

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département de Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème :

Le rôle des dirigeants dans la gestion des crises

Industrielles, Cas Sonelgaz

Réalisé par :

HANIFI Billal

Encadré par Dr Djemai Sabrina

Examineur :

Dr REDJDAL Rosa

Président du jury :

Dr LANSEUR Akila

Année universitaire : 2024/2025

Dédicaces

Je souhaite dédier ce mémoire à toutes les personnes qui ont été un soutien inestimable tout au long de cette aventure académique.

À mes parents, dont le soutien et les encouragements m'ont constamment guidé. Sans vous, rien de tout cela n'aurait été possible.

À mes frères et sœurs, pour leur soutien indéfectible et leur croyance en moi.

À mes chères amies, pour leur amitié indéfectible et leur présence réconfortante dans les moments de doute.

À mes collègues de promotion, pour les échanges constructifs, l'entraide et les moments partagés qui ont enrichi ces années d'études.

Et enfin, à toutes les autres personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à la réalisation de ce mémoire.

Merci infiniment à vous tous.

BILAL

Remerciements

Au terme de ce mémoire de fin d'études, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements :

Avant tout, à Dieu Tout-Puissant pour n'avoir donné la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce projet.

À ma famille et amis, pour leur soutien inébranlable et leurs encouragements constants tout au long de notre parcours académique.

À mon promoteur, Mme D JEMAI Sabrina, pour ses conseils avisés, son accompagnement attentif et sa disponibilité sans faille tout au long de cette recherche.

Aux membres du jury, pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'évaluer ce travail et pour leurs remarques et suggestions constructives.

À l'équipe de l'entreprise SONELGAZ, pour leur accueil chaleureux, leur soutien et les ressources mises à ma disposition pour la réalisation de ce mémoire.

À l'ensemble des enseignants du département des sciences économiques et de gestion commerciale, spécialité management, de l'Université Abderrahmane Mira, pour leur enseignement de qualité et leur engagement envers les étudiants.

Cette page ne serait pas complète sans remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Votre aide et votre soutien ont été précieux et sont profondément appréciés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DE CRISE	4
INTRODUCTION	5
SECTION 1 : FONDEMENT ET DEFINITION DE LA CRISE	5
SECTION 2 : MODELES ET APPROCHE DE LA GESTION DE CRISE	12
SECTION 3 : ENJEUX ET DEFIS DE LA GESTION DE CRISE	16
CONCLUSION	22
CHAPITRE II : LE RÔLE DES DIRIGEANTS EN TEMPS DE TURBULANCES	23
INTRODUCTION	24
SECTION 01 : ROLE STRATEGIQUE ET DECISIONNEL DES DIRIGEANTS	24
SECTION 02 : COMMUNICATION ET MOBILISATION DES RESSOURCES.....	28
SECTION 03 : INNOVATION ET TRANSFORMATION EN PERIODE DE TURBULENCE	34
CONCLUSION	39
CHAPITRE III : APPLICATION EMPIRIQUE : ÉTUDE DE CAS CHEZ SONELGAZ.....	40
INTRODUCTION	41
SECTION 1 : PRESENTATION DE SONELGAZ ET DE SON CONTEXTE OPERATIONNEL.....	41
SECTION 2 : ANALYSE DES ACTIONS ET DU ROLE DES DIRIGEANTS DE SONELGAZ EN TEMPS DE CRISE	44
SECTION 3 : RETOURS D'EXPERIENCE, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATION.....	47
CONCLUSION	49
CONCLUSION GENERALE	50
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES	55

Liste des tableaux

Tableau 1 : tableau comparatif sur la gestion des urgences et des crises

Tableau 2 : Cycle de gestion de crise en trois phases

Tableau 3 : Évolution du temps moyen de rétablissement (MTTR) lors des incidents majeurs

Tableau 4 : Impact de la communication de crise sur la satisfaction des parties prenantes

Liste des figures

FIGURE 1 : PROCESSUS D'ANALYSE ET D'ÉVALUATION DES RISQUES

FIGURE 2 : Les composantes d'une culture organisationnelle résiliente

FIGURE 3 : bases de la préparation aux situations d'urgence

FIGURE 4 : Stratégies pour une communication claire et cohérente

FIGURE 5 : Fonctionnement de la cellule de crise

FIGURE 6 : Mobilisation des ressources et du soutien

FIGURE 7 : présentation groupe Sonelgaz

Liste des abréviations

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité

IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ORSEC : Organisation de la Réponse de Sécurité Civile

PESTEL : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal

PCA : Plan de Continuité d'Activité

REX : Retour d'Expérience

SCADA: Supervisory Control And Data Acquisition

SCCT : Théorie Situationnelle de la Communication de Crise

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde marqué par l'incertitude, les crises qu'elles soient sanitaires, économiques, politiques ou environnementales sont devenues des épreuves incontournables pour les organisations et les sociétés. Face à ces défis, le rôle des dirigeants est déterminant : leur capacité à anticiper, décider, communiquer et mobiliser les ressources conditionne non seulement la résolution de la crise, mais aussi la confiance des populations et la résilience future. Que ce soit un chef d'État gérant une pandémie, un PDG confronté à un scandale financier ou un leader associatif surmontant une catastrophe naturelle, les principes d'une gestion de crise efficace reposent sur des qualités communes : clairvoyance, réactivité, transparence et empathie. Les erreurs de gestion, en revanche, peuvent aggraver les conséquences et éroder durablement la légitimité des dirigeants¹.

Sonelgaz, entreprise publique algérienne leader dans l'électricité et le gaz, a fait face ces dernières années à plusieurs crises majeures : pénuries d'électricité, tensions sociales, défis de maintenance, et pression financière due à la baisse des subventions de l'État. Ces situations ont mis en lumière le rôle crucial des dirigeants dans la gestion des crises sectorielles, où les décisions prises impactent des millions de citoyens et l'économie nationale.

Intérêt du sujet

L'étude du rôle des dirigeants dans la gestion des crises chez Sonelgaz revêt une importance particulière à la fois pratique et académique. D'une part, elle permet de mieux comprendre comment une entreprise stratégique anticipe et réagit face à des situations de crise dans un environnement incertain. D'autre part, elle contribue à enrichir la littérature sur le leadership en situation de crise, la résilience organisationnelle et les spécificités de la gestion des risques dans les entreprises publiques opérant dans des secteurs critiques. Enfin, à l'échelle nationale, ce travail éclaire les capacités de réponse face aux perturbations pouvant affecter l'approvisionnement énergétique et, par extension, la stabilité économique et sociale².

Problématique : La problématique centrale de ce mémoire est la suivante : Quel rôle jouent les dirigeants de Sonelgaz dans la gestion des crises pour limiter les impacts sur l'entreprise et

¹ Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises : outils de décision à l'usage des décideurs*. Paris : Éditions Odile Jacob.

assurer une reprise rapide des activités ? de cette question centrale se découle plusieurs sous questions secondaire qui sont les suivantes :

- Quelles sont les principales crises auxquelles Sonelgaz a été confronté ?
- Quelles stratégies ont été mises en place par les dirigeants ?
- Quels ont été les résultats et les limites de ces actions ?

Objectifs de la recherche

Pour y répondre, l'étude poursuit trois objectifs principaux :

- Décrire les pratiques de gouvernance et de pilotage de crise mises en œuvre par les dirigeants de Sonelgaz ;
- Évaluer l'efficacité de ces pratiques sur la réduction des perturbations opérationnelles et financières ;
- Formuler des recommandations pour renforcer la résilience organisationnelle et accélérer la reprise d'activité.

Pour répondre aux questions posées nous avons supposé deux hypothèses principales :

H 1 : Une coordination proactive et structurée des instances dirigeantes permet de réduire significativement la durée et l'ampleur des interruptions de service lors d'une crise industrielle.

H 2 : Une communication interne et externe transparente et maîtrisée renforce la confiance des parties prenantes et facilite la phase de relance post-crise.

Méthodologie

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une démarche qualitative fondée sur une étude de cas unique, celui de l'entreprise Sonelgaz, acteur central du secteur énergétique algérien, dont le profil présente un intérêt particulier pour l'analyse des mécanismes de gestion de crise. La méthodologie repose sur une combinaison d'outils complémentaires :

- la conduite d'entretiens semi-directifs avec des responsables (dirigeants stratégiques et cadres opérationnels),
- l'exploitation des documents internes (comprenant rapports internes, plans de continuité d'activité et communications institutionnelles).

Cette méthodologie permet, d'une part, de croiser les réponses pour vérifier la robustesse des hypothèses de recherche, et d'autre part, de confronter les résultats empiriques aux cadres théoriques existants en management des crises industrielles. Cette approche favorise une lecture critique des pratiques observées au regard de la littérature scientifique.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

Chapitre 1 : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

Introduction

Dans un contexte économique mondial marqué par l'incertitude, la mondialisation et des avancées technologiques rapides, la gestion de crise est devenue une discipline indispensable pour les organisations, notamment dans les secteurs industriels à haut risque comme l'énergie. Dans ce chapitre, nous proposons une analyse approfondie des fondements, des modèles et des enjeux liés à la gestion de crise. L'objectif est de doter le chercheur d'un cadre théorique robuste qui permettra d'appréhender de manière systématique les réponses organisationnelles face aux événements perturbateurs. En nous appuyant sur des auteurs de référence tels que Fink (1986), Lagadec (1993), Mitroff (2005) et Weick & Sutcliffe (2007), nous explorerons les dimensions conceptuelles et pratiques de la gestion de crise. Ce chapitre est structuré en trois sections principales : (1) Fondements et définitions de la crise, (2) Modèles et approches de la gestion de crise, et (3) Enjeux et défis de la gestion de crise, chacune apportant des éclairages complémentaires sur le phénomène de crise.

Section 1 : Fondements et définitions de la crise

1.1 Définition de la crise et des différents types de crises

La crise est un phénomène transversal, susceptible de toucher toutes les organisations, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur niveau de préparation. Elle se caractérise par sa brutalité, son imprévisibilité et sa capacité à remettre en cause le fonctionnement habituel d'un système.

1. Définition de la crise

Il n'existe pas une seule définition de la crise, mais plusieurs approches selon les disciplines. Cependant, plusieurs éléments reviennent systématiquement.

Selon Patrick Lagadec, spécialiste de la gestion des crises, une crise est une « rupture brutale de l'équilibre d'un système, qui met en jeu sa survie même, et qui se déroule dans un contexte d'incertitude, de rareté du temps et de pression émotionnelle forte ».³

³ Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises : Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Éditions d'Organisation.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

De manière générale, une crise peut être définie comme : « Un événement soudain, inattendu, souvent à fort impact, qui menace les ressources, la réputation ou la continuité d'une organisation, et qui exige une réponse rapide sous conditions d'incertitude. » ⁴

Ses principales caractéristiques sont :

- Imprévisibilité ou prévisibilité partielle
- Rupture avec la normalité
- Pression temporelle intense
- Impact potentiel majeur sur l'organisation
- Multiplicité des dimensions : humaine, financière, médiatique, juridique, etc.

2. Les différents types de crises

Les crises se déclinent en plusieurs formes, en fonction de leur origine, de leur dynamique et de leurs effets. Il est essentiel de les catégoriser pour mieux les anticiper et adapter les réponses. ⁵

a. Crises naturelles

Causées par des phénomènes environnementaux (séismes, tempêtes, pandémies). Souvent imprévisibles et lourdes de conséquences humaines et économiques.

b. Crises technologiques et industrielles

Provoquées par des accidents liés à des installations ou processus industriels (explosions, fuites toxiques). Elles soulèvent des enjeux de sécurité, responsabilité et communication. ⁶

c. Crises économiques et financières

Portent sur l'instabilité des marchés, des entreprises ou des États (récessions, faillites, krachs). Elles ont des effets systémiques, souvent à moyen ou long terme. ⁷

d. Crises sociales ou sociétales

Issues de tensions humaines ou sociales (grèves, scandales, discriminations). Elles révèlent une perte de cohésion ou de légitimité. ⁸

e. Crises politiques ou géopolitiques

Liées à l'instabilité institutionnelle ou internationale (guerres, terrorisme, sanctions). Elles peuvent désorganiser l'environnement économique et stratégique.

⁴ Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing Crisis Management*. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.

⁵ Gaultier-Gaillard, S. (2014). *Management des risques et résilience des organisations*. Dunod.

⁶ OECD (2021). *Managing Critical Risks in Infrastructure Investment*. Organisation for Economic Co-operation and Development

⁷ Mitroff, I. I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. AMACOM.

⁸ Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge University Press.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

f. Crises de réputation (ou médiatiques)

Déclenchées par un scandale ou une mauvaise communication. Leur impact sur l'image et la confiance peut être très rapide, même si l'organisation est compétente.⁹

g. Crises cybernétiques

Touchent les systèmes informatiques (cyberattaques, fuites de données). Elles nécessitent des réponses techniques rapides et une communication adaptée.¹⁰

1.2 Distinction entre crise et situation d'urgence

Dans le domaine de la gestion des risques, il est courant de confondre les notions de crise et de situation d'urgence, tant elles partagent des caractéristiques communes : imprévu, pression temporelle, menace potentielle. Pourtant, il est fondamental de les distinguer, car leur nature, leur ampleur et surtout leurs implications en termes de management diffèrent sensiblement. Cette distinction permet de mieux adapter les modes de réaction, les outils de réponse et les dispositifs de gouvernance.

1. La situation d'urgence : un événement ponctuel et maîtrisable

Une situation d'urgence correspond à un événement soudain qui nécessite une intervention immédiate pour éviter ou limiter des dommages humains, matériels ou environnementaux. Elle implique une réaction rapide, souvent selon des procédures préétablies (plans d'évacuation, secours d'urgence, activation des secours techniques, etc.).

Caractéristiques clés :

- **Temporalité courte** : l'événement est circonscrit dans le temps.
- **Maîtrise opérationnelle possible** : des protocoles existent et peuvent être activés.
- **Impact localisé** : les conséquences sont limitées dans l'espace et le temps.
- **Risque identifié** : souvent anticipé dans les plans de gestion des risques (type Plan ORSEC, Plan d'Opération Interne...).

Selon Coombs (2007), une urgence reste gérable dans le cadre des fonctions normales de l'organisation, sans remise en cause globale de sa stabilité ou de sa réputation.

