



# **Gestion de crise, Continuité et Reprise d'activité : des triplés indissociables.**

## **Le cas Michelin**

**Dr Raphael De Vittoris**  
**Crisis Manager du Groupe Michelin, Nimec**  
**Université Le Havre-Normandie**  
**raphael.de-vittoris@michelin.com**

**Pr Sophie Cros**  
**Nimec,**  
**Université Le HavreNormandie**  
**sophie.cros@univ-lehavre.fr**

### **Résumé :**

---

La pandémie de Covid19 a confronté les organisations à la gestion d'une crise sanitaire et aux problématiques de continuité d'activité. L'objectif de cet article est de mieux comprendre l'articulation entre les cellules dédiées à la gestion de crise et les cellules dédiées à la continuité d'activité. Ces deux types de cellules œuvrent en effet sur des dimensions spatiotemporelles différentes sur des sujets différents mais profondément interdépendants.

Notre recherche se fonde sur les résultats d'un questionnaire collecté auprès des principales cellules de crise activées par le Groupe Michelin pendant la gestion de la crise Covid19. Destinée à préparer un retour d'expérience Groupe à plusieurs niveaux, elle a également permis non seulement de mieux connaître le ressenti des cellules de crise des 10 régions du Groupe, mais aussi celles des acteurs principaux de la cellule de crise corporate, notamment au sujet de l'articulation des cellules de crise et cellule continuité d'activité.

**Mots-clés :** crise, plan de continuité, reprise d'activité, covid-19

---



# **Gestion de crise, Continuité et Reprise d'activité :**

## **des triplés indissociables.**

### **Le cas Michelin**

Malgré une littérature académique abondante de la gestion de crise, de nombreux travaux suggèrent des reformatages ou recadrages sans toutefois proposer de méthodologies pragmatiques répondant à la complexité des crises modernes (Paraskevas, 2006, Gilpin & Murphy 2008). Les crises survenues suite à l'ouragan Rita (Mayer & Moss, 2008), l'épidémie de H1N1 (Lautenbach et al., 2009 ; Clarke 2010) ou encore la cyberattaque Stuxnet (Lachow, 2011), ont été analysées scientifiquement, mais ces recherches n'ont pas permis d'éviter ou de limiter leurs survenues, tels l'ouragan Katrina (Adams & Stewart, 2015 ; Farazmand, 2007), la cyberattaque mondiale Wannacry (Kiruki & Kamau, 2018)), ou encore la pandémie de la Covid19 (Capano, 2020 ; Khan et al. 2020 ; Chehrehgosha, 2020).

Si la crise perturbe considérablement les organisations, il en va de même pour la continuité d'activité. Les organisations, publiques et privées, doivent en effet affronter l'évènement et la perte de repères afférente, tout en assurant la continuation des opérations. Dans ce cadre, le diagnostic des risques par une approche de caractérisation des ressources de l'organisation (Gaultier-Gaillard et al., 2014), permettant une reprise d'activité, prend tout son sens. Une organisation doit-elle ainsi envisager la notion de gestion de crise couplée à celles de continuité et reprise d'activité ? Une telle approche globale est-elle vecteur de sens ou de cohérence dans une dynamique où l'incertitude, en tant que perte de points de référence fondamentaux (Topper & Lagadec, 2013), règne ? Nos travaux de recherche, menés pendant la séquence du Covid-19 au sein du Groupe Michelin, analysent la pertinence d'une coordination immédiate des équipes et des actions relatives à la gestion de crise, à la continuité et à la reprise d'activité. Si l'interconnexion des cellules de crise et des cellules continuité d'activité s'est avérée pertinente dans la gestion de la crise Covid19, la mise en pratique n'est pas intuitive, et leur articulation nécessite une appropriation préalable du contexte par le décideur.

Dans un premier temps nous analyserons l'importance de différencier la cinétique des crises pour déterminer non seulement un ancrage théorique mais surtout un cadre d'analyse



pragmatique pour les organisations, puis proposerons un modèle de recherche. Notre méthodologie repose sur une démarche de recherche intervention qui s'appuie sur l'administration d'un questionnaire auprès des principales cellules de crise de l'entreprise Michelin impliquées dans la gestion de la séquence Covid19, au printemps 2020. Nous mettrons ainsi en évidence les avantages de ce modèle en termes d'anticipation collective, de réactivité et surtout de gestion de la reprise des activités.

## **1. DE LA NECESSITE D'IDENTIFIER L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE DE GESTION CRISE ADOPTEE PAR L'ORGANISATION**

À la suite du développement d'une culture de gestion de qualité totale, puis de gestion des risques, les grandes entreprises ont désormais toutes investi dans la gestion de crise et dans la gestion de la continuité d'activité. Toutefois la distinction entre crise, continuité d'activité et reprise d'activité n'est pas systématiquement maîtrisée en interne. Si une littérature scientifique abondante existe, une confusion du triptyque gestion de crise / continuité d'activité / reprise d'activité demeure. Certains travaux proposent des visions totalement intégrées (Harrald 1998 ; Shaw & Harrald 2004) alors que d'autres les considèrent comme complémentaires (Smith 2003 ; Shaw & Harrald 2004 ; Smith 2004). Des articles considèrent ces notions connectées, via un jeu d'influence réciproque (Alharthi 2019), ou bien de subordination avec une continuité d'activité incluse dans la gestion de crise (Mitroff & Pauchant 1992 ; Mitroff 2001 ; Fink, 1986) ou au contraire une gestion de crise inscrite comme partie de la continuité d'activité (Herbane, Elliott & Swartz 2004 ; Shaw 2007 ; Zhang 2013). Si certaines productions admettent une quasi-interchangeabilité dans les termes de crise, de continuité et de reprise d'activité (Herbane, 2004 ; Zhang, 2013), certains auteurs vont jusqu'à les confondre (Malachova 2016 ; Hennon-Hell 2008 ; Cannon et al. 2006 ; Low 2010 ; Smith & Sherwood 1995). En outre, de nombreux sites de consulting ou d'articles de journaux en ligne font eux aussi état de cette confusion dans les termes (Sites webs BCM insitute, Business Continuity Institute).

