



**Work
in
Progrès[s]**

Construire le travail de demain

Work in Progrès[s]

Manuel de gestion de crise en entreprise

« Faire face aux crises,
en veillant à la qualité des conditions de travail »



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

La gestion de crise est aujourd’hui au cœur des responsabilités stratégiques des organisations. Dans un environnement marqué par des incertitudes multiples – économiques, environnementales, technologiques et sociétales – la capacité à anticiper, décider et agir avec discernement constitue un impératif de gouvernance.

Ce livre blanc s’adresse aux dirigeants et aux instances décisionnelles qui portent la responsabilité de protéger la continuité des activités, la réputation de l’entreprise et la confiance des parties prenantes. Il propose une réflexion approfondie sur les principes de leadership en situation de crise, ainsi que sur les mécanismes de gouvernance qui permettent de conjuguer réactivité et vision à long terme.

Vous y trouverez :

- Les fondements d’une gouvernance résiliente, capable d’intégrer la gestion des risques dans la stratégie globale : Anticiper, Prévenir, Renforcer
- Les rôles et responsabilités des organes de direction face aux crises majeures : Agir et s’Adapter
- Les leviers pour instaurer une culture de préparation et de transparence, indispensable pour maintenir la confiance.

Parce qu’une crise ne se limite pas à une urgence opérationnelle mais engage la crédibilité et la pérennité de l’organisation, ce livre blanc invite à repenser la posture des dirigeants : passer de la réaction à la prévention, de la gestion à la maîtrise, et faire de la résilience un pilier de la gouvernance.

Pierre Clousier - Directeur Environnement du groupe Arkema



Sommaire

	Page
Introduction – Eléments de contexte	5
<i>Objectif : Poser les bases conceptuelles et systémiques de ce que signifie « crise » dans le monde contemporain</i>	
Préambule	6
1. Contexte dans lequel nous évoluons	7
2. Présentation des concepts clés	8
I Avant la crise : Anticiper, Prévenir, Renforcer	11
<i>Objectif : Comprendre la crise, Explorer les logiques d'anticipation, de veille et de préparation</i>	
1. C'est quoi la crise ?	12
2. Pratiques d'anticipation	18
3. Importance de l'expérience	21
II Pendant la crise : Agir et s'Adapter	23
<i>Objectif : Comprendre les impacts humains et organisationnels et Identifier les leviers d'actions immédiates</i>	
1. Impact sur les organisations (travail) et l'humain pendant la crise	24
2. Communication et temps court	26
3. Kit pédagogique	28
III Après la crise : Apprendre et Repenser les nouveaux paradigmes	35
<i>Objectif : Tirer les leçons, Repenser les modèles et Préparer le futur souhaitable en intégrant les évolutions de l'organisation du travail et l'impact sur l'humain</i>	
1. Qu'avons-nous appris ? Importance du REX (Retour d'EXPérience)	36
2. Impact sur les organisations (travail) et l'humain après la crise	38
3. Conclusion et perspectives	42
Pour aller plus loin	45
Bibliographie	46
Les contributeurs	50

Introduction : **Eléments de contexte**

Objectif :

*Poser les bases conceptuelles et
systémiques de ce que signifie
« crise » dans le monde contemporain*

Préambule

Dans un monde marqué par une incertitude croissante, les crises – qu'elles soient sanitaires, économiques, sociales, environnementales, ... – agissent comme des révélateurs, mettant en lumière les failles immédiates de nos systèmes, ainsi que la vulnérabilité structurelle de nos modèles organisationnels et sociétaux. Comme le souligne Edgar Morin (2020), la crise est un « moment de vérité » qui exige une réflexion systémique et une remise en question profonde de notre rapport au risque, souvent encore abordé de manière fragmentée ou réactive.

Ce livre blanc est conçu dans le cadre du projet Work in Progrès[s], financé par l'Anact et AG2R La Mondiale. Il propose une exploration à la fois pratique et théorique de la gestion de crise, en s'appuyant sur un cadre conceptuel pluridisciplinaire et des retours d'expérience de terrain.

Structuré en quatre parties, cet ouvrage propose une grille de lecture et de compréhension de la crise :

- Une première partie pose les bases conceptuelles et systémiques de la crise contemporaine. Après un rappel du contexte dans lequel nous évoluons (AXA, 2025 ; AXA, 2024), les concepts clés sont exposés fournissant une sorte de « grille », afin de mieux s'orienter dans la pluralité des approches liées à la crise.
- Une deuxième partie intitulée « Anticiper, Prévenir, Renforcer» s'attache à définir la notion de crise (Mitroff, 1996), sa structuration (Roux-Dufort, 2009). Les pratiques d'anticipation sont abordées pour prévenir les crises. Plusieurs témoignages d'entreprises illustrent cette approche dans les organisations avec comme conséquence de réduire l'effet de surprise, améliorer la capacité de réponse de chaque acteur. L'importance de l'expérimentation est également rappelée.
- Agir et s'Adapter : impacts et leviers d'action pendant la crise. Cette partie explore les impacts humains et organisationnels des crises, en s'appuyant sur les recherches en psychologie du travail (Roux-Dufort, 2015) et en communication de crise (Libaert, 2020). Elle présente un kit pédagogique développé dans le cadre du projet Work in Progrès[s], testé auprès de 170 apprenants en région Auvergne-Rhône-Alpes à l'automne 2025. Ce kit, désormais accessible à tous les établissements, vise à outiller les jeunes face aux défis de l'organisation du travail en contexte incertain.
- Apprendre et Repenser : vers des modèles résilients et souhaitables. Enfin, cette dernière partie promeut la démarche d'élaboration de retour d'expérience à chaud puis à froid pour capitaliser sur les enseignements à court, moyen et long terme, et renforcer l'adaptabilité de l'organisation tout en prenant en compte le bien-être au travail. Elle interroge les nouveaux paradigmes du travail et de l'organisation, en intégrant les enseignements tirés des crises récentes.

Ce livre blanc est le fruit d'une collaboration entre experts et chercheurs issus de disciplines variées : chimie, management des ressources humaines, philosophie, sciences de gestion. Cette pluridisciplinarité, essentielle pour appréhender la complexité des crises (Lagadec, 2023), permet d'offrir des éclairages complémentaires et d'enrichir la réflexion collective.

1 ■ Contexte dans lequel nous évoluons

Le groupe AXA produit depuis 13 ans le « Future Risks Report » basé sur les résultats de l'enquête annuelle menée auprès d'experts et de représentants du grand public dans le monde. À partir de 2023, la situation de « polycrise » se fait plus prenante : elle est la conjonction, l'imbrication de plusieurs crises majeures qui s'alimentent (sanitaires, climatiques / environnementales, géopolitiques, économiques / financières, technologiques, sociales, techniques et médiatiques...). Le chapitre intitulé « C'est quoi la crise ? » aura comme objet de proposer une définition adaptée, en précisant les différentes formes qu'elle peut avoir pour apporter une compréhension globale, nuancée et opérationnelle.

Quelques chiffres clés 2024 (édition 2025) :



De fait, une crise ne peut être aujourd'hui réduite à un simple choc isolé. Elle doit être comprise comme une réalité complexe, multidimensionnelle, globalisée et interconnectée, caractérisée par la coexistence de plusieurs crises simultanées dont les effets s'intensifient et se diffusent, modifiant profondément la vie quotidienne et les perspectives d'avenir pour l'humanité.

Pour comprendre et mieux gérer ces crises, il convient donc d'avoir une approche transdisciplinaire mais aussi de faire preuve d'une résilience de « haute intensité » (à l'instar d'une « guerre de haute intensité » qui correspond au stade ultime de la crise), capable de s'adapter rapidement dans des conditions parfois extrêmes et se reconfigurer afin de survivre et se reconstruire dans un contexte instable. Les chapitres « Impact sur les organisations et l'humain pendant la crise » et « Impacts sur les organisations et l'humain après la crise » fourniront quelques clés de lecture illustrant ainsi la nécessité de développer une capacité d'adaptation rapide.

Cette résilience peut être perçue par les organisations comme une capacité à mobiliser, coordonner, innover et se transformer afin de faire face aux pires scénarios.

2 ■ Présentation des concepts clés

À l'heure où les crises se succèdent, se superposent et s'amplifient mutuellement (qu'elles soient sociales, économiques, écologiques, politiques ou institutionnelles, etc.) il devient nécessaire de clarifier le sens même du terme « crise », s'efforçant d'aller au-delà d'un usage simpliste de cette notion. Penser de manière rigoureuse la crise est d'ailleurs un concept essentiel pour apprendre à habiter nos sociétés, agir de façon responsable et **cultiver la convivance** entre tous les êtres vivants et leur environnement de vie.

En grec ancien « krisis » (κρίσις) a un sens qui dépasse la simple idée de "crise" au sens moderne. Le mot « krisis » venant du verbe « krinō » (κρίνω) il signifie juger, décider, séparer, choisir.

Dans ce sens originel, « krisis » est interprété comme un moment de vérité, c'est-à-dire : un moment où la réalité se révèle, où une décision doit être prise sur la base d'un jugement, où les conséquences deviennent claires.

Cette section vise à fournir une sorte de « grille conceptuelle », afin de mieux s'orienter dans la pluralité des approches liées à la crise, comprise à la fois comme phénomène social et comme expérience humaine fondamentale. Nous proposons ainsi une lecture croisée de la crise, articulée autour de trois niveaux d'analyse complémentaires :

1. une **approche sociologique**, qui s'efforce d'éclairer les déséquilibres entre les structures collectives à l'œuvre dans les crises de notre monde commun ;
2. une **approche phénoménologique**, qui tente de restituer l'expérience vécue, subjective et personnelle, de la crise ;
3. un **regard humaniste**, centré sur la personne humaine, sur sa vulnérabilité constitutive et sa capacité d'agir – **sa capabilité**, selon les termes de Sen et Nussbaum (2003 ; 2024).

Dans leur interaction constante, ces différentes perspectives nous aident ainsi à comprendre la crise comme un phénomène complexe et transversal, à l'intersection de l'individuel et du collectif, du structurel et de l'intime.

1. Une notion transversale

La notion de « crise » peut être abordée selon divers prismes, propres aux sciences humaines et sociales. Pour rendre compte de cette pluralité épistémique, Baechler, sociologue français, propose, dans *Les Morphologies Sociales* (2014), de distinguer plusieurs ordres sociaux structurant le vivre-ensemble : économique, politique, religieux, technologique, scientifique, ludique, artistique, démographique, éducatif, moral et éthique. Chaque ordre possède ses mécanismes de cohésion. Une crise survient lorsque l'équilibre entre les ordres se brise, par exemple quand l'économie impose des mutations sans médiation politique ou éthique. Baechler offre une « cartographie des forces » à l'œuvre dans la société, permettant d'identifier les tensions structurelles, d'explorer les causes des crises, et de réfléchir aux moyens d'y répondre : par des ajustements ou des régulations permettant de restaurer un équilibre plus stable. Cette approche systémique permet d'éclairer la diversité des effets de la crise selon les ordres sociaux concernés. Mais elle demeure partielle si elle ne prend pas en compte l'expérience subjective de ces transformations.

