



LE VOLONTARIAT DE CRISE EN ENTREPRISE

Sophie Gaultier-Gaillard, Antoine Cardon

► **To cite this version:**

Sophie Gaultier-Gaillard, Antoine Cardon. LE VOLONTARIAT DE CRISE EN ENTREPRISE : UNE OPPORTUNITE EN MATIERE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES. XVIIIème conférence internationale en management stratégique, May 2009, Grenoble, France. <hal-00556626>

HAL Id: hal-00556626

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00556626>

Submitted on 17 Jan 2011

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.

LE VOLONTARIAT DE CRISE EN ENTREPRISE : UNE OPPORTUNITE EN MATIERE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES

Antoine Cardon, Sophie Gaultier-Gaillard*,**

*** Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

1 rue Victor Cousin

75005 Paris

Tél. 01 40 46 28 14 / Fax. 01 40 46 31 53

****spécialiste en gestion de crises, ARJUNA**

Auteur à contacter : sophie.gaultier-gaillard@univ-paris1.fr

Résumé

Fondée sur des initiatives existantes en matière de réponse citoyenne lors de crises civiles, la mise en place d'un volontariat de crise en entreprise nécessite l'utilisation de ressources humaines supplémentaires. Celles-ci doivent pouvoir parvenir à transposer des expériences et mobiliser des non spécialistes voire leurs salariés afin de limiter les conséquences de crises potentielles. L'objectif de cet article est de démontrer que le volontariat de crise en entreprise trouve toute sa légitimité dans une approche globale de gestion des risques, en prenant appui sur l'analyse d'un domaine économique particulièrement vulnérable, le secteur de l'industrie du tourisme.

Mots clés

Volontariat, gestion de crise, résilience, continuité d'activité

LE VOLONTARIAT DE CRISE EN ENTREPRISE : UNE OPPORTUNITE EN MATIERE DE GESTION GLOBALE DES RISQUES

Résumé

Fondée sur des initiatives existantes en matière de réponse citoyenne lors de crises civiles, la mise en place d'un volontariat de crise en entreprise nécessite l'utilisation de ressources humaines supplémentaires. Celles-ci doivent pouvoir parvenir à transposer des expériences et mobiliser des non spécialistes voire leurs salariés afin de limiter les conséquences de crises potentielles. L'objectif de cet article est de démontrer que le volontariat de crise en entreprise trouve toute sa légitimité dans une approche globale de gestion des risques, en prenant appui sur l'analyse d'un domaine économique particulièrement vulnérable, le secteur de l'industrie du tourisme.

Mots clés

Volontariat, gestion de crise, résilience, continuité d'activité

INTRODUCTION

A la suite du Tsunami de décembre 2004, des salariés d'entreprises telles que le Club Méditerranée ou Accor se sont mobilisés notamment pour accueillir les clients et collaborateurs rapatriés en France ou pour répondre dans les centres d'appels aux nombreuses sollicitations du public¹. La crise de la contamination criminelle au Tylénol en 1982 aux Etats-Unis constitue un précédent, puisque trente mille employés de Johnson & Johnson furent formés pour répondre aux 210 000 appels reçus en trois semaines (Godard et al., 2002). Le point commun de ces dispositifs est la mobilisation des salariés de l'entreprise sur des missions inédites et dédiées à la gestion de l'événement. Ceux-ci, qu'ils y aient été formés ou non, que leur action ait été anticipée ou pas, sont venus compléter le dispositif de gestion de crise.

Une crise importante en entreprise est quasi et simultanément relayée par la presse, qui s'empresse de s'en faire l'écho. Les crises étant leur première cible, ce sont aujourd'hui les médias qui les définissent : « *If men define their situations as real, they are real in their consequences* »² jugeait le sociologue W.I. Thomas en 1928 (Rosenthal, 2003). Ce biais impose aux entreprises de ne désertier ni le champ médiatique ni leurs relations avec leurs clients et leurs collaborateurs. La préservation de la réputation et de l'image constituent un facteur de résilience primordial. Les entreprises ont dû imaginer de nombreux outils pour adapter leurs structures de réponses afin de faire face aux crises potentielles et de pouvoir les utiliser pour mieux rebondir.

L'objet de cet article est de démontrer que le volontariat de crise en entreprise doit trouver sa place dans le cadre d'une gestion globale des risques. L'article dresse l'état de la recherche

¹ Entretiens avec Xavier Graff, ancien directeur Sécurité du Club Méditerranée, et avec Nolwenn Richard, responsable Sécurité au Club Méditerranée.

² « Si les gens définissent une situation comme réelle, ses conséquences le seront. » Cité par Rosenthal (Rosenthal, 2003).

sur le sujet, puis expose les enjeux d'un tel dispositif. Après la présentation des initiatives existantes, les défis à relever sont étudiés, la méthode de recherche exploratoire exposée et des propositions pour un volontariat de crise présentées dans le cadre d'entreprises du tourisme et de l'hôtellerie.

1. UN OBJET D'ETUDE DIFFICILE A SAISIR

Force est de constater le faible nombre d'études spécifiques sur le sujet qui nous intéresse. Deux raisons peuvent expliquer cette lacune, d'une part la difficulté d'étudier la gestion de crise en entreprise du fait de leur soudaineté, de leur rareté et surtout de leur caractère confidentiel et d'autre part la vraisemblable rareté du volontariat de crise en entreprise. Les crises civiles sont plus accessibles et la littérature plus abondante. De plus, les entreprises ne souhaitent pas exposer leurs éventuelles défaillances en matière de gestion de crise. Les retours d'expérience sont peu exploitables car trop souvent « contaminés » par des enjeux juridiques ou de pouvoir (Robert et Lajtha, 2002).

Si la gestion de crise est une approche relativement récente dans les entreprises (Lagadec, in Dror, 2001), le concept de volontariat de crise est encore plus novateur. Certes le volontariat – au sens de bénévolat – semble avoir été toujours présent sous une forme ou sous une autre dans nos sociétés pour faire face aux situations d'urgence ou aux catastrophes mais l'idée de mobiliser les salariés pour négocier une crise alors qu'ils ne sont pas des spécialistes est innovante. En dehors du secteur aérien, les initiatives en ce sens paraissent relativement isolées dans le secteur privé. La mobilisation des collaborateurs dans l'entreprise reste un domaine peu exploré, à l'inverse du phénomène émergent de « réponse citoyenne », formation spontanée d'organisations participant à la gestion des catastrophes civiles de grande ampleur, qu'il s'agisse du 11 septembre (Voorhees, 2008), de l'Erika (Balland, Grimot, Hornus,

Bondaz, 2000), ou encore de la tempête de glace au Canada (Scanlon 1999). Nous nous inspirerons d'ailleurs des similitudes qui peuvent exister entre ces expériences et le volontariat de crise afin d'enrichir notre propos. La littérature traitant des phénomènes d'émergence ou de la « réponse citoyenne » aux catastrophes nous paraît utile pour comprendre les risques et opportunités auxquels s'expose l'entreprise dans l'utilisation de non spécialistes pour sa gestion de crise.

2. LE CADRE D'ANALYSE

Nous entendons par crise les événements impactant lourdement les entreprises sur leur cœur de métier, engageant notamment leur réputation (Gaultier-gaillard, Louisot, 2006) sur la gestion même de l'événement (Baranoff, Harrington, Niehaus, 2007) et présentant des signes caractéristiques de déferlement, de dérèglement et de divergence (Lagadec, 2007). Nous définirons le volontariat de crise en entreprise par l'emploi de personnels, en situation de crise et pour y faire face, sur d'autres missions que leur fonction habituelle, répondant aux 5 critères suivants : une démarche individuelle volontaire, un service non rémunéré, un engagement formalisé, le bénéficiaire est autre que l'intéressé et la participation est intentionnelle (Handy & al. 2000).

