people/>

Amnesty International France. *Qui nous-sommes ?* Section - Fonctionnement [Site web officiel]. Récupéré le 11 février 2021.

Récupéré de : <https://www.amnesty.fr/fonctionnement-amnesty-international-france>

O'Dwyera, Brendan; Unerman, Jeffrey (2008). "The paradox of greater NGO accountability : A case study of Amnesty Ireland", *Accounting, Organizations and Society*.

Volker, Heins (2008). "*Nongovernmental Organizations in International Society : Struggles Over Recognition*". Palgrave Macmillan, 2008

Oxfam Québec (2018). *Oxfam québec applaudit les mesures prises pour éradiquer les abus* [Communiqué de presse].

Récupéré de <https://oxfam.qc.ca/oxfam-quebec-applaudit-mesures-prises-eradiquer-abus/>

Kofaviv, Favilek et Konamavid (2011). *Gender-based violence against haitian women & girls in internal displacement camps*, MADRE.

Récupéré de <https://www.madre.org/press-publications/press-release/gender-based-violence-against-haitian-women-girls-internal>

Oxfam GB Media Team (2019, 11 juin). *Oxfam GB « deeply sorry » for sexual exploitation in haiti and flawed investigation*. [Communiqué de presse] Media Centre.

Récupéré de [https://oxfamapps.org/media/press\\_release/oxfam-gb-deeply-sorry-for-sexual-exploitation-in-haiti-and-flawed-investigation/](https://oxfamapps.org/media/press_release/oxfam-gb-deeply-sorry-for-sexual-exploitation-in-haiti-and-flawed-investigation/)

Oxfam International (2018, 18 février). *Oxfam release of 2011 Haiti internal report*. [Communiqué de presse].

Récupéré de <https://www.oxfam.org/en/oxfam-release-2011-haiti-internal-report>

Oxfam International (2011). Haiti Investigation Final Report- Confidential-FRN5.[Rapport interne].

Récupéré de <https://oxfam.qc.ca/wp-content/uploads/2018/02/Haiti-Investigation-2011-Final-Version-00000002.pdf>

Oxfam International (2018, 22 février). *Déclaration sur la suspension de deux mois d'Oxfam Gb en Haïti*. [Communiqué de presse].

Récupéré de <https://www.oxfam.org/fr/communiques-presse/declaration-sur-la-suspension-de-deux-mois-doxfam-gb-en-haiti>

Oxfam International. (2021) Oxfam Policy and Practice [Ressources web].

Récupéré de <https://policy-practice.oxfam.org.uk>

Oxfam International (2018). *Oxfam Grande-Bretagne publie son rapport sur les accusations de comportements sexuels en Haïti*. [Communiqué de presse].

Récupéré de <https://oxfam.qc.ca/oxfam-grande-bretagne-publie-rapport-accusations-de-comportements-sexuels-haiti/>

### ***Revue de presse, cas 1 : Oxfam***

O'Neill, Sean (2018, 9 février). "Oxfam in Haiti: It was like a Caligula orgy with prostitutes in Oxfam T-Shirts", *The Times*, Section Times investigation.

Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/article/oxfam-in-haiti-it-was-like-a-caligula-orgy-with-prostitutes-in-oxfam-t-shirts-p32wlk0rp>

Elgot, Jessica (2018, 11 février). "Oxfam told to show moral leadership or lose government funds", *The Guardian*, Section World-Americas.

Récupéré de <https://www.theguardian.com/world/2018/feb/11/oxfam-show-moral-leadership-lose-government-funds-prostitutes-haiti>

Ratcliffe, Rebecca ; Quinn, Ben (2018, 11 février). "Oxfam fresh claims that staff used prostitutes in Chad". *The Guardian*, Section World-Americas.