Cette littérature scientifique demeure rarement utilisée par les praticiens. Pour preuve, la consultation d'un média-social mis en place dans le cadre de la crise Covid19 regroupant plus de 171 gestionnaires de crise français ne cite aucune référence académique en gestion de crise, continuité d'activité ou reprise d'activité au sein des 758 messages et 153 documents partagés entre le 4 février et le 4 juin 2020. Ceci malgré le partage intensif d'informations durant une période d'incertitude manifeste des organisations.



. Pour mieux comprendre si ces distinctions génèrent des modes de gestion différents dans l'entreprise en période de crise, il faut comprendre l'approche adoptée par l'organisation pour connaître le contexte considéré et ainsi s'adapter à la grille de lecture de cette dernière. Pour ce faire, nous avons classé les courants théoriques en fonction de leur effet final recherché, en deux grandes approches, pour simplifier la lecture et la mise en application. Une comparaison de ces différentes approches est ainsi fournie dans le tableau 1.

### **1.1.– APPROCHE ORGANISATIONNELLE**

L'approche classique de la gestion de crise est, en premier lieu, organisationnelle. Elle appréhende la notion de prévention comme une variable et une première mesure en vue d'affronter les crises. Cette approche prône l'analyse des risques, avec le plus souvent des évaluations de criticité du risque selon le couple gravité/fréquence, et les plans d'actions associés comme barrières possibles à la survenue des crises. Par conséquent, l'approche préventive considère les crises comme « évitables » en distinguant les mesures selon les notions de prévention (antérieures au déclenchement de la crise) et de protection (postérieure au déclenchement de la crise). Elle regroupe deux sous-approches. L'approche par l'impact, communément répandue, aborde la crise par ses conséquences. Elle la définit comme une source d'impacts sur des plans variés (humains, économiques, etc.), associant des notions d'occurrence (Shrivastava & Mitroff, 1987; Pearson & Clair, 1998; Smith, 1999). Elle se focalise sur la nature et les conséquences de crises (Passè, 2011) qu'elle ne considère réellement qu'après leur déclenchement, incitant l'organisation à un comportement exclusivement réactif. La seconde, l'approche par la cause est le fondement de l'approche sectorielle des crises (Pauchant & Mitroff, 1992). Cette dernière se fonde essentiellement sur les causes et la dynamique de la crise (Passè, 2011). Le phénomène crisogène est ici considéré comme le résultat de dysfonctionnements cumulés et potentiellement repérables. Par conséquent, la notion de causalité inhérente à l'analyse a posteriori, et donc narrative, des événements détectés et formalisés, interdit de considérer la crise comme un phénomène imprévisible, mais bien comme une situation prévisible et logique dans la cascade des causes successives ayant permis l'évènement.

Processuelle et organisationnelle, elle définit les crises selon leur nature (Lerbinger, 1997) comme résultats de dysfonctionnements cumulés et potentiellement repérables. L'analyse a



posteriori amène ici à une apparente causalité interdisant toute notion d'imprévisibilité. La crise est considérée comme prévisible et logiquement issue d'une cascade de causes l'ayant générée.

## 1.2-APPROCHE FRACTALE

Cette nouvelle conception (Heath, 2004 ; Lagadec, 2008; Heath & al., 2009; Milasinovic & al., 2010; Aggeri, 2017) inspirée des travaux de Quarantelli (1996, 2001) constate l'extrême faiblesse issue d'une typologie inadaptée des crises et leur donne une dimension organisationnelle. En effet, l'approche par l'impact ne permet pas de travailler contre la survenue de la crise mais se positionne sur les capacités réactives de l'organisation (stratégie utilisée par les États-Unis lors de la gestion de l'Ouragan Katrina en 2005). En outre, la posture sectorielle, niant par son approche causale des dysfonctionnements, ne permet pas d'envisager l'imprévisible (posture des organisations de recherches spatiales lors des projets Challenger en 1986 et Columbia en 2003). Topper & Lagadec (2013) démontrent même l'aspect fractal de la crise, au sens de Mandelbrot (1982) aux niveaux de sa magnitude, l'impossibilité de sa lecture, l'interdépendance des systèmes, et de son instantanéité. Cette approche illustre le caractère complexe de l'organisation impactée et la non-linéarité de l'évènement. L'organisation et les acteurs affrontent une situation totalement volatile (Barthelemy et al., 2009) inattendue, imprévisible, dans une incertitude omniprésente où il est vital de s'adapter avec les moyens disponibles, voire d'improviser, afin de limiter au mieux les conséquences. Le couplage des paramètres, l'invariance d'échelle, l'imprévisibilité des conséquences, la dépendance sensitive aux conditions sont les invariants structuraux de cette approche complexe, à laquelle le Groupe Michelin souscrit.