2. L'expérience (humaine) de la crise

La crise n'est pas seulement un déséquilibre structurel : elle implique également une traversée intérieure, et affecte le rapport à nous-mêmes et aux autres. Husserl, dans *La crise de l'humanité européenne et la philosophie* (1935), y voit une perte de sens liée à l'oubli de la subjectivité dans les savoirs scientifiques. Pour lui, il est nécessaire de revenir à une rationalité orientée vers la compréhension du sens et de la liberté, pour redécouvrir le rapport entre la conscience et le monde.

La phénoménologie transcendantale de Husserl repose sur la suspension du jugement (*epochè*), l'analyse de l'intentionnalité (la conscience est toujours conscience de quelque chose), et l'examen des structures constitutives du vécu subjectif, comme la temporalité. Elle permet ainsi de recentrer l'attention sur l'expérience immédiate, sans médiation théorique.

Hazard, quant à lui, propose une lecture historique de la crise comme transformation profonde de la conscience collective. Dans *La Crise de la conscience européenne* (1935), il décrit la période entre 1680 et 1715 comme un tournant intellectuel : remise en cause des traditions, essor des Lumières, conflit entre foi et raison, mutation de la *forma mentis*. La crise est présentée comme une reconfiguration des valeurs communes et une déstabilisation des repères culturels.

Dupuy approfondit cette approche sur le plan éthique et politique. Dans *Pour un catastrophisme éclairé* (2002), il affirme que l'action responsable suppose de penser l'avenir comme si la catastrophe (climatique, sociale...) était certaine. En suspendant nos croyances rassurantes, à la manière de l'*epochè* husserlienne, nous développons une conscience plus aiguë du réel. La crise apparaît alors comme une « anticipation lucide », où le présent se structure éthiquement à partir du futur.

3. La crise, le propre de l'humain ?

Penser la crise, c'est aussi – et peut-être surtout – interroger le sens le plus intime de l'existence humaine, à partir de la capacité à se reconstruire face à l'épreuve. Le personnalisme (courant philosophique qui se développe en France dans les années 1930) permet d'aborder la crise non seulement comme un fait social ou une expérience subjective, mais comme un défi lancé à la construction de soi dans et par la relation. Pour Mounier, l'être humain est à la fois singularité et ouverture à l'autre que soi : elle se réalise dans l'engagement pour autrui et dans la recherche constante du bien commun (2016). La crise apparaît alors comme un moment de déstabilisation de soi qui révèle la dimension relationnelle de notre identité. Comme le souligne Ricœur, toute identité est narrative, elle se construit en tissant un récit de soi, au croisement de la mémoire, de la promesse et du témoignage (2015). Les crises que nous traversons peuvent remettre en question ce récit, le fragiliser et le rendre incertain. Mais elles ouvrent aussi la possibilité d'un nouveau récit, à condition que l'épreuve soit reconnue et assumée. Ainsi, la crise participe à la redéfinition du sens, moteur de la transformation de soi. Dans cet horizon, la crise se présente comme un moment de discernement, qui ouvre à l'action et à la capacité d'introduire du nouveau dans le monde, comme le dirait Arendt (2020). Penser la crise, c'est donc reconnaître la possibilité de l'initiative humaine, qu'elle soit politique, éducative ou sociale. Ce pouvoir d'agir inscrit la crise dans une temporalité ouverte : celle d'un avenir à construire.

L'interaction de ces différentes approches nous invite à appréhender la crise dans son irréductible complexité : non comme un « accident passager », mais comme un phénomène qui s'inscrit dans la logique même de la vie. Une telle lecture met en lumière le caractère transversal de la crise : elle affecte les cadres collectifs, modifie les récits individuels, fragilise les médiations sociales. Mais elle peut également ouvrir un espace de reconfiguration, en obligeant à clarifier les principes et les valeurs qui soutiennent l'agir commun. Cette démarche ne va pas de soi. Elle suppose un travail constant d'interprétation, attentif aux transformations qui se produisent en nous comme autour de nous. Ce n'est qu'à cette condition que la crise peut devenir une occasion de transformation radicale : de soi, de notre rapport aux autres, aux autres vivants, au monde.



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

Partie I

Avant la crise : Anticiper, Prévenir, Renforcer

Objectif :

*Comprendre la crise, Explorer les logiques
d'anticipation, de veille et de préparation*

1 C'est quoi la crise ?

Comme présenté dans la partie « Présentation des concepts clés », les perspectives historiques et philosophiques offrent un cadre essentiel pour comprendre la complexité du concept de crise et la nécessité d'une approche pluridisciplinaire. Nous tenterons de donner, dans ce chapitre, une définition de la crise, puis nous présenterons ses différentes formes avec pour objectif d'apporter une compréhension globale, nuancée et opérationnelle. L'ambition est de faire dialoguer les cadres conceptuels hétérogènes, et souvent complémentaires, que chaque discipline mobilise pour appréhender le phénomène de crise.

Définition

Commençons tout d'abord par une définition, celle d'Otto Lerbinger (2011) « **un événement inattendu mettant en péril la réputation, le fonctionnement et la stabilité d'une organisation** ». Elle rend compte du caractère accidentel, brusque, déroutant et exceptionnel de la crise. Ensuite soulignons qu'elle provoque la mise en danger de plusieurs dimensions fondamentales d'un système : (1) la notoriété de l'organisation, l'importance de ce facteur sera plus particulièrement abordé dans le chapitre sur la communication de crise, (2) l'impact sur l'organisation et l'humain pendant et après la crise.

Différents types de crises

L'analyse des études des think tanks prospectifs et la prise en compte des travaux de Mitroff (1996) permet de lister les crises anticipées selon plusieurs grandes catégories, et en fonction de leur origine, de leur nature systémique, et de leur impact potentiel sur les conditions de travail et la gouvernance des organisations. Les principales typologies identifiées sont les suivantes :

- **Crise sanitaire** : elle peut être liée à la pandémie comme celle du Covid-19 qui a généré de profonds changements dans les organisations avec une ouverture forcée au télétravail, un absentéisme peu compris et maîtrisé, des troubles en santé mentale... (Frimousse, 2021). Elle peut aussi être liée à la distribution d'un produit alimentaire défectueux ayant un impact sur la santé des consommateurs ;
- **Crises environnementales et climatiques** : elles incluent les catastrophes naturelles, le dérèglement climatique, les pénuries de ressources, ou encore la transition énergétique avec des impacts à plusieurs niveaux ;
- **Crises géopolitiques** : telles que les conflits armés, les tensions commerciales, les mouvements migratoires massifs ;
- **Crises économiques et financières** : cela peut correspondre à une bulle spéculative, une forte inflation, des faillites systémiques ;
- **Crises technologiques et numériques** : elles peuvent prendre la forme de cyberattaques, de fuites de données, d'une intelligence artificielle non maîtrisée ou de la perte de contrôle des effets d'un algorithme ;

- **Crise criminelle** : elle englobe le sabotage, le terrorisme, l'espionnage industriel, ainsi que le harcèlement moral et sexuel (Mitroff, 1996) ;
- **Crise économique** : elle recouvre le boycottage, l'OPA hostile, la chute du cours de la bourse, ou encore les grèves (Mitroff, 1996) ;
- **Crise liée à la désinformation et à la contrefaçon** : elle regroupe la diffusion de rumeurs, la contrefaçon et l'espionnage industriel, très surveillés par les grands groupes industriels français (Mitroff, 1996) ;
- **Défaillance ou destruction partielle ou totale de sites ou d'équipements** : elle inclut les pannes informatiques ou des systèmes de communication, la défectuosité de produits, la destruction de sites, le rappel de produits ou tout défaut majeur de qualité (Mitroff, 1996) ;
- **Crise légale** : elle couvre la mise en examen d'hommes clés, la fraude ou les procès (Mitroff, 1996) ;
- **Crise de réputation** : elle concerne les rumeurs diffamatoires ou les scandales médiatiques (Mitroff, 1996) ;
- **Crise réglementaire** : elle englobe la modification des réglementations en vigueur ou le lobbying pour défendre des intérêts contraires (Mitroff, 1996) ;
- **Crises techniques ou industrielles** : elles peuvent être liées à un accident dans une usine chimique, pharmaceutique, un accident nucléaire, un incendie dans un entrepôt... ;
- **Crises sociales et sociétales** : mouvements sociaux, inégalités, polarisation idéologique, montée des extrêmes ;
- **Crise médiatique** qui infuse dans toutes les crises : elle est mise en exergue par les médias qui rendent public l'événement, l'amplifie, le déforme. L'effet des réseaux sociaux est majeur. Le chapitre sur la communication souligne le caractère instantané. Cela peut induire une crise réputationnelle qui infuse dans toutes les crises.



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

Ces crises peuvent être endogènes, dans quel cas l'élément déclenchant vient de l'intérieur de la structure, ou exogènes. Elles peuvent être analysées selon plusieurs critères :

- la **gravité de l'impact** qui peut aller jusqu'à la désorganisation totale (Bhopal, 1984),
- l'**urgence** malgré le peu d'information disponible (usine AZF, 2001),
- le **niveau d'incertitude** (Bataclan, 2015 ; attentat du World Trade Center, 2001),
- la **multiplicité des acteurs** impliqués (pandémie du Covid, 2020),
- l'**atteinte à la réputation** qui peut entraîner la disparition d'une marque (Buitoni, 2022),
- les **origines variées** (Fukushima, 2011).

La structure de la crise s'articule toujours autour de quatre phases

La crise, au-delà d'être un événement brutal et imprévu, peut également être comprise comme un processus progressif qui s'installe au sein de l'organisation.



La crise, loin de se réduire à un événement soudain et imprévisible, peut être envisagée comme le résultat d'une accumulation progressive d'anomalies au sein de l'organisation. D'après Roux-Dufort (2009), elle s'inscrit dans un double cycle : celui de l'accumulation des déséquilibres et celui de l'ignorance managériale. Dans le paragraphe suivant, nous détaillons les quatre phases de ce processus, avant d'aborder la phase de stabilisation et le retour à la normale.



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

Étape 1 : Anomalie et inattention

1

Anomalie et
inattention

Toutes les organisations connaissent des anomalies, erreurs ou dysfonctionnements en tous genres. Ces signaux, parfois de simples signaux faibles annonciateurs de problèmes plus graves, passent souvent inaperçus car ils se confondent avec les activités quotidiennes et semblent « normaux ». À cause de l'inattention et parce que l'attention des managers est généralement captée par des urgences immédiates, ces anomalies, appelées signaux faibles, restent invisibles ou sont négligées.

Étape 2 : Déséquilibre et attribution

Lorsque ces anomalies s'accumulent, elles deviennent difficiles à ignorer et génèrent des déséquilibres visibles. Malgré cela, les managers peuvent continuer à minimiser leur importance ou à les attribuer à des facteurs externes incontrôlables, tels que la conjoncture économique ou les aléas climatiques, plutôt que d'affronter leur origine interne.

2

Déséquilibre
et attribution

Étape 3 : Rupture et déni

3

Rupture et
déni

À ce stade, la crise est sur le point de se déclarer pleinement. Les signes sont évidents, mais il est souvent trop tard pour corriger la situation facilement. Les décisions deviennent lourdes de conséquences et le déni de la réalité émerge comme mécanisme de défense. Les comportements de minimisation, tels que « ce n'est pas si grave » ou « cela va passer » se font observer et permettent aux acteurs de retarder la confrontation avec la crise.

