

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **Le rôle du supérieur hiérarchique dans la communication interne de crise en milieu hospitalier**

Le cas du Département Infrastructures et Logistique du CHU Tivoli  
La Louvière durant la pandémie de Covid-19

Auteure : Lisa AIELLO

Promoteur : François LAMBOTTE

Année académique 2020-2021

Master [120] en communication, à finalité spécialisée : médias et stratégies  
numériques



## Remerciements

Ce mémoire a pu voir le jour grâce aux conseils, à l'aide, au soutien et aux encouragements de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

À mon promoteur, le Professeur François Lambotte, pour l'encadrement de deux riches projets qui ont rythmé ma dernière année d'études : l'immersion professionnelle et le mémoire, tous deux étroitement liés par leur sujet. Son aide, son expertise et son temps consacré lors de nos échanges m'ont permis d'alimenter ma réflexion et de faire fructifier mon analyse ;

Au CHU Tivoli pour m'avoir donné l'accès à un terrain propice à enrichir cette étude malgré le contexte de crise sanitaire. Je souhaite m'adresser tout particulièrement à l'équipe communication pour leur bienveillance, leur confiance et surtout, pour m'avoir fait partager leurs précieux savoirs lors de cette première expérience professionnelle ;

Aux hommes et aux femmes du Département Infrastructures et Logistique pour avoir retracé leur histoire de cette crise de la Covid-19. Leurs récits m'ont permis de mener à bien cette recherche ;

À Déborah Horlait, assistante de recherche en communication à l'UCLouvain FUCaM Mons et Moodfactory, pour le partage de ses connaissances et de ses expériences qui m'ont inspiré le sujet de ce mémoire ;

À mon entourage pour ses relectures, sa patience, son empathie et son soutien moral inestimable ;

À toutes ces personnes rencontrées lors de ces cinq dernières années qui, par leur vécu et leurs écrits, ont contribué à mon enrichissement personnel ;

Merci.



# Table des matières

Table des illustrations.....	1
Introduction .....	2
<b>Partie 1 : Le cadre théorique.....</b>	<b>5</b>
Chapitre 1 : La crise.....	5
1. Définition du concept de crise.....	6
1.1. Les caractéristiques d'une crise.....	7
1.2. L'évolution d'une crise .....	9
1.3. La perception d'une crise .....	14
1.4. La crise sanitaire de la Covid-19.....	15
2. Crise et construction du sens .....	17
2.1. Perte de sens.....	17
2.2. Construction du sens .....	19
2.2.1. Les propriétés et les caractéristiques du sensemaking.....	20
2.3. Le rôle du supérieur hiérarchique dans la construction du sens.....	25
2.4. Les facteurs de résilience de Karl Weick.....	28
2.5. Sensemaking et sensegiving.....	31
Chapitre 2 : La communication interne .....	33
1. Définition de la communication interne .....	33
1.1 Les finalités de la communication interne.....	34
1.1.1 Une finalité supplémentaire .....	36
1.2 Les dimensions de la communication interne .....	37
2. Une question de liens et de relations .....	38
2.1 La place du supérieur hiérarchique .....	39
2.2 Les collaborateurs, les parties prenantes .....	41
Chapitre 3 : La communication interne de crise.....	43
1. Le besoin de recherches dans le domaine de la communication interne de crise.....	43
2. Vers une définition de la communication interne de crise .....	44

3. Quelques éléments théoriques .....	46
3.1. Des acteurs importants : les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques .....	47
3.1.1. Les collaborateurs .....	47
3.1.2. Les supérieurs hiérarchiques .....	49
Conclusion du cadre théorique .....	53
<b>Partie 2 : L'étude de cas.....</b>	<b>55</b>
Chapitre 1 : Cadre de l'étude de cas .....	55
1. Présentation de l'organisation : le CHU Tivoli La Louvière.....	56
2. La communication interne du CHU Tivoli lors de la crise de la Covid-19 .....	57
2.1. Le contexte .....	58
2.2. Le projet .....	59
3. Une lumière sur le Département Infrastructures et Logistique.....	60
4. Dispositif méthodologique .....	62
4.1. L'observation participante.....	63
4.2. La recherche documentaire .....	64
4.3. Des entretiens semi-directifs .....	64
Chapitre 2 : La construction de sens des collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique.....	67
1. La perte de sens .....	67
2. La construction du sens .....	69
2.1. La compréhension de la situation.....	70
2.2. Les indices créateurs de sens.....	70
2.3. Les relations avec les collègues .....	75
Chapitre 3 : La participation du supérieur hiérarchique à la construction de sens en période de crise de la Covid-19 .....	78
1. La présence .....	78
2. La relation.....	80
3. La perception .....	84

Chapitre 4 : La participation du Directeur du département à la construction de sens en période de crise de la Covid-19 .....	86
1. La présence .....	86
2. La relation.....	89
Réponse à la question de recherche.....	91
Conclusion.....	96
Bibliographie .....	100



## Table des illustrations

<b>Figure 1</b> - Les phases de la crise (Libaert, 2018, p.16).....	12
<b>Figure 2</b> - Le cycle de vie de la crise (Koninckx & Teneau, 2010, p.70).....	13
<b>Figure 3</b> - Cascades de communication hors et pendant la Covid-19.....	88

## Introduction

*« C'est vraiment important de savoir quel est le sens que l'on met à son action. Et il y a beaucoup de problèmes de sens, en fait. Quel sens est-ce que je donne à ce que je fais ? »* - Monsieur B., Directeur du Département Infrastructures et Logistique.