2.1 L'EMERGENCE D'UN VOLONTARIAT DE CRISE A PARTIR DE LA REPONSE CITOYENNE

Notre première hypothèse est que les crises civiles majeures des dernières années ont montré le rôle joué par les citoyens non-spécialistes. Premiers intervenants lors de catastrophes, ils pallient de manière temporaire l'absence des autorités sur les premiers secours ou, de manière plus prolongée, des fonctions précises complémentaires de celles des services officiels ou des grands organismes telle la Croix Rouge. Il en fut ainsi après le 11 septembre (Voorhees,

2008), la crise de l'Erika (Balland et al., 2000), le tremblement de terre de Kobe (Heslsoot et Ruitenbergh, 2004), etc. Le cas le plus emblématique en la matière semble être le tremblement de terre de Mexico City de 1985, où 800 personnes furent sauvées par les habitants. La réponse citoyenne ne fait défaut qu'en de rares circonstances comme il semble qu'on en ait eu l'exemple au Maroc lors du tremblement de terre de 2004 (Heslsoot et Ruitenbergh, 2004).

2.2. LA MOBILISATION DES SALARIES

Notre deuxième hypothèse est que les salariés peuvent adhérer à l'idée de s'extraire de leurs fonctions habituelles pour participer à un effort commun de gestion de crise, en fonction de l'arbitrage coûts-bénéfices qu'ils retirent de leur engagement (Handy & al., 2000).

Au Club Méditerranée³, la crise provoquée par le Tsunami de décembre 2004 (trois complexes hôteliers furent touchés par le Tsunami) a entraîné la mobilisation spontanée de salariés sans qu'un tel dispositif n'ait été anticipé. Les salariés du siège parisien accueillirent ainsi clients et collaborateurs du groupe à l'aéroport lors de leurs rapatriements. Les salariés de la plateforme du centre d'appel du Club Med furent également mis à contribution. Pour faire face au même événement, les responsables du siège parisien du groupe Accor⁴ lancèrent un appel au volontariat. La mission des volontaires fut principalement de répondre aux appels des proches des victimes et des clients. Sous la pression des associations de victimes, le secteur aérien a mis en place un dispositif d'accueil des « attendants » utilisant les salariés des compagnies aériennes. Air France fait ainsi état dans une présentation de février 2005 (Air France, 2005) de la mobilisation de quarante « volontaires de crise » pour l'accueil et l'assistance à Roissy des rescapés du Tsunami de 2004.

³ Entretiens avec Xavier Graff, ancien directeur Sécurité du Club Méditerranée, et avec Nolwenn Richard, responsable Sécurité au Club Méditerranée.

⁴ Entretiens avec Colette Constantin, responsable RH Accor Siège.

Les facteurs motivant l'engagement des volontaires ou des bénévoles dépendent (Sherraden & al., 2008) de la connaissance et des compétences sur le sujet concerné, de la motivation et de l'effort fourni, ainsi que du volontariat et de l'expérience antérieurs. Nous constatons simplement que des salariés souhaitent participer à l'effort de résolution de la crise. Les salariés des sociétés de service paraissent en ce sens naturellement enclins à se mettre à la disposition de leurs clients. On retrouve ainsi certains ressorts de l'émergence avec une différence majeure : l'action des salariés est initiée et encadrée par l'entreprise alors que la réponse citoyenne s'organise spontanément même si, en France la loi de modernisation de la sécurité civile contribue à prévoir cela au sein de la réserve. Dans le cas de la crise de l'Erika, Beurier, Pouchus et al. (2005) estiment que la mobilisation des citoyens est liée au sentiment d'appartenance. La sociologue Marie-Thérèse Neuilly souligne, citant Denis Duclos⁵, que « la crise n'interrompt pas le rapport social, mais qu'au contraire celui-ci s'y maintient ou s'y renforce, que l'histoire s'accélère. » Il faudrait, pour aller plus loin, démontrer la force du sentiment d'appartenance à une entreprise : l'attachement à la culture d'entreprise.

2.3. LE VOLONTARIAT DE CRISE ENTRE RISQUES ET OPPORTUNITES

Notre troisième hypothèse est que le volontariat de crise porte en lui divers risques et opportunités comme autant de défis à relever. La mobilisation de civils lors des catastrophes constitue ainsi une aide précieuse mais pose de sérieuses difficultés aux autorités.

En Chine, lors du tremblement de terre de mai 2008, débordés par l'afflux des volontaires, les responsables de la coordination des secours durent expliquer n'avoir besoin que de spécialistes (secouristes, médecins, psychologues) et le gouvernement a diffusé une note demandant aux volontaires de rester chez eux et de se contenter de donner de l'argent ou des

⁵ Duclos D., *La société de raison et le retour du risque* in Conquête de la sécurité, Gestion des risques, L'Harmattan, 1991.

biens⁶. Lors de l'attentat contre le bâtiment fédéral d'Oklahoma City de 1995, les autorités eurent à gérer un afflux de volontaires (Larson et al., 2006) sans l'avoir anticipé. Ceux-ci compliquèrent la tâche des pompiers et des équipes de recherche. Trop nombreux, certains étaient frustrés de ne pas recevoir de mission et de ne bénéficier d'aucune protection (casque et gants). Non encadrés, non formés, ils furent exposés à des risques inconsidérés. Ils doivent avoir des objectifs et des missions clairs. Les autorités possèdent des plans pour la police, les pompiers et les équipes d'urgence auxquels les volontaires doivent être intégrés. Enfin, les médias ne devraient pas être autorisés à lancer des appels au volontariat (Larson et al., 2006). Les mêmes difficultés sont relevées par Helsloot et Ruitenber (2004) concernant la catastrophe ferroviaire d'Harmelen aux Pays Bas en 1962, et l'afflux de volontaires suite au tremblement de terre en Turquie en 1999 qui provoqua un embouteillage de 32 km de long.

De ces exemples, nous pouvons supposer qu'une entreprise rencontrerait des difficultés similaires en mobilisant ses salariés. Les défis sont de gérer l'afflux de bonnes volontés, de ne pas décevoir ses équipes en n'ayant pas recours à leur service ou en manquant de les accompagner de manière appropriée dans leur mission : formation, encadrement, soutien logistique, reconnaissance. Si les autorités disposent rarement de plans pour gérer les volontaires civils ou la mobilisation de la population (émergence) en cas de crise, il semble que les entreprises anticipent rarement la mobilisation de leurs employés dans le cadre de leur plan de crise.