Étape 4 : Crise et escalade

La crise éclate, révélant brutalement les vulnérabilités de l'organisation. Mais elle ne reste pas figée : elle entre dans une phase d'escalade. Les incidents se multiplient, les tensions s'amplifient et les dysfonctionnements se propagent d'un service à l'autre, puis parfois à l'extérieur de l'organisation. Cette intensification rend la situation de plus en plus difficile à maîtriser et accroît la visibilité publique du problème. L'exposition médiatique s'accentue, les impacts financiers, humains et opérationnels deviennent critiques, et la confiance interne comme externe est fragilisée.

4

Crise et
escalade

Une illustration : La crise de la COVID-19 en France

Dans le paragraphe suivant, nous proposons une illustration du double cycle de la crise en prenant l'exemple de la COVID-19. Il convient de souligner que cette représentation est simplifiée et illustrative : elle ne prétend pas décrire de manière exhaustive la complexité de la crise sanitaire en France, mais vise à éclairer certains aspects du modèle à travers ce cas concret.

Étape 1 : Anomalie et inattention

1

Anomalie et
inattention

Au début de 2020, les premiers cas de COVID-19 étaient surtout signalés en Chine et en Italie voisine. En France, les signaux initiaux, tels que les alertes sanitaires et les premiers cas isolés, ont été perçus comme marginaux. L'attention des décideurs restait concentrée sur les activités économiques et la vie quotidienne, et ces premiers indices ont souvent été négligés.

Étape 2 : Déséquilibre et attribution

Lorsque les cas ont commencé à augmenter en France, certains responsables ont continué à minimiser la gravité de la situation. Les premiers décès étaient souvent attribués à des facteurs individuels, comme l'âge ou des comorbidités, plutôt qu'à l'épidémie elle-même. Ce décalage entre la réalité sanitaire et la perception institutionnelle a créé un déséquilibre progressif et retardé la mise en place de mesures de prévention plus strictes.

2

Déséquilibre
et
attribution

Étape 3 : Rupture et déni

3

Rupture et
déni

À mesure que le virus se propageait, le déni est devenu fréquent : certains responsables politiques et acteurs publics présentaient la situation comme maîtrisable ou temporaire. Pourtant, la saturation des hôpitaux, les pénuries de matériel médical et l'augmentation rapide des décès montraient que la crise était imminente. Les décisions urgentes, comme le confinement national, la fermeture des écoles et la mobilisation massive des ressources sanitaires, devenaient incontournables et lourdes de conséquences.

Étape 4 : Crise et escalade

La pandémie a frappé l'ensemble du territoire français. Les hôpitaux étaient submergés, les impacts économiques (pertes d'emplois, entreprises fragilisées) et sociaux (isolement, stress, souffrance psychologique) ont explosé, et la médiatisation de la crise a amplifié la pression sur le gouvernement et les institutions. Les dysfonctionnements et tensions se sont multipliés, révélant les vulnérabilités structurelles et organisationnelles du système de santé et de la gestion de crise en France.

4

Crise et
escalade

Polycrises ou surcrises

Les crises ne sont pas hermétiques mais interconnectées et peuvent se combiner dans des crises dites polycrises (Lagadec, 2002), accentuant leur imprévisibilité et leur caractère disruptif.

La définition de Lagadec (2023) de la notion de polycrises est la suivante : « Les polycrises, c'est-à-dire la concomitance de plusieurs gerbes de crises a priori distinctes mais qui se conjuguent rapidement pour complexifier et transformer encore davantage les tableaux à considérer qui, de surcroît, mutent à haute vitesse ».



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

2 ■ Pratiques d'anticipation

La méthodologie prospective est une approche participative et systémique qui favorise la créativité et l'apprentissage collectif pour anticiper l'avenir. Elle permet d'identifier des tendances, des facteurs émergents et des controverses, facilitant ainsi la prise de décision stratégique dans un monde complexe. Elle est d'autant plus intéressante qu'appliquée à des risques, elle permet de préparer la réflexion sur d'éventuelles crises et modes de résolution.

Sa mise en pratique peut se réaliser sous deux formats :

- Approche de l'anticipation par des professionnels au sein d'une entreprise ou d'une administration,
- Approche de l'anticipation pour développer des compétences.

La **cellule anticipation** également appelée cellule de veille et de prospective (cf. encarts 1 et 2) est composée d'experts de différents domaines. Dans un monde plus volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA – volatile, uncertain, complex, ambiguous (Bennett, 2014)), les travaux qui y sont menés permettent d'alimenter les réflexions en s'appuyant sur les risques. Ils favorisent la réactivité et la proposition de solutions rapides dans des situations complexes et nécessitant une immédiateté dans la réponse comme une situation de crise. Ce type de cellules existe dans les grandes entreprises ainsi que dans les administrations (DREAL, académie...). Des interviews avec les pilotes des cellules d'anticipation d'EDF et d'Air France ont permis de mieux comprendre leur fonctionnement et leur lien avec la cellule de crise référente (encarts 1 et 2).

Il existe également une approche de l'anticipation qui vise à **développer les compétences** des collaborateurs bien au-delà des seuls membres des cellules de crise afin de parvenir collectivement à des adaptations susceptibles d'améliorer les pratiques (cf. encart 3 projet PrIORRA avec un exemple de TPE PME ayant travaillé sur le sujet du management de l'erreur). Ce type de démarche suscite l'implication d'équipes plus larges qui, pilotées par le management, doivent faire l'effort de dépasser de simples constats. L'objet est en effet de s'inspirer des erreurs passées dans le but de construire des dispositifs permettant de mieux faire face aux erreurs suivantes. Les erreurs deviennent ainsi constructives (Mercuri Chapuis, 2024). Bien qu'inévitables, elles nourrissent l'ambition d'améliorer en continu la capacité des organisations à faire face et à en réduire les conséquences indésirables.

L'objectif final est de se préparer, de préparer les collaborateurs et le collectif avec agilité comme le mentionne Saravashy dans la théorie de l'effectuation (2001) pour affronter l'avenir quelles que soient les difficultés.



Encart 1 - Fonctionnement de la cellule d'anticipation d'EDF

Dans un entretien mené en juillet 2025 avec des responsables de la cellule anticipation de l'entreprise EDF, deux aspects conduisant à l'efficience de cette cellule ont été relevés. Premièrement, la cellule anticipation est force de proposition sur des commandites qui lui sont adressées par la direction de crise. Elle est représentative de la société civile, elle n'intègre pas des experts de ses cœurs de métiers (pour éviter les biais cognitifs ou les risques d'autocensure). L'hétérogénéité des parcours individuels ou des expériences en dehors de l'entreprise ou à l'étranger sont privilégiés et elle peut à certaines occasions solliciter des éclairages externes (comme par exemple ceux de la médecine générale dans le cadre de la crise du Covid 19). Le second point porte sur la non recherche de consensus car c'est avant tout une démarche analytique : « s'il y a consensus, on loupe quelque chose ! ». La cinétique de crise étant d'une extrême rapidité, le porte-parole de la cellule anticipation est reconnu unanimement par ses pairs (afin de ne pas perdre de temps à cause de logiques sociologiques ou philosophiques chronophages) et il possède une capacité de synthèse et de mise en abyme des situations très aiguisee. Selon les responsables de cette cellule d'anticipation, une suggestion d'action par leur porte-parole doit comporter uniquement un verbe, un objet et un horizon.

Encart 2 - Fonctionnement de la cellule d'anticipation d'Air France

Chez Air France, la cellule de crise est activée en cas de phase d'alerte pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et agir avec réactivité aux événements exceptionnels. Ainsi constituée, le directeur des opérations peut mobiliser un ou plusieurs membres de la cellule d'anticipation sous un délai très court (1 heure maximum). Le rôle de cette cellule est de réfléchir sur différents scénarios possibles d'évolution, les éventuels impacts et les solutions possibles. Ces éléments sont présentés ensuite aux membres de la cellule de crise pour les guider dans leurs prises de décisions. Les collaborateurs membres de la cellule d'anticipation, volontairement engagés, ont une connaissance fine de l'entreprise. Ils sont formés sur les différents aspects techniques (y compris la réglementation aérienne), sur le fonctionnement de la cellule de crise, et sur les facteurs humains en situation de crise (identification des biais cognitifs, gestion du stress...).

Encart 3 - Retours sur le projet PriORRA

Entre 2021 et 2023, le projet PriORRA¹ a été mis en place afin de soutenir les PME du territoire rhônalpin dans la mise en place de leurs engagements RSE. Parmi elles, trois PME qui évoluaient respectivement dans les domaines de la production de plastique, la mise à disposition de temps partiel et une centrale d'achat ont traité la thématique du management de l'erreur. Pour les accompagner à l'anticipation de cette thématique, des ateliers de littératie des futurs (Miller, 2020) ont été animés par un collectif de chercheurs et de praticiens. La littératie des futurs repose sur l'idée que chaque individu a des images du futur et que ces images proviennent d'hypothèses très souvent basées sur des croyances, des valeurs ou même des mythes et des métaphores. Elles ne laissent pas de place à la créativité et à l'émergence d'innovations. Un laboratoire de littératie des futurs a comme objectif de rendre visibles ces hypothèses, de les défier et d'imaginer des futurs alternatifs. La méthodologie choisie pour la thématique sur le management de l'erreur du projet PriORRA était d'ordre qualitatif. Le protocole d'intervention a reposé sur quatre phases dont des ateliers de littératie des futurs (intra entreprise) sur site de l'UCLy pour les trois PME. Trois principaux résultats ont émergé à savoir : (i) la nécessité de trouver un équilibre entre la logique d'entrepreneuriat et d'innovation, (ii) le lien entre management de l'erreur et le climat de bienveillance et d'empathie introduit par le management/direction, (iii) la capacité du management de l'erreur à la déconstruction des modèles de performance/qualité.

¹ Le projet PriORRA (Pratiques Innovantes des Organisations Responsables en Rhône-Alpes), co-financé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) et piloté par l'UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités, a eu pour vocation de faire avancer la réflexion et mettre en avant les innovations et actions sociales et responsables.

Pour toute information sur le projet PriORRA vous pouvez consulter le site www.priorra.fr

3 ■ Importance de l'expérience

L'apprentissage expérientiel par l'action

Apprendre en agissant à travers des mises en situation et des exercices de simulation utilisant des scénarios de situations réelles comme révélateur du fonctionnement d'une personne ou d'un groupe n'est pas nouveau (Kerjean, 1990). La mise en situation et l'apprentissage expérientiel permet de développer des compétences multiples : qualités de confiance en soi et dans les autres, de cohésion d'équipe et d'adaptation au changement. **Il s'agit d'apprendre en agissant.**

L'apprentissage expérientiel consiste en la pratique d'activités de simulation qui tiennent de l'expérimentation et de la mise en situation. Il complète parfaitement la méthode d'étude des cas : il introduit plusieurs dimensions présentes dans l'environnement des futurs managers.

Comme nous le verrons dans le kit pédagogique, les participants peuvent avoir différents rôles : être acteurs de la réalité de l'entreprise en participant à la cellule de crise, être plastrons pour comprendre l'interaction avec les différentes parties prenantes ou être observateurs pour avoir une vision plus globale de la situation et des réactions des uns et des autres.