Récupéré de <https://www.theguardian.com/world/2018/feb/10/oxfam-faces-allegations-staff-paid-prostitutes-in-chad>

Agence France-Presse (2018, 12 février). “Scandale sexuel en Haïti : la directrice adjointe d’Oxfam démissionne ». *Le monde*, Section

Récupéré de [https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/02/12/haiti-l-ong-oxfam-accusee-d-avoir-engage-des-prostituees-apres-le-seisme-en-2010\\_5255385\\_3214.html](https://www.lemonde.fr/europe/article/2018/02/12/haiti-l-ong-oxfam-accusee-d-avoir-engage-des-prostituees-apres-le-seisme-en-2010_5255385_3214.html)

Booth, Robert (2018, 12 février). “Oxfam warned it could lose European funding over scandal”. *The Guardian*, Section World-Americas

Récupéré de <https://www.theguardian.com/world/2018/feb/12/haiti-demands-oxfam-identify-workers-who-used-prostitutes>

Damgé, Mathilde (2018, 13 février). « Oxfam : portrait d’un géant de l’humanitaire » *Le monde*, Section Les décodeurs.

Récupéré de [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/02/13/oxfam-portrait-d-un-geant-de-l-humanitaire\\_5256233\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2018/02/13/oxfam-portrait-d-un-geant-de-l-humanitaire_5256233_4355770.html)

O’Neill, Sean ( 2018, 13 février). « Oxfam sex scandal : Charity chief Mark Goldring knew of allegations” *The Times*, section news.

Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/article/oxfam-sex-scandal-charity-chief-mark-goldring-knew-of-allegations-d6msdcxj2>

Parker, Ben (2018, 13 février). “Oxfam sexual exploiter in Haiti caught seven years earlier in Liberia”. *The New Humanitarian*, section Aid and Policy – Investigations.

Récupéré de <http://www.irinnews.org/investigations/2018/02/13/exclusive-oxfam-sexual-exploiter-haiti-caught-seven-years-earlier-liberia>

Ratliffe, Rebecca (2018, 13 février). “Oxfam’s disgraced Haiti official left earlier post over « sex parties »” *The Guardian*, Section World-Americas.

Récupéré de <https://www.theguardian.com/global-development/2018/feb/13/oxfam-disgraced-haiti-official-liberia-post-roland-van-hauwermeiren>

O'Neill, Sean (2018, 16 février). « Oxfam sex scandal : roland van Hauwermeiren says he is deeply ashamed of his conduct ». *The Times*, section Times investigation.

Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/article/oxfam-sex-scandal-im-flesh-and-blood-and-i-made-mistakes-im-deeply-ashamed-6qd9gjz67>

O'Neil, Sean (2018, 16 février). « How the Oxfam sex scandal unfolded' The times, section Times investigation.

Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/article/one-week-on-how-the-oxfam-sex-scandal-unfolded-rdq6qhzgh>

Thomas, Frédéric (2018, 17 février). « C'est aux Haïtiens qu'Oxfam doit rendre compte », *Le Monde*, Section Tribune d'opinion.

Récupéré de [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/02/17/c-est-aux-haitiens-qu-oxfam-doit-rendre-compte\\_5258297\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/02/17/c-est-aux-haitiens-qu-oxfam-doit-rendre-compte_5258297_3232.html)

Kerbaj, Richard ; Hellen, Nicholas (2018, 18 février). « Top charities hired lawyers to stop watchdog tackling abuse » The times, section UK.

Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/article/top-charities-hired-lawyers-to-stop-watchdog-tackling-abuse-3kr6wmjff>

Agence France-Presse (2018, 19 février). Scandale Oxfam: l'ex-responsable en Haïti aurait reconnu avoir payé des prostituées. *Le figaro*, Section Actualité International.

Récupéré de <https://www.lefigaro.fr/international/2018/02/19/01003-20180219ARTFIG00075-scandale-oxfam-l-ex-responsable-en-haiti-aurait-reconnu-avoir-payé-des-prostituees.php>

Pavia, Will (2018, 19 février). « Oxfam sex scandal : he liked lesbian shows, says teenage lover of Haiti director Roland Van Hauwermeiren ». *The Times*, Section News World.

Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/article/charity-scandal-he-liked-lesbian-shows-says-teenage-lover-of-haiti-director-roland-van-hauwermeiren-oxfam-r9w5tv0l3>

Mc Veigh, Karen ; Elgot, Jessica (2018, 20 février). “Oxfam loses 7 000 donors since sexual exploitation scandal”. *The Guardian*, Section News World.

Récupéré de <https://www.theguardian.com/world/2018/feb/20/oxfam-boss-mark-goldring-apologises-over-abuse-of-haiti-quake-victims>

Chronologie “Oxfam Haiti allegations: How the scandal unfolded” (2018, 21 février). *BBC*, section UK.

Récupéré de <https://www.bbc.com/news/uk-43112200>

Agence France-Presse (2018, 22 février). “Scandale sexuel: Haiti veut mieux contrôler le secteur humanitaire ». *La presse*, section Europe.

Récupéré de <https://www.lapresse.ca/international/caraibes/201802/22/01-5154932-scandale-sexuel-haiti-veut-mieux-controler-le-secteur-humanitaire.php>

Baron, Amélie (2018, 23 février). “Après le scandale d’Oxfam, Haiti veut mieux contrôler le secteur humanitaire ». *Le devoir*, section Monde, Amériques.

Récupéré de <https://www.ledevoir.com/monde/ameriques/521043/haiti-veut-mieux-controler-le-secteur-humanitaire>

Hobbs, David (2018, 12 mars). “Oxfam timeline : How the Haiti scandal unfolded”. *Thirdsector*, section News.

Récupéré de <https://www.thirdsector.co.uk/oxfam-timeline-haiti-scandal-unfolded/governance/article/1459242>

Press Association (2018, 17 mars). “Oxfam kept aid worker on in Haiti despite sex harassment claims”. *The Guardian*, Section News, Amériques.

Récupéré de <https://www.theguardian.com/world/2018/mar/17/oxfam-kept-aid-worker-on-in-haiti-despite-sex-harassment-claims>

O'Neill, Sean (2018, 19 mai). "UN knew of sex-for-food scandal at top charities", *The times*, section investigation.

Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/article/un-knew-of-sex-for-food-scandal-at-top-charities-xlkgk0kb>

O'Neill, Sean (2018, 29 mai). "Charity sex scandal: In this community no one gets food without having sex first", *The times*, section investigation.

Récupéré de <https://www.thetimes.co.uk/edition/news/charity-sex-scandal-in-this-community-no-one-gets-food-without-having-sex-first-652zrnlhg>

McKenzie Sheena, (2019, 11 juin). "Oxfam had culture of tolerating poor behavior in Haiti sex abuse scandal, report finds". *CNN*, Section World.

Récupéré de <https://www.cnn.com/2019/06/11/uk/oxfam-abuse-inquiry-gbr-intl/index.html>

Kirka, Danica (2019, 11 juin). "Charity watchdog condemns Oxfam for Haiti behaviour". *CNN*, Section World.

Récupéré de <https://www.cp24.com/world/charity-watchdog-condemns-oxfam-for-haiti-behaviour-1.4461371>

« Abus sexuels en Haïti : Oxfam sévèrement critiquée dans un rapport » (2019, 11 juin). *Radio-Canada*, Section Info-International-Amériques

Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1181113/oxfam-grande-bretagne-abus-sexuels-haiti-critique-rapport>

Ratliffe, Rebecca (2019, 11 juin). "Oxfam failed to report child abuse claims in Haiti, inquiry finds", *The Guardian*, Section Global development.

Récupéré de <https://www.theguardian.com/global-development/2019/jun/11/oxfam-abuse-claims-haiti-charity-commission-report>

Reuters, Thomson. (2019, 11 juin). “Oxfam criticized by UK regulator over Haiti sexual misconduct scandal”. *CBC*, section World.