2. La crise : une rupture systémique et déstabilisante

La crise, en revanche, dépasse la simple urgence. Elle désigne une rupture profonde de l'équilibre organisationnel, qui remet en cause les processus habituels, engendre une incertitude

⁹ Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications

¹⁰ Paludan-Müller, C. (2020). *Risk identification and the VUCA world*. *Harvard Business Review*.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

forte, et nécessite une mobilisation exceptionnelle des ressources, y compris managériales, politiques ou symboliques.¹¹

Caractéristiques clés :

- **Complexité élevée** : enchevêtrement de dimensions (humaine, sociale, médiatique, stratégique...).
- **Durée incertaine** : la crise peut s'inscrire dans le temps, avec plusieurs phases (pré-crise, gestion, post-crise).
- **Menace systémique** : elle peut affecter l'identité, la réputation ou la survie de l'organisation.
- **Incertitude radicale** : absence de procédures toutes faites ; nécessité de créativité décisionnelle.

Comme le souligne Lagadec (1991), « la crise commence là où les mécanismes classiques de traitement des urgences s'effondrent ».

3. Une différence de nature, pas seulement d'intensité

Il ne s'agit donc pas seulement d'une différence de degré (une crise serait une urgence « plus grave »), mais bien d'une différence de nature. Une urgence peut dégénérer en crise si elle est mal gérée, si elle s'amplifie ou si elle provoque des effets en cascade non maîtrisables (Mitroff, 2005).

4. Conséquences managériales de la distinction

Cette distinction a des implications importantes pour les organisations :

- Une urgence nécessite une bonne préparation opérationnelle : entraînement, protocoles, coordination tactique.
- Une crise exige une gouvernance adaptée, une capacité à décider dans l'incertitude, à gérer la communication, à intégrer les dimensions humaines et symboliques.

Elle souligne également l'importance de développer une culture de crise, et pas seulement une culture de la sécurité ou de l'urgence.

En Conclusion, La situation d'urgence est une composante du quotidien opérationnel des organisations, même si elle reste imprévisible. La crise, elle, constitue une rupture exceptionnelle, complexe et systémique, nécessitant un changement de posture, de langage et de gouvernance. Savoir distinguer les deux notions permet non seulement de mieux hiérarchiser les réponses, mais aussi de préparer les organisations à affronter des événements hors norme, où les repères habituels ne suffisent plus.

¹¹ Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises : Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Éditions d'Organisation

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

Le tableau ci-dessous illustre la différence entre situation d'urgence et de crise.

Tableau N 1 : tableau comparatif sur la gestion des urgences et des crises

Critères	Urgence	Crise
Temporalité	Court terme, immédiate	Long terme, incertaine
Préparation	Plans préétablis (procédures, entraînements)	Préparation stratégique et managériale
Complexité	Faible à modérée, souvent technique	Élevée, multidimensionnelle (sociale, politique, émotionnelle...)
Réaction attendue	Exécution rapide des procédures	Prise de décision adaptative, souvent sous incertitude
Impact organisationnel	Limité, localisé	Systémique, peut toucher la réputation et la survie
Communication	Technique, factuelle	Stratégique, symbolique, émotionnelle

Source : CE Interim Management Group. (2024). *Gestion des urgences et gestion des crises : différences et stratégies*. <https://ceinterim.com/fr/gestion-des-urgences-et-gestion-des-crisis/>

1.3 L'importance de l'identification des risques

L'identification des risques constitue une étape fondatrice du management des risques et un préalable essentiel à toute stratégie de prévention ou de gestion de crise.¹²

1. Définir et comprendre le risque

Avant de pouvoir l'identifier, il est essentiel de comprendre ce qu'est un risque. Selon la norme ISO 31000 (2018), le risque est défini comme : « **L'effet de l'incertitude sur les objectifs.** »

Cela implique qu'un risque ne se réduit pas à une menace : c'est un événement potentiel, dont les conséquences peuvent être négatives, mais aussi parfois neutres ou positives (opportunités). En gestion de crise, on s'intéresse particulièrement aux risques à fort impact, ceux qui peuvent provoquer une rupture majeure ou dégénérer en crise.

2. Identifier les risques : un processus structuré

L'identification des risques consiste à recenser de manière systématique tous les événements susceptibles d'affecter une organisation. Ce processus repose sur plusieurs méthodes et outils

¹² ISO (2018). *ISO 31000:2018 – Risk Management – Guidelines*. Organisation internationale de normalisation

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

(analyses SWOT, brainstorming, arbres des causes, AMDEC, matrices de risques, etc.), mais il doit surtout :

- Être collectif (associer plusieurs métiers et niveaux hiérarchiques),
- S'appuyer sur une veille stratégique (interne et externe),
- Intégrer des données historiques et prospectives,
- Prendre en compte des risques connus et émergents, y compris les signaux faibles.

L'identification n'est pas une étape ponctuelle : elle s'inscrit dans une démarche continue et évolutive, qui doit être mise à jour régulièrement.

3. Prévenir au lieu de subir : un avantage stratégique

L'identification proactive des risques offre plusieurs avantages compétitifs majeurs :

- Elle permet de réduire la probabilité de survenue d'un événement dommageable,
- Elle limite l'intensité des impacts lorsqu'un risque se concrétise,
- Elle donne aux décideurs un temps d'avance dans la mise en œuvre des réponses,
- Elle renforce la culture du risque et de la vigilance au sein de l'organisation.

Comme le rappellent Mitroff et Anagnos (2001), les entreprises les plus résilientes sont celles qui considèrent la gestion des risques comme un pilier stratégique, et non comme une simple exigence réglementaire.

4. Anticiper les crises systémiques et les risques émergents

À l'ère des crises complexes (pandémies, cyberattaques, effondrements logistiques, conflits géopolitiques...), l'identification des risques ne peut plus se limiter aux seules menaces directes ou visibles. Elle doit intégrer des dimensions systémiques, comme :

- Les interdépendances critiques (chaînes d'approvisionnement, flux numériques),
- Les risques réputationnels,
- Les risques psychosociaux internes,
- Les risques climatiques et environnementaux.

Cela suppose une approche globale, prospective et transversale, qui croise les expertises internes avec une intelligence externe (veille sectorielle, scénarios prospectifs, retours d'expérience).¹³

5. Vers une culture organisationnelle du risque

L'identification des risques n'est efficace que si elle s'inscrit dans une culture partagée du risque. Il ne s'agit pas d'un acte isolé, confié uniquement à une cellule spécialisée, mais d'une responsabilité collective. Chaque collaborateur, chaque service, chaque niveau hiérarchique doit être capable de :

- Repérer les signaux faibles,

¹³ Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Wiley.

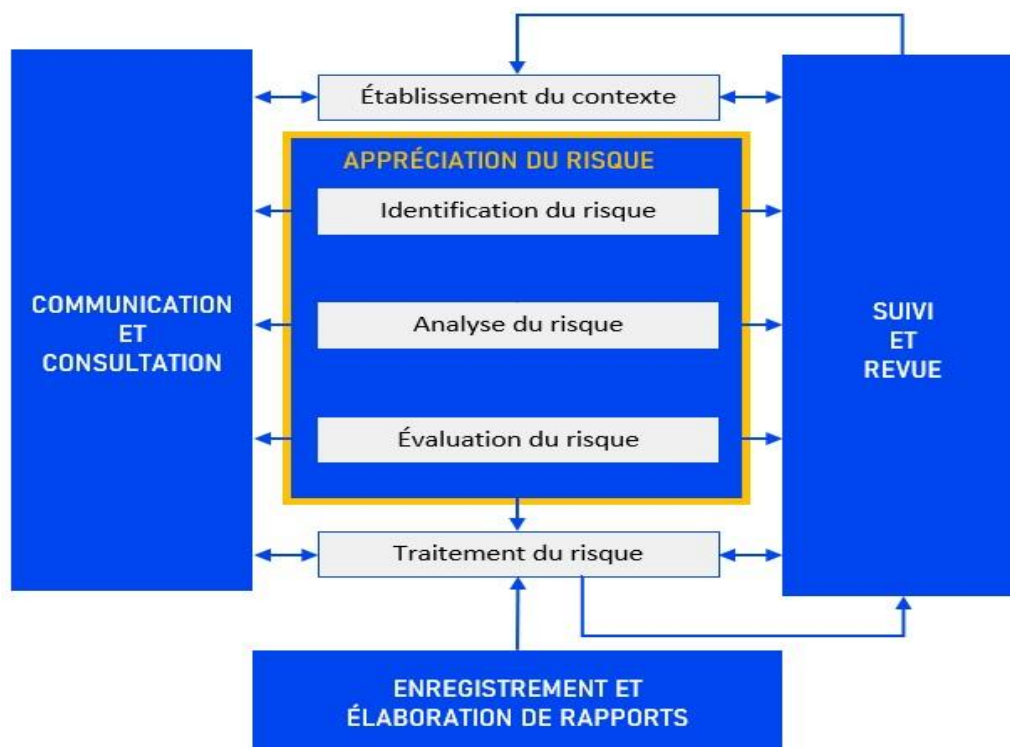
Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

- Remonter l'information sans crainte,
- Participer à la construction des réponses.

Cette culture du risque constitue un levier fondamental de résilience organisationnelle, comme le soulignent Weick & Sutcliffe dans leurs travaux sur les organisations à haute fiabilité.

Enfin, L'identification des risques est une condition de toute stratégie de prévention, de gestion de crise et de résilience. Elle permet à l'organisation d'être moins vulnérable, mieux préparée et plus agile face aux aléas. Dans un monde de plus en plus incertain, elle ne doit plus être perçue comme une simple démarche de conformité, mais comme un investissement stratégique et un marqueur de maturité managériale. La figure suivante montre le processus d'analyse et d'évaluation des risques.

FIGURE 1 : PROCESSUS D'ANALYSE ET D'ÉVALUATION DES RISQUES



Source : Ordre des ingénieurs du Québec. *Importance de la communication en gestion des risques*. Guide de pratique professionnelle.

https://gpp.oiq.qc.ca/Importance_de_la_communication_en_gestion_des_risques.htm

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

Section 02 : Modèles et approches de la gestion de crise

2.1 Présentation des principaux modèles de gestion de crise

La gestion de crise est devenue un pilier du management stratégique, permettant aux organisations de réagir efficacement aux situations imprévues. Elle repose sur des modèles conceptuels qui structurent l'analyse et l'action à chaque phase de la crise.

1. Le Modèle en quatre phases de la gestion de crise – Steven Fink (1986) : Steven Fink est l'un des premiers chercheurs à avoir conceptualisé la crise comme un processus cyclique, à travers un modèle en quatre phases chronologiques.

Les phases du modèle :

1. Phase de signalisation (Prodromal stage) :

C'est la phase où apparaissent **les signaux faibles** annonciateurs d'une crise potentielle. L'organisation doit être en alerte maximale pour capter ces signaux et éviter que la crise n'éclate.

2. Phase aiguë (Acute crisis stage) :

La crise éclate. Elle est brutale, soudaine et peut avoir des conséquences graves. Cette phase exige une réaction rapide et coordonnée pour limiter les impacts.

3. Phase chronique (Chronic stage) :

C'est la phase de gestion des conséquences, souvent juridique, financière ou médiatique. La crise est toujours présente mais sous contrôle relatif.

4. Phase de résolution (Resolution stage) :

L'organisation commence à revenir à la normale. C'est aussi le moment d'apprendre de la crise, d'analyser ce qui s'est passé et d'actualiser les dispositifs.¹⁴

2. Le modèle de gestion de crise de Mitroff – Ian Mitroff (1994)

Ian Mitroff adopte une approche systémique et organisationnelle. Il considère que toute organisation doit se préparer à faire face à des crises de manière proactive.

Les 5 phases du modèle :

1. Signal de crise (Signal detection) :

Détecter les premiers signes de dysfonctionnement.

2. Préparation et prévention (Preparation) :

Mise en place de plans de gestion de crise, formation des équipes, simulations.

¹⁴ Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. American Management Association

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

3. Confinement (Containment) :

Actions pour limiter la propagation ou les conséquences de la crise.

4. Rétablissement (Recovery) :

Redémarrage des activités, accompagnement des parties prenantes.

5. Apprentissage (Learning) :

Capitalisation de l'expérience pour améliorer les procédures internes.

3. Le modèle de Shrivastava – Paul Shrivastava (1987)

Paul Shrivastava analyse la crise comme le révélateur de défaillances structurelles au sein de l'organisation. Il insiste sur le rôle de la culture d'entreprise, des normes et des mécanismes internes.

Points clés du modèle :

- La crise est souvent le symptôme d'un échec systémique, pas seulement un accident isolé.
- Il faut repenser l'architecture organisationnelle : hiérarchies, procédures, responsabilités.
- L'organisation doit adopter une culture de la résilience : apprentissage, responsabilité, capacité à changer.

Ce modèle appelle à une réflexion stratégique de fond, et non uniquement une réponse tactique à court terme.¹⁵

4. Le modèle dynamique de Pearson & Clair – (1998)

Ce modèle propose une vision dynamique de la crise comme un processus complexe, avec des interactions continues entre l'organisation, les individus et son environnement.

Caractéristiques :

- La crise est un processus non-linéaire, souvent imprévisible.
- Elle touche à l'identité organisationnelle, aux émotions et aux relations humaines.
- Ce modèle met en avant la nécessité d'une gestion adaptative, à plusieurs niveaux (communication, psychologie, gouvernance).¹⁶

5. Le modèle de Coombs – Situational Crisis Communication Theory (SCCT) (2007)

Timothy Coombs s'est concentré sur la gestion de la communication en situation de crise, en montrant comment la manière dont une organisation communique pendant une crise influence sa réputation.

¹⁵ Shrivastava, P. (1987). *Crisis Management: A Strategic and Organizational Approach*. Journal of Management Studies, 24(4), 285–303.

¹⁶ Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing Crisis Management*. Academy of Management Review, 23(1), 59–76.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

Trois phases clés :

1. **Pré-crise** : préparation des messages, formation des porte-paroles, construction de la réputation.
2. **Crise** : gestion active de la communication, choix des stratégies (dénî, excuses, justification...).
3. **Post-crise** : actions pour réparer l'image, suivi médiatique, ajustement des pratiques.