Outre la créativité de chacun, cet exercice de crise permet de valider par la mise en pratique, l'assimilation des savoir-faire fondamentaux de gestion de crise, les difficultés de prise de décision en période de stress, la nécessité d'organiser le travail et l'équipe rapidement et sous contrainte.

Pour les participants, cette expérimentation a aussi pour objectif de passer l'étape de sidération et découvrir sa sensibilité au stress et ses capacités de leadership en testant des postures variées.

L'apprentissage expérientiel passe également par la conception d'un scénario de crise probable. Le fait de réfléchir aux éléments suivants :

- les risques existants,
- les signaux faibles et les éventuels évènements déclencheurs,
- le contexte de l'entreprise,
- les relations avec les différentes parties prenantes,

permet de mieux comprendre le cycle de la crise (cf. chapitre intitulé « C'est quoi la crise ? »).

Le projet Work in Progrès[s] est une illustration concrète de cet apprentissage par l'expérience ; les détails de la démarche et du kit pédagogique sont détaillés dans les chapitres suivants.



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

Projet Work in Progrès[s] - exemple d'apprentissage expérientiel

Les apprenants, les enseignants, les experts et les chercheurs de différents établissements de la région Auvergne-Rhône-Alpes (écoles d'ingénieurs, écoles de management, grandes écoles et instituts universitaires) se retrouvent dans une logique de décloisonnement et d'interdisciplinarité pour co-construire et expérimenter des dispositifs pédagogiques innovants en vue de faire évoluer les mentalités et les pratiques.



L'intention est de créer un laboratoire d'idées et de co-design d'expériences pédagogiques innovantes visant à outiller étudiants, futurs professionnels et managers, pour faire face aux crises tout en préservant les conditions de travail. Les crises contemporaines (écologique, énergétique, sociétale,...) appellent à des transitions et à un renouvellement des sciences de gestion et au développement de pratiques et outils de management (Le Masson et al., 2024).

Un temps fort de l'expérimentation est l'animation par l'arbitre modérateur du débriefing de l'exercice en faisant parler chaque participant sur son expérience et son sentiment. Il met en valeur les succès et les difficultés de la gestion de la crise dans un exercice appelé REX ou Retour d'expérience. Et surtout en quoi l'expérience est apprenante sur le plan individuel et collectif.

Le chapitre intitulé « kit pédagogique » décrit plus en détail le parcours expérimental proposé et testé durant l'automne 2025 auprès de 170 étudiants de la région Auvergne-Rhône-Alpes.



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

Partie II

Pendant la crise : Agir et s'Adapter



Objectif :

*Comprendre les impacts humains et organisationnels et
Identifier les leviers d'actions immédiates*

1 Impact sur les organisations (travail) et l'humain pendant la crise

La crise qui arrive c'est l'impensable, l'imprévisible, l'inattendu, l'incertitude qui prédomine (Taleb, 2008). Les impacts des crises vont dépendre de la taille des entreprises mais également de leurs activités et de leur capacité de résilience (Koninckx, 2010 ; Roux-Dufort, 2015 ; Teneau, 2017 ; Teneau, 2023). Les crises sont devenues, selon Roux-Dufort (2015), de plus en plus intenses et très imprévisibles, ce que la crise de la COVID-19 a confirmé.

Les effets des crises vont à court terme être la désorganisation, plus ou moins forte, des services, des activités ; les bouleversements des habitudes sur les humains et les états de choc comme le syndrome du survivant. La crise va générer une suite de dysfonctionnements qui vont avoir des conséquences sur les priorités, et de nouvelles urgences apparaissent.

A moyen terme, les crises peuvent faire surgir des vulnérabilités qui étaient latentes ainsi que des fragilités. La vulnérabilité considérée comme un concept de base de l'analyse du risque, par l'Organisation des Nations Unies suite à la conférence de Yokohama en 1994, est donc importante et à prendre en compte lors d'une crise. La vulnérabilité peut prendre différentes dimensions : structurelle / humaine/ environnementale et même sociale (Laganier, 2023).

Pendant la crise, il est possible d'identifier différents leviers d'actions pouvant se mettre en place afin de garantir une organisation intermédiaire. Par exemple, le rôle du leadership va être déterminant pour gérer la crise. Il peut s'agir d'un leadership formel mais également d'un leadership informel que la crise aura permis de révéler. Hansen (2022) décrit le sentiment d'urgence qui envahit le dirigeant qui représente à la fois « un état affectif lié à une connaissance intuitive, associé à un état situationnel ». Il s'agit d'éviter pour le dirigeant de prendre des décisions trop hâtives qui pourraient être irréversibles pour l'organisation et les collaborateurs. Ainsi, l'auteur préconise-t-il de mettre en place une stratégie et une organisation efficace de la cellule de crise. L'importance du rôle du dirigeant a depuis plusieurs années été mise en avant (Koninckx, 2010) car il va devoir prendre des décisions qui peuvent s'avérer inattendues, déstabilisantes voire extrêmes dans un contexte de crise.

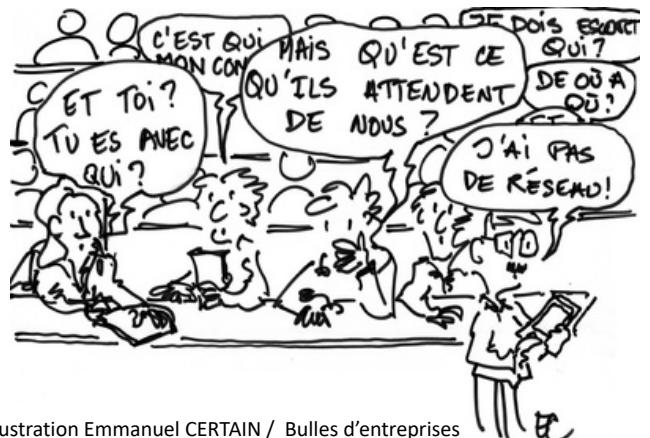
D'autres facteurs vont également être nécessaires pour appréhender et gérer les crises : le rôle de la confiance, la communication interne à tous les niveaux (de la direction vers les collaborateurs, entre les services impliqués dans la gestion de crise ou non) en n'oubliant pas la communication informelle. Les scandales de certaines grandes entreprises de l'agroalimentaire ont démontré que la communication, qu'elle soit destinée aux consommateurs ou aux salariés, est cruciale pendant une crise. Les crises sanitaires causées par des intoxications liées à la consommation d'aliments défectueux en sont un exemple malheureusement fréquent.

La résilience est un autre facteur important à prendre en compte. Une combinaison des résiliences est un facteur de succès dans la gestion des crises : organisationnelle (avec l'existence d'un modèle organisationnel stable mais agile) ; collective (capacité des équipes à surmonter les difficultés) et individuelle (Roux-Dufort, 2015).

Un certain nombre de paradoxes peuvent apparaître pendant la crise. La principale difficulté consiste à produire deux états : la gestion de la crise d'un côté, et la continuité de la production de l'autre avec une possible adaptation de l'organisation du travail.



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

2 ■ Communication et temps court

Pourquoi une communication de crise ?

En 2009 déjà, Wolton soulignait dans ses travaux sur l'information que la vitesse de diffusion diminue la capacité de recul et augmente les risques de confusion entre communication, émotion et action. Pour lui, l'accélération de la circulation des informations empêche leur approfondissement et favorise une culture de l'urgence et du voyeurisme. Depuis, les chaînes d'information continue, les médias numériques et désormais les réseaux sociaux ont transformé les outils de diffusion de l'information en direct. Ainsi, les organisations sont amenées à adapter leur communication de crise pour répondre aux exigences d'instantanéité.

La vitesse de diffusion de l'information, qu'elle soit vérifique ou erronée, constraint les institutions, les entreprises et plus globalement les organisations à réagir rapidement afin de ne pas être submergées par des informations issues de sources externes et potentiellement préjudiciables. Ce phénomène est intrinsèquement lié à la globalisation numérique et à la technologie. Avec l'avènement d'Internet, des smartphones et des réseaux sociaux, l'information est devenue non seulement plus accessible mais également plus rapide à diffuser, transformant radicalement la façon dont les individus et les institutions interagissent avec l'actualité.

Cette instantanéité entraîne des conséquences importantes sur la façon dont les individus perçoivent les événements en temps réel. La sociologie des médias nous démontre depuis plus de 30 ans comment la technologie, tout en facilitant et en accélérant la circulation de l'information, modifie profondément les comportements sociaux. L'enjeu pour les organisations est donc d'apprendre à anticiper et à gérer les réactions virales négatives propagées par ces nouveaux médias (X anciennement Twitter, Facebook, Instagram...) devenus au cours de ces dix dernières années les premiers vecteurs de propagation d'une crise.

Dans ce contexte de diffusion accélérée de l'information, les organisations doivent, afin d'éviter des préjudices économiques, sociaux et parfois réputationnels, appréhender et intégrer la situation de crise dans sa globalité dès son émergence (Libaert, 2020). Elles doivent également gérer la communication de crise de manière rapide et coordonnée, en répondant à l'instantanéité de l'information et en s'adaptant à l'évolution constante de la situation.

Une des clés pour affronter cette accélération du temps dans la communication de crise réside dans la nécessaire anticipation (et la préparation des organisations) qui permet, le moment venu, de « regagner du temps » sur l'évènement.

L'anticipation joue en effet un rôle essentiel dans la gestion de crise à l'ère de l'instantanéité, en permettant non seulement de répondre rapidement mais aussi de manière efficace et réfléchie. La préparation à travers des scénarios divers, la formation continue des équipes, et l'acculturation au fonctionnement des réseaux sociaux sont des éléments clés pour « regagner du temps » dans cette « course contre la montre ».

Ce n'est qu'en anticipant les crises de manière proactive que les organisations et les citoyens pourront véritablement maîtriser les événements et éviter une réactivité impulsive, source de dégradation de l'image et de confusion.

Organisation de la communication de crise

Comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation doit communiquer dans un environnement flou et rapidement évolutif. Elle se structure en amont de toute crise sur la base de risques et donc de scénarios envisageables. Elle est prise en charge par la direction de la communication qui se concentre sur quatre domaines majeurs (Libaert, 2020) : le plan de communication, la préparation des messages, la formation au discours et l'organisation relationnelle.

Le plan de communication. Il est crucial de réfléchir aux messages avant toute crise et de les intégrer dans un plan de communication de crise global. Ce plan doit être clair, pragmatique, concis et flexible, permettant une réaction rapide et coordonnée. Il doit inclure des scénarios de crise, des contacts et des recommandations pratiques pour éviter les erreurs courantes.

La préparation des messages. Cette étape consiste à élaborer des messages essentiels pour chaque crise potentielle. Cela peut aller d'une simple position sur le sujet à un dossier de presse complet.

La formation au discours. Il est essentiel de former un ou plusieurs porte-parole en charge de la communication médiatique. Le discours doit être bref, clair, et maîtrisé. Des simulations et des enregistrements peuvent aider à améliorer la performance et à éviter les pièges courants comme la justification excessive ou la langue de bois.