Le rapport sur le retour d'expérience de la gestion de la crise de l'Erika évoque la question des bénévoles : « L'afflux des bénévoles constaté dans la plupart des cas de catastrophe naturelle est un aspect de la crise très délicat à gérer : il est à régler dès les premières heures de la crise alors que d'autres opérations peuvent sembler plus urgentes. D'autant plus que l'essentiel du travail se situe en début de crise lorsque les équipes professionnelles ne sont pas

⁶ www.france-info.com, 18 mai 2008.

encore complètement rodées et que les bonnes volontés s'étiolent au fil du temps. Cette gestion a pourtant un fort impact médiatique. »⁷ L'organisation proposée par le rapport, et à mettre en place dès le début de la crise, évoque le filtrage, l'identification, la reconnaissance, et la coordination générale des volontaires. Dans le cadre d'une entreprise, toutes ces dimensions peuvent être anticipées. Le filtrage, l'identification et la reconnaissance procèdent du travail de sélection, de formation, et de gestion de la base de données des salariés-volontaires. La coordination relève de la cellule de crise et de coordinateurs de terrains spécialement formés. Le rapport conclut : « Un plan de gestion du bénévolat doit être élaboré et adjoint aux plans POLMAR terre. Son objet est d'organiser l'accueil et les modalités d'intervention des bénévoles, avec le souci d'éviter toute initiative ne répondant pas à la ligne stratégique définie au niveau des PC opérationnels »⁷. La même réflexion peut être engagée par l'entreprise sur les modalités d'intervention des salariés en temps de crise ; leur action devant s'accorder avec les décisions de la cellule de crise.

2.4.L'ANTICIPATION REPRESENTE UNE PARTIE DE LA SOLUTION

Il ne faut pas se limiter aux conséquences négatives de la mobilisation de non-spécialistes dans la gestion de crise. Il semble envisageable que les difficultés évoquées précédemment puissent être surmontées par un travail réalisé en amont de la crise. Notre quatrième hypothèse est que, notamment grâce à l'anticipation, le volontariat de crise recèle de nombreuses opportunités.

Ronald C. Perry (Perry, 2004) a étudié l'impact des exercices pour les personnels d'urgence professionnels (pompiers et police) ainsi que pour des citoyens volontaires. Dans le cadre de

⁷ Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, 2000.

l'exercice étudié (un atterrissage d'urgence sur un aéroport de l'Ouest des Etats-Unis), ces derniers ont en charge le relais d'information, dont la ligne d'information aux citoyens, et le support à la logistique, à l'administration, et aux opérations d'un centre d'opérations d'urgence. Ils avaient initialement bénéficié d'une formation de huit heures, puis d'une remise à niveau annuelle de quatre heures. L'étude montre que comparativement aux professionnels, les volontaires avaient un plus grand potentiel d'amélioration de leur perception du travail d'autrui, de leur travail en équipe et de leur confiance. Les volontaires peuvent notamment s'occuper d'activités spécialisées voire suppléer les services concernés. Lors de crises civiles, des citoyens organisèrent la construction d'abris à Kobe (Helsloot et Ruitenbergh, 2004) ou l'approvisionnement des secouristes à New York après le 11 septembre 2001 (Voorhees, 2008). Comme le souligne si justement Joseph Scanlon (Scanlon, 1999) à propos de l'attentat d'Ottawa, suite à une hypothèse émise par Enrico Quarantelli à propos des groupes émergents, l'anticipation peut atténuer les dysfonctionnements de la réponse citoyenne.

Nous faisons l'hypothèse qu'il en est de même en entreprise. La connaissance de ses vulnérabilités, la maîtrise de ses risques, la préparation à la gestion de crise permettent de mieux négocier la crise, correctement anticipée. Le volontariat s'inscrit dans une démarche continue de gestion globale des risques.

2.5. LES ENJEUX

L'anticipation de la mobilisation des collaborateurs de l'entreprise face à la crise constitue une opportunité en matière de gestion des risques. Les salariés aspirent à agir et à participer à l'effort commun. Dans bien des cas, ces bonnes volontés représentent à la fois une aide précieuse et une source de complications. En période de crise, les services chargés de sa gestion se montrent parfois dépassés d'une part par son ampleur et, d'autre part, par l'afflux de bénévoles et de volontaires. On a pu observer ce phénomène sur des catastrophes telles que l'Erika ou le tremblement de terre du Sichuan. Ce fut également le cas pour certaines

entreprises confrontées à la crise du tsunami de décembre 2004. La mobilisation de volontaires, convenablement anticipée et organisée, en période de crise, doit devenir un bras de levier puissant pour négocier la crise et améliorer la résilience de l'entité touchée. Le volontariat de crise, organisé de manière appropriée, est un outil de management des collaborateurs et un outil de communication, aussi bien externe, qu'interne.

3. DE L'EMERGENCE AU VOLONTARIAT DE CRISE EN ENTREPRISE

3.1. LES INITIATIVES EXISTANTES

3.1.1. L'encadrement de la réponse citoyenne

Depuis l'apparition des grandes organisations caritatives, le bénévolat supplée les organisations étatiques dans la gestion des crises de grande ampleur. Cette forme de volontariat n'entre pas dans le cadre de notre étude consacrée exclusivement à l'entreprise et à ses salariés, excluant également les activités bénévoles encadrées par les fondations d'entreprise.

Divers pays anglo-saxons disposent d'une démarche pour soutenir et encadrer la réponse citoyenne aux situations de catastrophe. L'idée est que durant la première heure qui suit une catastrophe, parfois désignée de « *golden hour* »⁸, les autorités s'organisent. Leur capacité de réponse monte progressivement en puissance. Les citoyens sont donc livrés à eux même durant ce temps et ce sont eux qui mènent les premières opérations de secours (Helsloot et Ruitenbergh, 2004). En Californie, le gouverneur Schwarzenegger, incapable de faire face seul à une catastrophe de grande ampleur a mis en place un vaste plan de formation de volontaires de crise pour anticiper la réaction de la population lors de crises potentielles. Impressionné par

⁸ En médecine, la *golden hour* est le délai pendant lequel les blessés doivent bénéficier de soins intensifs pour de meilleures chances de survie. Par extension, il s'agit de souligner l'intérêt de la rapidité d'intervention en cas de crise.

la mobilisation spontanée de ses concitoyens face aux incendies de l'été 2007 ou pour lutter contre les conséquences d'une fuite de pétrole, le gouverneur a créé un poste de directeur de cabinet pour la gestion des volontaires (Ripley, 2008). Quand un tel événement survient, la majorité des secours et des sauvetages est effectuée par le public. En Nouvelle-Zélande, des *Recovery Managers* sont entraînés à encadrer des comités locaux (Helsloot et Ruitenbergh, 2004). Aux Etats-Unis, des *Community Response Team* (CERT) composées de résidents sont formés aux gestes de première urgence sous l'égide de la Federal Emergency Management Agency (FEMA) pour compléter le dispositif de secours (Helsloot et Ruitenbergh, 2004).

Il ne faut pas voir l'émergence d'une réponse citoyenne comme un défaut de planification de la part des autorités car les situations d'urgence de grande ampleur entraînent toujours des demandes uniques ne pouvant être anticipées (Stallings, Quarantelli, 1985) et des normes ont été élaborées pour mieux cadrer ces actions (Delmas, 2008).

3.1.2. Le secteur aérien pionnier du volontariat de crise

La mobilisation de collaborateurs d'une entreprise privée pour faire face à une crise existe dans le secteur aérien depuis l'*Aviation Disaster Family Assistance Act* de 1996 et le *Foreign Air Carrier Support Act* 1997 ; TWA avait cependant un plan similaire dès 1992 (NTSB, 1998), mais il s'était montré assez inefficace les premiers jours qui suivirent le crash du vol 800 en juillet 1996 (DAVE 1998). Ce que vivent les familles de victimes suite à une catastrophe aérienne a poussé les autorités américaines et le Congrès à mieux prendre en compte leurs attentes. Les familles de victimes se plaignaient surtout du temps que prenaient les autorités pour diffuser les informations sur les passagers et le résultat des enquêtes. Elles évoquaient aussi les avocats les harcelant, l'absence de point de contact, de lieu d'attente et de rassemblement, la difficulté de joindre le numéro vert et de récupérer les effets personnels de

leurs proches. Le premier *Act* (1996) impose aux compagnies américaines de mettre en place un plan d'assistance aux familles. Le second *Act* (1997) étend cette disposition aux compagnies aériennes volant à partir ou vers les Etats-Unis. Ces compagnies ont naturellement étendu le dispositif à l'ensemble de leurs opérations. Le NYSB a également proposé à l'ICAO en 1998 d'étendre au monde entier le dispositif.