**Tableau 1 - Synthèse des définitions de crises relevées dans la littérature**

Auteurs	Mots clefs	Approches	
Shrivastava & Mitroff (1987)	menace – objectifs – survie – profitabilité – faible probabilité – conséquences – parties prenantes	<b>Par l'impact</b>	<b>Classique</b>
Smith (1999)			
Pearson & Clair (1998)	peu probable - graves conséquences - parties prenantes - viabilité		
Shrivastava & Mitroff (1988)	potential - catastrophic - irréparable -damage - organizations - individuals		



Fearn-Banks (2007)	occurrence - issues - négatives - entreprise - industrie - public - services - réputation		
Dubrovski, 2009 ; Malle (2009)	sévère menace – défavorable – destructeur - meurtrier - changement – victime –incertitude - critique - irréversible		
Kouzmin (2008)			
Bronn & Olson (1999)	threat - opportunity - issues - impact - organization		
Reilly (1993)	situation nocive - perturbatrice – ampleur – soudaine - consommatrice - ressources - en dehors des cadres opératoires - schémas de référence - gestionnaires	<b>Sectorielle</b>	
Kersten & Sidky (2005)	outcome - normal functioning - dysfunctional - system		
Pauchant & Mitroff (1992)	disruption - affects - system - threatens - basic asumptions - existential core		
Milasinovic & al. (2010)	inattendue – indésirable - imprévisible - impensable - incertitude - incrédulité	<b>Complexe</b>	<b>Complexe</b>
Heath & al. (2009)			
Heath (2004)	événement prévisible – inattendu – remise en question - capacité - organisation - continuité - changement constructif - contrôler - destin		
Topper & Lagadec (2013).	magnitude - impossibilité de lecture – interdépendance – systèmes - instantanéité.		
De Vittoris (2020)	dynamique – non-linéaire – systèmes – complexes – imprédictibles- inattendues - imprévisibles		

#### - SYNTHÈSE DU CADRE THÉORIQUE ET PROPOSITION D'UN MODÈLE DE RECHERCHE ANALYSANT LA SÉQUENCE COVID19 AU SEIN DU GROUPE MICHELIN

La position du Groupe Michelin a été de s'aligner sur l'approche de Herbane, Elliott & Swartz, (2004) considérant que ces notions disposent de techniques comparables d'analyse, de préparation, de planning et de pratiques régulières qu'elles se distinguent d'abord par leur caractère socio-centric (salariés, autorités, communautés, etc.) pour la gestion de crise, ou business-centric (organisation, clients, fournisseurs, etc.) pour la continuité et la reprise d'activité.



Avant 2017, l'organisation du groupe Michelin était pyramidale, répartie sur 7 zones géographiques, à l'intérieur desquelles une structuration hiérarchique était respectée, et une chaîne de commandement clairement définie pour chacune des zones. Pour des raisons stratégiques, afin d'éviter les redondances entre zone lors de l'agrégation des décisions au niveau mondial, pour une meilleure lisibilité et cohérence du groupe, l'organisation a été totalement remaniée en une structuration transversale de type matriciel selon trois axes : régions (10), lignes Business (14), et directions opérationnelles (8).

Dans le cadre de la pandémie de la Covid-19, nous observons une non-linéarité des évolutions des contaminations (due aux caractéristiques de l'agent viral, aux conditions de circulation des biens et des personnes ainsi qu'aux décisions techniques et politiques de réponse à la situation) et des décès (liés au profil physiologique des contaminés ainsi qu'au niveau des infrastructures médicales locales) qui impacte des systèmes complexes (villes, organisations, pays, professions, etc.). En réaction à cette crise mondiale, le Groupe Michelin a opté pour une approche fondée sur l'interdépendance des systèmes et sur le couplage permanent d'activités (Perrow, 1984) sans distinguer totalement la gestion de crise de la continuité d'activité ni de sa reprise (Smith 2003 ; Shaw & Harrald 2004 ; Smith 2004 ; Herbane, Elliott & Swartz 2004) pour affronter une dynamique non-linéaire impactant un système complexe (le Groupe Michelin) et même multi-complexe (les écosystèmes dans lesquels il évolue). Cette approche allie deux éléments complémentaires. D'une part une verticalité des organisations des cellules de crise selon une articulation géographique où chaque cellule de crise bénéficie de la supervision d'une cellule miroir, et ceci en cascade sur quatre niveaux (usine/agence, pays, région, corporate) permettant un échange d'informations et un partage des actions. D'autre part la transversalité des cellules de gestion de la continuité où l'activation de la cellule de crise déclenche l'activation de la cellule de gestion de la continuité gérant des problématiques qui ne sont pas circonscrites à un espace géographique spécifique

Nous en déduisons la proposition de recherche suivante : **une connexion entre les cellules de crise et les cellules de continuité d'activité permet une approche globale de l'évènement et une gestion efficace de la reprise des activités.** A la fois efficace en termes d'objectifs, mais également efficiente en termes de ressources mobilisées.



## **2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Fondé en 1889 par les Frères Édouard et André Michelin, le Groupe Michelin repose principalement sur la Manufacture Française de Pneumatique Michelin (MFPM). Plusieurs sociétés gravitent autour de cette structure. Acteur à part entière de la mobilité, l'engagement affiché du Groupe Michelin est « d'offrir à tous une meilleure façon d'avancer ». Il est présent dans 170 pays, pour 16,5 millions de produits vendus en 2019. Sa stratégie se décline selon quatre axes principaux : replacer le client au centre des préoccupations, digitaliser les activités, simplifier les modes de fonctionnement, et responsabiliser les équipes.