L'organisation relationnelle. En amont de la crise, établir des relations de confiance avec divers interlocuteurs (pouvoirs publics, médias, riverains, etc.) est crucial. Ces relations permettent de réduire les soupçons et d'accélérer la diffusion des informations en cas de crise.



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

3 ■ Kit pédagogique

Un outil pédagogique innovant pour appréhender les crises en entreprise

Ce kit pédagogique, élaboré par un collectif d'experts et de chercheurs du projet Work in Progrès[s], vise à sensibiliser les étudiants de l'enseignement supérieur aux enjeux des crises en entreprise — quels qu'en soient la nature ou le secteur d'activité. Il place au cœur de sa démarche la qualité des conditions de travail, un impératif souvent mis à l'épreuve lors de périodes de turbulence.

Expérimenté par 170 étudiants et une quinzaine d'encadrants issus de plusieurs instituts de la région Auvergne-Rhône-Alpes au premier semestre 2025-2026, ce parcours a été enrichi des retours et des propositions d'amélioration formulés par les participants. La version présentée ici intègre ainsi les ajustements issus de cette première expérimentation.

Libre de droits, ce kit est mis à la disposition des établissements d'enseignement supérieur et des entreprises souhaitant le déployer. Pour toute demande d'information complémentaire, l'AGERA se tient à votre disposition via l'adresse suivante : secretariat@agera.asso.fr. Les concepteurs du kit pourront vous apporter une réponse personnalisée.



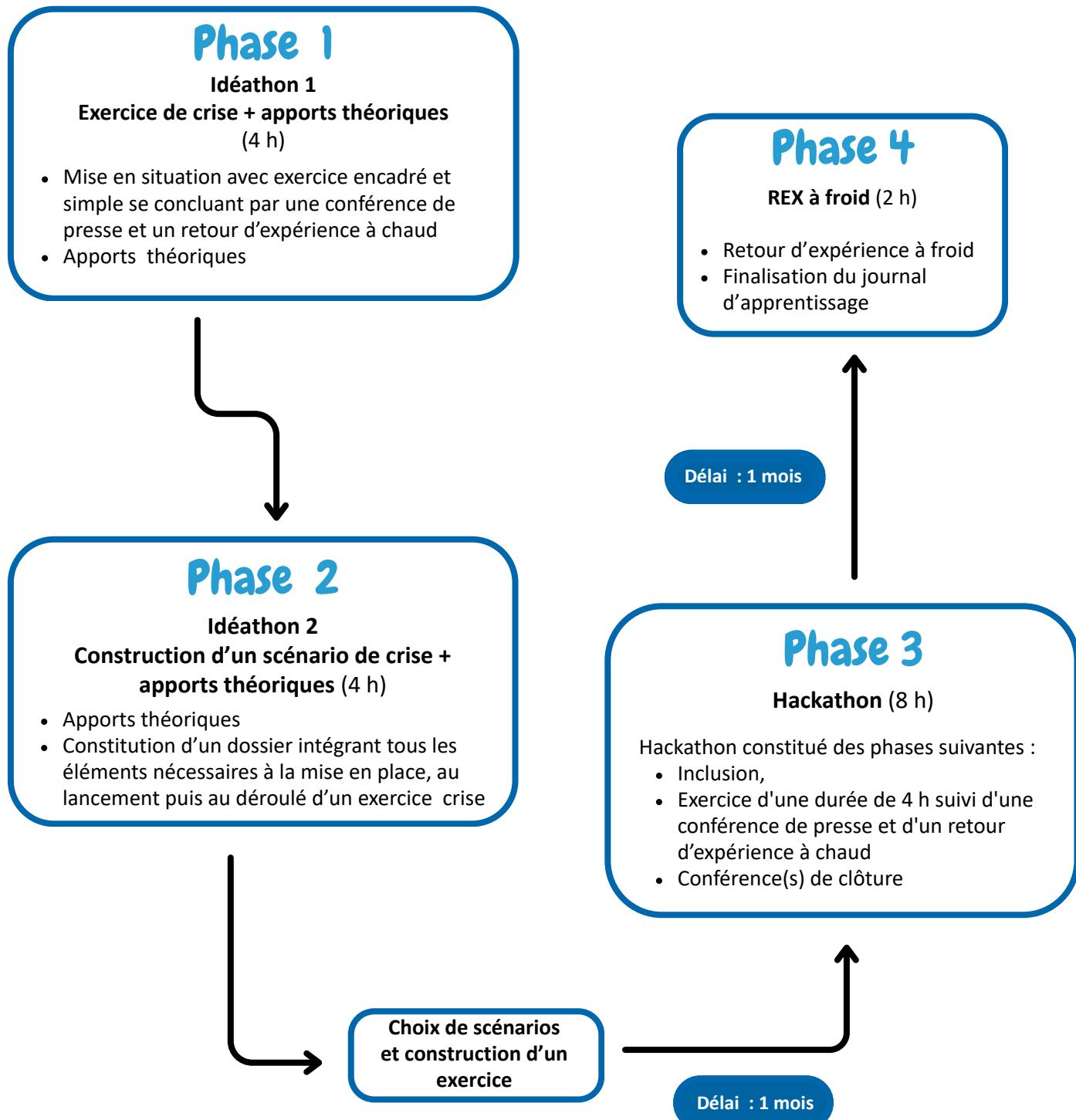
Apprentissage ciblé, des compétences développées à chaque étape

Le cadre de compétences développé dans le kit pédagogique vise à développer quatre compétences majeures :



Ce parcours d'apprentissage progressif offre aux participants une véritable boîte à outils qu'ils pourront utiliser en situation de crise réelle.

Le kit pédagogique s'articule autour de quatre phases reprises dans le schéma ci-après. Chaque phase sera décrite plus en détail ensuite.



Idéathon 1 (4 heures)

Dans un premier temps, l'idéathon 1, les étudiants expérimentent une situation de crise simple. Regroupés par 8 à 10, ils sont mis à contribution dans la cellule de crise comme acteurs de la réalité de l'entreprise. Ils forment une équipe qui va s'attacher à résoudre les difficultés rencontrées pendant toute l'expérimentation.

Phase 1

Idéathon 1 Exercice de crise + apports théoriques (4 h)

- Mise en situation avec exercice encadré et simple se concluant par une conférence de presse et un retour d'expérience à chaud
- Apports théoriques

Deux à trois étudiants vont jouer les **plastrons** ; ils représentent les parties prenantes (médecin du travail, pompier, victime, préfet, journalistes...). Ils déroulent le scénario de crise auprès des équipes représentant l'entreprise. Ils vont pousser les membres de la cellule de crise dans leurs retranchements. Ils interagissent avec les membres de la cellule de crise par téléphone sans contact direct dans le respect du déroulé du scénario.

Un participant va jouer le rôle d'**observateur** au sein de la cellule de crise. Il pourra ainsi porter une analyse des comportements, des difficultés pour alimenter les retours d'expérience à chaud et à froid. L'exercice d'une durée d'une heure environ aboutit à une **conférence de presse** organisée par les animateurs. Chaque groupe passe devant un panel de journalistes. Les animateurs et les plastrons peuvent jouer le rôle des journalistes.

Enfin, la séquence se termine par un **retour d'expérience à chaud**. Chacun partage ses principales observations.

A cette occasion, les enseignants leur transmettent une **première série de notions** comme :

- Les définitions d'une crise illustrées par quelques exemples,
- L'approche processuelle de la crise, des signaux faibles à sa résolution,
- La stratégie pour gérer la crise en intégrant les rôles et responsabilités de chacun.

Phase 2

Idéathon 2

Construction d'un scénario de crise + apports théoriques (4 h)

- Apports théoriques
- Constitution d'un dossier intégrant tous les éléments nécessaires à la mise en place, au lancement puis au déroulé d'un exercice crise

Idéathon 2 (4 heures)

Le second temps, l'idéathon 2, débute avec un approfondissement des notions nécessaires au bon déroulement de la crise :

- l'impact sur l'organisation et l'humain, l'importance de la continuité d'activité et le soin aux salariés extérieurs à la crise,
- la nécessité de communiquer et les règles à suivre.

Les apprenants se regroupent ensuite par dizaine. Ils ne vont plus être acteurs de la crise : ils construisent maintenant un scénario de crise plausible. Les entreprises impactées peuvent avoir des activités variées (industrielles, de service), des organisations différentes, une localisation territoriale, nationale, internationale...

Ces éléments sont intégrés dans un dossier complet. Il sera constitué de tous les éléments nécessaires à la mise en place, au lancement puis au déroulé d'un exercice de crise d'une durée de 4 heures :

- Fiche présentant le type de crise et les facteur(s) que vous voulez observer ;
- Eléments d'inspiration et de contexte dans lequel le scénario a été conçu, voire la liste des signaux faibles qui ont mené à la situation de crise ;
- Fiche de présentation de la situation avant le déclenchement de la crise ;
- Scénarisation minutée sur la base d'une grille de suivi pas à pas des évènements. A noter que le scénario doit s'étendre sur une durée de 4 heures et servira aux plastrons ;
- Dossier de garde composé de la fiche des interlocuteurs internes et externes avec leurs coordonnées, la présentation de l'entreprise et de son organisation, des éléments de contexte nécessaires, techniques ou non, à la compréhension de la situation, et tout document nécessaire à la compréhension de la typologie des lieux, de l'écosystème de l'entreprise ;
- Description des rôles de chaque plastron rédigée (fiches) avec le timing. Chaque partie prenante joue un rôle, et une partie prenante peut intervenir plusieurs fois dans le scénario ;
- Une grille d'observation.

Dans les consignes données aux étudiants sera soulignée la nécessité de communication externe : réseaux sociaux, conférence de presse organisée en fin de séquence. Les scénarios les plus pertinents seront sélectionnés par quelques enseignants pour servir durant le hackathon.

Hackathon (8 heures)

Durant le hackathon, (phase 3), il est impératif de consacrer un temps à l'inclusion des participants. Ensuite, les apprenants sont groupés par 10 (environ) pour constituer une cellule de crise, incluant un observateur. Les organisateurs prendront soin d'attribuer un scénario inconnu aux groupes d'étudiants constituant la cellule.

Des plastrons interagiront avec l'entreprise ; des étudiants observateurs seront désignés. L'exercice se conclura par une conférence de presse et un retour d'expérience à chaud.

Une attention particulière sera apportée, durant l'exercice, à l'impact sur l'organisation, la prise en compte des difficultés rencontrées par les salariés.

Une conférence de clôture de la journée sera proposée : un acteur de l'entreprise pourra intervenir pour sensibiliser les participants et souligner, par des exemples, les points principaux à retenir suite à une crise.

Phase 3

Hackathon (8 h)

Hackathon constitué des phases suivantes :

- Inclusion,
- Exercice d'une durée de 4 h suivi d'une conférence de presse et d'un retour d'expérience à chaud
- Conférence de clôture

Phase 4

REX à froid (2 h)

- Retour d'expérience
- Finalisation du journal d'apprentissage

Rex à froid (2 heures)

Nous proposons cette dernière séquence de 2 heures, le Rex à froid (phase 4) pour partager avec les apprenants leurs ressentis. Quelques éléments théoriques pourront être présentés en fonction des questions de participants

Les apprenants pourront finaliser le journal d'apprentissage individuel (cf. paragraphe suivant) durant cette dernière séquence.