Les compagnies aériennes ont donc l'obligation de disposer d'un plan d'assistance aux familles en cas d'accident aérien entraînant un nombre significatif de décès. Pour répondre à ces exigences, les compagnies aériennes ont eu recours à la mobilisation de leurs employés volontaires, à leur formation, et à l'organisation d'un dispositif leur permettant de travailler. Les missions remplies par ces volontaires concernent la réponse aux appels adressés au numéro vert mis en place, l'assistance directe aux familles des victimes autrement appelées « attendants » ou ayant-droit, la possibilité de consulter rapidement le manifeste des passagers, le retour des effets personnels, la conservation des effets personnels non réclamés pendant au moins 18 mois, la consultation des familles pour la construction d'un mémorial, un traitement égal des passagers et de leur familles, la prise en charge complète du voyage des familles de passagers vers le lieu de l'accident. Considérant le nombre de passagers des avions modernes, le nombre de familles peut dépasser les 300. Les compagnies américaines prévoient d'affecter deux volontaires à chaque famille, soit 600 volontaires rien que pour l'assistance aux familles. Il faut y ajouter les fonctions supports (organisation et logistique) et le centre d'appel. Pour faire face à une surcharge de travail, un service de secours ferait appel d'une part à ses personnels de repos et d'autre part à des volontaires (retraités, profession libérale etc.) c'est-à-dire à des professionnels en réserve. Dans le secteur aérien, l'assistance aux familles n'est pas la profession des volontaires et c'est bien cela qui constitue l'originalité du dispositif. British Airways mobilisa ainsi les volontaires de toute l'entreprise pour aider à gérer la crise des effectifs suite au durcissement en 2006 des mesures de sécurité avant

l'embarquement des passagers (Henderson 2008). Depuis l'accident de Bogota en 1998, Air France fait figure de modèle en la matière en instaurant de façon permanente un réseau de volontaires ayant reçu une formation spécifique pour venir en aide aux passagers, aux familles ainsi qu'à ses propres agents⁹. Leur dispositif compterait plus de 3 800 collaborateurs formés¹⁰ au volontariat de crise et mobilisés grâce à un logiciel dédié. Ils assurent quatre missions principales : accompagner les familles et les proches, assurer un service d'assistance téléphonique, renforcer les escales et apporter une aide logistique. Les formations sont organisées depuis avril 1999, trois modules sont proposés à raison de deux sessions par an. Le premier module d'une journée permet « d'apprendre aux volontaires à se protéger. Ce stage apprend à être attentif aux besoins des autres, à gérer le stress des volontaires et des familles des victimes ; il définit également les différentes façons d'exprimer une détresse psychologique et les types de comportement à adopter »¹¹. Le second module est destiné aux volontaires « référents », responsables d'un groupe de 10 à 12 volontaires en cas de crise, afin de leur apprendre à animer des sessions de briefing et de débriefing, et à aider les volontaires à maîtriser leurs émotions. Le troisième module, organisé depuis avril 2005, permet d'améliorer l'efficacité des volontaires lors de leurs interventions téléphoniques. Les volontaires doivent respecter des principes stricts lors de leurs interventions, bénéficient de guides spécifiques et de la présence d'un psychologue. Ils peuvent actualiser leurs connaissances en permanence sur le site Intranet de gestion de crise AGIR (Accident General Information Reporting). De plus, ils sont régulièrement conviés à participer à des exercices de crise organisés par Air France.

⁹ ALLO 18, juin 2007.

¹⁰ Entretien avec Isabelle Bousquet, Gestion de crise, Air France

3.1.3. D'autres secteurs se découvrent des besoins similaires...

Notre étude s'appuie principalement sur les secteurs de l'aérien et du tourisme. Outre un plus grand accès aux données, il nous a semblé pertinent de les rapprocher. Les crises peuvent les affecter de manière similaire (Henderson, 2008) entraînant des victimes et de graves répercussions commerciales. Les deux secteurs sont par exemple fortement soumis au risque terroriste (direct et indirect) y compris dans ses conséquences économiques, et ce malgré l'adaptation des clients au contexte. Le coût de la gestion du risque terroriste les impactent pleinement. L'après 11 septembre 2001 est un archétype de ces phénomènes. Les crises les plus importantes y ont pour origine l'instabilité politique, le terrorisme qui en découle, ou un événement naturel. Ajoutons que leurs secteurs économiques sont étroitement liés : une baisse du trafic aérien a un impact immédiat sur la fréquentation des hôtels. Ainsi, lors du Tsunami de 2004, le Club Med et Accor ont mobilisé leurs collaborateurs pour faire face à la crise. Suite à cette expérience, les deux entreprises ont créé un dispositif *ad hoc*. Dans le même secteur, Le Musée du Louvre¹¹ dispose d'un programme de volontaires pour faire face par exemple à une crue centennale. Leur mission serait de participer à la mise en sécurité des œuvres exposées au risque d'inondation des sous-sols et du rez-de-chaussée. Disneyland Resort Paris¹² s'est lancé dans une initiative semblable en 2005. Le projet s'inspire en partie d'Air France car il n'existe pas de dispositif comparable au niveau de Disney Company. Suite à une formation à la gestion de crise, les *cast members* (collaborateurs) peuvent intégrer la base de données des volontaires. L'objectif est de pouvoir répondre à un besoin important d'orientation des visiteurs, au tri des clients suite à une évacuation, et au suivi commercial qui en découle. Il s'agit donc pour l'entreprise de disposer de renforts ponctuels pour l'accompagner des familles, le soutien logistique et administratif. En 1982, pour faire face à

¹¹ Entretien avec Jean-Raoul Enfru, Directeur Sécurité du Musée du Louvre.

¹² Entretien avec France Raptopoulos, Manager à la Direction Prévention, Safety & Environnement - Prévention Incendie - Gestion de Crise, Disneyland Resort Paris.

la crise de la contamination criminelle du Tylenol, Johnson & Johnson forma 30 000 de ses employés à recevoir des appels ; 210 000 furent reçus en trois semaines (Godard et al., 2002).

Enfin, actuellement, en France, le Ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) dispose d'un système de volontariat pour le renfort de sa cellule de crise et notamment du centre d'appel¹³. L'étude des dispositifs propres à chaque entreprise révèle ainsi de grandes similitudes quant aux objectifs et aux missions des volontaires.