Principes du modèle :

- Adapter la stratégie de communication selon le type de crise et le niveau de responsabilité perçu.
- Protéger la légitimité et la réputation de l'organisation.
- Utiliser les médias et réseaux sociaux de manière proactive.

Ces modèles offrent une grille d'analyse permettant d'appréhender la gestion de crise dans sa globalité, depuis l'anticipation des risques jusqu'à la transformation organisationnelle post-incident.¹⁷

2.2 Analyse des approches classiques et contemporaines

La gestion de crise évolue avec les changements sociaux, économiques et technologiques. Elle aide les organisations à affronter des événements imprévus menaçant leur stabilité. L'analyse des approches classiques et contemporaines montre un passage d'une gestion réactive et planifiée à une gestion plus systémique, souple et intégrée.

➤ Les approches classiques de la gestion de crise

Les approches classiques, développées entre les années 1960 et 1990, reposent sur une vision stable et prévisible des organisations. Elles conçoivent la crise comme un événement externe, ponctuel, nécessitant une réponse planifiée et structurée.

Elles s'appuient sur la planification stratégique, la hiérarchie décisionnelle et la centralisation du pouvoir.

Les modèles de Steven Fink (1986) (en quatre phases) et de Mitroff (1993) (prévention, préparation, limitation des dégâts) illustrent cette logique. Ces approches visent un retour rapide à la normale via des plans préétablis et une communication descendante.

Cependant, leur rigidité constitue une limite majeure face aux crises actuelles, souvent complexes, prolongées ou imprévues, qui nécessitent plus de flexibilité et d'adaptabilité.

¹⁷ Coombs, W.T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

➤ Les approches contemporaines de la gestion de crise

Depuis les années 2000, la gestion de crise a évolué pour répondre à des situations plus fréquentes, complexes, médiatisées et systémiques. Contrairement aux approches classiques centrées sur le contrôle et la planification, les approches contemporaines valorisent la résilience organisationnelle : la capacité à encaisser les chocs, s'adapter rapidement et se réinventer. Elles reposent sur des principes de flexibilité, de communication en temps réel, de participation élargie et d'apprentissage continu.

Des modèles comme celui de Pearson & Clair (1998) prennent en compte les dimensions émotionnelles, sociales et symboliques de la crise. La SCCT de Coombs (2007) propose, quant à elle, une communication adaptée selon le type de crise et la responsabilité perçue, tenant compte de la viralité de l'information et de la pression médiatique.

Opérationnellement, ces approches misent sur une gouvernance distribuée, des outils numériques avancés (ex. : tableaux de bord, alertes, veille des réseaux sociaux), et des méthodes participatives. Elles s'inscrivent dans une logique d'intelligence collective et de transparence, renforçant la capacité d'adaptation des organisations dans un environnement incertain.

➤ Vers une approche intégrée : complémentarité et évolution

Loin d'être opposées, les approches classiques et contemporaines sont complémentaires. Les premières apportent une structure stratégique et une planification solide, essentielles en situation de crise. Les secondes introduisent flexibilité, réactivité et vision systémique, mieux adaptées à la complexité des enjeux actuels.

Face à un environnement incertain, interconnecté et exposé à des risques émergents (cybermenaces, climat, géopolitique), une approche hybride s'impose. Elle combine rigueur et agilité, en intégrant à la fois des outils prévisionnels et une dynamique d'innovation, d'adaptation et de co-construction avec les parties prenantes. Cette synergie est devenue un levier stratégique pour renforcer la résilience organisationnelle.

L'évolution des approches classiques et contemporaines révèle que la gestion de crise est désormais un enjeu stratégique majeur pour les organisations. On passe d'un modèle hiérarchisé et centré sur le contrôle à une gestion transversale, axée sur la résilience et l'agilité. Ce changement s'accompagne d'une nouvelle posture managériale : la crise n'est plus perçue uniquement comme une menace, mais comme une opportunité de transformation, de réflexion stratégique et d'amélioration continue.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

2.3 Outils et méthodes de prévention et de gestion de crise

Face à l'imprévisibilité des crises, les organisations doivent s'appuyer sur des dispositifs structurés visant à anticiper les risques, réagir efficacement et apprendre de l'événement. Ces actions s'articulent autour de trois phases clés : prévention, gestion active de la crise, et retour à la normale, garantissant une réponse cohérente et durable.

TABLEAU 2 : Cycle de gestion de crise en trois phases

Phases	Objectifs principaux	Outils / Méthodes clés
Prévention	Anticiper et réduire les risques	Analyse des risques (SWOT, PESTEL), Plans de gestion de crise, Veille stratégique, Exercices de simulation
Gestion de crise	Réagir efficacement pour limiter l'impact	Cellule de crise, Communication de crise (SCCT), Plan de continuité d'activité (PCA), Tableaux de bord de crise
Post-crise	Capitaliser, analyser, améliorer et renforcer	Retour d'expérience (REX), Audits, Diagramme d'Ishikawa, Formations mises à jour, Mise à jour des plans

Source : Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Section 3 : Enjeux et défis de la gestion de crise

3.1 Les défis spécifiques liés aux risques industriels dans le secteur énergétique

Le secteur énergétique, par la nature même de ses activités, est particulièrement exposé aux **risques industriels majeurs**. Il repose sur des infrastructures lourdes, des procédés complexes et des matières potentiellement dangereuses, tels que les hydrocarbures, le gaz, l'uranium ou encore l'hydrogène. Ces éléments, combinés à un environnement fortement réglementé et à une pression constante pour innover, font de la gestion des risques industriels dans l'énergie un **enjeu stratégique, environnemental et sociétal** (Lagadec, 2001).

1. Une exposition accrue aux risques technologiques majeurs : Les installations énergétiques – centrales nucléaires, raffineries, plateformes offshore, terminaux gaziers, barrages hydroélectriques, etc. – concentrent de nombreux risques technologiques : explosion, incendie, fuite de substances toxiques, pollution, voire catastrophes à grande échelle. Ces risques sont exacerbés par la complexité des procédés et la dépendance à des équipements critiques, dont la défaillance peut avoir des conséquences en chaîne.¹⁸

¹⁸ INERIS (2021). *Risques technologiques dans le secteur de l'énergie*. Institut national de l'environnement industriel et des risques.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

Par exemple, un incident sur une plateforme pétrolière peut entraîner une marée noire, affectant durablement les écosystèmes et les populations riveraines. Dans le nucléaire, les scénarios d'accidents majeurs comme ceux de Tchernobyl (1986) ou Fukushima (2011) rappellent l'importance d'une gestion rigoureuse et multidimensionnelle des risques (Pauchant & Mitroff, 1992).

2. La gestion des risques environnementaux et climatiques

Le secteur énergétique est au cœur des enjeux environnementaux contemporains. Il est à la fois une cause et une victime du changement climatique. Les événements extrêmes (canicules, inondations, tempêtes) peuvent endommager les infrastructures et interrompre la production ou la distribution d'énergie (IPCC, 2022).

De plus, les pollutions accidentelles (rejets chimiques, fuites de pétrole, émissions radioactives) peuvent générer une forte contestation sociale et nuire à la légitimité des entreprises du secteur. La prise en compte du risque écologique devient donc un impératif pour prévenir les impacts sur la biodiversité, la santé publique et le climat.¹⁹

3. Des enjeux de sûreté, de cybersécurité et de résilience

Les infrastructures énergétiques sont aujourd'hui considérées comme actifs critiques pour la sécurité nationale. Elles sont exposées à des menaces croissantes, notamment en matière de cybersécurité. Les attaques informatiques ciblant les réseaux électriques, les systèmes de contrôle industriel (SCADA) ou les centrales peuvent provoquer des perturbations massives, voire des pannes généralisées (« blackout ») (ENISA, 2023).

Face à ces risques, le secteur énergétique doit renforcer sa résilience organisationnelle et technologique. Cela passe par des audits de sécurité, des systèmes redondants, une meilleure coordination entre acteurs publics et privés, et la formation continue du personnel à la gestion des situations extrêmes (Weick & Sutcliffe, 2007).

4. Des contraintes réglementaires et une pression sociétale accrue

Le secteur énergétique est encadré par une réglementation complexe et stricte, nationale comme internationale. La directive européenne Seveso III, les normes ISO (notamment ISO 45001 et ISO 31000), et la réglementation nucléaire imposent des standards élevés de prévention et de maîtrise des risques industriels (OCDE, 2020).

¹⁹ Beaussier, A.-L. (2018). *La sécurité industrielle : enjeux et acteurs*. Presses des Mines.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

Par ailleurs, la pression sociétale s'intensifie. Les citoyens, ONG et médias exigent davantage de transparence, d'anticipation des risques, et d'engagement environnemental. La moindre défaillance peut générer une crise de réputation difficile à maîtriser, avec des répercussions économiques et juridiques majeures ²⁰.

5. La transition énergétique : entre innovation et nouveaux risques

La transition vers des énergies plus durables (solaire, éolien, hydrogène, etc.) apporte de nouveaux défis en matière de sécurité industrielle. Bien que souvent perçues comme plus propres, ces technologies présentent également des risques émergents : incendie de batteries, explosion d'hydrogène, instabilité des réseaux électriques décentralisés, etc. ²¹

De plus, les systèmes énergétiques deviennent plus interconnectés et numérisés, ce qui crée de nouvelles vulnérabilités en cas de défaillance ou de cyberattaque. Il s'agit donc de repenser les approches de gestion des risques pour les adapter aux nouvelles formes de production, de stockage et de distribution de l'énergie ²²

Enfin, Les risques industriels dans le secteur énergétique sont multiples, complexes et évolutifs. Ils combinent des dimensions technologiques, environnementales, humaines, réglementaires et numériques. La gestion de ces risques ne peut donc se limiter à la seule conformité réglementaire : elle implique une approche intégrée et proactive, fondée sur l'anticipation, la résilience et la coopération entre tous les acteurs. Dans un contexte de transition énergétique et de pressions sociales croissantes, les entreprises du secteur sont appelées à développer une culture du risque avancée, condition essentielle de leur performance et de leur acceptabilité sociétale.

3.2 Enjeux organisationnels et humains en période de crise : En période de crise, les organisations subissent une pression soudaine qui perturbe leur fonctionnement. Les facteurs humains et organisationnels sont clés pour résister, s'adapter et se reconstruire durablement.

1. La désorganisation des structures : entre chaos et nécessité d'adaptation

Une crise, quelle que soit sa nature, perturbe profondément l'organisation en ralentissant les décisions, inversant les priorités et créant des conflits internes. Il faut rapidement réorganiser

²⁰ Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.

²¹ IRENA (2020). *Innovation Outlook: Smart Charging for Electric Vehicles*. International Renewable Energy Agency.

²² OECD (2021). *Managing Critical Risks in Infrastructure Investment*. OECD Publishing.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

l'action collective via une cellule de crise pour assurer la continuité. Cela demande une agilité managériale capable de prendre des décisions rapides tout en maintenant la cohésion.

2. Le rôle clé du leadership en situation de crise

En période de crise, le leadership est crucial : il s'agit de guider, rassurer et incarner la résilience avec calme, clarté et vision stratégique, tout en restant proche des équipes. Le leadership transformationnel inspire et fédère, tandis que le leadership situationnel s'adapte aux circonstances. Dans tous les cas, le leader doit maintenir la confiance collective pour limiter la désorganisation psychologique.

3. La gestion des émotions et des dynamiques humaines

En crise, les facteurs humains comme le stress, la peur et la fatigue fragilisent l'organisation et peuvent entraîner tensions, repli ou désengagement. Il est essentiel de préserver la santé mentale, d'assurer une communication claire et rassurante, et d'impliquer les salariés dans la reconstruction collective. Le soutien psychologique, la reconnaissance des efforts et la valorisation de chacun renforcent la résilience humaine²³.

4. La culture organisationnelle : vecteur de résilience ou facteur de fragilité

La crise agit comme un révélateur des forces et faiblesses de la culture organisationnelle. Une culture fondée sur la transparence, la coopération et l'apprentissage favorisera une réponse collective rapide et coordonnée. À l'inverse, une culture rigide, basée sur la hiérarchie ou la peur, risque d'amplifier les dysfonctionnements (Pauchant & Mitroff, 1992).

Ainsi, les organisations les plus résilientes sont souvent celles qui ont développé une culture du risque : elles valorisent la remontée d'information, l'entraînement à la gestion de l'imprévu, et la capacité d'innovation même en contexte critique²⁴.

5. La mémoire organisationnelle et l'apprentissage post-crise

Enfin, toute crise constitue une expérience d'apprentissage pour l'organisation. La capacité à analyser les causes, capitaliser sur les retours d'expérience (REX) et adapter les pratiques détermine la capacité de l'organisation à mieux faire face aux crises futures.

Cependant, cet apprentissage ne va pas de soi. Il suppose une volonté institutionnelle de tirer des leçons, de remettre en question les routines établies, et d'intégrer les apprentissages dans la culture organisationnelle (Pearson & Clair, 1998). C'est aussi une façon d'honorer la résilience humaine de celles et ceux qui ont permis à l'organisation de survivre.

²³ Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

²⁴ Mallak, L. A. (1998). *Putting Organizational Resilience to Work*. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

Enfin, Les crises mettent à rude épreuve les structures et les individus, dépassant les seuls aspects techniques. La résilience repose sur l'union, l'adaptation et l'apprentissage collectif des équipes. La force d'une organisation en crise vient avant tout de ses membres.

3.3 Le rôle d'une culture d'entreprise dans la résilience organisationnelle

Dans un monde incertain et complexe, la résilience organisationnelle est une compétence stratégique essentielle. Elle ne dépend pas seulement d'outils techniques, mais s'appuie surtout sur la culture de l'entreprise. Les valeurs, normes et pratiques partagées influencent fortement la capacité collective à faire face à l'imprévu.

1. La culture d'entreprise comme socle de cohésion en temps de crise

La culture d'entreprise sert de référentiel collectif stable qui guide les comportements, même lorsque procédures et hiérarchies sont bouleversées en situation de crise.

Une culture d'entreprise forte et positive favorise :

- La solidarité et la coopération entre les équipes
- Le maintien de la motivation et de l'engagement en période difficile
- Une plus grande rapidité de réaction, car les individus savent intuitivement comment se comporter

Selon Weick & Sutcliffe (2007), les organisations « à haute fiabilité » sont justement celles où la culture encourage la sensibilité à l'environnement, la réactivité rapide et le respect de l'expertise de terrain.