Du fait de la cohabitation de plusieurs logiques organisationnelles au même niveau hiérarchique, la gouvernance et les arbitrages du Groupe Michelin sont administrés par un seul organe central du groupe. Cette structuration rompt avec le principe de l'unicité hiérarchique où les individus de l'organisation doivent composer avec différents responsables hiérarchiques, selon une dimension hiérarchique ou fonctionnelle.

Notre étude repose sur une démarche de recherche-intervention, respectant les principes de contingence générique, d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire (Buno, Savall & Cappelletti, 2018). En effet, les principes sont systématiquement observables, et le diagnostic de l'observateur génère un effet miroir auprès des acteurs. Le chercheur se positionne en agent du changement avec pour mission principale d'aider les acteurs à prendre conscience des problèmes stratégiques et à imaginer les transformations durables permettant d'augmenter l'efficacité de l'organisation toute entière (Buono et al., 2018). De plus la non-neutralité assumée du chercheur, salarié de l'entreprise et leader de la cellule de crise Groupe au moment de l'étude, qui a permis la co-production des connaissances, s'inscrit pleinement dans cette posture épistémologique.

L'objectif est de mieux comprendre l'articulation entre les cellules dédiées à la gestion de crise et les cellules dédiées à la continuité d'activité. Ces deux types de cellules œuvrent en effet sur des dimensions spatiotemporelles différentes sur des sujets différents mais profondément interdépendants.

Notre recherche se fonde sur les résultats d'un questionnaire collecté auprès des principales cellules de crise activées par le Groupe Michelin pendant la gestion de la crise Covid19. Destinée à préparer un retour d'expérience Groupe à plusieurs niveaux, elle a également permis



non seulement de mieux connaître les estimations des cellules de crise des 10 régions du Groupe, mais aussi celles des acteurs principaux de la cellule de crise corporate, notamment au sujet de l'articulation des cellules de crise et cellule continuité d'activité. La stratégie de recherche-intervention nous a paru la plus pertinente dans le sens où le chercheur se positionne en agent du changement avec pour mission principale d'aider les acteurs à prendre conscience des problèmes stratégiques et à imaginer les transformations durables permettant d'augmenter l'efficacité de l'organisation toute entière (Plane dans Bueno, Savall et Cappelletti, 2018). En outre, la non-neutralité assumée du chercheur (employé de l'entreprise et Leader de la cellule de crise Groupe au moment de l'étude) impose une telle posture épistémologique.

## ÉCHANTILLON

Notre échantillon se compose de 10 cellules de crises Région du Groupe Michelin, composées respectivement de 7 à 10 membres. Chacune de ces cellules est en charge d'une région du monde : Amérique du Nord, Amérique Centrale, Amérique du Sud, Europe du Nord, Europe Centrale, Europe du Sud, Europe Orientale, Afrique Inde Moyen-Orient, Chine, Extrême Asie et Australie. Les 10 cellules régions ont été considérées individuellement du fait de la notion de subsidiarité développée par le groupe, laissant une grande part d'autonomie et d'auto-organisation aux cellules de crise subalternes (au niveau pays, usines, agences, etc.) afin de garantir un bon niveau d'adaptabilité tout au long de la chaîne organisationnelle.

### - COLLECTE DE DONNEES

Un questionnaire, comportant des réponses semi-ouvertes et fermées, a été construit par le co-leader de la cellule de crise, à la fois Group Crisis Manager de l'entreprise Michelin et chercheur-praticien spécialisé en gestion de crise et en sciences des organisations. Il a été partagé auprès des cellules régions et de membres clefs de la cellule corporate. Le questionnaire a été administré entre le 27 mai et le 11 juin 2020. Les conditions de gestion d'une crise mondiale et de suractivité des différents organes du Groupe n'ont pas permis de développer plus longuement le questionnaire. Une réponse par consensus a été demandée à chaque cellule de crise, pour chacune des questions. Toutefois, sur cette courte période, chaque cellule a répondu au questionnaire de manière collective, par consensus des membres des cellules



respectives, à l'issue d'une de leurs réunions régulières de crise. Le consensus a été validé par les membres de la cellule qui ont transmis le questionnaire au chercheur.

Le questionnaire comportait deux volets essentiels :

- un volet organisation (Were your crisis management and continuity management cells: a) merged, b) only connected, c) completely independent? What were your main lines of work concerning business continuity?);
- un volet performance (In a 10 level scale, how would you qualify the result of the articulation of the crisis and BCM cells? How do you measure this success, what do you base it on to assess it?).

Chaque cellule a répondu au questionnaire dans son intégralité.