3.2. LES DEFIS DU VOLONTARIAT DE CRISE

3.2.1. Le risque d'accentuation de la crise

Les retours d'expérience de crises civiles ont montré les difficultés dues à l'afflux de volontaires. A l'image de ce que rencontrent les autorités lors des crises civiles, la mobilisation des salariés peut potentiellement ajouter au chaos. Cependant, ces volontaires appartiennent déjà à une structure et les difficultés relèvent plutôt du domaine de la communication et de la réputation. Une des principales contraintes pesant sur l'organisation vient de l'obligation de prendre en compte l'aide proposée par les volontaires. En n'étant pas en capacité de gérer cet afflux, on s'expose à leur incompréhension ; leur perception de la crise pouvant sensiblement différer de celle des décideurs. Le risque est d'accentuer cette différence de perception en n'optimisant pas sa communication. En matière de communication de crise, les premières prises de parole revêtent une grande importance qu'elles qu'en soient les destinataires. Si l'on refuse l'aide proposée, on peut donner l'impression de surestimer ses propres capacités de réponse. C'est le « nous contrôlons la situation » auquel personne ne croit plus vraiment et qui constituera une faille importante en cas de gestion imparfaite de la crise. Une des conséquences possibles de la non-gestion des

¹³ Conversations informelles avec un responsable de la cellule de veille du MAEE.

volontaires est que certains d'entre eux décident d'agir d'eux-mêmes. L'organisation n'aurait alors plus la maîtrise de cet engagement.

Les gestionnaires de crise doivent incorporer à leurs plans d'urgence une section sur le management des groupes émergents de volontaires. Ne pas se préparer à l'émergence de volontaires pourrait gâcher une ressource de valeur au moment même où cette ressource est la plus utile et perçue comme tel. Les conséquences auront une incidence sur le capital-confiance dont peut bénéficier l'entreprise auprès de ses collaborateurs, du public ou des autres parties prenantes.

3.2.2. Un nouveau défi en matière de communication

Les volontaires bénéficient le plus souvent d'une sensibilisation à la gestion de crise et d'une formation à leur mission. En outre, ils perçoivent en principe les implications de la communication de crise. Ils constituent donc, en temps normal comme en temps de crise, le relais de la politique de gestion des risques de l'entreprise. En ce sens, ils sont les premiers à convaincre du bien fondé et de la pertinence des décisions prises par les décideurs en matière de gestion de crise. Le standard d'United Airlines reçut 48 000 appels durant les deux jours qui ont suivi le crash d'un jet à Sioux City, Iowa, en 1989 (Lenckus, 1998). Lors de la crise du Tylenol un haut responsable de Johnson & Johnson soulignait que « Notre public le plus précieux, c'est notre personnel. » (Godard et al., 2002). Les volontaires sont les meilleurs relais du message de l'entreprise en période de crise que ce message soit pertinent ou non. Le contact avec le public va probablement permettre d'anticiper certaines conséquences de l'événement et de désamorcer des situations périlleuses. On peut ajouter que les volontaires sont autant de capteurs de l'événement en cours. Les informations que ceux-ci peuvent faire remonter aux décideurs sont d'autant plus précieuses qu'elles proviennent de contacts avec le

public, les clients, les collaborateurs, c'est-à-dire du cœur de l'événement. Ce double rôle des volontaires (diffuseurs et capteurs) impose aux décideurs de ne pas négliger ce vecteur de communication.

3.2.3. Un capital-confiance à préserver

Le succès du projet ne réside pas exclusivement dans l'anticipation, un défaut dans l'animation ou dans la mobilisation peut provoquer de cruelles déceptions. La politique d'emploi semble être un point crucial. Les groupes émergents sont spontanés, les volontaires en entreprise sont mobilisés. Il faut qu'ils se sentent attendus et nécessaires d'où l'accompagnement important dont ils doivent bénéficier y compris par d'autres volontaires. Ainsi des entreprises affectent une partie de leur volontaire à la fonction logistique et à l'encadrement.

3.2.4. La question de la légitimité

Ici se pose la question de la perception du volontariat de crise en interne et en externe. L'action des salariés-volontaires est-elle légitime ? Il faut en effet éviter à la fois le risque de vouloir se substituer aux autorités et aux organisations officielles, mais également la confusion des rôles aux yeux du public. Les points fondamentaux semblent être le rôle des volontaires, leur mission et leur capacité à la remplir. L'action de l'entreprise via ses salariés-volontaires doit apparaître comme une évidence. La légitimité s'obtient également en rendant un service inédit c'est-à-dire en ne faisant pas doublon avec les autorités, la Croix Rouge etc. Les volontaires agissent donc en périphérie et en complément du dispositif officiel. La question de l'avenant au contrat de travail, pour des raisons de légitimité mais aussi de couverture sociale en cas d'accident se doit d'être soigneusement étudiée par l'entreprise.

4. PROPOSITIONS POUR UN MANAGEMENT DES VOLONTAIRES DE CRISE

4.1 UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE

Notre démarche est exploratoire. A partir de travaux réalisés essentiellement sur les crises civiles, d'entretiens effectués avec des experts de la gestion des crises et d'initiatives existantes (Californie, FEMA, etc.), les enseignements de ces expériences de la société civile sont retranscrits en matière de volontariat d'entreprise en situation de crise.

Les entretiens avec les spécialistes de gestion de crise de grandes entreprises françaises (Air France, Club Med, Le Louvre, Accor, Disney) ainsi que l'analyse de leurs initiatives et de l'expression de leurs attentes en la matière ont permis de mieux cerner les objectifs et les implications du volontariat de crise en entreprise et ainsi d'en étudier les risques et opportunités. Notre recherche bénéficie également de la collaboration, dans le cadre d'un stage de Master 2 professionnel¹⁴ de six mois au sein de la Direction Gestion des Risques du Groupe Accor avec pour mission la rédaction d'une proposition de dispositif. Nous ne pourrions toutefois rien révéler sur les dispositifs de gestion de crise de ces entreprises afin de respecter la confidentialité des entretiens réalisés. Le résultat de cette étude exploratoire se concrétisera par la formulation de propositions pour un volontariat de crise en entreprise. En complément de notre propos, nous évoquerons les stratégies de communication pouvant être adoptées.

4.2. OBJECTIFS DU DISPOSITIF

L'ambition première est de participer à protéger l'entreprise des effets directs et indirects des crises et de contribuer à améliorer sa capacité de survie pour revenir à un état initial considéré comme normal, principe même de la résilience. Ce dernier terme représente un objectif

¹⁴ Antoine Cardon, Master 2 professionnel « Gestion Globale des Risques et des Crises »

ultime. Les entreprises apparaissent bien plus pragmatiques et s'intéressent en premier lieu au bien-être et à la sécurité de leurs clients et de leurs collaborateurs.

On distinguera les objectifs suivants :

- Communiquer et rassurer en interne sur la capacité de l'entreprise à traverser des crises. Les volontaires seront des relais de la politique du groupe en matière de gestion des risques et des crises. Par contagion, cette assurance pourra affecter les autres parties prenantes.
- Communiquer, éventuellement, en externe sur l'intérêt que porte l'entreprise à la sécurité de ses clients et collaborateurs (hors crise). Donner à voir une autre facette, éthique et responsable, de l'entreprise. Donner une visibilité positive à l'entreprise, en période de crise.
- Mobiliser autour d'un projet d'entreprise pour renforcer le lien collaborateur-entreprise.
- Gérer et coordonner l'action des collaborateurs manifestant leur volonté d'action en cas de crise. Les volontaires sont une opportunité si cette question est anticipée. Ils peuvent devenir un problème dans le cas contraire.
- Négocier une crise lorsqu'elle survient en démultipliant les ressources à la disposition de l'entreprise.
- Assurer la présence de l'entreprise, sa représentation, là où des besoins (opérationnels) se font sentir. Cela implique ou nécessite une relative autonomie organisationnelle, logistique et décisionnelle. Notre proposition est la création d'une organisation *ad hoc* coordonnée par la cellule de crise. Ainsi, les volontaires ne fragiliseront pas une organisation d'ores et déjà mobilisée par la crise.