2. Les traits culturels favorables à la résilience : Toutes les cultures d'entreprise ne se valent pas en matière de résilience. Certaines caractéristiques culturelles jouent un rôle clé dans la capacité à absorber les chocs et à s'adapter :

- **La culture de la confiance :** elle permet une communication ouverte, la remontée rapide des problèmes, et une prise de décision partagée (Edmondson, 1999).
- **La culture de l'apprentissage :** elle valorise l'expérimentation, le retour d'expérience et l'amélioration continue.
- **La culture de l'agilité :** elle privilégie la réactivité, la polyvalence, et l'adaptation plutôt que le respect rigide des règles.
- **La culture de la responsabilité :** elle encourage l'initiative individuelle tout en maintenant une vision collective.

Ces traits permettent à l'organisation de se structurer de façon souple, de redéployer ses ressources rapidement, et d'intégrer les leçons de la crise dans ses pratiques futures ²⁵.

²⁵ Duchek, S. (2020). *Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization*. *Business Research*, 13(1), 215–246.

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

3. Culture organisationnelle et mémoire collective

La culture d'entreprise porte aussi la mémoire organisationnelle, c'est-à-dire la capacité à tirer des leçons des expériences passées. Une organisation résiliente intègre ces enseignements dans ses valeurs et pratiques. Par exemple, après une catastrophe industrielle, elle peut développer une culture proactive de la sécurité, impliquant chaque salarié dans la prévention. Ce processus de « culturalisation de l'expérience » est clé pour la résilience (Pauchant & Mitroff, 1992).

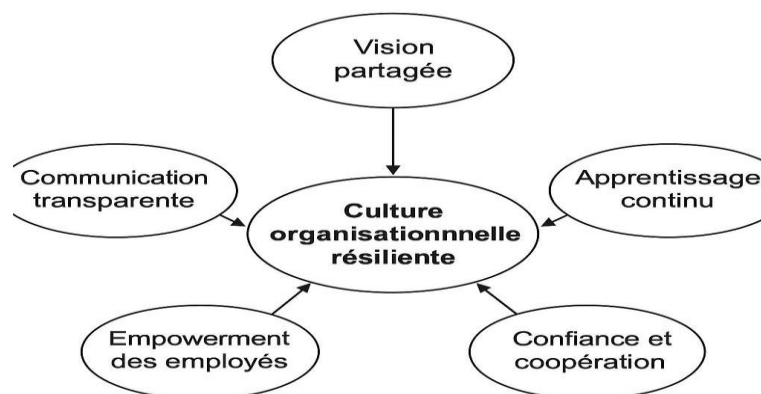
4. L'importance du leadership culturel

Le leadership joue un rôle clé dans la diffusion et le maintien de la culture organisationnelle. En crise, les dirigeants doivent incarner les valeurs, donner du sens aux décisions et préserver la confiance.

Un leadership aligné sur les valeurs renforce la cohérence interne et fédère les équipes autour d'une vision commune, même en situation difficile (Boin et al., 2005). À l'inverse, un décalage entre discours et pratiques fragilise l'organisation et ses repères.

La culture d'entreprise ne constitue pas uniquement un ensemble de symboles ou de normes informelles : elle est un levier déterminant de la résilience organisationnelle. En période de crise, elle agit comme un ciment social, un guide comportemental et un moteur de transformation. Développer une culture organisationnelle orientée vers la confiance, l'apprentissage, la responsabilité et l'agilité représente un investissement immatériel majeur, mais fondamental pour la survie, la continuité et l'adaptabilité des organisations dans un environnement incertain

FIGURE 02 : Les composantes d'une culture organisationnelle résiliente



Source: Mallak, L. A. (1998). *Putting Organizational Resilience to Work*. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
<https://titusng.com/wp-content/uploads/2013/01/putting-organizational-resilience-to-work.pdf>

Chapitre I : Cadre Théorique de la Gestion de Crise

Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre a posé les bases théoriques essentielles pour comprendre la gestion de crise dans un environnement en constante évolution. En distinguant crise et situation d'urgence, il a permis d'établir un cadre précis pour identifier les risques et définir les méthodes de prévention. L'analyse des modèles de gestion de crise, classiques et contemporains, souligne l'importance d'une approche dynamique et intégrée, où la flexibilité et l'adaptabilité sont primordiales.

Les défis spécifiques du secteur énergétique, notamment les risques technologiques et environnementaux, nécessitent des stratégies rigoureuses et une résilience organisationnelle forte. La dimension humaine, à travers un leadership efficace et une communication claire, est cruciale pour une gestion optimale des crises. Enfin, la culture d'entreprise joue un rôle clé dans la préparation et la gestion de la résilience.

Ce cadre théorique préparera l'analyse empirique du rôle des dirigeants lors de crises industrielles, en particulier à travers l'étude de cas de Sonelgaz, afin de formuler des recommandations pour améliorer la gestion des crises et renforcer la résilience organisationnelle.

Chapitre II :
Le Rôle des Dirigeants en Temps
de Turbulences

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

Introduction

Face à la multiplication des crises économiques, technologiques, sanitaires et environnementales, les organisations évoluent dans des environnements instables et imprévisibles. Le rôle du dirigeant devient donc essentiel. Il doit être à la fois un gestionnaire, un leader stratégique, un décideur, un communicateur et un catalyseur de transformation. Sa capacité à réagir rapidement, à mobiliser les ressources et à orienter son organisation vers la résilience est cruciale pour la survie et le redressement de l'entreprise.

Ce chapitre se concentre sur la posture du dirigeant en période de crise en analysant trois dimensions clés : la prise de décision stratégique, la communication de crise et la gestion du changement. Il explore également les compétences nécessaires aux dirigeants pour naviguer dans l'incertitude, renforcer la cohésion des équipes et transformer la crise en opportunité de progrès organisationnel.

Section 1 : Rôle Stratégique et Décisionnel des Dirigeants

1.1 La Prise de Décision Stratégique Face aux Crises : En crise, la prise de décisions stratégiques rapides et éclairées est cruciale malgré l'incertitude et les informations limitées. Contrairement aux périodes stables, la pression et l'urgence imposent des choix sous contrainte.²⁶

- **Un processus de décision sous contraintes extrêmes :** En crise, les dirigeants évoluent dans une "zone grise" où les repères habituels sont flous. Selon Mintzberg (1976), la prise de décision repose moins sur la rationalité linéaire que sur des ajustements successifs guidés par l'intuition, l'expérience et les signaux faibles. Le dirigeant doit gérer l'ambiguïté, hiérarchiser les priorités, évaluer rapidement les conséquences et assumer le risque de décisions imparfaites.
- **L'importance de l'anticipation stratégique :** Un dirigeant efficace anticipe la crise et l'intègre dans une stratégie globale. Les leaders résilients repèrent les signaux faibles en amont et développent des capacités de veille, de simulation et de redéploiement rapide. La préparation stratégique, par des plans de continuité et des simulations, permet de gagner du temps crucial lors de la crise.²⁷
- **Des décisions à fort impact systémique :** En crise, chaque décision peut provoquer des effets en chaîne affectant l'organisation, ses partenaires, clients et l'environnement

²⁶ Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. AMACOM.

²⁷ Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

socio-économique. La décision stratégique doit donc adopter une approche systémique, intégrant interdépendances, chaînes de valeur et dynamiques humaines. Le dirigeant doit arbitrer entre plusieurs priorités souvent contradictoires : continuité, protection des employés, finances, image et réglementation.

➤ **Leadership décisionnel : entre autorité et concertation**

En crise, centraliser les décisions assure souvent rapidité, mais un leadership autoritaire exclusif peut nuire. Selon Lagadec (1991) et Weick (2001), un leadership efficace combine autorité et écoute, s'appuyant sur des cellules de crise pluridisciplinaires, une communication transparente, et l'implication des parties prenantes clés dans les décisions cruciales.

➤ **Vers une posture réflexive post-crise**

La décision stratégique ne s'arrête pas à la résolution immédiate de la crise. Un bon dirigeant adopte une posture réflexive post-crise pour évaluer les décisions prises, en tirer des enseignements, et ajuster les plans futurs. Ce processus d'apprentissage organisationnel, est fondamental pour améliorer la capacité de résilience et de transformation de l'entreprise.²⁸

1.2 L'Analyse des Risques et l'Activation des Plans d'Urgence

Dans un contexte incertain marqué par des ruptures soudaines, la capacité des dirigeants à analyser finement les risques et à activer rapidement des plans d'urgence est un levier stratégique clé de résilience organisationnelle. Cette analyse rigoureuse réduit la vulnérabilité et oriente efficacement les décisions et actions en période critique.²⁹

✓ **L'analyse des risques : fondement de la gestion préventive**

L'analyse des risques repose sur l'évaluation structurée des menaces pesant sur les actifs, processus ou ressources, selon la probabilité et la gravité d'un événement³⁰. Des outils comme :

- L'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité)
- La cartographie des risques
- L'analyse SWOT en contexte de crise (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
- Les scénarios prospectifs et tests de résilience

Ces outils permettent aux dirigeants d'identifier les risques majeurs, de prioriser les menaces selon leur criticité, et de définir des réponses adaptées. Ils offrent également un support pour préparer les équipes et structurer les procédures d'alerte.

✓ **Le déclenchement des plans d'urgence : un enjeu de timing et de coordination** : Le déclenchement d'un plan d'urgence repose sur un timing précis et une coordination fluide. Le

²⁸ Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.

²⁹ Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate.

ISO 31000 (2018). *Management du risque – Lignes directrices*.

³⁰ Kaplan, R. S. & Mikes, A. (2012). *Managing Risks: A New Framework*. Harvard Business Review.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

dirigeant joue un rôle central en activant, au bon moment, des procédures claires appuyées par un système d'alerte efficace. Selon Lagadec (2001), la réussite dépend moins du plan lui-même que de sa mise en œuvre agile et pragmatique.

✓ **Intégration organisationnelle et adaptabilité des dispositifs :** Un plan d'urgence efficace ne doit pas être figé : il doit s'adapter au contexte spécifique de la crise. Il est aujourd'hui reconnu que les organisations les plus résilientes sont celles qui ont su intégrer leurs dispositifs de crise dans la structure globale de gouvernance³¹. Cela suppose :

- Une formation régulière des équipes
- Des exercices de simulation (crisis drills) pour tester les réflexes décisionnels
- La mise en place de cellules de veille et d'alerte multisectorielles
- Un lien constant entre le niveau stratégique (direction générale) et le niveau opérationnel

Cette articulation permet d'assurer une coordination optimale et de garantir une prise en charge rapide et cohérente des événements perturbateurs.³² L'enjeu de la réactivité et de la robustesse : Réagir à une crise exige à la fois rapidité et rigueur d'exécution. Les échecs organisationnels sont souvent liés à la réponse défailante, plus qu'à la crise elle-même.³³ Un leadership opérationnel, fondé sur l'anticipation et la clarté, est donc essentiel.

FIGURE 03 : bases de la préparation aux situations d'urgence



Source : Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR). (2015). *Emergency Response Preparedness*

https://emergency.unhcr.org/sites/default/files/Emergency%20Response%20Preparedness%20July%202015_1.pdf

³¹ Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge University Press.

³² Mitroff, I. & Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen*. AMACOM.

³³ Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

1.3 Exemples de Décisions Critiques dans des Contextes Industriels

En contexte industriel, les crises requièrent des décisions rapides et parfois irréversibles, avec des impacts potentiels sur la production, les équipes et la réputation. Le dirigeant doit allier réactivité et vision stratégique pour assurer la continuité de l'activité.

➤ **Décisions liées à la continuité de production :** En cas de panne majeure, de rupture d'approvisionnement ou d'incident technique, la priorité pour les dirigeants industriels est de garantir la continuité des opérations tout en assurant la sécurité. Cela peut passer par :

- Le redéploiement rapide des équipes de maintenance,
- L'activation de fournisseurs alternatifs en urgence,
- La reconfiguration temporaire des lignes de production.

Par exemple, dans l'industrie chimique ou énergétique, une défaillance d'équipement critique peut provoquer des pertes financières massives et des incidents environnementaux. Dans ces cas, la prise de décision doit être rapide, concertée, et alignée avec les protocoles de gestion des risques industriels.³⁴

➤ **Décisions de sécurisation des installations et du personnel :** Les dirigeants industriels sont souvent amenés à décider de la fermeture temporaire d'un site, de l'évacuation du personnel ou de la suspension d'une activité à risque, comme cela peut survenir lors d'une fuite de gaz, d'un incendie, ou d'un accident technologique. Ce type de décision implique une coordination entre plusieurs niveaux hiérarchiques, et souvent, avec des autorités externes (protection civile, préfectures, régulateurs...).³⁵

➤ **Décisions liées à la restructuration industrielle :** Lors de crises prolongées (baisse de la demande, instabilité énergétique, pénurie de matières premières), les dirigeants peuvent être contraints de restructurer en profondeur leur appareil productif : fermeture de sites, délocalisation partielle, automatisation accélérée. Ces choix sont lourds en termes sociaux, mais parfois nécessaires à la pérennité industrielle.

Dans le cas de Sonelgaz, certaines décisions critiques ont été prises face à la surcharge du réseau électrique, notamment en été.³⁶ Cela inclut :

- La réaffectation temporaire des équipes d'intervention,

³⁴ Lagadec, P. (2001). La nouvelle gestion des crises. Éditions d'Organisation.

³⁵ ISO 22320 :2018. Sécurité de la société – Gestion des situations d'urgence. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication*.

³⁶ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

- La priorisation de certaines zones de desserte sensibles (hôpitaux, infrastructures vitales),
 - Le lancement accéléré de centrales provisoires pour assurer la fourniture d'électricité en cas de pic.
- **Décisions d'investissement stratégique en pleine crise** : Certaines entreprises industrielles choisissent, même en pleine crise, de lancer des projets structurants (digitalisation, modernisation des équipements, développement durable). Ces décisions audacieuses peuvent redéfinir la compétitivité post-crise. On peut citer l'exemple de Siemens, qui a investi massivement dans l'industrie 4.0 pendant les crises économiques, afin d'automatiser et numériser ses processus.³⁷

Ces décisions stratégiques reposent sur une vision à long terme, une analyse fine des scénarios futurs, et la conviction que l'innovation peut devenir un levier de résilience.