Journal d'apprentissage individuel

Dès l'idéathon 1, chaque apprenant tient un journal d'apprentissage individuel qu'il complétera tout au long du parcours pédagogique proposé. Ce journal lui permettra d'assurer un exercice de réflexivité ; il exprimera un regard sur soi, son rapport à l'entreprise. Ce journal pourrait se composer des éléments suivants :

Analyse de la crise vécue lors du hackathon grâce aux concepts du cours :

- Quels ont été les rôles que vous avez joués (acteur de la cellule de crise, observateur, plastron) pendant le hackathon ?
- A partir de quel moment vous êtes-vous considérés en situation d'urgence ? En situation de crise ?
- Sur quels critères vous êtes-vous fondés pour affirmer que vous étiez en crise ?
- Comment qualifiez-vous cette crise ?

Analyse des décisions de crise du hackathon :

- Quelles démarches ou investigations avez-vous engagées pour identifier les causes et évaluer les conséquences ?
- Quelles actions avez-vous mises en place pour vérifier l'intégrité et la sécurité des produits, services ou infrastructures ?
- Quelles mesures concrètes avez-vous prises pour protéger les parties potentiellement affectées ?
- Quelles actions ou dispositifs envisagez-vous pour éviter qu'un incident similaire ne se reproduise ?
- À l'issue de la crise, quelles parties prenantes sont prioritaires pour la communication et le suivi ? Que leur communiquez-vous ? Comment ?
- En général, qu'auriez-vous pu faire différemment ?

Analyse du fonctionnement de l'équipe grâce aux concepts du cours selon les critères suivants et grâce à une grille à compléter :

- Partage des rôles : clarté et adéquation des missions.
- Points de situation : régularité, efficacité, valeur ajoutée.
- Anticipation : capacité à se projeter et ne pas être uniquement réactif. Ici on s'attend à savoir comment les apprenants ont scénarisé
- Gestion et structuration de l'information : organisation, tri, circulation.
- Gestion de la pression et des tensions : comment ils ont été gérés collectivement et individuellement.
- Cohésion : solidarité, écoute, respect des idées et ajustement mutuel.

En conclusion, retour sur ce que vous avez vécu durant le parcours pédagogique de Work in Progrès[s] :

- Quels rôles successifs avez-vous joués ? Quels rôles avez-vous préférés ?
- Quels sont les problèmes / difficultés rencontrés lors des idéathons 1 et 2 puis le hackathon ?
- Quelles émotions avez-vous eues à chaque étape ?
- Quelles solutions avez-vous proposées pour résoudre les difficultés ? Donnez quelques exemples en précisant le contexte.
- Quelle(s) action(s) écologique(s) peut-on trouver pour agir en vue de résoudre le(s) problème(s) posé(s) ?

Feed-back sur le cours Work in Progrès[s] :

- Quelle séquence pédagogique avez-vous préférée et pourquoi ?
- Que faut-il améliorer dans ce déroulé ? Quel moment du parcours m'a déplu et pourquoi (être le plus sincère possible a beaucoup de sens ici pour améliorer le parcours pédagogique Work in Progrès[s]).



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

Partie III

Après la crise : Apprendre et Repenser les nouveaux paradigmes

Objectif :

*Tirer les leçons, Repenser les modèles et
Préparer le futur souhaitable en intégrant
les évolutions de l'organisation du travail et
l'impact sur l'humain*

Qu'avons-nous appris ? Importance du REX (Retour d'Expérience)

Le retour d'expérience (REX) est un processus structuré d'analyse et d'apprentissage à partir d'un événement passé, dans notre cas, une crise. Cette démarche repose sur la collecte, l'analyse et la capitalisation des enseignements tirés, par les participants dans le but d'améliorer les pratiques et les processus de fonctionnement, l'organisation du travail et l'accompagnement des salariés. Dans le cadre d'une crise, le REX se décline en deux temps complémentaires : le retour à chaud et le retour à froid, chacun répondant à des objectifs différents et des méthodologies adaptées.

Le **retour à chaud**, réalisé dans les heures qui suivent la crise, permet de recueillir les impressions, les émotions et les informations factuelles encore fraîches dans l'esprit des acteurs et des observateurs. Cette étape, souvent informelle ou semi-structurée, favorise l'expression des ressentis, l'identification des premiers dysfonctionnements et la mise en place d'actions correctives immédiates. Par exemple, après une cyberattaque, une équipe informatique pourra identifier une correction à apporter en urgence pour combler des failles existantes. Le retour à chaud est également un levier de cohésion d'équipe ; il offre un espace d'échange et de partage, comme le montrent les travaux de Edmondson (1999) sur la sécurité psychologique dans les organisations.

Le **retour à froid**, mené quelques semaines ou mois après la crise, offre une distance nécessaire pour une analyse plus approfondie et structurée. Il s'appuie sur des données quantitatives (indicateurs de performance, coûts, délais) et qualitatives (entretiens, questionnaires, retours d'experts, de parties prenantes) et permet d'identifier les signaux faibles précurseurs de la crise, les causes profondes, les facteurs de vulnérabilité et enfin les bonnes pratiques à généraliser. Par exemple, suite à une crise, une entreprise pourra analyser l'efficacité de son plan de continuité d'activité, les lacunes dans la communication interne, une adaptation de l'organisation du travail ou encore des besoins en formation des collaborateurs et des managers. Cette étape est décisive pour transformer une crise en opportunité d'apprentissage organisationnel, comme le soulignent Weick avec le concept de « sensemaking » (1993) ou Lagadec dans ses travaux sur la gestion de crise (2012).

Les retours d'expérience à chaud et à froid permettent de **capitaliser** sur les enseignements à court, moyen et long terme, et de renforcer l'adaptabilité de l'organisation. Ils contribuent à alimenter la boucle d'amélioration continue et à participer à la transparence, essentielle pour la confiance des parties prenantes (Pearson, 1998).

Ces analyses permettent d'anticiper et de prévenir de futures crises, en intégrant les leçons tirées dans les plans de gestion des risques et les processus de décision. Ils favorisent également l'innovation managériale, en encourageant l'adaptation des pratiques, comme le montrent les études de cas sur des entreprises résilientes (Hamel, 2003).

En pratique, dans l'entreprise, la mise en œuvre d'un REX efficace repose sur plusieurs principes clés : l'implication de tous les niveaux hiérarchiques, la formalisation des enseignements (rapports, bases de connaissances), et la traçabilité des actions correctives. Des outils comme les matrices SWOT, les arbres des causes, ou les ateliers de co-développement peuvent être mobilisés pour structurer l'analyse.

Le partage des résultats du REX en interne est important pour renforcer la crédibilité, la confiance et la légitimité des organisations.



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

Impact sur les organisations (travail) et l'humain après la crise

Après la crise, il s'agit d'avoir une perspective à moyen et long terme. Ainsi, plusieurs questions se posent :

- Qu'est-ce que la crise a changé sur le moyen et long terme au niveau de l'entreprise ? A-t-elle permis de mettre en place une nouvelle organisation ?
- A-t-elle favorisé une évolution des conditions de travail plus favorables ? Permettra-t-elle le développement de nouvelles compétences des collaborateurs ?
- Quelles nouvelles attentes les salariés ont-ils ?
- Quel rôle les parties prenantes ont-elles ?
- La crise est-elle une opportunité pour (re)donner du sens au collectif ?

Adaptation de l'organisation suite à une crise

Il est intéressant d'observer si, suite à la crise, l'organisation a mis en place un nouveau modèle qui lui permet de retrouver de la stabilité tout en restant agile face à l'imprévisible et l'incertitude (Sinapin, 2020). L'entreprise doit pour cela prendre le temps d'analyser ce qu'a induit la crise, quelque temps après : il s'agit du retour d'expérience à froid. Un diagnostic en interne ou externe sera réalisé. Il pourra s'appuyer sur une analyse des dysfonctionnements afin de comprendre les origines de la crise. Il s'agit là d'impliquer des acteurs internes et pourquoi pas des experts externes ou d'autres parties prenantes afin d'avoir un regard le plus exhaustif possible.

Il s'agit selon Attali (2014) de réécrire une nouvelle « histoire » de l'entreprise. En effet, le risque de l'après-crise est de conserver une situation exactement identique, penser que tout va revenir comme avant sans aucun changement ni remise en question. Après avoir mis en place des mesures d'urgence et s'être appuyées sur le pilotage de la cellule de crise, les organisations doivent prendre le temps de la réflexion ; elles doivent penser à l'amélioration de leur structure. Les organisations doivent surtout mettre en place des pratiques de management de l'erreur et réfléchir à leur modèle d'anticipation (cf. chapitre intitulé Pratiques d'anticipation).

Développement des compétences

La crise de la Covid a été l'occasion de réfléchir sur les évolutions d'organisation ainsi que sur le développement de nouvelles compétences. Ainsi, Defelix, dans un article de Frimousse et Peretti (2021), avance que pour préparer une organisation à la résilience et l'aider à sortir renforcée d'une crise, il est essentiel de cultiver trois capacités clés :

- absorber les chocs psychologiques et financiers,
- générer de l'innovation dans l'offre et adapter l'organisation,
- capitaliser sur les connaissances et les compétences.

Ces capacités doivent être enracinées dans une culture d'entreprise qui favorise l'acceptation à la vulnérabilité, l'ouverture à la diversité et l'innovation, ainsi que l'écoute active et les échanges constants entre les collaborateurs.

Nouvelles attentes des salariés

Une crise peut également générer de nouvelles attentes des salariés en matière d'organisation, de relation au management. Prenons l'exemple de la gestion post-covid-19, où certaines entreprises ont repensé leurs modèles organisationnels en intégrant le télétravail, notamment par le biais d'accords d'entreprise adaptés à leur secteur d'activité et à leurs métiers spécifiques.

À l'inverse, d'autres organisations ont simplement repris leur rythme de fonctionnement antérieur à la crise. Cependant, le phénomène de la « Grande Démission » a révélé une aspiration croissante parmi les salariés pour de nouvelles formes d'organisation du travail, plus flexibles et propices à une meilleure qualité de vie. En réponse à ces attentes, certaines entreprises se sont montrées innovantes. Dans un rapport de 2022, le think tank Terra Nova a suggéré des propositions d'actions concrètes aux entreprises pour mettre en place un « travail hybride socialement responsable » (source : Comment les nouvelles organisations du travail transforment l'entreprise : pour un travail hybride socialement responsable | Terra Nova)

Rôle des parties prenantes

Les sciences du travail et de l'approche systémique soulignent un point essentiel : ce sont les collectifs humains qui sont les véritables piliers pour traverser les crises. Il est donc impératif de mettre en place des processus coopératifs qui s'appuient sur des équipes décloisonnées et directement en prise avec les réalités du terrain. Fort de ces apports, il apparaît pertinent de déplacer le débat terminologique et méthodologique. Ce changement de perspective implique de reconnaître le caractère collectif, adaptatif et vivant de la traversée de crise, de sa résolution. Manager la crise consiste en une régulation permanente s'appuyant sur l'intelligence collective de toutes les parties prenantes.

Le management de la crise requiert un apprentissage organisationnel, dans lequel toutes les parties prenantes ont un rôle à jouer.