Le dispositif proposé est à adapter à l'entreprise, à la structure et à ses spécificités.

4.3. L'INTEGRATION DU VOLONTARIAT DE CRISE A LA POLITIQUE GLOBALE DE GESTION DES RISQUES

La première étape est l'identification des besoins suscités par des crises potentielles. Ce processus est lié au travail d'identification et de quantification des risques entrepris par l'entreprise¹⁵. S'il est impossible d'envisager toutes les éventualités, différents scénarios de crise peuvent être envisagés : catastrophe d'origine naturelle, défaillance des services publics etc. Les besoins seront en effet fort différents selon qu'il s'agit d'un cyclone ou d'une attaque terroriste (Voorhees, 2008), en prenant soin de différencier les événements « flash » survenant brusquement, des événements dont on aurait été alertés au préalable (les cyclones par exemple).

De même que pour un plan de continuité d'activité (PCA), l'identification du cœur de métier de l'entreprise et de ses fonctions vitales associées est indispensable et constituera une deuxième étape. Ceci permet, en fonction de divers scénarios, de connaître les « réserves de volontaires ». Au Ministère des Affaires étrangères et Européennes, en cas de crise, ce sont des personnels des archives qui sont sollicités pour l'accueil téléphonique. Le fonctionnement en mode dégradé des archives n'a en effet pas d'impact significatif à court terme sur le fonctionnement du Ministère. A l'inverse, il ne semble pas judicieux de prélever les collaborateurs dans une fonction telle que la communication fortement sollicitée en cas de crise. On remarquera que chez Disneyland Resort Paris, les volontaires sont en grande majorité des collaborateurs des bureaux car le *turn over* y est moins important que dans les métiers de l'accueil et de l'animation. La politique de gestion globale des risques intégrera dans une troisième étape un plan de volontariat de crise. Comme tout processus, celui-ci sera testé et amélioré. Ainsi, les volontaires feront partie intégrante des plans d'urgence de l'entreprise. Ceux-ci s'adapteront aux différents scénarios en intégrant cette nouvelle

¹⁵ Nous faisons ainsi à nouveau référence à l'approche ERM (Baranoff, Harrington, Niehaus, 2007).

dimension de mobilisation des collaborateurs. Un volet « Management des volontaires » sera ajouté au manuel de gestion de crise.

Le dispositif de volontariat de crise, sa mise en place, les moyens matériels, les formations et les exercices représentent un investissement qui doit être intégré au coût global du risque¹⁶.

4.4. LE MANAGEMENT DES VOLONTAIRES

4.4.1. Identification et organisation

L'appel à candidature pour le volontariat de crise devra viser préférentiellement les fonctions non critiques de l'entreprise c'est-à-dire les services dont l'activité peut être interrompue ou dégradée sans conséquences significatives à court terme pour l'entreprise. Il est possible de faire valider toute candidature par le supérieur hiérarchique (en amont et/ou lors d'une mobilisation) afin de limiter la sollicitation de collaborateurs déjà impliqués dans la gestion de crise lorsque celle-ci survient. On laissera également aux volontaires la possibilité de se désister librement de leur engagement avant ou pendant la crise. Le volontariat ne doit pas résulter d'une quelconque forme de pression sociale. Les candidatures, reçues en « temps de paix », seront enregistrées dans une base de données administrée par les gestionnaires de crise de l'entreprise. On veillera à respecter les préconisations de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) sur ce point. L'application informatique pourra envisager une part d'auto-administration de leurs données personnelles par les volontaires eux-mêmes. Les volontaires seront répartis en différents groupes aux missions clairement identifiées. Nous inspirant des pratiques des compagnies aériennes, nous suggérons que les groupes de volontaires en contact avec des victimes ou des proches de victimes et donc soumis à une forte charge émotionnelle se constituent en petites équipes chacune encadré par

¹⁶ *Ibid.*

un chef d'équipe. Celui aura pour fonction de relayer les besoins opérationnels et logistiques des volontaires vers la cellule de crise et de s'assurer que les directives données par la cellule de crise sont correctement appliquées sur le terrain. Il assurera aussi des fonctions de manager. La remontée d'information vers les décideurs est essentielle puisque les salariés présents sur le terrain, au contact de la crise et de ses conséquences (dégâts matériels, victimes), vont donner une vision différente des faits. La prise en compte de leur perception de l'événement contribuera à faciliter cette gestion. Les volontaires devraient être directement pilotés par la cellule de crise. Il convient cependant pour ne pas « consumer l'énergie des gestionnaires de crise »¹⁷ de renforcer la structure de gestion de crise à cet effet. Une structure dédiée composée notamment de volontaires contribuera à aplanir cette difficulté.

Tout en étant adaptées à la gestion de crise, les procédures appliquées dans le cadre du volontariat de crise devront être aussi proches que possible de celles que connaissent et pratiquent les collaborateurs. Il convient également de limiter le nombre de procédures pour que celles-ci soient comprises et respectées. N'oublions pas que ces salariés sont assez soudainement projetés dans des fonctions qui ne leur sont pas familières malgré la formation reçue en amont.

4.4.2. Formation, exercice et retour d'expérience

Chaque volontaire aura été formé à accomplir sa mission. Il paraît raisonnable de ne pas exposer un volontaire non formé en particulier lorsqu'il s'agit de la prise en charge de victimes ou de proches de victimes. La formation s'accompagnera de la diffusion de fiches réflexes. Les chefs d'équipe bénéficieront d'une formation spécifique.

Des exercices de mobilisation pourront être réalisés afin de tester le dispositif, ajuster les procédures et mieux préparer les volontaires. Ronald W. Perry a mis en évidence le bienfait

¹⁷ Expression utilisée par Voorhees à propos de la gestion des volontaires lors de la catastrophe du World Trade Center (Voorhees, 2008).

des exercices de crise notamment pour les volontaires (Perry, 2004) : meilleure information sur les risques et leur gestion, meilleure perception du travail des gestionnaires de crise et de leur propre mission. Le capital-confiance en l'entreprise et en sa capacité à surmonter les crises s'en trouvera renforcée. Evidemment, cette situation est à double tranchant : si l'exercice est un échec et aboutit à invalider le schéma d'organisation ou les procédures, la perception des volontaires se dégradera. La préparation minutieuse de l'exercice consiste précisément à éviter cette situation dommageable. On pourra dans un premier temps tester le système d'alerte et de mobilisation : taux de réponse, délais. Il faudra ensuite saisir l'opportunité d'un exercice de crise pour y mêler des volontaires. Les mobilisations dans le cadre d'un exercice ou d'une crise réelle feront l'objet d'un retour d'expérience ou, pour être plus précis, seront étudiées dans le cadre du retour d'expérience de gestion de crise. On s'attardera en particulier sur la circulation de l'information, la pertinence du management, la pertinence de la mission, le soutien logistique et organisationnel et psychologique, et l'éventuel accompagnement psychologique des volontaires.