### **- Le modèle global**

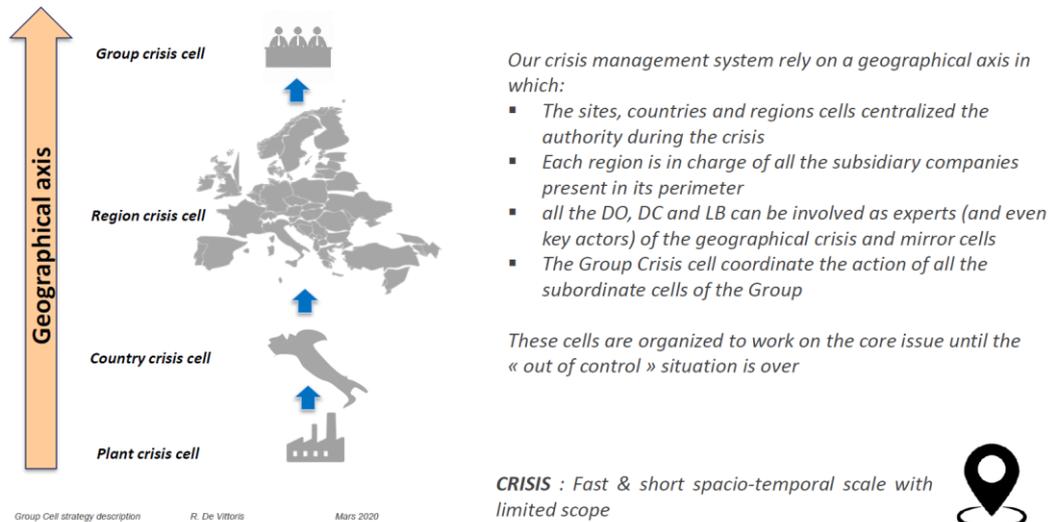
Afin de faire face à la multidimensionnalité (aspect sanitaire, social, industriel, continuité, disponibilité réseau, télétravail, etc.) de cette crise mondiale et à l'intrication des aspects liés à la crise et à la continuité d'activité, un modèle orthogonal développé par la cellule de crise corporate a été proposé aux cellules des régions dès le début mars 2020. Se fondant sur une connexion et des influences réciproques des notions de crise, de continuité et de reprise d'activité (Alharthi, 2019), ce modèle global repose sur deux axes stratégiques évoluant dans des échelles spatio-temporelles différentes, nécessitant une intrication profonde pour conserver une cohérence maximale dans une crise touchant un à un tous les pays, toutes les activités, et toutes les parties prenantes de l'entreprise. Il a permis de connecter, dès les premières sessions, les cellules de crise et les cellules chargées de la continuité d'activité (BCM).

Ces deux axes sont illustrés dans les figures 1 et 2 ci-dessous :



**Figure 1 : Organisation de crise du Groupe Michelin caractérisé par la prépondérance de l'axe géographique (Stratégie de crise Mars 2020, Groupe Michelin)**

### OUR CRISIS MANAGEMENT ORGANIZATION

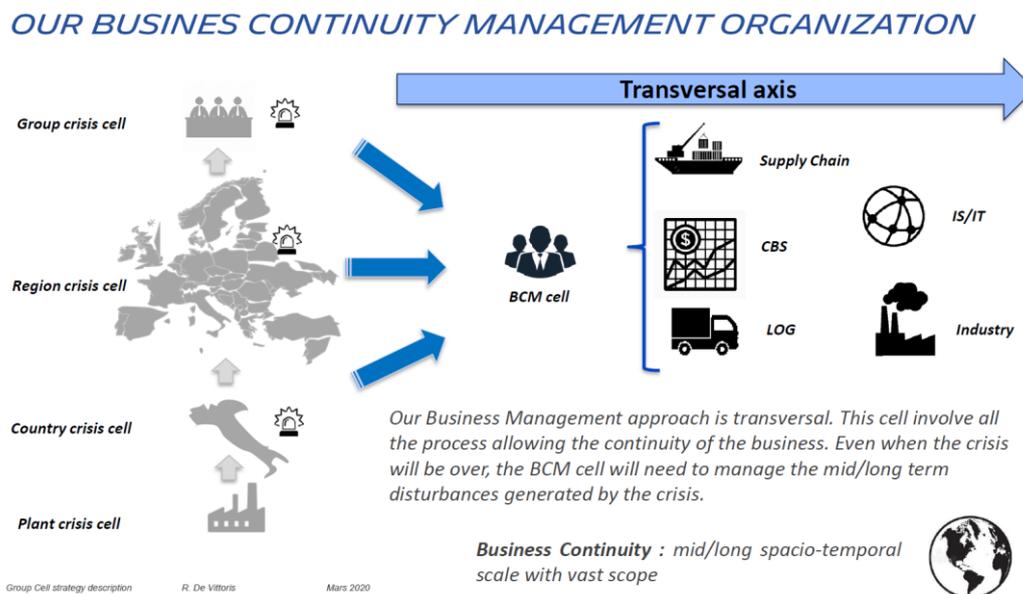


Les cellules de crise du Groupe Michelin sont ordonnées selon une homothétie reposant sur une verticalité géographique (Figure 1) du fait de la circonscription des évènements dans l'espace et le temps, et des contextes linguistiques, culturels et juridiques imposant une proximité entre les cellules.

Cette verticalité offre le double avantage d'une couverture large des cellules de crise pouvant se mobiliser au plus près des évènements mais aussi d'une escalade rapide et efficace en cas d'expansion de la crise. Si elle est précieuse pour la gestion de nombreuses crises, elle ne garantit cependant pas de cohérence organisationnelle en cas de transversalité des problématiques (ex : supply-chain, informatique, etc.). C'est dans ce cadre que se justifie la mise en place d'une structure transversale (figure 2).



