



HAL
open science

Simulation, sensemaking et performance dans les équipes de gestion de crise : le cas de Michelin

Raphael de Vittoris, Raphaël Lissillour, Carole Bousquet

► To cite this version:

Raphael de Vittoris, Raphaël Lissillour, Carole Bousquet. Simulation, sensemaking et performance dans les équipes de gestion de crise : le cas de Michelin. IRMBAM, Jul 2022, nice, France. hal-03882736

HAL Id: hal-03882736

<https://uca.hal.science/hal-03882736v1>

Submitted on 2 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Raphaël De Vittoris, Michelin

Raphaël Lissillour, IPAG
Business School

Carole Bousquet, IDRAC
Business School

Simulation,
sensemaking et
performance
dans les équipes
de gestion de
crise : le cas de
Michelin



INTRODUCTION

S'il est catégorique sur le bénéfice tiré des simulations de crise, certains auteurs s'interrogent néanmoins sur la nature de celui-ci : « *do simulations improve the ability of organizations to avoid or manage crises ?* » (Wybo, 2006).

Quels sont les facteurs qui influencent l'impact de la simulation sur la performance et le *sensemaking* dans la gestion de crise en milieu industriel ?

1 - SIMULATION ET PERFORMANCE

Leadership et performance

- *H1a – Le leadership autoritaire permet plus de performance en situation de crise.*
- *H1b – Le rôle de facilitateur génère plus de performance de la cellule de crise.*

Gestion des perturbations et performance

- *H1c – Une gestion ciblée des perturbations améliore significativement la performance de la cellule de crise.*

Salle de crise et performance

- *H1d – La qualité d'une salle de crise permet d'améliorer la performance de la gestion de crise.*

2 - SIMULATION ET SENSEMAKING

Manuel de crise et sensemaking

- *H2a – Le manuel ou plan de crise est un facteur clé du sensemaking.*

Distribution des rôles et sensemaking

- *H2b – La distribution des rôles en amont au sein de la cellule de crise permet de renforcer le sensemaking.*

Revue périodique et sensemaking

- *H2c – La présence de revues périodiques contribue fortement au sensemaking.*





METHODOLOGIE

Étude de cas longitudinale - Michelin

observation participante (de
2010 à 2014) sur le site de
Shenyang en Chine.

Notre analyse repose sur des
données récoltées pendant les
simulations en cellule de crise
et des observations directes
participantes sur une période
de trois ans.

Collecte de données

Échantillon	16 simulations de crises effectuées par 8 cellules de crises différentes chez Michelin (2 fois chacune)
Durée	3 heures de simulation à chaque fois
Positionnement	Observation participante Constructiviste
Collecte des données	Durant les simulations (animateur / observateur) Validation, avec les participants, des observations et constats qualitatifs
Méthodologie	Retranscriptions et constats in situ des décisions et du fonctionnement de la cellule de crise Ajustement de l'animation scénaristique préétablie selon les décisions de la cellule Enregistrements des éléments de fonctionnement de la cellule de crise dans des grilles de résultats et des observations préétablies avant les expérimentations et remplie durant l'animation/observation des simulations
Cibles	Individuelles : membres de la cellule de crise Collectives : cellules de crise

Caractéristiques des simulations - extrait

	2012	2013
Thème	Incendie	Crise Sociale
Durée	3h00	3h30
Type	Table-top	
Créateur	Chercheur	
Animateur	Membre(s) de la cellule de crise	
Observateur	Chercheur	

DISCUSSION

Les facteurs de performance par la simulation

La littérature a élaboré sur l'impact du type de leadership sur les performances des équipes de gestion de crise (Lalonde 2004).

Certains auteurs ont montré qu'un leadership calme et posé est plus adapté en tant de crise (Kim 2006) alors que d'autres prônent l'efficacité d'un leadership autoritaire (Boin 2008) ou visionnaire (Lagadec 2008) pour plus de performance en temps de crise.

Cependant, nos résultats indiquent que **la distinction entre différent type de leadership est moins déterminante que l'existence et l'absence de leadership.**

Ces résultats contredisent l'argument que la typologie dominante du leader est un facteur prépondérant à la gestion de la crise (Lalonde, 2007) car les organisations doivent avant tout s'assurer de la présence d'un leadership à chaque niveau, notamment au niveau local, national et global (Lalonde, 2007).



DISCUSSION

La relativisation du sensemaking dans le pilotage d'une cellule de crise

La distribution des rôles consiste à l'établissement de prescriptions objectivables et mesurables (Wybo 2008) qui permettent de répartir les tâches, des moyens, des règles et procédures, au sein de l'équipe de gestion de crise (Reznek, 2003).

Elle facilite le *sensemaking* en créant des normes partagées et un engagement des membres de l'équipe pour un objectif commun (Moynihan, 2009).