Section 2 : Communication et Mobilisation des Ressources

2.1 Stratégies de Communication de Crise

En situation de crise, la communication est un levier stratégique essentiel. Bien maîtrisée, elle renforce la confiance, maintient la cohésion et protège la réputation. Mal gérée, elle peut aggraver la crise et nuire durablement à l'organisation.³⁸

2.1.1 Les objectifs fondamentaux de la communication de crise

Une stratégie efficace de communication de crise repose sur quatre objectifs principaux :

1. Informer rapidement et avec précision toutes les parties prenantes (employés, clients, autorités, médias, public).
2. Réduire l'incertitude en expliquant la nature de la crise, son origine et les mesures prises.
3. Exprimer de l'empathie et assumer les responsabilités, lorsque cela est nécessaire.
4. Préserver la réputation de l'organisation, sans recourir à la désinformation ou à la minimisation abusive.

2.1.2 Les phases de la communication de crise

La communication de crise se déploie généralement en trois temps :

- **Avant la crise** : préparation de messages préétablis, désignation de porte-parole, mise en place d'une cellule de communication, élaboration de scénarios.
- **Pendant la crise** : activation du plan de communication, gestion des flux d'information, adaptation du discours en fonction de l'évolution de la situation, communication multicanal (communiqués, conférences de presse, réseaux sociaux).

³⁷ Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership*. Sage Publications.

³⁸ Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

- **Après la crise** : retour d'expérience, gestion post-crise de la réputation, relance de la communication institutionnelle, réparation de l'image.

2.1.3 Les principes d'une communication de crise efficace : Plusieurs principes guident une communication de crise réussie :

- **Transparence** : reconnaître la réalité des faits sans dissimulation.
- **Cohérence** : éviter les contradictions entre les messages internes et externes.
- **Réactivité** : ne pas laisser le vide informationnel être comblé par des rumeurs ou des spéculations.
- **Empathie** : adopter un ton humain et respectueux, surtout en cas d'impact sur les personnes.
- **Maîtrise du canal médiatique** : choisir les bons canaux (médias traditionnels, réseaux sociaux, réunions internes) en fonction des publics cibles.

2.1.4 Rôle du dirigeant comme figure communicante

En période de crise, le dirigeant devient souvent le visage public de l'organisation. Sa posture, son discours, son attitude sont scrutés par les médias, les salariés et les parties prenantes. Il doit faire preuve de leadership communicationnel, en incarnant :

- La crédibilité (en s'appuyant sur des données fiables),
- La responsabilité (en assumant les décisions),
- Et la mobilisation (en rassurant et en fédérant).

La présence du dirigeant lors d'une crise permet de personnaliser la réponse de l'organisation, ce qui renforce la légitimité du message transmis.³⁹

2.1.5 Outils et supports utilisés : Les stratégies de communication de crise s'appuient sur divers supports :

- Communiqués de presse,
- Points médias ou conférences en direct,
- Réseaux sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn) pour la diffusion rapide et ciblée,
- Vidéos institutionnelles (messages du PDG, démonstration des actions entreprises),
- FAQ internes, intranet, bulletins spéciaux pour les salariés.

L'usage du digital s'est largement intensifié, avec des plateformes comme Twitter devenant des canaux critiques en temps réel. Toutefois, cela suppose une vigilance accrue vis-à-vis des fakes news et des détournements.

³⁹ Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge* ; Coombs, W. T. (2007).

FIGURE 04 : Stratégies pour une communication claire et cohérente

Stratégies pour une communication claire et cohérente



Source : FasterCapital. (2025). *Communication ECP — Stratégies efficaces de réponse aux crises : Stratégies pour une communication claire et cohérente.* <https://fastercapital.com/fr/contenu/Communication-ECP---Strategies-efficaces-de-reponse-aux-crisis.html>

2.2 Mise en Place et Coordination d'une Cellule de Crise

La cellule de crise est le centre de pilotage stratégique en cas de perturbation majeure. Elle prend les décisions clés, coordonne les actions et gère la communication. Son efficacité repose sur une activation rapide, une composition pluridisciplinaire et une gouvernance claire.

➤ Objectifs et missions d'une cellule de crise

La cellule de crise a pour principales missions :

- Coordonner l'ensemble des réponses opérationnelles à la situation critique ;
- Assurer la continuité de l'activité ou le repli sécurisé selon le niveau de gravité ;
- Centraliser et analyser les informations disponibles en temps réel ;
- Piloter la communication vers les différentes parties prenantes ;
- Anticiper les évolutions de la crise et adapter les plans d'action en conséquence ;
- Préparer le retour à la normale et le suivi post-crise.

Selon Lagadec (1993), la cellule de crise doit fonctionner comme un espace de réflexion rapide, de pilotage stratégique et de coordination multiservices, avec une capacité d'agilité décisionnelle permanente.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

- **Composition et organisation fonctionnelle** : Une cellule de crise efficace repose sur une composition restreinte mais stratégique, qui garantit la réactivité et l'interdisciplinarité. On y retrouve généralement :
 - Un coordinateur général (souvent un cadre dirigeant), en charge de la décision finale
 - Un responsable des opérations, pour gérer les actions techniques et logistiques
 - Un responsable communication, chargé de l'interface avec les médias et les parties prenantes
 - Un responsable RH ou juridique, en cas d'impact humain ou réglementaire
 - Des experts techniques, selon la nature de la crise (sûreté, informatique, maintenance, environnement, etc.)
 - Un lien avec la direction générale ou le comité exécutif, selon le niveau de gravité.

La cellule peut également être divisée en sous-groupes thématiques (logistique, technique, communication, sécurité) selon les besoins, chacun opérant sous la supervision du coordinateur principal.

- **Conditions de réussite et facteurs de performance**

Le bon fonctionnement d'une cellule de crise repose sur plusieurs conditions essentielles :

- **Préparation en amont** : procédures prédéfinies, plans de continuité d'activité (PCA), formation des membres, simulations régulières (exercices de type "crisis drill") ;
- **Clarté des rôles et responsabilités** : éviter les zones d'ombre dans la prise de décision
- **Disponibilité des moyens techniques** : salles sécurisées, canaux de communication dédiés, outils de suivi et d'analyse ;
- **Culture de la collaboration et de la décision rapide** : limiter les lourdeurs hiérarchiques, favoriser la circulation fluide de l'information.⁴⁰

L'ISO 22320 :2018, relative à la gestion des urgences, recommande que la cellule de crise dispose d'un système d'information en temps réel et d'un système de documentation structuré, pour assurer la traçabilité des décisions. La figure 5 montre le fonctionnement

⁴⁰ Lagadec, P. (1993). *La gestion des crises : Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Éditions McGraw-Hill.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

FIGURE 05 : Fonctionnement de la cellule de crise



Source : November, V., Azémar, A., Lecacheux, S., & Winter, T. (2020). *Le couple anticipation/décision aux prises avec l'exceptionnel, l'imprévu et l'incertitude*. *EchoGéo*, (51). <https://journals.openedition.org/echogeo/18949>

2.3 Mobilisation des Ressources

La mobilisation rapide et stratégique des ressources est essentielle en situation de crise. Elle va au-delà de l'activation des moyens existants et nécessite adaptabilité et réallocation sous pression. Le dirigeant, en tant que coordinateur et décideur, doit faire preuve d'agilité et s'appuyer sur une connaissance fine de l'organisation.

Typologie des ressources à mobiliser

1. **Ressources humaines** : mobilisation de personnels qualifiés, renforcement des équipes critiques (astreinte, rotation), et maintien de la motivation par un leadership de proximité et une communication transparente.
2. **Ressources matérielles et techniques** : mise à disposition rapide des équipements et accès aux infrastructures stratégiques.
3. **Ressources informationnelles** : accès en temps réel aux données clés et fluidité de l'information via des outils collaboratifs sécurisés.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

- 4. Ressources financières** : activation de budgets de crise, crédits d'urgence et réallocation budgétaire pour préserver la capacité d'action.⁴¹

Mécanismes de coordination et d'allocation

La mobilisation des ressources doit répondre à trois exigences principales : priorisation, coordination et efficacité. Cela implique :

- **L'activation du plan de continuité d'activité (PCA)**, qui définit les fonctions essentielles à maintenir à tout prix ;
- **L'intervention de la cellule de crise**, qui centralise les besoins, identifie les écarts et arbitre les priorités ;
- **L'implication des services supports** (achats, RH, IT, logistique) pour fluidifier l'allocation ;
- **L'adaptation en temps réel**, car les besoins peuvent évoluer de manière imprévisible.

D'un point de vue managérial, cela nécessite un système de commandement intégré, une chaîne de communication courte, et un leadership situationnel fort.

Leadership et mobilisation collective

La mobilisation ne dépend pas uniquement de la disponibilité des ressources, mais aussi de la capacité du dirigeant à fédérer les énergies, à donner du sens à l'effort collectif et à instaurer une dynamique de solidarité et de dépassement. Un bon leadership en temps de crise sait :

- Reconnaître les efforts des équipes,
- Communiquer sur les objectifs et les résultats atteints,
- Instaurer une culture de réactivité et de responsabilité.

Les leaders efficaces en période critique sont ceux qui encouragent la mobilisation volontaire, plutôt que de l'imposer verticalement.⁴²

⁴¹ Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.

⁴² Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.

FIGURE 06 : Mobilisation des ressources et du soutien

Mobilisation des ressources et du soutien



Source : FasterCapital. (2024). *UPAA dans la gestion des catastrophes — bâtir des communautés résilientes : Mobilisation des ressources et du soutien*. <https://fastercapital.com/fr/contenu/UPAA-dans-la-gestion-des-catastrophes---batir-des-communautes-resilientes.html>

Section 3 : Innovation et Transformation en Période de Turbulence

3.1 Capacité d'Adaptation et d'Apprentissage Post-Crise

La sortie de crise est un levier stratégique de transformation et d'apprentissage. Au-delà du retour à la normale, elle permet aux dirigeants d'identifier les enseignements clés, corriger les failles et renforcer la résilience, l'agilité et la maturité de l'organisation face aux crises futures.

3.1.1 De la gestion de crise à la dynamique d'apprentissage

L'approche traditionnelle des crises, longtemps centrée sur la réaction immédiate, tend aujourd'hui à être dépassée par des modèles intégrant une logique d'apprentissage organisationnel. Comme l'expliquent Argyris et Schön (1978), les organisations peuvent développer deux types d'apprentissage :

- **L'apprentissage simple boucle** : résolution d'un problème ponctuel sans remise en question des routines existantes.
- **L'apprentissage double boucle** : remise en question des schémas de pensée, des normes et des modes de fonctionnement profonds.

Dans un contexte post-crise, seul l'apprentissage en double boucle permet une transformation durable des pratiques.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

3.1.2 Facteurs clés de l'adaptation post-crise : L'adaptation efficace après une crise repose sur plusieurs leviers :

1. **Capacité réflexive du management** : mise en œuvre d'un retour d'expérience structuré pour analyser décisions, communications et coordination.
2. **Évolution des structures et processus** : ajustements organisationnels pour corriger les dysfonctionnements révélés (procédures, coordination, gouvernance).
3. **Renforcement des compétences collectives** : formations, exercices réguliers et intégration de la culture du risque au quotidien.
4. **Digitalisation et innovation** : accélération des transformations technologiques pour gagner en efficacité et en résilience.

3.1.3 Rôle du dirigeant dans l'instauration d'une culture de l'apprentissage

Le leader post-crise doit encourager un climat organisationnel fondé sur :

- La transparence (pas de dissimulation des erreurs),
- La responsabilisation (chaque acteur apprend de ses actes),
- Et la valorisation de l'innovation et de la remise en question.

Les organisations à haute fiabilité sont celles qui transforment chaque perturbation en levier d'apprentissage, grâce à une vigilance permanente et à une culture d'anticipation.⁴³

Dans le secteur industriel et énergétique, cela peut se traduire par :

- La révision des plans de maintenance après un incident,
- L'adoption de nouveaux protocoles de sécurité,
- Ou l'ajustement des plans de continuité après un retour d'expérience.

3.2 Innovations Managériales et Organisationnelles en Période de Crise

Les crises ne se limitent pas à la gestion d'urgence, elles stimulent aussi l'innovation managériale et organisationnelle. Sous pression, les dirigeants remettent en cause les pratiques, explorent des solutions créatives et repensent les structures. L'innovation porte tant sur la gestion de la crise que sur la réinvention post-crise, favorisant l'émergence de nouveaux modes de leadership, gouvernance et technologies, renforçant ainsi la résilience et la compétitivité.⁴⁴

⁴³ Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass.

⁴⁴ Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review.
Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

3.2.1 Innovation managériale : Le rôle du leadership adaptatif : Le leadership en période de crise repose sur une capacité d'adaptation rapide, de flexibilité et de réactivité. Cette exigence crée un environnement propice à l'innovation managériale, dans lequel les pratiques de gestion sont réinventées pour répondre à la situation de crise.⁴⁵

Les caractéristiques du leadership adaptatif incluent :

- **La prise de décisions rapides et décentralisées :** les dirigeants délèguent davantage de responsabilités aux managers de terrain, leur permettant de répondre plus vite et plus efficacement aux crises locales.
- **La remise en question des modèles hiérarchiques traditionnels :** les structures organisationnelles se font plus horizontales pour favoriser la circulation fluide de l'information et une prise de décision plus rapide.
- **L'agilité décisionnelle :** le leader doit être capable de s'ajuster en temps réel face à des informations contradictoires et des conditions changeantes.

Ces éléments favorisent une réactivité accrue et une réorganisation fluide, comme en témoignent des exemples comme la mise en place d'équipes autonomes et la décentralisation de certaines fonctions critiques.⁴⁶

3.2.2 Réorganisation structurelle : Des ajustements rapides pour mieux répondre aux crises

Les crises entraînent souvent des transformations organisationnelles majeures, incitant les entreprises à revoir leur structure, adapter leurs processus et repenser la répartition des rôles. Ces ajustements améliorent la réactivité et favorisent l'innovation.