**Figure 2 : Organisation de la gestion de la continuité d'activité du Groupe Michelin caractérisé par l'importance de la transversalité (source : Stratégie de crise Mars 2020, Groupe Michelin)**



Cette interdépendance des deux axes prend tout son sens lorsqu'une pandémie vient bouleverser les chaînes d'approvisionnements et de livraisons mondiales ou encore lorsque les confinements successifs des pays, où le groupe est installé, imposent une disponibilité réseau et informatique maximale.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

#### 3.1. RESULTATS

Les résultats collectés ont été synthétisés dans le tableau 2 ci-dessous :

**Tableau 2 : Synthèse des réponses obtenues**



Résultats	Michelin (10 cellules)		
	Time-Zone Amérique (3)	Time-Zone Europe (4)	Time-Zone Asie (3)
Organisation des cellules de crises et cellules continuité	fusion des cellules dans 100% des cas	<ul style="list-style-type: none"> <li>fusion des cellules dans 1 Région</li> <li>connexion dans 3 cellules dans 3 Régions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fusion des cellules dans 1 Région</li> <li>connexion dans 2 cellules dans 2 Régions</li> </ul>
Focalisation continuité exprimées	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Customer support</i>,</li> <li><i>Supply Chain &amp; Logistics</i>,</li> <li><i>Deployment and application of the Health &amp; safety protocol</i></li> </ul>		
Évaluation de l'efficacité de l'articulation des cellules de crise	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 cellule s'estime au niveau 8</li> <li>2 cellules n'ont pas répondu<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 cellules s'estiment au niveau 8</li> <li>2 cellules s'estiment au niveau 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des cellules s'estiment au niveau 9</li> </ul>
Critères les justifiants	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Low level of infection / business continuity and restart plan / feedback from employees</i></li> <li><i>Steering of the region / level of anticipation</i></li> <li><i>communication at region level / feedback from other companies / activation cells speed / reactivity</i></li> </ul>		
Subsidiarité	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des cellules ont considéré l'articulation géographique comme pertinente</li> <li>100% considèrent qu'elle permet une subsidiarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des cellules ont considéré l'articulation géographique comme pertinente</li> <li>3 cellules sur 4 considèrent qu'elle permet une subsidiarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% des cellules ont considéré l'articulation géographique comme pertinente</li> <li>100% considèrent qu'elle permet une subsidiarité</li> </ul>

Les cellules de crise évaluées avaient toutes participé à une simulation de crise, impliquant toutes les régions et le Comité Exécutif, en novembre 2019, soit trois mois avant leur activation en raison de l'épidémie de Covid19. La préparation, la tenue et l'analyse de cette simulation

<sup>1</sup> Absence de réponse en raison de la continuation de la crise à rythme élevé dans certaines régions au moment de la rédaction de ces travaux



avait permis la mise à jour des outils et processus ainsi qu'une mise en situation des relations des cellules de crise aux différents niveaux de l'entreprise. Cette préparation à cette simulation et les actions correctives qu'elle avait générées ont constitué un bénéfice significatif dans la gestion de cette crise et expliqué les scores d'appréciation élevés des différentes cellules. En outre, les évaluations montrent que les régions les moins durement touchées par le virus, en termes de décès, au moment de l'étude, se sont considérées à un niveau plus élevé (9) que les autres régions plus touchées (8). L'équilibre entre les impulsions centrales et locales a permis une adaptabilité permanente, par exemple l'élaboration d'un protocole santé au niveau du groupe, incluant les pratiques à déployer dans les différentes entités des différentes régions. Il a permis de conserver l'activité régulière de nombreuses usines, dans le respect des lois locales tout en garantissant la sécurité des opérateurs.

Les résultats montrent, d'une part, que la subsidiarité est effective au sein de la structure de crise de l'entreprise où les cellules peuvent adapter leur organisation en fonction de la situation et ainsi disposer de la flexibilité adaptée. Cette subsidiarité est issue de la fractalité de l'organisation de crise où des organes comparables sont en place à tous les niveaux de l'entreprise (figure 1) et pour mettre en place des actions reposant sur des principes simples permettant les adaptations locales. Le modèle global n'a, en effet, aucunement été imposé.

De plus, on note une homogénéité élevée des réponses quant aux focalisations portant sur la continuité et ceci sans action coordonnée de l'entreprise à ce sujet. Le support auprès du client est le moteur des cellules dédiées à la continuité d'activité.

Le modèle global proposé par la cellule de crise groupe a été adopté de manière majoritaire. Certaines cellules ont même fusionné les cellules crise et BCM. Ceci illustre la nécessaire prise en compte d'enjeux et d'échelles différentes, notamment les actions des cellules travaillant le plus souvent avec des ressources différentes et dans des dynamiques différentes. Les cellules justifient majoritairement le bénéfice de cette articulation orthogonale par la qualité de la continuité d'activité et des plans de redémarrage.

### **3.2. DISCUSSION**

L'approche globale engendre divers bénéfices. Premièrement elle offre un niveau d'anticipation collective plus riche d'analyses reposant sur des cinétiques différentes. Cette anticipation collective et permanente a fait l'objet d'une approche par scénarii avec des projections élaborées de manière narrative et contextualisée. Cette anticipation commune a généré du sens



pour des problématiques à la fois immédiates, à long-terme, limitées et même transverses (les ressources des systèmes d'information sollicitées étant les mêmes en crise qu'en gestion de la continuité, seule une vision commune permet la rationalisation des objectifs, des actions et des ressources).

Deuxièmement, cette fusion des cellules offre une plus grande réactivité en raison du nombre de personnels clefs œuvrant dans les deux perspectives : crise et gestion de la continuité. L'allocation des forces et la priorisation des actions évite toute incohérence induisant une perte d'efficacité ou de sens pour les équipes et employés.

Troisièmement, la volonté du Groupe Michelin étant de contribuer significativement aux efforts nationaux, notamment via la fourniture de masques et de gels hydroalcooliques. Une séparation des deux équipes aurait rendu difficile la gestion immédiate du maintien des activités d'importance vitale pour le fonctionnement des États et la perspective d'une aide dans la durée pour les États en difficulté.