Cependant, nos résultats indiquent que **la distribution des rôles n'impacte pas la qualité des décisions.**

En revanche, elle demeure un vecteur de *sensemaking* qui, s'il fait défaut en même temps que les autres vecteurs de *sensemaking* (manuel de crise, journal de bord), **diminue la capacité de la cellule à prendre les bonnes décisions.**

La distribution des rôles n'est donc pas un facteur clé pour le *sensemaking*, mais elle contribue à formaliser l'expérience de l'équipe de gestion de crise.



DISCUSSION

Proposition d'un modèle de pilotage d'une cellule de crise

Si ces résultats ne nous permettent pas de contester l'importance du *sensemaking* dans le succès du pilotage d'une cellule de crise, ils nous amènent toutefois à en pondérer l'importance.

En effet, selon nos observations, si le *sensemaking* est véritablement un levier de succès pour la cellule, il n'en est pour autant pas un élément indispensable. **Le *sensemaking* devient dès lors un atout non pas central mais périphérique**, en partie issu de l'expérience accumulée.

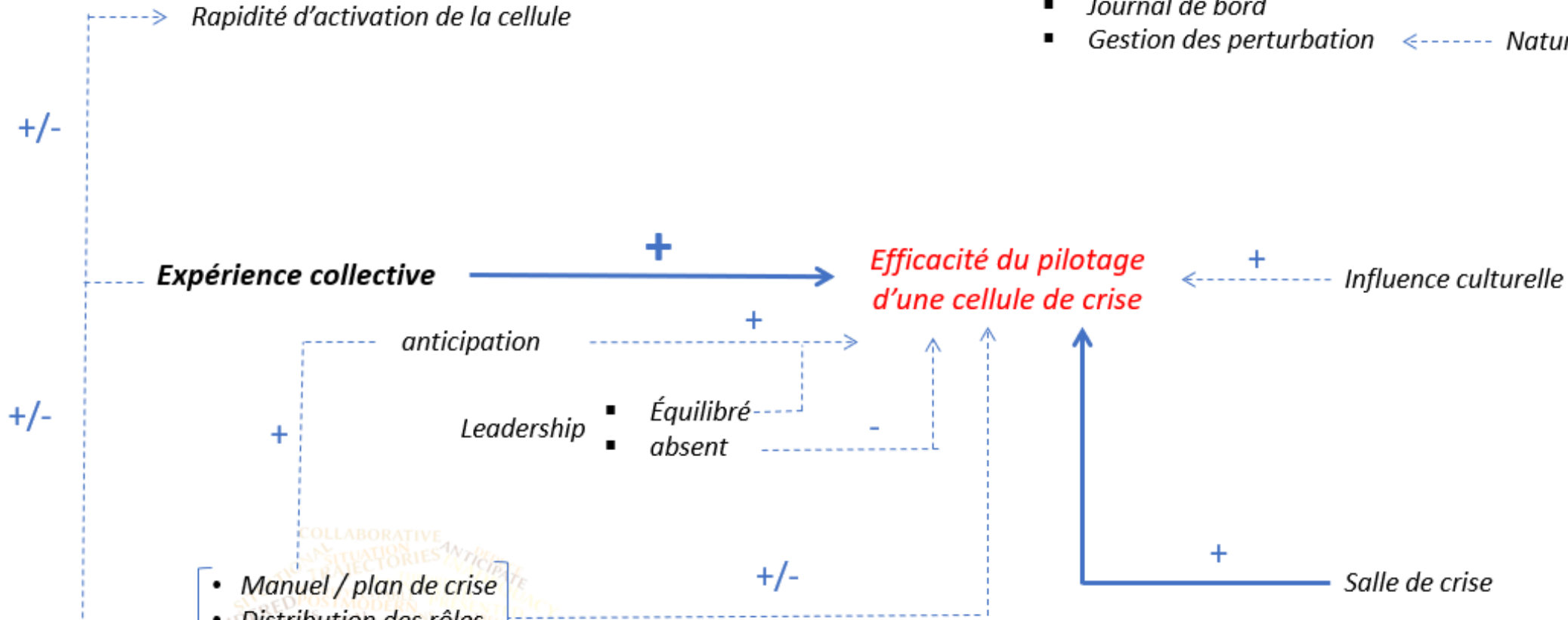
Nous voyons ici un éclairage précieux concernant le *sensemaking* proposé par Weick et Vandangeon-Derumez & Autissier (2006) : le *sensemaking* est d'abord initié en « temps de paix ».

Il est donc un pur produit de l'expérience, qu'elle s'exprime par la soumission à des mises en situation ou à des réflexions par des groupes de travail.

Son expression la plus manifeste réside dans le manuel de crise qui, s'il est connu des membres et utilisés lors de la crise, devient un formidable vecteur de succès.



- Facilitation
- Journal de bord
- Gestion des perturbation ←----- Nature de l'entité



xxx Variable à expliquer
 ———> Variables centrales
 - - -> Variables modératrices



Questions et reponses