4.4.4. Communication et reconnaissance

Le volet communication est essentiel. Créer un dispositif de volontariat de crise s'apparente à un vrai projet d'entreprise. Il faut auparavant convaincre les dirigeants de l'intérêt d'un tel projet en particulier le président, puis fédérer les salariés, et enfin réussir le défi de la communication en temps de crise en prenant en compte ce dispositif. Les volontaires représentent un atout et un levier puissant de communication. La mobilisation convergente des collaborateurs de l'entreprise face à la crise peut contribuer à la confiance des parties prenantes : partenaires, public et salariés. Les services dans lesquels des salariés ont été sollicités participent à leur manière à l'effort de gestion de crise puisqu'ils sont contraints de fonctionner en mode dégradé. De même que la décision de la mobilisation des volontaires signifie que l'entreprise est en train de relever un défi, leur démobilitation représente un

premier pas vers un retour à la normale. La crise n'est probablement pas terminée, mais la gestion d'une partie visible et symbolique de ses conséquences prend fin. La reconnaissance des investissements consentis par chacun fait également partie de la gestion de la crise. Les symboles prennent ici toute leur importance. Il s'agit de faire un geste en direction de ceux qui ont donné de leur énergie pour l'entreprise : lettre d'un dirigeant, communication dans le journal de l'entreprise, événement spécifique, cadeau, etc. Seul un accompagnement de qualité garantira l'adhésion sur le long terme des salariés au volontariat.

Deux stratégies de communication peuvent être adoptées concernant le public et la presse. Saisissant l'opportunité de communiquer, des entreprises préféreront capitaliser sur ce projet pour renforcer leur image et la confiance des parties prenantes en sa capacité de résilience. Les attentes vis-à-vis de l'entreprise seront dès lors d'autant plus fortes car celle-ci aura vanté sa capacité de gestion de crise. La seconde stratégie consiste au contraire à rendre la gestion des événements transparente. Certaines organisations préfèrent en effet que les coulisses de leur prestation et de leur organisation restent invisibles. Ceci a l'avantage, dans une certaine mesure, de ne pouvoir être pris en défaut sur sa communication... Quelle que soit la stratégie adoptée, il semble que communiquer ne puisse se faire qu'après mise en place du dispositif voire après des mobilisations effectives de volontaires. Il s'agit dès lors de communiquer sur des expériences concrètes et non sur de simples intentions.

4.5. LES MISSIONS DES VOLONTAIRES

Selon nos observations, les entités ayant initié des dispositifs de volontariat les structurent en constituant des cellules de volontaires et en leur assignant des missions spécifiques. Il faut néanmoins tenter de préserver une capacité à la réorganisation pour faire face au caractère inédit voire inimaginable de la crise. Les volontaires auront sans doute à remplir des missions

difficilement identifiables aujourd'hui et qui ne pourront finalement être déterminées qu'à l'orée des crises à venir. L'entreprise doit donc, tout en préservant l'esprit d'initiative, suffisamment cadrer l'action et l'implication des volontaires pour ne pas s'exposer inconsidérément.

4.5.1. L'intervention sur site et le renfort opérationnel

La crise peut affecter directement un site : des bureaux, un site d'exploitation (hôtel, usine, aéroport etc.). La première mission que peuvent remplir les volontaires sera alors de se rendre sur place pour renforcer ou même se substituer aux équipes locales afin d'assurer une continuité de service. Cette « Go Team », équipe d'intervention et de renfort opérationnel, aura notamment pour tâche de remonter de l'information, de participer à la prise en charge des collaborateurs ou des clients présents sur le site (évacuation, rapatriement). Elle sera composée d'experts et d'opérationnels. L'objectif pour l'entreprise est de ne pas perdre le contrôle des opérations sur place, d'obtenir des informations fiables et de les vérifier, de faire le lien avec les autorités locales, et d'être présent.

4.5.2. L'accompagnement des victimes et de leurs proches

Si la crise entraîne des victimes (clients, collaborateurs ou tiers), ceux-ci ainsi que leurs proches doivent être soutenus, accueillis et accompagnés dans leurs démarches. Il peut s'agir d'accueil aéroport lors d'un rapatriement, d'accueil des familles de victimes sur le site du drame, d'accompagnement pour les démarches administratives et médicales (visite médicale, reconnaissance et rapatriement des corps etc.). L'objectif pour l'entreprise est de garder le contact avec ses clients, de respecter ses engagements moraux, de montrer ses valeurs (compassion, responsabilité, éthique), et de ne pas désertier le champ médiatique.

4.5.3. L'accueil téléphonique

Une crise entraîne souvent une augmentation considérable des sollicitations. Que l'entreprise fasse appel à un prestataire spécialisé type Axa Assistance, Europ Assistance ou Mutuaide, elle aura besoin de pouvoir répondre à ses clients, à la presse, aux proches des clients et des collaborateurs et au public en général. Ce dispositif doit en outre être activé très rapidement. L'expérience montre que les premiers appels arrivent immédiatement après l'événement si ce n'est avant que celui-ci ne soit connu des décideurs. Les volontaires se consacreront aux appels entrants. Il s'agit de recueillir et d'enregistrer des demandes, d'orienter le public, de diffuser un message clé. L'organisation pouvant recevoir un grand nombre d'appels et accueillir les répondants doit également avoir été anticipée. L'objectif est encore une fois de se montrer présent et responsable, de donner suite à chaque demande ou question, et de donner ainsi l'image d'une entreprise qui se soucie du public, de ses clients et des autres parties prenantes (partenaires, autorités etc.).

4.5.4. La Coordination et la logistique

La mobilisation des volontaires entraîne des besoins en matière de logistique (communication, transport, approvisionnement, espace de travail), et un fort besoin d'organisation (roulements, respect du temps de travail, coordination entre les équipes). Une cellule coordination et logistique permettra l'accompagnement des volontaires dans leur mission. Ceux-ci abordant une mission inédite dans des conditions éprouvantes (stress, contact avec des familles de victimes, confrontation au deuil), ils ont d'autant plus besoin de se sentir appuyés et soutenus. Cette cellule est chargée de mettre en œuvre les décisions de la direction de l'entreprise ou de sa cellule de crise. Elle oriente également les candidatures de salariés voulant s'impliquer mais non identifiés au préalable. L'objectif est ici multiple. L'efficacité du dispositif de volontariat de crise dépend d'une part de sa bonne anticipation, d'autre part de la qualité de la coordination. Par ailleurs, l'adhésion des salariés au projet dépend de l'expérience qu'ils

retirent de leur mobilisation. Si celle-ci s'avère décevante par manque d'organisation, de soutien ou d'accompagnement, le projet perdra en crédibilité en interne et en externe.

CONCLUSION

Le volontariat de crise peut faire partie intégrante de la politique globale de gestion des risques d'une entreprise et de ses plans de gestion de crise. En période de crise, il permet de répondre, au moins en partie, aux problèmes graves rencontrés par les entreprises prenant en charge du public dans les secteurs du tourisme, des loisirs et du transport. Participant à limiter les conséquences de l'événement, il constitue une mesure de protection supplémentaire face aux risques et au-delà une véritable opportunité en matière de communication et de lien social. Trois éléments nous paraissent devoir être réunis pour initier un tel projet : des besoins révélés par un travail sur des scénarios de crise, des moyens humains mobilisables et correspondant à des fonctions non critiques de l'entreprise, une culture d'entreprise caractérisée par un fort sentiment d'appartenance.

Véritable projet d'entreprise, un tel dispositif présente un certain nombre de défis à relever en matière d'organisation et de communication. Nous sommes cependant convaincus que la résilience de l'entreprise se trouvera renforcée par la sensibilisation du personnel à la gestion des risques et des crises. De même, la faculté de l'entreprise à faire face à l'inattendu peut ainsi être confortée. Les groupes émergents se montrent d'une grande souplesse face aux crises (Stallings et Quarantelli, 1985). Les volontaires de crise peuvent se comporter de même, en particulier face aux « ruptures » telles que les définissent Guilhou et Lagadec (Guilhou et Lagadec, 2002).