L'approche systémique postule que la crise est souvent entretenu par la tendance des systèmes ou des individus à persister dans des tentatives de « rétroaction » inefficaces. Ainsi, face à une crise, les organisations tentent de la résoudre en appliquant mécaniquement les mêmes méthodes qui ont précisément contribué à sa survenue. Cela peut engendrer la persistance du problème avec des conséquences sur les dynamiques relationnelles au travail, l'engagement, la santé des collaborateurs et leur créativité, ce qui en retour mine la capacité de l'entreprise à résoudre durablement la crise.

Pour traverser les crises, l'approche systémique propose d'associer d'autres « acteurs externes » que les décideurs organisateurs « habituels » (expert externe, société civile, institutionnel ...), afin de pouvoir penser et agir différemment, en prenant mieux en compte par exemple l'ensemble des impacts sanitaires, santé et environnementaux.

Les « experts du travail » sont désormais reconnus comme une partie prenante essentielle à associer lors d'une crise. Cette coopération permet d'obtenir un diagnostic de crise articulé avec le travail et identifiant les différents impacts et causes multifactorielles. Cette participation participe à l'élaboration de solutions concrètes.

Des « acteurs externes » apportent un regard décentré et détaché du fonctionnement habituel de l'entreprise traversée par la crise. Ces acteurs externes sont à identifier et mobiliser en amont en tant que partenaire de l'entreprise.

En outre, la situation de crise est un état de grande perturbation qui va inévitablement créer de la conflictualité, c'est pourquoi, il apparaît important de laisser émerger d'autres formes de leadership avec des profils moins axés sur la technicité et plus centrés sur l'humain, ceci afin de réguler en continu les relations et catalyser la cohésion nécessaire au management de la crise. L'ensemble de ces profils devrait être intégré dans une véritable « gouvernance de crise », structurée, permettant de dépasser une vision strictement hiérarchique de la décision et de reconnaître la pluralité des expertises nécessaires pour gérer durablement une situation critique.

Apprendre des « petites crises » pour traverser la Grande

Une des pistes stratégiques pour y parvenir est l'adoption des principes de l'Entreprise Apprenante, théorisés par Senge et al. (2000). Ce modèle encourage l'expérimentation, la reconnaissance que la solution n'est jamais définitive, et le droit à l'erreur et à l'ajustement continu. L'Entreprise Apprenante est un processus d'apprentissage des coopérations : elle instaure des espaces-temps de discussion décloisonnés et formalisés. En développant ces processus d'apprentissage coopératif, l'organisation améliore sa capacité à identifier et à résoudre collectivement les « petites crises » quotidiennes, faisant de la coopération un atout majeur de d'amélioration continue.

Dans le même esprit, la clinique de l'activité (Clot et al., 2001) propose d'apprendre des petites crises par des temps de régulation, collectifs et décloisonnés, autour de ce qui fait obstacle à l'activité du travail, et ce qui nuit à un travail de qualité et qui dégrade les conditions de travail.

Pour faciliter la concertation en situation de crise, il devient aussi crucial de s'entraîner à appliquer le principe de subsidiarité (repris par Detchessahar (2013) dans l'analyse managériale) pour faire remonter l'expérience du réel et mobiliser l'intelligence pratique.

Cet exercice continu sur les « petites crises » du quotidien constitue un véritable apprentissage de la coopération et de la résolution de problèmes. Il développe la capacité d'anticipation et la culture du risque, comme le préconise Lagadec (2012, 2023), en favorisant l'écoute des signaux faibles et la créativité des acteurs de terrain. Cette gymnastique régulière sur des difficultés « normales » forge l'agilité nécessaire pour traverser les crises plus sérieuses et en limiter notamment les impacts sur la santé des différents acteurs.

Redonner du sens au collectif

Lorsque la crise survient, si le mode de fonctionnement de l'entreprise est essentiellement basé sur du prescriptif et descendant, alors il a tendance à se perpétuer. En situation de crise, cette dépendance méthodologique peut ainsi conduire à réaliser analyses, diagnostics et stratégies parfois déconnectés du terrain opérationnel et de l'activité réelle de toutes les parties prenantes des entreprises.

La crise reconfigure profondément l'écart entre le travail prescrit et le travail réel : les collectifs doivent inventer, souvent dans l'urgence, de nouvelles règles d'efficacité, de sécurité et de coopération adaptées à une situation dégradée. La clinique de l'activité (Clot et al., 2001) souligne que ces réinventions s'accompagnent de « conflits de critères » accrus : critères de production, critères de santé, de sécurité, de qualité, qui deviennent parfois incompatibles.

Il devient donc indispensable de créer des espaces de délibération et de régulation permettant aux collectifs d'expliciter ces conflits de critères, de les discuter et de reconstruire ensemble des règles temporairement adaptées à la situation. Ces espaces, qu'ils soient formels ou informels, constituent un levier essentiel de restauration du pouvoir d'agir, de prévention des risques et de cohérence organisationnelle. Ils ouvrent également la voie à une mobilisation plus large des parties prenantes, condition nécessaire pour dépasser les arbitrages improvisés de l'urgence et construire une véritable gouvernance de crise (Wolbers, 2022).



©Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

■ Conclusion et perspectives

La crise demeure un **concept complexe et multidimensionnel** (William et al., 2017). Elle peut être appréhendée selon des approches complémentaires : **évenementielle**, qui met l'accent sur le caractère soudain, inattendu et à fort impact des crises (Pearson et Clair, 1998), et **processuelle**, qui souligne leur nature cumulative et la détection des signaux faibles (Roux-Dufort, 2009). À ces perspectives s'ajoute une lecture polychronique, qui révèle la dimension profondément multiple, relationnelle et non linéaire des crises (Meyer, 2025). Cette vision met en évidence la nécessité pour les organisations de développer simultanément une vigilance continue, une capacité à gérer des événements soudains, ainsi qu'une aptitude à **apprendre à travers les crises pour renforcer la résilience collective** (Powley, 2009 ; Antonacopoulou et Sheaffer, 2014).

L'intégration de la polychronicité et des multiples temporalités permet de mieux comprendre des crises. Elles ne sont pas seulement des ruptures ponctuelles, mais également des processus cumulatifs et interconnectés, générant des opportunités de transformation organisationnelle et sociale (Roux-Dufort, 2009). Cela exige une approche réflexive et critique, qui favorise la mémoire collective, la coordination multi-niveaux et la gestion des émotions et de l'incertitude sur la durée (Hermann, 1963). Les crises deviennent ainsi des espaces d'apprentissage continu, où l'expérience passée alimente la préparation pour faire face aux événements futurs et renforce la capacité d'adaptation (Weick, 1988).

Ces réflexions conduisent à l'importance cruciale de **l'éducation à la gestion de crises**. La sensibilisation et la formation à la complexité, des gestionnaires, des citoyens et, plus largement, des communautés sont essentielles pour préparer des réponses efficaces et développer une résilience collective durable (Preston, 2012). L'éducation aux crises ne se limite pas à la transmission de connaissances. Elle consiste à construire des compétences pratiques et cognitives, à favoriser la coopération, et à encourager une action autonome et collective face aux situations critiques (Dufty, 2014).

Dans ce cadre, la formation en gestion des crises agit comme un canal d'apprentissage partagé entre les organisations institutionnelles, les individus et les communautés (Dufty, 2014). Elle relie la réduction des risques, la gestion des urgences et le soutien économique aux actions concrètes des populations, en promouvant le principe de responsabilité partagée (Topping, 2011). Avant la crise, elle consiste à anticiper les dangers et à adopter des comportements sûrs. Pendant et immédiatement après, elle favorise une réponse rapide et coordonnée pour reconstituer des environnements professionnels sains et durables. Après l'événement, elle encourage la récupération et le renforcement de la résilience, en tirant des enseignements des expériences vécues (Webber & Dufty, 2008 ; Manyena et al., 2011). En ce sens, la formation aux crises contribue à renforcer la capacité collective, à rebondir et à s'adapter. Elle participe également à la reconstruction d'organisations où la sécurité, la collaboration et le bien-être au travail deviennent des fondements structurels de la résilience future (Dufty, 2014).

La formation à la gestion des crises est un **levier stratégique majeur** pour transformer ce phénomène en véritables opportunités d'innovation, de coopération et de progrès social autant qu'organisationnel. En s'appuyant sur une compréhension approfondie des mécanismes de risque et de vulnérabilité, elle permet non seulement de réduire l'ampleur des dommages, mais aussi de renforcer durablement la résilience des communautés. Cette démarche éducative, fondée sur l'intégration continue des connaissances, des compétences et des expériences vécues, s'inscrit dans un cycle d'apprentissage permanent qui englobe les phases d'anticipation, de préparation, de réponse et de reconstruction (Shaw, Shiwaku et Takeuchi, 2011). Former les individus et les collectifs à identifier les signaux faibles, à comprendre les dynamiques de crise et à adopter des comportements adaptés devient ainsi un impératif central pour toute stratégie durable face aux perturbations majeures.

En d'autres termes, apprendre à gérer les crises ne revient pas seulement à savoir y survivre, mais à savoir en ressortir plus forts, plus unis et mieux préparés pour l'avenir. Car au fond, l'apprentissage en gestion de crise nous enseigne qu'un désastre n'est jamais uniquement une fin : entre des mains éclairées et éduquées, il peut devenir le point de départ d'une évolution, d'une conscience renouvelée ainsi que d'un progrès partagé. C'est ainsi que face à une situation désespérée, telle que pourrait l'imposer une crise, Frankl (2008) nous invite à considérer que la résilience repose sur la quête de sens. La vie n'est jamais insupportable par les circonstances, mais seulement par l'absence de sens et d'objectif.

Celui qui sait « pourquoi » il vit peut supporter presque tout « comment » !



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

Pour aller plus loin

Bibliographie

- Alpaslan, C. M., Green, S. E., & Mitroff, I. I. (2009). Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38-49.
- Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2014). Learning in crisis: Rethinking the relationship between organizational learning and crisis management. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 5–21.
- Arendt, H. (2020). *La condition de l'homme moderne*. Paris : LDP.
- Attali, J. (2014). *Les trois mondes : pour une théorie de l'après-crise*. Fayard.
- AXA (2024). Future Risks Report. <https://www.axa.com/fr/actualites/future-risks-report?tab=future-risks-report-2024>
- AXA (2025). Future Risks Report. <https://www.axa.com/fr/actualites/future-risks-report?tab=future-risks-report-2025>
- Baechler, J. (2014). *Les morphologies sociales*. Paris : Hermann.
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ?. *Recherches en Sciences de gestion*, 101(2), 197-215.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2) : 27.
- Clot, Y., Prot, B., & Werthe, C. (2001). *Clinique de l'activité et pouvoir d'agir*. Éducation permanente, (146).
- Cros, S. de, & Vittoris, R. (2023). Organiser des serious game en entreprise pour gérer des crises ? Oui mais pas n'importe quand. *The Conversation*.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57-80.
- Duft, N. (2014). What is disaster resilience education. *Australian and New Zealand Disaster and Emergency Management Conference*, 5–7.
- Dupuy, J.-P. (2002). Pour un catastrophisme éclairé. Quand l'impossible est certain. Paris : Seuil.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*.
- Frankl, V. E. (2008). *Man's Search for Meaning*. Londres : Rider.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021a). Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? *Question(s) de management*, 34(4), 97-171.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021b). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31(1), 151-206.
- Guide d'aide à la gestion des alertes d'origine alimentaire à l'usage des exploitants... (2023). DGAL/MUS/2023-11.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9): 52–63, 131.