Récupéré de <https://www.cbc.ca/news/world/oxfam-haiti-sex-allegations-report-1.5170436>

“Oxfam criticised over Haiti sex claims” (2019, 11 juin). BBC, Section UK.

Récupéré de <https://www.bbc.com/news/uk-48593401>

Agence France-Presse (2018, 13 juin). « Scandale sexuel : les autorités d’Haïti retirent à Oxfam GB son agrément », *Le Monde*, Section International.

Récupéré de [https://www.lemonde.fr/international/article/2018/06/13/scandale-sexuel-les-autorites-d-haiti-retirent-a-oxfam-gb-son-agrement\\_5314503\\_3210.html](https://www.lemonde.fr/international/article/2018/06/13/scandale-sexuel-les-autorites-d-haiti-retirent-a-oxfam-gb-son-agrement_5314503_3210.html)

Agence France-Presse (2018, 13 juin). “Scandale sexuel: Haïti retire à Oxfam GB son statut d’ONG». *La presse*, section Europe.

Récupéré de <https://www.lapresse.ca/international/caraibes/201806/13/01-5185656-scandale-sexuel-haiti-retire-a-oxfam-gb-son-statut-dong.php>

Hopkins, Nick (2018, 15 juin). “Oxfam to axe jobs and aid programmes in £16m cuts after scandal”, *The Guardian*, Section News.

Récupéré de <https://www.theguardian.com/world/2018/jun/15/oxfam-warns-staff-urgent-savings-16m-haiti-scandal>

### ***Revue de presse, cas 2 : Amnesty international***

Néant, Christelle (2017, 13 octobre). *Qui est derrière Amnesty International ?* [Billet de blogue]. Agoravox.

Récupéré le 7 février 2021 de <https://www.agoravox.fr/actualites/citoyennete/article/qui-est-derriere-amnesty-197687>

McVeigh, Karen (2018, 22 octobre). “Amnesty faces scrutiny as inquiry links Paris worker’s suicide to his job”. *The Guardian*, section Global development.

Récupéré de <https://www.theguardian.com/global-development/2018/oct/22/amnesty-faces-scrutiny-as-inquiry-links-paris-workers-suicide-to-his-job>

Girot, M (2018, 19 novembre). Amnesty International – Enquête sur une ONG génétiquement modifiée [Billet de blogue]. *Agoravox*. Récupéré le 7 février 2021 de <https://www.agoravox.fr/culture-loisirs/extraits-d-ouvrages/article/amnesty-international-enquete-sur-104564>

Tilouine, Joan (2018, 4 décembre). « Mort de Gaëtan Mootoo : le rapport d’enquête pointe « des défaillances » au sein d’Amnesty. » *Le Monde*, section Afrique.

Récupéré de [https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/12/04/mort-du-chercheur-gaetan-mootoo-le-rapport-d-enquete-pointe-des-defaillances-au-sein-d-amnesty\\_5392305\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/12/04/mort-du-chercheur-gaetan-mootoo-le-rapport-d-enquete-pointe-des-defaillances-au-sein-d-amnesty_5392305_3212.html)

Parker, Ben (2018, 13 février). “Oxfam sexual exploiter in Haiti caught seven years earlier in Liberia”. *The New Humanitarian*, section Investigations.

Récupéré de <https://www.thenewhumanitarian.org/investigations/2018/02/13/exclusive-oxfam-sexual-exploiter-haiti-caught-seven-years-earlier-liberia>

“Amnesty loses five bosses after report on toxic workplace”(2019, 28 mai). BBC, section UK.

Récupéré de <https://www.bbc.com/news/uk-48431652>

Tine, Alioune (2018, 1 juin). *En Afrique, Gaëtan Mootoo était un bouclier contre l’arbitraire*. [Tribune]. LeMonde Afrique.

Récupéré de [https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/06/01/en-afrique-gaetan-mootoo-etait-un-bouclier-contre-l-arbitraire\\_5308370\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2018/06/01/en-afrique-gaetan-mootoo-etait-un-bouclier-contre-l-arbitraire_5308370_3212.html)

Plenel, Ewy (2018, 8 juin). *Gaetan Mootoo (1952-2018), l'élégance du juste* [Billet de blog]. Médiapart, section les blogs.