La gestion de la crise par le Groupe Michelin a démontré l'intérêt d'une approche multidimensionnelle et cohérente fondée sur le modèle orthogonal, qui permet la gestion des deux premières phases de la temporalité des crises : la gestion de la crise et la continuité des activités. L'intérêt du modèle orthogonal va plus loin. La connexion, voire l'intrication, qu'il impose aux cellules en actions, permet une approche cohérente de la reprise des activités. En effet, ce troisième et dernier volet de la temporalité des crises, nécessite les visions, approches et compréhensions des cellules gérant la crise et la continuité d'activité. Dans le cas des reprises d'activité des usines, des agences et des sièges, il était non seulement nécessaire d'être capable de revenir en mode crise si besoin avec des actions fortes et une flexibilité maximale, mais aussi de s'intégrer dans les actions de continuité d'activité de manière progressive voire incrémentale.

L'analyse des retours des cellules de crise des régions nous permet de valider notre proposition. En effet, une connexion voire une interdépendance des cellules de crise et des cellules de continuité d'activité permet une approche cohérente de l'évènement et accroissent les niveaux d'adaptabilité et d'anticipation de toute l'organisation. La cohérence d'une approche orthogonale permet en outre une prise en charge naturelle et pertinente de la reprise d'activité.



## **LIMITES, PERSPECTIVES DE RECHERCHE ET CONCLUSION**

La gestion de la Pandémie de Covid19 par une multinationale a permis de confirmer, par la pratique, la pertinence d'un schéma global, où la verticalité de l'organisation des cellules de crise et les problématiques transversales de continuité offrent des perspectives de flexibilité et d'anticipation remarquables. L'efficacité d'une telle articulation à l'échelle d'une multinationale, repose à la fois sur la cohérence des décisions et sur la subsidiarité des cellules la composant. Le caractère fractal des crises modernes, tel que décrit par Topper & Lagadec (2013) nous invite à miser sur cette subsidiarité et à revisiter nos cadres théoriques pour envisager les problématiques désormais hors d'échelles, illisibles, avec des activités en totale interdépendances et où l'instantanéité règne. Cette étude a été réalisée dans une seule multinationale et il serait pertinent de renouveler ces collectes de données au sein d'autres groupes. De même que la diversité des sources, il faudrait tester ces propositions sur des crises de nature autres que sanitaires, afin de pouvoir en conclure éventuellement sur la robustesse de ces résultats. La période de collecte des données a le mérite d'être survenue à chaud pendant une crise sanitaire majeure, mais devrait être étendue sur une période de 2 à 3 semaines pour vérifier que des biais cognitifs n'ont pas altéré les propos des répondants, dont certains devaient être notamment sous stress.

Nos organisations sont de plus en plus complexes où de plus en plus d'activités sont couplées (Perrow, 1984). Le silotage des notions de crise, de continuité et de reprise d'activité fait ainsi de moins en moins sens. L'approche doit devenir globale, notamment pour les structures très complexes à grandes variétés d'activités et couvrant de nombreuses aires géographiques.

La gestion de crise doit être perçue comme une parenthèse dans la vie de l'organisation qu'il faut refermer le plus rapidement possible pour reprendre l'activité. La question n'est donc pas de gérer la crise mais de recréer les conditions favorables à une reprise d'activité, comme le démontre le Groupe Michelin qui est un des premiers groupes à avoir redémarré ses usines, en tant qu'opérateur d'importance vitale, et repris une activité économique, en ayant mis en place au préalable toutes les mesures et dispositifs pour la santé et la sécurité de ses salariés sur les lieux de travail, priorité numéro 1 de Michelin depuis le début de la crise sanitaire.



## Références

- Adams T., Stewart L., (2015). « Chaos Theory and Organizational Crisis: A Theoretical Analysis of the Challenges Faced by the New Orleans Police Department During Hurricane Katrina », *Public Organization Revue* (2015) 15:415–431
- Aggeri F., Saussois J.-M. (2017). « La puissance des grandes entreprises mondialisées à l'épreuve du judiciaire », *Revue française de gestion*, N° 269, n° 8, p. 83-100.
- Alharthi MN., Khalifa G., (2019). « Business Continuity Management and Crisis Leadership: An Approach to ReEngineer Crisis Performance within Abu Dhabi Governmental Entities », *International Journal on Emerging Technologies* 10(1a): 32-40
- Barthélemy J., Doublet J.-M. (2009). « Quelques enseignements de la crise », *Revue française de gestion*, n° 193, n° 3, p. 13-14.
- Buono, A.F., Savall H. & Cappelletti, L. (2018). *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations*. IAP.
- Cannon DLB, Timothy S., Pamplin, B (2006). *Certified Information Systems Auditor Study Guide*, Sybex.
- Capano G., (2020). « Policy design and state capacity in the COVID-19 emergency in Italy: if you are not prepared for the (un)expected, you can be only what you already are ». *Policy and Society*, 39:3, 326-344
- Chehrehgosha M., (2020). « The Unpreparedness of the Healthcare System for the Management of COVID-19 Pandemic Leading to the Mistreatment of the Elderly: A Newly Emerging Moral Dilemma ». *The journal of nutrition, health & aging*. <https://doi.org/10.1007/s12603-020-1410-8>
- Clarke S., (2010). « What Have We Learned From the H1N1 Crisis ? ». *Canadian Journal of Nursing Research*. Vol 42 Issue 1, 3-6
- Farazmand A., (2007). « Learning from the Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management ». *Public Administration Review*, Dec., 2007, Vol. 67 pp 149-159
- Fink, S. (1986). « Crisis Management: Planning for the Inevitable ». New York: American Management Association.
- Gautier-Gaillard, S., Louisot, J. P. (2014). *Diagnostic des risques: identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités*, 2<sup>è</sup> édition, Eds AFNOR.



