

# RH EN TEMPS DE CRISE

## COMMENT NAVIGUER DANS L'INCERTITUDE? CONSEILS ET TÉMOIGNAGES.

Texte: Erik Freudenreich

Accident, décès ou faillite: la crise en organisation peut prendre de multiples formes. «On définit souvent une crise par ses conséquences humaines, financières ou réputationnelles, mais cette approche ne décrit pas le phénomène lui-même, remarque Raphaël de Vittoris, professeur de stratégie et de gestion de crise à la Clermont School of Business.

Pour l'expert, qui été le gestionnaire de crise d'une multinationale française pendant une douzaine d'années, une crise se définit par l'incertitude, la rupture et la non-linéarité. Autrement dit, les repères habituels ne fonctionnent plus, et des décisions raisonnables peuvent produire des résultats imprévisibles. Cela explique pourquoi des dirigeants parfaitement compétents en période stable peuvent se retrouver tétanisés lorsque survient un événement hors du commun. «Les diri-

geants d'entreprise sont largement formés à évoluer dans la prévisibilité et à raisonner en termes de continuité. Cela les rend performants en période de stabilité, mais souvent impuissants face aux ruptures.»

C'est aussi pourquoi il n'existe guère de recettes «prêtes à l'emploi». Répéter des procédures, faire des simulations ou empiler des processus ne suffit pas si l'organisation n'a pas appris à penser la complexité et l'incertitude. «Plus une organisation se prépare à un type de crise, plus elle risque d'être déstabilisée par une autre. D'autant que la théorie des systèmes complexes montre que les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets. Ce qui a fonctionné comme indicateur hier peut être totalement inopérant demain.»

### «Il s'agit de garder une vue d'ensemble»



Gérald Brandt, directeur des ressources humaines de l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile.

«La notion de crise est multiple. Elle peut être liée à un événement extraordinaire, comme le Covid-19 ou la tragédie de Crans-Montana, mais aussi à des situations plus silencieuses: le suicide d'une collaboratrice, une perte majeure de parts de marché, le décès soudain d'un dirigeant. Ce sont des moments qui déstabilisent profondément l'organisation et remettent en question ses repères habituels.

La crise du Covid-19 a été particulièrement révélatrice. J'étais alors DRH du Réseau hospitalier neuchâtelois. Mes collègues et moi avons été confrontés à une incertitude inédite, tant pour les personnes que pour l'organisation. En quelques semaines, tout a basculé: disponibilité du personnel, sécurité des collaborateurs, flux d'informations, encadrement des équipes. Malgré les outils existants en matière de gestion des risques, on n'est jamais totalement prêt. Il a fallu prendre des décisions rapides, souvent avec des informations partielles ou changeantes, et mesurer en permanence leur impact humain et organisationnel.

La fermeture des frontières a posé des défis très concrets: loger du personnel, négocier des passages spécifiques avec les autorités, créer des laissez-passer. Ce type d'urgence impose des moyens exceptionnels, une forte coordination et une capacité à travailler dans un cadre réglementaire et politique mouvant.

Dans ces situations, le principal défi pour les ressources humaines est de garder une vue d'ensemble et de rassurer. L'incertitude, la charge émotionnelle et la pression remettent en cause le sens même du travail. Ce qui permet de traverser une crise, c'est la préparation, la communication interne et la capacité des équipes de direction à agir collectivement, au plus près du terrain. J'ai aussi appris à considérer la crise comme un processus: elle oblige à questionner les pratiques, à ouvrir le dialogue et à mobiliser des ressources parfois inattendues. On en sort rarement seul; c'est toujours par une construction collective que l'on dépasse une crise.»

Et de remarquer que l'on néglige trop souvent ce que l'on a sous les yeux. «Cinq burn-out successifs dans une même équipe ne sont pas un signal faible, c'est un problème managérial majeur. Le danger consiste parfois à chercher des indicateurs sophistiqués plutôt que de regarder la réalité en face.»

#### Adaptation globale

Dès lors, l'objectif consiste à développer une capacité d'adaptation globale, plutôt qu'une expertise trop étroite. «Une cellule de crise est, avant tout, un organe d'interprétation du réel, souligne Raphaël de Vittoris. Elle doit décider avec des informations incomplètes et parfois contradictoires, ce qui requiert intuition et anticipation.»

À ce titre, il vaut la peine de favoriser une diversité des fonctionnements mentaux au sein de l'organisation: profils analytiques et intuitifs, macro et opérationnels, introvertis et extravertis, et plus largement des manières différentes de traiter l'information. «Ensuite, il s'agit de ne pas perdre le bon sens du terrain. L'expertise la plus brillante peut se gripper sous stress, alors que l'expérience opérationnelle reste souvent une ressource très fiable. Enfin, il faut garder à l'esprit que le dirigeant est souvent le plus éloigné du réel opérationnel, parce que l'information qui lui parvient est filtrée et synthétisée. «En avoir conscience aide à équilibrer la décision et à mieux écouter le terrain.»

Les ressources humaines peuvent contribuer au casting de la cellule de crise en s'appuyant sur des outils d'analyse de personnalité pour identifier, indépendamment de l'organigramme, des profils capables de décider sous stress. «Parfois, des collaborateurs à un ou plusieurs niveaux sous la direction sont mieux armés psychologiquement que certains dirigeants. Plus largement, je vois les ressources humaines comme des garants de la compréhension des fonctionnements humains au travail.»

“

**CE QUI A FONCTIONNÉ COMME  
INDICATEUR HIER PEUT ÊTRE  
TOTALEMENT INOPÉRANT  
DEMAIN.**

RAPHAËL DE VITTORIS

### «Rester engagé tout en préservant sa santé psychique»



Stéphane Haefliger, associé chez Vicario Consulting

«En 2014, lorsque la Finma annonça la faillite de la Banque Privée Espírito Santo, dont j'étais alors le DRH Europe, nous avons basculé dans une situation critique de grande complexité.

J'ai notamment appris à travailler en mode 'dégradé'. Dans un tel contexte, il faut oser confier des responsabilités à des personnes qui n'auraient pas été choisies en temps normal, mais dont l'engagement et le potentiel font la différence. Cela questionne nos habitudes en matière de recrutement, de mobilité interne et de formation, bien au-delà des crises d'ailleurs.

Avant la crise, il convient de se préparer: constituer un groupe de gestion de crise, s'inspirer d'expériences similaires, construire un réseau informel et dormant de journalistes afin de sécuriser, le jour venu, la communication externe. Mais tout cela est à la fois complètement vrai et totalement faux.

En réalité, durant la crise, les règles du jeu changent en permanence. Vos alliés se retournent contre vous, les juristes fabriquent peur et confusion et les administrateurs éteignent leurs cigares. Vous faites alors l'expérience de la solitude. Le gestionnaire de crise n'est pas un chef de projet. C'est un stratège qui doit prendre des caps et des coups pour sortir le bateau de la tempête. La recette de survie est schizophrénique: garder les pieds sur la terre et conserver la tête dans les nuages. Être engagé dans les processus, tout en y étant dégagé, pour se protéger psychologiquement de l'épreuve.

Ce qui vous tient dans la difficulté? Un quarteron de femmes et d'hommes ultra engagés et résistants sur qui vous pouvez compter pour traverser le désert. Un peu de courage. Enfin une valeur cardinale, l'intégrité.»