Récupéré de <https://blogs.mediapart.fr/edwy-plenel/blog/070618/gaetan-mootoo-1952-2018-l-elegance-du-juste>

Raymond, Cyril (2020, 28 juin). « Amnesty International : Enquête sur une organisation tombée de son piédestal ». *Atlasinfo*, section Décryptages.

Récupéré de <https://atlasinfo.fr/amnesty-international-enquete-sur-une-organisation-tombee-de-son-piedestal.html>

Agence France-Presse (2018, 8 août). « Amnesty enquête après deux suicides », *Le Figaro*, section Actualité.

Récupéré de [www.lefigaro.fr/flash-actu/2018/08/13/97001-20180813FILWWW00137-amnesty-lance-des-enquetes-apres-les-suicides-de-2-de-ses-employes.php](http://www.lefigaro.fr/flash-actu/2018/08/13/97001-20180813FILWWW00137-amnesty-lance-des-enquetes-apres-les-suicides-de-2-de-ses-employes.php)

Agence France-Presse (2018, 13 août). « Amnestie enquête après les suicides de deux employés ». *La presse*, section International.

Récupéré de <https://www.lapresse.ca/international/201808/13/01-5192843-amnistie-enquete-apres-les-suicides-de-deux-employes.php>

Agence France-Presse (2018, 14 août). « Amnesty : enquêtes après les suicides de deux de ses employés ». *LesEco*, section Monde.

Récupéré de <https://leseco.ma/international/amnesty-enquetes-apres-les-suicides-de-deux-de-ses-employes.html>

Agence France-Presse (2021, 2 avril). « Deux employés d'Oxfam suspendus en RDC », *La presse*, International, section Afrique.

Récupéré de : <https://www.lapresse.ca/international/afrique/2021-04-02/accusations-d-inconduite-sexuelle/deux-employes-d-oxfam-suspendus-en-rdc.php>

**Réseaux sociaux :**

Oxfam GB (2018, 16 février). *Today we announced our plan of action to strengthen safeguarding systems across the organization and stamp out abuse, including asking leading women's rights experts to lead an urgent independent review of our culture and practices. The wide-ranging package of measures includes: (...)* [gazouillis].

Récupéré le 9 février 2021 de <https://twitter.com/oxfamgb/status/964487087532716033>

Oxfam GB (2018, 16 février). *A new independent High-Level Commission on Sexual Misconduct, Accountability and Culture Change, comprised of leading women's rights experts, which will be able to access our records and interview staff, partners and communities we support around the world.: (...)* [Commentaire gazouillis].

Récupéré le 9 février 2021 de

<https://twitter.com/oxfamgb/status/964487091060199424?s=20>

Oxfam GB (2018, 16 février). *The immediate creation of a new global database of accredited referees - designed to end the use of forged, dishonest or unreliable references by past or current Oxfam staff. We will not be issuing any references until this is in place.)* [Commentaire gazouillis].

Récupéré le 9 février 2021 de

<https://twitter.com/oxfamgb/status/964487091060199424?s=20>

Oxfam GB (2018, 16 février). *An immediate investment of money and resources into our safeguarding processes, with the number of people working in safeguarding more than doubling over the coming weeks and annual funding more than tripled to £720,000.)* [Commentaire gazouillis].

Récupéré le 9 février 2021 de

<https://twitter.com/oxfamgb/status/964487091060199424?s=20>

Oxfam GB (2018, 16 février). · *A commitment to improve the culture within Oxfam to ensure that no one faces sexism, discrimination or abuse, that everyone, especially women, feels safe to speak out, and everyone is clear on what behaviour is acceptable or not.* [Commentaire gazouillis].