Exemples de réorganisations possibles :

- Création de cellules de crise transversales réunissant plusieurs départements pour une collaboration directe.
 - Simplification des processus décisionnels pour éliminer les freins bureaucratiques.
 - Accélération de la digitalisation pour faciliter la gestion à distance et le suivi en temps réel.
- Ces évolutions deviennent souvent durables, renforçant la flexibilité et la résilience de l'organisation.⁴⁷

⁴⁵ Mitroff, I. (2004). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. Wiley.

⁴⁶ Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press

⁴⁷ Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. *California Management Review*.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

3.2.3 L'innovation technologique : Une réponse essentielle à la crise : Dans de nombreuses industries, notamment l'énergie, les crises stimulent l'innovation technologique en poussant les entreprises à se réinventer face à des défis complexes.

L'innovation inclut :

- L'adoption d'outils avancés de gestion des risques pour une surveillance en temps réel des infrastructures.
- Une utilisation accrue des données pour optimiser les processus et anticiper les risques via l'analyse prédictive.
- Le développement du télétravail et des solutions de communication dématérialisée, assurant la continuité d'activité.⁴⁸

La crise du COVID-19 a particulièrement accéléré le déploiement d'outils collaboratifs, de plateformes de gestion de crise et de communications sécurisées.

3.3 Intégration des Retours d'Expérience

L'intégration des retours d'expérience (RETEX) est un levier clé pour renforcer la résilience organisationnelle post-crise. En analysant en profondeur les événements, ce processus permet de corriger les erreurs et d'améliorer les réponses futures. La crise devient ainsi une opportunité d'apprentissage continu, favorisant l'adaptation des pratiques.

La collecte, l'analyse et la capitalisation des RETEX aident à identifier les causes des dysfonctionnements et à mettre en œuvre des actions correctives, renforçant la réactivité et l'agilité face aux crises à venir.⁴⁹

3.3.1 Le rôle central des retours d'expérience dans la gestion de crise

Les retours d'expérience sont fondamentaux pour :

- **Identifier les erreurs** : en révélant les failles structurelles, procédurales ou humaines, la crise permet de comprendre et de corriger les dysfonctionnements.
- **Évaluer les décisions prises** : l'analyse critique des choix opérés aide à en mesurer la pertinence et à ajuster les stratégies futures.
- **Renforcer la culture de sécurité** : dans les secteurs à haut risque, ils améliorent les protocoles, la prévention et la sensibilisation.

⁴⁸ Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing.

⁴⁹ Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
Pauchant, T., & Mitroff, I. (1995). *Transforming the Crisis-Prone Organization*. Jossey-Bass.
Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Publishing.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

Le RETEX crée ainsi une dynamique d'apprentissage et d'amélioration continue, essentielle à la résilience organisationnelle.⁵⁰

3.3.2 Méthodes d'intégration des retours d'expérience

L'intégration efficace des retours d'expérience dans une organisation requiert une méthodologie rigoureuse. Les entreprises doivent mettre en place des dispositifs structurés permettant de recueillir, analyser et transmettre les enseignements issus de la crise.⁵¹

1. Collecte systématique des retours d'expérience

Un des points clés réside dans la formalisation du processus de collecte des retours d'expérience. Il est important d'assurer que toutes les parties prenantes, des opérateurs aux dirigeants, aient la possibilité de partager leur vécu et leurs observations sur la crise. Des questionnaires, des interviews ou des réunions de débriefing peuvent être utilisés pour récolter ces informations.

2. Analyse approfondie des événements

Une fois les données recueillies, il convient de procéder à une analyse approfondie des événements. Cette analyse peut suivre plusieurs approches :

- **Analyse des causes profondes (ACP)** : identifier les causes sous-jacentes des dysfonctionnements et des défaillances.
- **Analyse SWOT** : évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces pour l'organisation pendant et après la crise.
- **Le modèle des 5 pourquoi** : cet outil simple permet de remonter jusqu'aux causes fondamentales en posant la question « Pourquoi ? » à plusieurs reprises.

3. Diffusion des résultats et mise en œuvre des actions correctives

Il est essentiel que les retours d'expérience soient partagés au sein de l'organisation. Cela peut se faire sous forme de rapports, de réunions de restitution ou encore par des ateliers d'apprentissage. L'objectif est de diffuser les enseignements à tous les niveaux de l'organisation, pour que les équipes puissent en tirer des leçons et améliorer leurs pratiques.

3.3.3 Les défis de l'intégration des retours d'expérience

Bien que l'intégration des retours d'expérience soit essentielle, elle présente plusieurs défis :

⁵⁰ Kates, R. W., & Parris, T. M. (2003). *Long-Term Trends and the Complexities of Resilience*. *Journal of Risk Research*.

Le Coze, J.-C. (2017). *Organizational Accidents and Resilient Organizations: A Critical Review of Major Concepts*. Springer.

⁵¹ Langenwaller, G. (2006). *Lessons Learned Handbook*. University of Chicago Press.

Chapitre II : Le Rôle des Dirigeants en Temps de Turbulences

- **La résistance au changement** : certaines parties prenantes peuvent être réticentes à remettre en cause les pratiques établies ou à admettre des erreurs.
- **La perte d'information** : des discussions informelles ou des manques de documentation peuvent entraîner la perte d'informations cruciales lors de la collecte.
- **La complexité de l'analyse** : la crise étant souvent un événement complexe, les retours d'expérience nécessitent une analyse détaillée pour éviter de tirer des conclusions hâtives.⁵²

Pour surmonter ces défis, il est important que l'organisation instaure une culture de transparence, favorise l'ouverture d'esprit face aux critiques, et développe des outils adaptés pour collecter et analyser les données.

Tableau 2 : Modalités d'apprentissage organisationnel

	Apprentissage exogène	Apprentissage endogène
Apprentissage actif	Veille stratégique, recherche de partenariats (consortium, alliances, fusion-acquisition,	Innovation, amélioration des processus, expérimentations, <i>learning organization</i>
Apprentissage passif	Ajustement réactif à l'environnement	Effet d'expérience, apprentissage émergent

Source : Leroy, F. (2000). « Modalités d'apprentissage organisationnel ». In : L'apprentissage organisationnel, vol. 3, n°26, octobre 2024, p. 627.
<https://africanscientificjournal.com/index.php/AfricanScientificJournal/article/download/912/827/945>

Conclusion

Ce chapitre a mis en évidence le rôle crucial des dirigeants en période de crise, où leur capacité à prendre des décisions stratégiques, à maintenir une communication efficace et à mobiliser les ressources est primordiale. En période de turbulence, le dirigeant doit faire preuve d'un leadership adaptatif et d'une grande réactivité, tout en assurant la cohésion interne de l'organisation. Les compétences clés à développer incluent la prise de décision rapide, la gestion des risques, la communication claire et la capacité à innover. Ces compétences permettent non seulement de surmonter la crise, mais aussi de renforcer l'organisation pour l'avenir. En intégrant les retours d'expérience et en cultivant une culture de résilience, les dirigeants peuvent transformer les crises en opportunités d'apprentissage et de renouveau organisationnel.

⁵² Pauchant, T., & Mitroff, I. (1995). *Transforming the Crisis-Prone Organization*. Jossey-Bass.

Chapitre III :
Application Empirique : Étude de
Cas chez Sonelgaz

Chapitre III : Application Empirique : Étude de Cas chez Sonelgaz

Introduction

Dans la continuité de l'analyse théorique menée précédemment, ce chapitre vise à appliquer les concepts abordés à une étude de cas concrète : celle de Sonelgaz, entreprise stratégique du secteur énergétique en Algérie. Le choix de cette entreprise s'explique par sa position centrale dans l'économie nationale, son exposition aux risques économiques et industriels, ainsi que par les défis multiples qu'elle a dû affronter ces dernières années, notamment dans un contexte de crises industrielles récurrentes.

L'objectif de ce chapitre est double. Il s'agit d'une part de comprendre comment les dirigeants de Sonelgaz ont géré des situations de crise, et d'autre part, d'analyser l'efficacité des dispositifs mis en œuvre pour assurer la continuité des activités, protéger les employés et maintenir la performance organisationnelle. Ce chapitre s'appuie sur une approche empirique combinant analyse documentaire et une l'analyse des réponses du guide d'entretien.

Ainsi, ce chapitre s'articulera en trois sections : la première présente le contexte général de l'entreprise, l'Analyse des résultats de la recherche et vérification des hypothèses de recherche., et la troisième en tire des enseignements utiles et propose des recommandations pour renforcer la résilience de l'organisation.

Section 1 : Présentation de Sonelgaz et de son Contexte Opérationnel

1.1 Historique, mission et organisation de Sonelgaz

La Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (Sonelgaz) a été créée en 1969, à la suite de la nationalisation de la production et de la distribution d'électricité et de gaz en Algérie. Elle succède à la Compagnie Algérienne d'Électricité et de Gaz, filiale d'EDF-GDF durant la période coloniale, et se voit confier une mission d'intérêt général : garantir l'approvisionnement en électricité et en gaz sur l'ensemble du territoire.⁵³

Depuis les réformes de 2002, l'entreprise est organisée en un groupe holding regroupant plus de 30 filiales spécialisées, tout en conservant son statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Sonelgaz assure aujourd'hui une couverture nationale de 98 % en électricité et 65 % en gaz, avec une organisation structurée autour de directions régionales pilotées par un siège central.⁵⁴

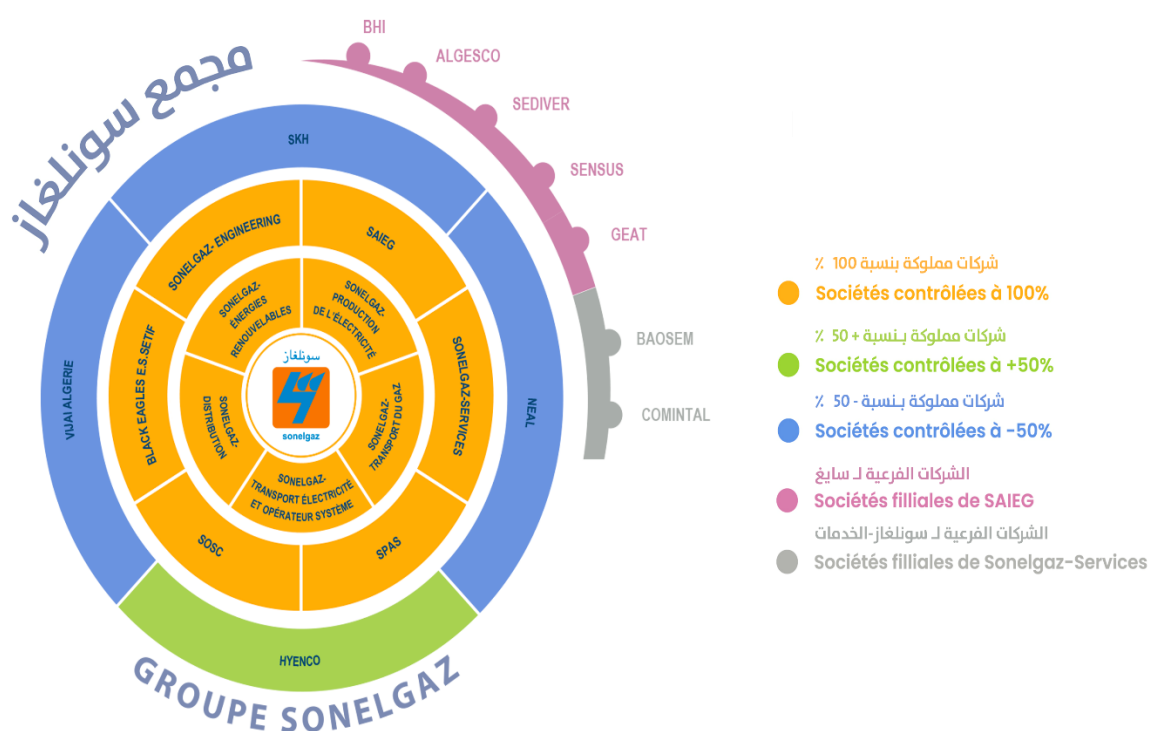
⁵³ Sonelgaz, (2020). Rapport d'activités annuel. Sonelgaz.

⁵⁴ Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz - CREG. (2023). Rapport sur la situation du secteur énergétique en Algérie. CREG.

Chapitre III : Application Empirique : Étude de Cas chez Sonelgaz

En 2023, elle desservait plus de 11,8 millions de clients en électricité et 7,7 millions en gaz naturel. Elle exploite un vaste réseau comprenant 34 413 km de lignes haute tension et 160 430 km de canalisations de gaz. L'ampleur, la diversité et l'interconnexion de ses infrastructures rendent l'entreprise particulièrement exposée aux crises industrielles, qu'elles soient techniques, humaines ou environnementales.⁵⁵

Figure 07 : Présentation groupe Sonelgaz



Source : Sonelgaz. <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous>

1.2 Analyse du contexte industriel, politique et social dans lequel évolue l'entreprise

Sonelgaz évolue dans un environnement complexe et fortement régulé, marqué par l'importance stratégique de l'énergie dans l'économie nationale. En tant que bras opérationnel de l'État dans le domaine de l'électrification et de la distribution du gaz, elle subit les influences croisées des politiques publiques, des impératifs industriels et des attentes sociales.⁵⁶

⁵⁵ Sonelgaz, (2024). Rapport d'activités annuel. Sonelgaz.

⁵⁶ Ait Amara, N. (2021). Gouvernance publique et attentes sociales dans le secteur de l'énergie en Algérie. Revue Algérienne des Sciences de Gestion, vol. 17, n° 2, pp. 45-67.

Sur le plan industriel, le secteur de l'énergie en Algérie est caractérisé par une forte demande intérieure en croissance constante (environ 6 % par an), tirée par la démographie, l'urbanisation, et les politiques de développement des infrastructures. Cela place Sonelgaz sous une pression permanente pour accroître ses capacités de production et renforcer ses réseaux (CREG, 2023).

Politiquement, le rôle de Sonelgaz est central dans les politiques de développement régional et d'équité sociale, car l'accès à l'énergie est considéré comme un droit citoyen. Cela impose à l'entreprise des contraintes de service public, parfois au détriment de sa rentabilité économique. Par ailleurs, Sonelgaz est souvent sollicitée pour participer à des projets à haute visibilité politique, notamment dans les zones rurales ou les wilayas du sud.