Hansen, J. C. (2022). Comment gérer le sentiment d'urgence à agir lorsque l'on est décideur ? *Environnement, Risques & Santé*, 21(4), 284-294.

Hazard, P. (1935). *La crise de la conscience européenne*. Paris : Boivin.

Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82.

Husserl, E. (1935/1976). *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*. Paris : Gallimard.

Kalika, M., & Beaulieu, P. (2021). *Les impacts durables de la crise sur le management*. Paris : EMS Management et Société.

Kerjean, A. (1990). Hors Limites : *Apprendre en agissant*. Paris : Albin Michel.

Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.

Laganier, R., Veyret, Y., Gache, M. L., & Noaille, J. M. (2023). Vulnérabilité, adaptation et résilience. Dans Laganier & Veyret (dir.), *Atlas des risques et des crises* (pp. 16-17). Paris : Flammarion.

Lagadec, P. (2012). Gestion de crise : nouvelle donne. *Sécurité et stratégie*, n°10, 50-52.

Lagadec, P. (2023). *Nouvelle donne pour la gestion de crise*. Futuribles, 457(6), 73-82.

Lagadec, P., & Guilhou, X. (2002). *Les conditions de survenue des crises graves*. Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises, 157-210.

Le Masson, P., Hooge, S., Segrestin, B., & Weil, B. (2024). S'inspirer du Bauhaus pour gérer la transition verte. *The Conversation*.

Lerbinger, O. (2011). *The Crisis Manager* (2nd ed.). Routledge.

Libaert, T. (2020). *La communication de crise*. Dunod.

Manyena, S. B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: A bounce back or bounce forward ability? *Local Environment*, 16(5), 417–424.

Mercuri Chapuis, S., & Vivel, C. (2024). PME-ETI : muscler sa marque employeur... Dans Cartier, V. (dir.), *Construire la RSE. Perspectives théoriques et pratiques innovantes*. Lyon : Chroniques sociales, 89-105.

Meyer, R. E. (2025). Wicked crises and the (in)capacity to act. *Administrative Science Quarterly*, 70(4), 867-883.

Meyer, V., Culié, J.-D., Garcia, J.-F., & Sorreda, T. (2021). Le mystère de la grande démission. *The Conversation*.

Miller, R. (2020). *Transformer le futur*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrington, L. K. (1996). *The essential guide to managing corporate crises*. Oxford University Press.

- Mounier, E. (2016). *Le personnalisme*. Paris : PUF.
- Nussbaum, M. (2024). *Capabilités*. Paris : Flammarion.
- Pardini, G. (2010). *La gestion de crise*. INHESJ.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.
- Preston, J. (2012). What is disaster education? Dans *Disaster Education* (pp. 1-10). SensePublishers.
- Ricoeur, P. (2015). *Soi-même comme un autre*. Paris : POINTS.
- Roux-Dufort, C. (2009). The devil lies in details! *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 4-11.
- Roux-Dufort, C. (2015). Continuité, anticipation et résilience. *Sécurité et stratégie*, 18(1), 5-11.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sen, A. (2003). *Un nouveau modèle économique*. Paris : Odile Jacob.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (2000). *La cinquième discipline*. First Interactive.
- Shaw, R., Shiwaku, K., & Takeuchi, Y. (Eds.). (2011). *Disaster education*. Emerald Group.
- Sinapin, M. N. (2020). *Les entreprises et l'après crise de Covid-19...* Thèse doctorale.
- Taleb, N. N., & Rimoldy, C. (2008). *Le cygne noir*. Paris : Les Belles Lettres.
- Teneau, G. (2017). *Résilience des organisations : les fondamentaux*. Paris : L'Harmattan.
- Teneau, G. (2023). La résilience active et passive sur le cycle de vie de la crise. *Management & Sciences Sociales*, 34(1), 122-136.
- Topping, K. (2011). Strengthening resilience through mitigation planning. *Natural Hazards Observer*, 36(2), 15-16.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). *Organizational response to adversity*. Academy of Management Annals, 11(2), 733-769.
- Wolbers, J. (2022). Understanding distributed sensemaking in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(4), 401-411.
- Wolton, D. (2021, 1ère éd. 2009). *Informer n'est pas communiquer*. Paris : CNRS.
- 48 Znaty, S., & Dab, W. (2022). Tirer les leçons de la crise du Covid-19... *Annales des Mines-Responsabilité & environnement*, 108(4), 110-113.

Notes :



Work in Progrès[s] est un projet élaboré sous la direction de



Virginie CARTIER, UCLy (Lyon Catholic University), ESDES, UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon, France, vcartier@univ-catholyon.fr

avec la contribution de

Djamchid ASSADI, Université Bourgogne Europe, Burgundy School of Business, CEREN EA 7477, Dijon, France, djamchid.assadi@bsb-education.com

Virginie CARTIER, UCLy (Lyon Catholic University), ESDES, UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon, France, vcartier@univ-catholyon.fr

Mary-Lieta CLEMENT, UCLy (Lyon Catholic University), ESDES, UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon, France, mlclement@univ-catholyon.fr

Patrick GILORMINI, UCLy (Lyon Catholic University), ESDES, UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon, France, pgilormini@univ-catholyon.fr

Sylvaine MERCURI CHAPUIS, UCLy (Lyon Catholic University), ESDES, UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon, France, smercurichapuis@univ-catholyon.fr

José NOYA, UCLy (Lyon Catholic Universtiy), ESQESE, jnoya@univ-catholyon.fr

Fabio James PETANI, Université Bourgogne Europe, Burgundy School of Business, CEREN EA 7477, Dijon, France, fabio-james.petani@bsb-education.com

Sylvie PIERRE, ISARA, Lyon, France, spierre@isara.fr

François-Régis PUYOU, emlyon Business School, Lyon, France, puyou@em-lyon.com

Riccardo REZZESI, UCLy (Lyon Catholic University), Faculté de Philosophie, UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon, France, rrezzesi@univ-catholyon.fr

Damien RICHARD, INSEEC Grande Ecole, Lyon, France, drichard@inseec.com

Mauricio RODRIGUEZ, Université Bourgogne Europe, Burgundy School of Business, CEREN EA 7477, Dijon, France, mauricio.rodriguez@bsb-education.com

Nathalie TESSIER, UCLy (Lyon Catholic University), ESDES, UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités (EA1598), Lyon, France, ntessier@univ-catholyon.fr

■ Work in Progrès[s] est un projet porté par



initié par (dans le cadre du 4ème Plan Régional de Santé au Travail - PRST4)



financé par **anact**

— agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
www.anact.fr



www.ag2rlamondiale.fr

avec l'implication de **HUMANXPERIENCE**

ART OF IMMERSION
www.humanxperience.fr



soutenu par



www.fondation-usmb.fr www.club-entreprises.univ-smb.fr



le comité de pilotage

Nathalie BENOIT, AGERA

Virginie CARTIER, UCLy (Lyon Catholic University), ESDES, UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités

Jean-Christophe CATTANE, Burgundy School of Business & AGERA

Alexandra JAY, Cheffe d'entreprise & représentante U2P, ELENCE

Ambre LETOURNEUX, AGERA

Luc THOMASSET, CARSAT Rhône-Alpes & ELENCE

les apprenants

Adama, Adeline, Alexandre, Alexis, Aline, Ambre, Ana-Lou, Anna, Anne-Fanny, Antoine, Arthur, Artiom, Aude, Audrey, Auguste, Augustin, Aurélie, Balki, Baptiste, Benjamin, Benoit, Camille, Candice, Caroline, Cédric, Celia, Charlotte, Chelsea, Chiara, Clémence, Clément, Cléo, Cloé, Dalil, Eléonore, Elise, Elsa, Ema, Emeline, Emilien, Emma, Enzo, Eric, Ethan, Evan, Evariste, Fares, Gabriel, Gabrielle, Gillonne, Hermione, Ibrahim, Inès, Jean, Jean-Fabrice, Julie, Julien, Karima, Khaïs, Lalie, Laura, Léo, Léonie, Lina, Lisa, Lise-Marie, Loïc, Lola, Lorenzo, Loris, Lorren, Louane, Louis-Maël, Louna, Lucie, Ludovic, Maelys, Maëlys, Maëva, Manal, Marceau, Margaux, Maria, Marie, Marine, Marion, Martin, Marwan, Mathéo, Mathieu, Maxime, Maximilien, Mélanie, Mélodie, Meryl, Morjane, Mylène, Myriam, Nathan, Nicole, Noe, Ozkan, Paul, Pauline, Penphile, Perrine, Raphael, Raphaël, Rayan, Rémi, Romain, Rose, Salomé, Sam, Samy, Sandro, Sarah, Sarra, Sauréya, Sébastien, Soline, Sophie, Stanislas, Tess, Théo, Thibaut, Thomas, Tom, Tristan, Victoire, Victor, Vincent, Wissame, Witold, Youssef, Zoe



www.bsb-education.com/fr



www.en3s.fr



www.esdes.fr



www.iae.univ-st-etienne.fr



www.ecoles-idrac.com



www.inseec.com



www.irup.com



Work in Progrès[s]

Construire le travail de demain

Le projet Work in Progrès[s] a pour objectif de sensibiliser les apprenants de l'enseignement supérieur aux crises en entreprise, quels que soient la nature des crises ou le type d'organisation, tout en veillant à la qualité des conditions de travail. Ainsi ils seront préparés et mieux outillés ; ils pourront ensuite progresser et contribuer plus sereinement au collectif de leur future entreprise.



© Illustration Emmanuel CERTAIN / Bulles d'entreprises

Conçu à la croisée des mondes de la recherche scientifique, de la pédagogie et des entreprises, ce projet a été expérimenté auprès de 170 apprenants en novembre 2025.

Pour favoriser l'interdisciplinarité, le décloisonnement et l'intelligence collective, il implique des chercheurs, des experts, des enseignants et apprenants de plusieurs instituts d'enseignement supérieur de la région Auvergne-Rhône-Alpes : Burgundy School of Business, emlyon, EN3S, ESDES, IAE Saint-Etienne, IDRAC, INSEEC, IRUP, ISARA et UCLy (UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités).

Ce livre blanc élaboré par un collectif pluridisciplinaire aborde la crise, ses origines, sa définition, ses conséquences potentielles sur l'organisation du travail et sur l'humain, ainsi que l'importance de la communication interne et externe.

Initié par Elence, le projet Work in Progrès[s] a été piloté par l'AGERA (Alliance des Grandes Ecoles Rhône-Alpes Auvergne) et l'UR CONFLUENCE : Sciences et Humanités/UCLy. Il a été financé par l'Anact et AG2R La Mondiale.

Ce livre blanc est mis à disposition de toute organisation souhaitant appréhender le sujet de la crise, le kit pédagogique est libre de droits.

La reproduction des illustrations d'Emmanuel Certain/ Bulles d'Entreprises sont soumises à l'autorisation de l'auteur