Récupéré le 9 février 2021 de

<https://twitter.com/oxfamgb/status/964487091060199424?s=20>

Oxfam GB (2018, 16 février). *We will publish our 2011 internal investigation into staff involved in sexual and other misconduct in Haiti as soon as possible, after taking steps to prevent witnesses being identified. The names of the men involved have already been shared with the authorities in Haiti..* [Commentaire gazouillis].

Récupéré le 9 février 2021 de

<https://twitter.com/oxfamgb/status/964487091060199424?s=20>

Oxfam GB (2018, 16 février). *We hope we will be able to earn back the trust that has been lost and that you will continue to stand with us in the fight against poverty and suffering* [Commentaire gazouillis].

Récupéré le 9 février 2021 de

<https://twitter.com/oxfamgb/status/964487091060199424?s=20>

# Annexe 1 – Tableau récapitulatif cas 1

2018	
<b>Accusations principales</b>	<p>Oxfam autorise la démission du directeur d'Haïti et 3 liés employés mis en accusation</p> <p>Oxfam dissimule aux autorités locales et internationales les faits</p> <p>Oxfam dissimule aux autorités internationales et présente ses excuses (Stratégie de relations publiques par le biais d'un communiqué de presse)</p> <p>Oxfam dissimule aux autres ONGs la raison du renvoi et des démissions de ses anciennes employées</p> <p>Oxfam est accusée d'avoir eu connaissance des antécédents concernant les comportements du directeur et de certains employés accusés</p> <p>Un des employés qui avait été licencié pour harcèlement et intimidation est réembauché pour un contrat temporaire</p> <p>Aveux dans les médias du directeur d'Oxfam en Haïti sur le fait qu'il ai eu des relations intimes en échange de lait et de cacahuète</p> <p>Un des anciens employés avait déjà été accusé d'harcèlement sexuel et était connu depuis plus d'un an par les gestionnaires de TONG</p>
<b>Sanctions</b>	<p>Retrait du droit d'opérer d'Oxfam en Haïti</p> <p>Le gouvernement de GB coupe les fonds à Oxfam en attente de vérification qu'Oxfam satisfasse de nouveau les standards du gouvernement</p>
<b>Niveau 1 : Stratégique</b>	<p>Publication du rapport interne initial et communication des noms aux autorités Haïtiennes. Lancement d'un grand plan de réforme, et mandat auprès de deux organisations consultantes sur la culture de l'organisation (Annonce par le biais d'un communiqué de presse)</p> <p>Le directeur d'Oxfam GB annonce que l'organisation a perdu + 7000 donateurs réguliers suite au scandale</p> <p>Le directeur général d'Oxfam GB démissionne</p> <p>Envoi d'une délégation de hauts dirigeants en Haïti afin de s'excuser et collaborer avec les autorités locales</p>
<b>Niveau 2 : Structurelle</b>	<p>Création d'une base de données mondiale pour les vérifier les références du personnel, investissements de fonds et ressources pour l'amélioration des processus de sécurité et surveillance au sein de l'organisation</p> <p>Perte de + 100 emplois dans l'organisation et de moins en moins de financement disponible</p>
<b>Niveau 3 : Culturelle</b>	<p>Engagement à l'amélioration de la culture organisationnelle, avec des valeurs de transparence et d'ouverture au grand plan de réformes sur toutes les plateformes d'Oxfam</p> <p>Excuses publiques envers le Gouvernement Haïtien et les victimes. (Par le biais d'un communiqué de presse)</p> <p>La démission du directeur général d'Oxfam GB est utilisée comme un message sur les objectifs de l'organisation d'atteindre une culture plus éthique, durable et transparente</p>
<b>Niveau 4 : Individuel</b>	<p>La nouvelle directrice générale d'Oxfam Internationale présente ses excuses publiquement. (Par le biais d'un communiqué de presse)</p> <p>Le directeur d'Oxfam GB confirme que les accusations étaient connues et que c'est M. Van Hauwermeiren qui a choisi d'embaucher quand même l'employé accusé, durant son mandat en Haïti</p> <p>La responsable éthique et conformité Helen Evans, d'Oxfam Internationale pointe du doigt les manquements des ONGs concernant la gestion des plaintes en matière de méconduite sexuelle et le manque de considération accordé aux accusations, et ses alertes répétées sur le sujet (pointe personnellement la responsabilité de Mark Golding)</p> <p>Le directeur d'Oxfam GB se défend dans les médias en disant que les critiques sont disproportionnées. Méconduite de défiance de projection pointé vers les opposants du milieu du développement international. Il reconnaît les fautes comme nombreuses et qu'il aurait du présenter des excuses rapidement mais ne reconnaît pas la gravité des faits</p>