- Gilpin DR., Murphy PJ. (2008). *Crisis management in a complex world*. Oxford University Press, Inc., Harrald 1998
- Heath, R. L. (2004). « Telling a story: A narrative approach to communication during crisis ». In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (pp. 167–88). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Heath, R. L. (2009). « Crisis and risk approaches to emergency management planning and communication: The role of similarity and sensitivity ». *Journal of Public Relations Research* Volume 21, 2009 - Issue 2
- Hennon-Bell L., (2008). « The great balancing act: preemption, response, business continuity and crisis management ». *Security 500*, November 2008, pp 66 & 72
- Herbane B., Elliott D., Swartz E., (2004). « Business continuity management : time for a strategic role ? ». *Long Range Planning*, vol 37 pp 435-457
- Khan S. et al. (2020). « Is Pakistan prepared for the COVID-19 epidemic? A questionnaire-based survey». *Journal of Medical Virology*. 2020; 92:824–832
- Kiruki K., Kamau L., (2018). « Lesson on cybersecurity: a case study of Wannacry ransomware ». The 13th JKUAT Scientific, Technological and Industrialisation Conference
- Lachow H., (2011). « The Stuxnet Enigma: Implications for the Future of Cybersecurity ». *Georgetown Journal of International Affairs*, 2011, International Engagement on Cyber: Establishing International Norms and Improved Cybersecurity (2011), pp. 118-126
- Lagadec P. (2008). « Pour une nouvelle cosmologie des crises », *Post-Print*, hal-00370775, HAL.
- Lautenbach E., Saint S., Henderson D., Harris A., (2009). « Initial Response of Health Care Institutions to Emergence of H1N1 Influenza: Experiences, Obstacles, and Perceived Future Need ». *Clinical Infectious Diseases* 2010;50:523–7
- Lerbinger, O. (1997). « The crisis manager: Facing risk and responsibility ». *Mahwah, NJ: Erlbaum*.
- Low SP., Liu J., Sio S., (2010). « Business continuity management in large construction companies in Singapore ». *Disaster Prevention and Management* Vol. 19 No. 2, 2010 pp. 219-232
- Malachova H., Oulehlova A., (2016). « Application of Business Continuity Management System into the Crisis Management Field ». *TRANSACTIONS of the VŠB – Technical University of Ostrava, Safety Engineering Series | Volume 11: Issue 2* pp 43-50



- Mandelbrot B.B. (1982). *The Fractal Geometry of Nature*, Updated ed., W.H.Freeman & Co Ltd, San Francisco.
- Mayer B., Moss J., Dale K. (2008). « Disaster and Preparedness: Lessons from Hurricane Rita ». *Journal of Contingencies and Crisis Management* Vol 16 No 1 March 2008 Pp 14-23
- Milasinovic, S., Kesetovic, Z . and Nadic, D. (2010). « The Power and Importance of Crisis Management in Facing Modern Crises ». *Megatrend Review*, 7 (2), 273-290
- Mitroff, I.(2001). « Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management ». New York: Amacom.
- Mitroff I.I., Shrivastava P., Udwardia F.E. (1987). « Effective Crisis Management », *Academy of Management Perspectives*, 1, n° 4, p. 283-292.
- Paraskevas A. (2006). « Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises », *Management Decision* Vol. 44 No. 7, pp. 892-907
- Pauchant, T.C. and Mitroff, I.I. (1992), « Transforming the Crisis-prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies », Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Passe, J., Patterson, N. (2011). « Reasserting the Relevance of the Social Studies: An Emerging Model for Collaborative Cross-state Research », *Journal of Social Studies Research*, 35, n°1, p.117-127.
- Pearson C.M., Clair J.A. (1998). « Reframing Crisis Management », *Academy of Management Review*, 23, n° 1, p. 59-76.
- Perrow, C. (1984). « Normal accident: living with high-risk technologies». New York: Basic
- Quarantelli E.L. (1996). « The Future is Not the Past Repeated: Projecting Disasters in the 21st Century from Current Trends », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4, n° 4, p. 228-240.
- Quarantelli E.L. (2001). « Statistical and conceptual problems in the study of disasters », *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 10, n° 5, p. 325-338.
- Shaw G., (2007). « Business crisis and continuity management » in Mcentire, D. (Ed.) Disciplines, *Disasters and Emergency Management textbook*, Charles T Thomas: Springfield.
- Shaw G., Harrald J. (2004) . « Identification of the Core Competencies Required of Executive Level Business Crisis and Continuity Manager ». *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. Jan. 2004 Vol 1, Issue 1
- Smith A. (1999). « Testing Theories of Strategic Choice: The Example of Crisis Escalation », *American Journal of Political Science* Vol. 43, No. 4 (Oct., 1999), pp. 1254-1283



Smith D. (2003). « Business continuity and crisis management ». *Management Quarterly*, p.27-33.

Smith D. (2004). « Organisation Resilience: Business Continuity, Incident and Corporate Crisis Management », *Institute of Business Continuity management*

Smith M., Sherwood J. (1995). « Business Continuity Planning », *Computers & Security*, 14, p. 14-23.

Topper B., Lagadec P. (2013). « Fractal Crises – A New Path for Crisis Theory and Management », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21, n°1, p. 4-16.

Zhang X., McMurray A. (2013). « Embedding Business Continuity and Disaster Recovery within Risk Management », *World Journal of Social Sciences*. DOI:10.2139/SSRN.2174785