La mobilisation des collaborateurs face à la crise ne représente pas un constat d'échec des structures classiques de l'entreprise. Elle témoigne plutôt du sérieux de l'entreprise, de sa

capacité à s'adapter, à fédérer des énergies. Les parties prenantes (actionnaires, clients, collaborateurs, partenaires) ne sauraient dans ces conditions lui en tenir grief !

Le volontariat de crise participe de l'effet de convergence rencontré lorsqu'une communauté, touchée par une catastrophe, bénéficie de l'aide de toutes les communautés environnantes, des entités administratives, des Etats, des organisations publiques et privées. Cela induit une augmentation globale des ressources consacrées à la gestion de la catastrophe et crée un impact psychologique positif sur les victimes et leurs proches. Il serait judicieux de poursuivre cette analyse en s'appuyant sur le concept des graines de communauté de pratiques au sens de Wenger (Cappe, 2005).

Il est par d'ailleurs envisageable que les entreprises, en lien avec les structures civiles et les groupes émergents, contribuent d'une façon inédite à la négociation des crises de grande ampleur grâce à leurs dispositifs de volontariat de crise. Ce fut par exemple le cas de l'entreprise Tyson Foods en 2001 dont des équipes furent envoyées sur les sites de *Ground Zero* à New York et du Pentagone à Washington DC pour participer à l'effort commun (National Provisioner, 2007 ; Tyson Foods, 2001¹⁸). Ces initiatives témoignent probablement d'une forme d'adaptation de la société et des entreprises aux enjeux sans cesse changeant des crises.

REFERENCES

AIR FRANCE (2005), *Diversité et cohésion sociale. Les ressources humaines d'Air France*. Direction Générale des Ressources Humaines et Affaires Sociales, février 2005.

AKTAS G., GUNLU E. A. (2005), « Crisis Management in Tourist Destinations », in Theobald, W.F. (ed), « Global Tourism », Elsevier, Amsterdam, pp. 440-457

ARNOULT S. (2008), Managing through a crisis, *Air Transport World*, p. 49, Avril 2008

¹⁸ Communiqué de presse disponible à l'adresse www.tyson.com/Corporate/PressRoom/ViewArticle.aspx?id=852

BALLAND P., GRIMOT M., HORNUS H., BONDAZ M. (2000). Rapport sur le retour d'expérience sur le fonctionnement du plan POLMAR. Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement. 17 juillet 2000. www.ecologie.gouv.fr/Resume-du-rapport-sur-le-retour-d.html

BARANOFF E.G., HARRINGTON S.E., NIEHAUS G.R. (2007), *ARM module 54, Les fondements de la gestion des risques*, American Institute for CPCU, Insurance Institute of America, Malvern (Pennsylvania), 2007 (traduction et adaptation par Jean-Paul Louisot).

BEURIER J-P., POUCHUS Y.F., *Les conséquences du naufrage de l'Erika : Risques, environnement, société, réhabilitation* / Textes réunis par Jean-Pierre Beurier, Yves-François Pouchus. - Rennes : PUR, 2005. - 281 p.

CAPPE, E. (2005). « Identification de graines de communauté de pratique : mise en œuvre au sein d'une entreprise de micro électronique, conférence AIMS-05, Angers.

DELMAS M., MONTIEL I. (2008). « The Diffusion of Voluntary International Management Standards: Responsible Care, ISO 9000 and ISO 140001 in the Chemical Industry », *The Policy Studies Journal*, 36(1):65-93.

DROR Y., LAGADEC P., PORFIRIEV B., QUARANTELLI, E.L. (2001). Crises to come. In U. Rosenthal, R. Boin, & L. K. Comfort (Eds.), *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities* (pp. 342-349). Springfield, IL: Charles C Thomas.

GAULTIER-GAILLARD S., LOUISOT J.P. (2006) « Risks to Reputation : a Global Approach », [The Geneva Papers on Risk & Insurance](#) 31, pp.425-445.

GODARD O., HENRY C., LAGADEC P., MICHEL-KERJAN E. (2002), *Traité des nouveaux risques*, Folio actuel, Editions Gallimard.

GUILHOU X., LAGADEC P. (2002). La fin du risque zéro. Editions d'Organisation. Paris

HANDY, F., CNAAN, R.A., BRUDNEY, J., MEIJS, L., ASCOLI, U. & S. RANADE. (2000). "Public Perception of "Who is a Volunteer": An Examination of the Net-cost Approach- a Cross-cultural Perspective". *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations* 11(1), pp. 45-65.

HENDERSON Joan C. (2008), Managing crises: UK civil aviation, BAA airports and the August 2006 terrorist threat, *Tourism and hospitality research*, Volume 8, Numéro 2, pages 125-136

HESLSOOT, I. et RUITENBERG, A. (2004), Citizen Response to Disasters: A Survey of Literature and Some Practical Implications, *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Volume 12. Numéro 2, pp. 98-111.

LAGADEC, P., (2007). "Crises hors-cadre, oser une enseignement", in : *Ethique, médecine, société - Comprendre, réfléchir, décider*, Sous la direction de Emmanuel Hirsch,, Espace éthique, Vuibert, 347-367.

LARSON R.C., METZGER M.D., CAHN M.F. (2006), Responding to Emergencies: Lessons Learned and the Need for Analysis, *Interfaces*, *Inform*, Volume 36, Numéro 6, novembre-décembre 2006, pp. 486-501.

LENCKUS D. (1998), Sensivity called higher priority than settlements, *Business Insurance*, 32 (20) : 10-11

Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (2000), *Rapport sur le retour d'expérience sur le fonctionnement du plan POLMAR*, Service de l'Inspection Générale de l'Environnement. (disponible sur le site <http://www.ecologie.gouv.fr/IMG/pdf/07-17polmar-2.pdf>).

NATIONAL PROVISIONER (2007), Corporate Citizenship, 221, suppl. 2: 113-116

NTSB (Rodney E. Slater, James E. Hall) (1998), *Anniversary Report – Task Force on Assistance to Families of Aviation Disasters*, NTSB

PERRY R. et LINDELL M. (2003), Understanding Citizen Response to Disasters with Implications for Terrorism”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 11 (2): 49-60.

PERRY R.W. (2004), Disaster Exercise Outcomes for Professional Emergency Personnel and Citizen Volunteers, *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 12 (2): 64-75.

RIPLEY A. (2008). Citizen Soldiers, *Time*, 29 février 2008.

ROBERT B., LAJTHA C., December 2002, A new Approach to Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 10 (4): 181-191.

ROSENTHAL U. (2003), September 11: Public administration and the study of crises and crisis management, *Administration & Society*, 35 (2): 129-143.

SCANLON J. (1999), Emergent Groups in Established Frameworks: Ottawa Carleton’s Response to the 1998 Ice Disaster, *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 7 (1): 30-37.

SHERRADEN, M.S. LOUGH, B., MOORE Mc BRIDE, A.(2008). “Effects of International Volunteering and Service: Individual and Institutional Predictors”, *Voluntas*, 19:395-421.

STALLINGS R. et QUARANTELLI E.L. (1985), Emergent Citizen Groups and Emergency Management, *Public Administration Review*, 45: 93-100.

TYSON FOODS (2001), *Thoughts from Ground Zero - New York*, communiqué de presse du 11 septembre 2001.

VOORHEES W.R. (2008). New Yorkers respond to the World Trade Center Attack: An anatomy of an emergent volunteer organization. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 16(1)