## Réponses organisationnelles

## Annexe 2 – Tableau récapitulatif cas 2

CAS 2 - AMNESTY INTERNATIONAL						
<b>Accusations et faits principaux, classement chronologique</b>	Suicide de Gaëtan Mootoo à Amnesty International France. Accompagné d'un mot mettant en cause Amnesty International dans les causes du décès	Aucune prise en charge émotionnelle n'a été faite par l'organisation pour les collègues de la victime	Intervention des syndicats Le gouvernement français reconnaît le statut d'accident de travail au suicide de Gaëtan Mootoo mais sans faute de l'organisation	Pétition et couverture médiatique, lancé par les proches et collègues de la victime	Publication du rapport de James Laddie	Publication du rapport de Konterra sur le bien-être des employés
<b>Sanctions</b>		Plaintes des employés contre la gestion de l'événement par l'organisation.		Début de la couverture médiatique		
<b>Niveau 1 : Stratégique</b>	Production et diffusion d'un documents formel "question réponses" (document interne)	Communiqué de presse dans lequel la direction d'Amnesty International et France présentent leur condoléances. Et annoncent "se consacrer à apporter du soutien et accompagnement aux personnes touchés" (communiqué de presse)	Intervention du Comité d'Hygiène et Sécurité sur les conditions de travail (CHSCT) qui produit un rapport d'enquête interne (document interne)	Annonce des mesures déjà en place pour soutenir le bien-être des employés (service de conseils 24h/24h) ainsi que décisions de faire appel à des organisations externes afin d'analyser la situation et les pratiques de l'organisation (communiqué de presse)	Communiqués de presse émis par le bureau international et le bureau parisien. Le bureau international reconnaît les torts de l'organisation et annonce du changement futur, tandis que le bureau parisien ne reconnaît aucune responsabilité directe.	Lancement d'un travail avec Deloitte sur la structure de l'organisation et les méthodes de travail
<b>Niveau 2 : Structurelle</b>	Communication informelle à la discrétion des gestionnaires pour l'annonce du décès de Gaëtan Mootoo.	Partage de l'annonce officielle par Amnesty International France sans personnalisation malgré que la tragédie ai eu lieu dans leur bureau. (communiqué de presse)	Amnesty se juge suffisamment impartiale pour traiter l'affaire à l'interne (communiqué de presse)	Une enquête sur le travail de diligence ai commandité auprès de M.Laddie, et une enquête sur la culture interne et le bien-être est commandité auprès de Konterra	Création d'un pôle de ressources humaines spécialisé dans le soutien et le bien-être des employés. Financement et ressources annoncés pour l'accompagnement psychologique des employés	
<b>Niveau 3 : culturelle</b>	Attribution de la tragédie à un facteur externe à l'organisation. Déresponsabilisation				Message officielle vers plus de transparence, et désir d'apprentissage	Prise de responsabilité vis à vis du climat toxique (communiqué de presse)
<b>Niveau 4 : individuelle</b>	Choix de la diffusion de l'annonce du décès de leur collègue par Amnesty International France, à travers l'application de messagerie privée What's app					Le bureau Britannique choisi de se différencier et s'exclue des problématiques mises en lumière par le rapport (communiqué de presse)
<b>Réponses principales aux accusations</b>						