Sur le plan social, Sonelgaz emploie plus de 90 000 agents, ce qui en fait l'un des plus grands employeurs publics du pays. Cette dimension sociale lui confère une responsabilité importante en matière de stabilité de l'emploi, de dialogue social et de formation continue. Elle est aussi confrontée aux attentes fortes des citoyens, notamment en matière de qualité de service, de traitement des coupures, ou de gestion des incidents. Les coupures prolongées ou les retards de raccordement peuvent engendrer une contestation sociale, voire des tensions locales, mettant ainsi en lumière la dimension sensible de son activité (Ait Amara, 2021).

1.3 Identification des risques industriels propres au secteur de l'énergie en Algérie

Sonelgaz fait face à une typologie de risques industriels complexes, qui reflètent les spécificités du secteur énergétique national.

Parmi les principaux risques identifiés :

- **Le risque d'interruption d'approvisionnement**, lié à la centralisation des infrastructures de production et de transport, peut entraîner des black-outs aux conséquences économiques et sociales majeures.
- **Le risque technologique et infrastructurel**, accentué par le vieillissement des équipements et un déficit de maintenance, augmente la probabilité d'incidents techniques (incendies, fuites de gaz).
- **Le risque environnemental**, en raison de la dépendance persistante aux énergies fossiles, expose l'entreprise à des critiques et à des pressions réglementaires croissantes en lien avec le climat.
- **Le risque socio-politique**, nourri par les attentes citoyennes en matière de qualité de service, peut faire basculer des défaillances techniques en crises sociales sensibles.
- **Le risque de cybersécurité**, accentué par la digitalisation des systèmes, menace la sûreté des infrastructures critiques.

Face à ces enjeux, Sonelgaz doit s'appuyer sur un dispositif de gestion de crise rigoureux, un leadership agile, et une gouvernance stratégique anticipative.

Section 2 : Analyse des résultats de la recherche et vérification des hypothèses de recherche.

Hypothèse 1

H1 : *Une coordination proactive et structurée des instances dirigeantes permet de réduire significativement la durée et l'ampleur des interruptions de service lors d'une crise industrielle.*

Question 1

Lors des crises récentes (ex. : coupures de 2021, explosion à El Harrach), comment les instances dirigeantes de Sonelgaz ont-elles coordonné leurs actions ? Quelles structures (cellules de crise, comités techniques, etc.) ont été mises en œuvre pour réduire les interruptions de service ?

Selon l'interview avec le dirigeant de Sonelgaz, l'impact de la coordination proactive et structurée des instances dirigeantes sur la réduction des interruptions de service est indéniable. Il affirme que la capacité de Sonelgaz à réduire la durée et l'ampleur des interruptions de service repose en grande partie sur la qualité de la coordination de ses instances dirigeantes. L'analyse de crises passées, comme l'explosion de gaz à El Harrach en 2017 ⁵⁷ ou les coupures électriques massives durant l'été 2021, révèle que les carences organisationnelles et le manque de coordination initial ont amplifié les effets de la crise. Toutefois, une réponse structurée, s'appuyant sur l'activation de cellules de crise régionales et centrales, a permis de contenir les perturbations. Ces dispositifs ont favorisé une mobilisation rapide des ressources humaines et techniques, limitant ainsi les impacts sur les usagers. L'exemple des fuites de gaz à Ouargla en 2019 démontre également l'importance d'une coordination inter-services face aux risques techniques et environnementaux multi sources, dans un contexte où la moindre défaillance peut prendre une ampleur nationale.

Question 2

Selon votre expérience, en quoi la gouvernance stratégique (prise de décision centralisée, anticipation, mobilisation des équipes) a-t-elle permis d'assurer la continuité des services et de renforcer la résilience de l'entreprise face à ces crises ?

⁵⁷ APS (2017). « Explosion de gaz à El Harrach : bilan et enquête ».

Chapitre III : Application Empirique : Étude de Cas chez Sonelgaz

D'après les éléments recueillis lors d'un entretien réalisé avec un cadre dirigeant de Sonelgaz, la gouvernance stratégique de l'entreprise a joué un rôle déterminant dans la continuité des services face aux crises. Ce responsable met en avant la centralisation rapide des décisions, l'activation efficace des cellules de crise, ainsi que la capacité de mobilisation des équipes techniques comme leviers essentiels de résilience. Il souligne notamment qu'au cours des tempêtes hivernales de 2022, le temps moyen de rétablissement de l'électricité (MTTR) a pu être réduit à moins de 12 heures dans certaines zones rurales, grâce à une planification préventive et une coordination opérationnelle optimisée. Selon lui, ces résultats illustrent une montée en puissance progressive de la résilience organisationnelle de Sonelgaz, portée par une gouvernance proactive et structurée, capable de s'adapter à des contextes critiques tout en assurant la continuité des services.

Tableau 03 : Évolution du temps moyen de rétablissement (MTTR) lors des incidents majeurs (en heures)

Année	Incident	MTTR avant coordination	MTTR après coordination
2017	Explosion gaz El Harrach	48	24
2019	Fuites gaz Ouargla	36	18
2021	Coupures électriques été	72	30
2022	Tempêtes hivernales	20	12

Source : SONELGAZ. Rapport d'Activités 2023. Alger : Groupe SONELGAZ, www.sonelgaz.dz

Hypothèse 2

H2 : *Une communication interne et externe transparente et maîtrisée renforce la confiance des parties prenantes et facilite la phase de relance post-crise.*

Question 1

Quels outils ou pratiques de communication (interne et externe) ont été mobilisés lors des récentes crises industrielles ? En quoi ces pratiques ont-elles contribué à rassurer les usagers, les partenaires et à soutenir la relance post-crise ?

Selon les propos recueillis d'un responsable de Sonelgaz, la communication a joué un rôle central dans la gestion des récentes crises industrielles. Ce responsable insiste sur le fait que, face aux coupures d'électricité de 2021 ou à certains incidents techniques critiques, l'entreprise a mobilisé une stratégie de communication proactive, aussi bien en interne qu'en externe.

Chapitre III : Application Empirique : Étude de Cas chez Sonelgaz

Concrètement, des messages clairs ont été relayés à travers les médias traditionnels, les plateformes numériques et les réseaux sociaux institutionnels, dans un objectif de transparence. Cette approche a permis de limiter la propagation de rumeurs, de contenir l'inquiétude des usagers et de maintenir un lien de confiance avec les partenaires et les autorités. Le dirigeant souligne également l'importance des relais locaux, qui ont assuré une circulation fluide de l'information et renforcé la coordination entre les unités régionales et la direction centrale. Selon lui, ces pratiques, intégrées dans le dispositif des cellules de crise, traduisent une professionnalisation progressive de la communication de crise au sein de Sonelgaz, conforme aux standards attendus d'une entreprise publique de cette envergure.

Question 2

Comment la communication interne a-t-elle permis de soutenir les employés mobilisés en situation d'urgence ? Pensez-vous que le dialogue social et les dispositifs internes mis en place (primes, reconnaissance, soutien psychologique) sont suffisants pour répondre aux attentes du personnel ?

Selon le même responsable de Sonelgaz, la communication interne joue un rôle déterminant dans la gestion du facteur humain en période de crise. Chez Sonelgaz, les interventions d'urgence exigent souvent la mobilisation rapide des équipes, ce qui entraîne un stress important et une fatigue professionnelle accrue. Consciente de ces enjeux, la direction a renforcé ses dispositifs internes de soutien, en mettant en place des primes de crise, des formations post-événement et des dispositifs de reconnaissance. Toutefois, des tensions subsistent au sein du personnel, notamment en raison d'un dialogue social jugé encore perfectible par certaines structures syndicales. Ces éléments soulignent la nécessité d'une approche communicationnelle plus humaine et participative, intégrant pleinement le bien-être des employés dans les stratégies de gestion de crise.

Tableau 04 : Impact de la communication de crise sur la satisfaction des parties prenantes (en %)

Critère	Avant communication maîtrisée	Après communication maîtrisée
Satisfaction client	55%	80%
Confiance publique	60%	85%
Réduction des tensions	50%	78%

Source : SONELGAZ. Rapport d'Activités 2023. Alger : Groupe SONELGAZ.

www.sonelgaz.dz

Section 3 : Retours d'Expérience, Enseignements et Recommandations

3.1 Synthèse des réussites et des points d'amélioration observés lors de la gestion de crise

L'analyse des différentes crises industrielles ayant affecté Sonelgaz permet de mettre en évidence un certain nombre de réussites opérationnelles, mais aussi des insuffisances systémiques.

Principales réussites :

- Capacité de réaction rapide grâce à l'activation de cellules de crise, témoignant d'une organisation de réponse d'urgence bien structurée.
- Communication institutionnelle maîtrisée, avec une présence active des dirigeants dans les médias, limitant les effets de panique ou de désinformation.
- Mobilisation efficace des ressources humaines et techniques, notamment dans les cas d'interruptions de service, assurant la continuité d'une mission essentielle au fonctionnement du pays.

Points d'amélioration :

- Préparation insuffisante en amont de certains risques (absence de plans de résilience pour les pics de consommation, vétusté des infrastructures non anticipée).
- Manque d'intégration du facteur humain dans la gestion de crise : surcharge de travail des équipes, stress professionnel élevé, et perception d'un manque de reconnaissance des efforts.
- Faible culture d'évaluation post-crise : l'analyse des retours d'expérience reste ponctuelle, sans capitalisation systématique via des bases de données ou des procédures d'audit internes (CREG, 2023).

3.2 Enseignements tirés des crises passées et leur intégration dans des plans d'action futurs

Les différentes crises ont révélé l'importance de plusieurs leviers de transformation managériale qui peuvent guider Sonelgaz vers une gestion des crises plus résiliente et proactive.

a) Renforcement de la culture du risque

Les dirigeants doivent intégrer la gestion des risques comme une fonction stratégique à part entière, au même titre que la planification ou la performance financière. Cela suppose :

- Une cartographie dynamique des risques industriels mise à jour régulièrement.
- L'élargissement de la veille aux risques émergents (climatiques, cyberattaques, géopolitiques).
- L'instauration de scénarios de simulation de crise au niveau des unités régionales (drills).

b) Institutionnalisation des retours d'expérience (REX)

L'intégration des enseignements post-crise dans les procédures de travail est encore lacunaire. Il est essentiel de :

- Structurer un système de retour d'expérience normé (inspiré de l'approche HRO – High Reliability Organizations).
- Créer un observatoire interne des incidents permettant l'analyse transversale des failles organisationnelles.

c) Développement du leadership en temps de crise

La qualité du leadership durant une crise influence directement la performance des équipes. Un investissement dans le développement des compétences managériales spécifiques à la gestion de crise (prise de décision rapide, communication en situation sensible, gestion des émotions collectives) est indispensable.

3.3 Recommandations pour renforcer le rôle stratégique des dirigeants et améliorer la gestion des risques économiques chez Sonelgaz

Sur la base des constats précédents, plusieurs recommandations peuvent être formulées à l'attention des dirigeants de Sonelgaz :

1. Institutionnaliser un Comité de Gestion des Crises

Ce comité, placé sous l'autorité du PDG, devrait inclure des représentants de toutes les fonctions critiques (technique, RH, communication, juridique) et être activé dès l'apparition d'un signal faible. Il pourrait être soutenu par un centre de commandement digitalisé, centralisant les données en temps réel.

2. Élaborer un Plan de Continuité d'Activité (PCA) multisite

L'entreprise doit formaliser un PCA détaillant les procédures de repli, de délestage contrôlé, de rotation des équipes, et de sécurisation des actifs stratégiques. Ce plan devrait être révisé annuellement.

3. Former les cadres dirigeants à la gestion de crise

Un programme de leadership de crise devrait être instauré en partenariat avec des instituts spécialisés (ex. INPED, écoles de management), incluant des modules de simulation, de communication d'urgence et de gestion de stress collectif.

4. Mettre en place un Système d'Alerte Précoce intégré

S'appuyant sur l'intelligence artificielle et les big data, un système de détection des anomalies et de prévision des surcharges permettrait d'anticiper les incidents avant leur matérialisation.

5. Renforcer la culture de sécurité et de prévention

Cela passe par :

- Une campagne interne de sensibilisation continue aux risques industriels.
- L'instauration d'indicateurs de performance liés à la sécurité dans l'évaluation des dirigeants régionaux.
- La valorisation des bonnes pratiques via des retours d'expérience inter-filiales.

Conclusion :

Ce chapitre a permis d'analyser, à travers le cas de Sonelgaz, le rôle central des dirigeants dans la gestion des crises industrielles. L'étude du contexte opérationnel a montré que Sonelgaz évolue dans un environnement complexe, à la fois technique, politique et social, exposé à des risques élevés.

L'analyse des crises récentes – coupures massives, incidents techniques ou environnementaux – a mis en évidence la capacité des dirigeants à réagir rapidement, à coordonner les équipes et à communiquer efficacement. Toutefois, des limites ont été relevées, notamment dans la prévention des risques, la gestion du facteur humain et l'intégration systématique des retours d'expérience.

Les enseignements tirés de ces situations soulignent l'importance d'une culture de gestion de crise structurée, fondée sur l'anticipation, la formation des cadres et la mise en place d'outils adaptés (plans de continuité, systèmes d'alerte, etc.). Plus qu'une réponse ponctuelle, il s'agit de construire une gouvernance résiliente, où le leadership des dirigeants joue un rôle stratégique.

Ce cas confirme ainsi que la gestion des crises ne relève pas uniquement de la technique, mais aussi d'une posture managériale proactive, déterminante pour assurer la continuité et la légitimité d'une entreprise à forte responsabilité publique.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire a pour objectif d'analyser le rôle des dirigeants de Sonelgaz dans la gestion des crises industrielles, en mettant l'accent sur leur capacité à limiter les impacts sur l'organisation et à assurer une reprise rapide et efficace des activités. Face à un environnement caractérisé par des risques techniques, technologiques et organisationnels croissants, l'étude a permis d'apporter des éléments de réponse concrets à la problématique posée.

Les résultats obtenus confirment clairement les deux hypothèses de recherche formulées au départ.

- **Hypothèse 1**, selon laquelle *une coordination proactive et structurée des instances dirigeantes permet de réduire significativement la durée et l'ampleur des interruptions de service*, est confirmée par l'analyse empirique : les cas étudiés montrent que l'activation rapide des cellules de crise, la mobilisation coordonnée des équipes et une gouvernance réactive ont permis d'atténuer les effets des crises majeures et de rétablir les services essentiels dans des délais maîtrisés.
- De même, **hypothèse 2**, stipulant qu'*une communication interne et externe transparente et maîtrisée renforce la confiance des parties prenantes et facilite la phase de relance post-crise*, est également validée : les initiatives de communication de Sonelgaz, à travers les médias et les relais institutionnels, ont permis de limiter la désinformation, de rassurer les citoyens et de renforcer la légitimité de l'action des dirigeants. La communication interne a aussi joué un rôle clé dans le maintien de la cohésion des équipes en période de forte tension.

Ainsi, les dirigeants de Sonelgaz apparaissent comme des acteurs centraux tout au long du cycle de la crise : de l'anticipation à la réponse opérationnelle, en passant par la communication stratégique et l'apprentissage post-crise. Leur capacité à structurer la gouvernance de crise, à favoriser la collaboration interservices, et à intégrer les enseignements tirés des expériences passées est apparue déterminante pour assurer la continuité des activités dans un contexte instable.

Ces constats soulignent des implications pratiques fortes pour le secteur énergétique, particulièrement exposé aux crises industrielles en raison de la complexité de ses infrastructures et de la criticité de ses services. Il devient impératif d'investir dans le développement de

compétences managériales spécifiques à la gestion de crise, dans la formation continue des équipes, ainsi que dans la mise en œuvre de plans de continuité d'activité robustes et multisites.

Enfin, ce travail ouvre plusieurs pistes pour des recherches futures. Il serait pertinent d'étendre cette étude à d'autres entreprises du secteur énergétique ou à d'autres secteurs industriels pour comparer les approches managériales adoptées face aux crises. L'analyse de l'impact des technologies numériques, des outils de surveillance prédictive ou de l'intelligence artificielle dans la gestion des crises industrielles représente également un champ d'exploration prometteur. Une meilleure compréhension des dynamiques humaines, culturelles et émotionnelles en contexte de crise mériterait également une attention approfondie.

En définitive, la gestion des crises industrielles se révèle être un enjeu stratégique de premier ordre, exigeant des dirigeants une posture à la fois réactive, anticipatrice et réflexive, capable de transformer les épisodes de rupture en véritables opportunités d'apprentissage et d'évolution pour l'organisation.

Bibliographie

Ouvrages (livres)

1. Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
2. Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
3. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership*. Sage Publications.
4. Benissad, S. (2022). *Énergie et transition écologique en Algérie : défis et perspectives*. Éditions ENP.
5. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge University Press.
6. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
7. Coombs, W. T. (2007/2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.
8. Drummond, H. (2014). *Escalation in Decision-Making: Behavioural Economics and Organisational Resilience*. Oxford University Press.
9. Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. AMACOM.
10. Gaultier-Gaillard, S. (2014). *Management des risques et résilience des organisations*. Dunod.
11. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
12. Heath, R. L. (2010). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Routledge.
13. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
14. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
15. Lagadec, P. (1991/1993/2001). *La gestion des crises : Outils de réflexion à l'usage des décideurs / La nouvelle gestion des crises*. Éditions d'Organisation / McGraw-Hill / TechnoSciences.
16. Langenwaller, G. (2006). *Lessons Learned Handbook*. University of Chicago Press.
17. Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen*. AMACOM.
18. Mitroff, I. I. (2004/2005). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable / Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis*. Wiley / AMACOM.
19. Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization*. Jossey-Bass.
20. Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate.
21. Reynaud, E. (2013). *Communication de crise et médias sociaux*. L'Harmattan.
22. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001/2007). *Managing the Unexpected*. Jossey-Bass / Wiley.
23. Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell.

Articles de revues scientifiques

1. Ait Amara, A. (2021). « Gouvernance publique et attentes sociales dans le secteur de l'énergie en Algérie ». *Revue des Énergies et Développement*, vol. 18.
2. Boin, A., & van Eeten, M. (2013). *The Resilient Organization*. *Public Management Review*.

3. Choi, T. Y., & Liker, J. K. (2009). *Building Deep Supplier Relationships*. MIT Sloan Management Review.
4. Duchek, S. (2020). *Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization*. *Business Research*, 13(1), 215–246.
5. Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
6. Hermann, C. F. (1963). "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82.
7. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). *Managing Risks: A New Framework*. Harvard Business Review.
8. Kates, R. W., & Parris, T. M. (2003). *Long-Term Trends and the Complexities of Resilience*. *Journal of Risk Research*.
9. Mallak, L. A. (1998). *Putting Organizational Resilience to Work*. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
10. Mintzberg, H. (1976). *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
11. Paludan-Müller, C. (2020). *Risk identification and the VUCA world*. Harvard Business Review.
12. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing Crisis Management*. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
13. Shrivastava, P. (1987). *Crisis Management: A Strategic and Organizational Approach*. *Journal of Management Studies*, 24(4), 285–303.
14. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous Organizations*. California Management Review.
15. Mitroff, I., Pauchant, T., & Shrivastava, P. (1988). *The Structuring of Crisis*. *Journal of Management Studies*.

Rapports / Documents institutionnels

1. APS (2017). « Explosion de gaz à El Harrach : bilan et enquête ».
2. CREG (2023). *Rapport sur la situation du secteur énergétique en Algérie*.
3. CREG (2023). *Bilan des interventions et fiabilité du réseau 2021–2022*.
4. CREG (2023). *Analyse stratégique de la sécurité énergétique nationale*.
5. ENISA (2023). *Threat Landscape for Energy Sector*.
6. INERIS (2021). *Risques technologiques dans le secteur de l'énergie*.
7. IPCC (2022). *Sixth Assessment Report - Climate Change Impacts, Adaptation and Vulnerability*.
8. IRENA (2020). *Innovation Outlook: Smart Charging for Electric Vehicles*.
9. ISO (2018). *ISO 31000:2018 – Risk Management – Guidelines*.
10. ISO (2019). *ISO 22301 – Sécurité sociétale – Systèmes de management de la continuité d'activité – Exigences*.
11. ISO (2018). *ISO 22320 – Sécurité de la société – Gestion des situations d'urgence*.
12. OECD (2020). *Good Practices for Chemical Accident Prevention, Preparedness and Response*.
13. OECD (2021). *Managing Critical Risks in Infrastructure Investment*.
14. Sonelgaz (2020). *Rapport d'activités annuel*.
15. UGTA (2023). *Note interne sur les conditions de travail à Sonelgaz durant les périodes de crise*.
16. UGTA (2023). *Rapport interne sur les conditions de travail et les attentes du personnel de terrain de Sonelgaz*.
17. El Moudjahid (2021). « Coupures d'électricité : Sonelgaz s'explique ».

Les annexes

Guide d'entretien

Ce guide d'entretien a été conçu pour explorer la gestion des crises industrielles chez Sonelgaz à travers le témoignage des dirigeants. Il couvre la coordination, la gouvernance, la communication et les leçons tirées, afin d'identifier les bonnes pratiques et les axes d'amélioration.

Question 1

Lors des crises récentes (ex. : coupures de 2021, explosion à El Harrach), comment les instances dirigeantes de Sonelgaz ont-elles coordonné leurs actions ? Quelles structures (cellules de crise, comités techniques, etc.) ont été mises en œuvre pour réduire les interruptions de service ?

Question 2

Selon votre expérience, en quoi la gouvernance stratégique (prise de décision centralisée, anticipation, mobilisation des équipes) a-t-elle permis d'assurer la continuité des services et de renforcer la résilience de l'entreprise face à ces crises ?

Question 3

Quels outils ou pratiques de communication (interne et externe) ont été mobilisés lors des récentes crises industrielles ? En quoi ces pratiques ont-elles contribué à rassurer les usagers, les partenaires et à soutenir la relance post-crise ?

Question 4

Comment la communication interne a-t-elle permis de soutenir les employés mobilisés en situation d'urgence ? Pensez-vous que le dialogue social et les dispositifs internes mis en place (primes, reconnaissance, soutien psychologique) sont suffisants pour répondre aux attentes du personnel ?

Question 5

Selon votre expérience, quels sont les principaux enseignements tirés des crises industrielles récentes chez Sonelgaz, et quelles recommandations prioritaires proposeriez-vous pour renforcer la gestion des risques et la résilience organisationnelle, notamment en matière de coordination, leadership, communication et capitalisation des retours d'expérience ?

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DE CRISE	4
INTRODUCTION	5
SECTION 1 : FONDEMENT ET DEFINITION DE LA CRISE	5
1.1 Définition de la crise et des différents types de crises	5
1.2 Distinction entre crise et situation d'urgence.....	7
1.3 L'importance de l'identification des risques.....	9
SECTION 02 : MODELES ET APPROCHE DE LA GESTION DE CRISE	12
2.1 Présentation des principaux modèles de gestion de crise.....	12
2.2 Analyse des approches classiques et contemporaines.....	14
2.3 Outils et méthodes de prévention et de gestion de crise.....	16
SECTION 03 : ENJEUX ET DEFIS DE LA GESTION DE CRISE	16
3.1 Les défis spécifiques liés aux risques industriels dans le secteur énergétique.....	16
3.2 Enjeux organisationnels et humains en période de crise.....	18
3.3 Le rôle d'une culture d'entreprise dans la résilience organisationnelle.....	20
CONCLUSION	22
CHAPITRE II : LE RÔLE DES DIRIGEANTS EN TEMPS DE TURBULANCES	23
INTRODUCTION	24
SECTION 01 : ROLE STRATEGIQUE ET DECISIONNEL DES DIRIGEANTS	24
1.1 La Prise de Décision Stratégique Face aux Crises.....	24
1.2 L'Analyse des Risques et l'Activation des Plans d'Urgence.....	25
1.3 Exemples de Décisions Critiques dans des Contextes Industriels.....	27
SECTION 02 : COMMUNICATION ET MOBILISATION DES RESSOURCES.....	28
2.1 Stratégies de Communication de Crise.....	28
2.2 Mise en Place et Coordination d'une Cellule de Crise.....	30
2.3 Mobilisation des Ressources.....	32
SECTION 03 : INNOVATION ET TRANSFORMATION EN PERIODE DE TURBULENCE	34
3.1 Capacité d'Adaptation et d'Apprentissage Post-Crise.....	34
3.2 Innovations Managériales et Organisationnelles en Période de Crise.....	35
3.3 Intégration des Retours d'Expérience.....	37
CONCLUSION	39

CHAPITRE III : APPLICATION EMPIRIQUE : ÉTUDE DE CAS CHEZ SONELGAZ.....	40
INTRODUCTION	41
SECTION 01 : PRESENTATION DE SONELGAZ ET DE SON CONTEXTE OPERATIONNEL.....	41
1.1 Historique, mission et organisation de Sonelgaz.....	41
1.2 Analyse du contexte industriel, politique et social dans lequel évolue l'entreprise.....	42
1.3 Identification des risques industriels propres au secteur de l'énergie en Algérie.....	43
SECTION 02 : ANALYSE DES ACTIONS ET DU ROLE DES DIRIGEANTS DE SONELGAZ EN TEMPS DE CRISE	44
2.1 Impact de la coordination proactive et structurée des instances dirigeantes sur la réduction des interruptions de service.....	44
2.2 Impact des stratégies de décision, de communication et de mobilisation sur la continuité des activités.....	44
2.3 Rôle de la communication interne et externe transparente et maîtrisée dans le renforcement de la confiance des parties prenantes et la relance post-crise.....	45
2.4 Prise en compte du bien-être des employés face aux exigences de la gestion des crises...46	
SECTION 3 : RETOURS D'EXPERIENCE, ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATION.....	47
3.1 Synthèse des réussites et des points d'amélioration observés lors de la gestion de crise...47	
3.2 Enseignements tirés des crises passées et leur intégration dans des plans d'action futurs.47	
3.3 Recommandations pour renforcer le rôle stratégique des dirigeants et améliorer la gestion des risques économiques chez Sonelgaz.....	48
CONCLUSION	49
CONCLUSION GENERALE	50
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES	55

Résumé

Dans un contexte d'incertitude croissante, les crises représentent un défi majeur pour les organisations. Ce mémoire analyse le rôle déterminant des dirigeants de Sonelgaz dans la gestion de crises industrielles, à travers une étude de cas qualitative. Il s'intéresse aux stratégies mises en œuvre pour anticiper, réagir et reconstruire face aux perturbations. L'objectif est d'évaluer l'efficacité des pratiques de gouvernance et de communication adoptées. Deux hypothèses principales guident l'étude, portant sur la coordination proactive et la transparence. Ce travail contribue à enrichir la réflexion sur le leadership en contexte de crise dans les entreprises publiques.

Les résultats mettent en évidence la capacité des dirigeants à structurer une réponse efficace aux crises, en activant rapidement des cellules de crise, en assurant une communication maîtrisée et en favorisant la cohésion interne. L'étude souligne également l'importance de l'apprentissage post-crise, de la collaboration interservices et de l'adaptation continue face aux risques. Enfin, elle ouvre des perspectives de recherche sur l'apport des technologies émergentes et des dynamiques humaines dans la résilience organisationnelle.

Mots-clés : gestion de crise, leadership, Sonelgaz, entreprise publique, résilience organisationnelle, communication de crise, coordination stratégique.

Abstract

In a context of growing uncertainty, crises represent a major challenge for organizations. This thesis analyzes the crucial role of Sonelgaz's leadership in managing industrial crises through a qualitative case study. It focuses on the strategies implemented to anticipate, respond to, and recover from disruptions. The objective is to evaluate the effectiveness of the governance and communication practices adopted. The study is guided by two main hypotheses, concerning proactive coordination and transparency. This work contributes to advancing the understanding of leadership during crises within public enterprises. The findings highlight the leaders' ability to structure an effective crisis response by rapidly activating crisis units, ensuring controlled communication, and fostering internal cohesion. The study also emphasizes the importance of post-crisis learning, interdepartmental collaboration, and continuous adaptation to risks. Finally, it opens avenues for further research on the contribution of emerging technologies and human dynamics to organizational resilience.

Keywords: crisis management, leadership, Sonelgaz, public enterprise, organizational resilience, crisis communication, strategic coordination.