Face aux facteurs de risques croissants dans notre environnement, nombreuses sont les organisations et les acteurs organisationnels qui ont dû affronter une crise. Depuis mars 2020, que ce soit en Occident ou en Orient, du Nord comme au Sud, dans les pays riches comme dans les pays émergents, nous sommes tous confrontés à une crise sans précédent, celle de la Covid-19. Cette pandémie d'une durée indéterminée a provoqué de nombreux impacts sur les travailleurs et leurs conditions de travail. Cette crise globale et transfrontalière a eu un effet sur les sociétés à tous les niveaux et influence les processus internes des organisations.

Des mesures drastiques, comme le confinement, ont été prises par des chefs d'État pour endiguer la propagation de la Covid-19. Acteurs-clés de la pandémie mais extrêmement affaiblis, les hôpitaux, composés d'un collectif de professionnels très vaste, luttent depuis mars 2020 contre ce virus méconnu de la science. À l'heure où j'écris ces lignes, la Belgique a déjà connu trois vagues de contamination et elle est actuellement active dans sa campagne de vaccination.

Agir dans un contexte de crise requiert un besoin d'information, de communication et de création de sens. Dans cette situation, on peut compter sur la communication interne, véritable vecteur de sens, car l'accès à l'information rend les individus et les groupes plus résistants.

Des chercheurs dans différents domaines d'étude ont étudié la nature, l'évolution et les conséquences des crises. La littérature scientifique s'est également penchée sur les comportements à mettre en place pour les éviter, la stratégie utilisée pour les surmonter et l'évaluation à mettre en place afin d'en tirer des enseignements. Peu d'études se sont consacrées à la situation de crise vécue du point de vue des acteurs organisationnels. Or, c'est à travers leurs échanges qu'ils produisent et

reproduisent l'organisation. L'intérêt de cette étude est d'analyser une situation de crise en milieu hospitalier sous l'angle des collaborateurs ainsi que de comprendre quelles ont été les caractéristiques de la communication des supérieurs hiérarchiques pendant la pandémie.

La couverture médiatique de cette crise sanitaire a été axée principalement sur le personnel soignant et médical. Les autres métiers, non reconnus socialement mais considérés à ce jour comme « essentiels », ont été peu mis en avant. C'est ce que nous pouvons également constater dans le domaine de la recherche. La littérature existante aborde la figure du manager dans les hôpitaux essentiellement sous l'angle de la santé (médecin ou infirmier chef de service, directeur des soins, etc.). L'hôpital comprend une diversité de catégories professionnelles et notre volonté de mettre en lumière les métiers peu valorisés (personnel de cuisine, technicien(n)es de surface, etc.) constitue l'originalité de ce mémoire.

Lors de cette ultime année d'études, nous avons pu réaliser une immersion professionnelle au sein du service communication du CHU Tivoli à La Louvière. Durant 100 jours, nous avons vécu une expérience professionnelle articulant un stage, d'une part, et la réalisation d'un projet au profit de l'organisation d'accueil, d'autre part. En étant sur le terrain, nous avons eu l'opportunité d'analyser la réception de la communication interne des employés du CHU Tivoli lors d'une situation de crise en milieu hospitalier. Ce projet sera détaillé plus largement dans la seconde partie de ce mémoire.

Cet accès privilégié au terrain a permis de lier ce projet d'immersion professionnelle à cette présente recherche. Les données récoltées nous ont permis de les exploiter afin de questionner le rôle du supérieur hiérarchique dans la communication interne de crise en milieu hospitalier.

Lors de la phase de diagnostic de ce projet, nous avons pu constater, grâce aux informations recueillies, la particularité du Département Infrastructures et Logistique qui nous pousse à nous questionner sur la façon dont la communication s'est réalisée dans ces équipes et le rôle des managers ainsi que du Directeur du département dans cette communication.

Cette observation de terrain au CHU Tivoli nous amène à ce questionnement : « Quel a été le rôle du supérieur hiérarchique auprès des équipes du Département Infrastructures et Logistique, qui ont une pratique différente des outils de communication dans la construction de sens en période de crise de la Covid-19 ? ». Afin de répondre à cette question, notre réflexion s'articulera autour de ces deux sous-questions :

- Comment la construction de sens des acteurs du Département Infrastructures et Logistique s'est construite dans ces événements de crise ?
- Quel a été le rôle du supérieur hiérarchique par rapport à cette construction de sens en période de crise de la Covid-19 ?

Ce mémoire sera composé de deux parties : la première abordera le cadre théorique et la deuxième entrera en matière avec l'étude de cas.

La première partie, nécessaire à la compréhension de la deuxième, commencera par une revue non exhaustive de la littérature sur la crise dans les organisations. Cette première étape nous permettra d'élaborer un raisonnement structuré et articulé sur le contexte de crise en abordant la perte de sens. Déstabilisés, les individus plongent dans un besoin de construction de sens – *sensemaking* – pour rétablir l'ordre. Cela amènera à l'éclosion des facteurs de résilience. Un des vecteurs de la construction de sens est la communication interne. Par conséquent, nous verrons ensuite le rôle du supérieur hiérarchique dans la communication interne de crise, et en particulier, dans la construction de sens.

La deuxième partie présentera l'organisation d'accueil dans laquelle nous avons réalisé une immersion professionnelle ainsi que le projet réalisé. Nous donnerons également une explication détaillée de la méthodologie utilisée pour mener à bien ce mémoire. Nous confronterons ensuite la théorie aux données récoltées de notre terrain d'étude en nous concentrant sur la construction du sens ainsi que sur le rôle du supérieur hiérarchique et du Directeur du département. Cette fine analyse nous permettra d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

## Partie 1 : Le cadre théorique

---

Le cadre théorique abordera l'ensemble des concepts et des théories nécessaires à la compréhension de ce mémoire. Il nous permettra de mobiliser divers éléments théoriques utiles à l'analyse de notre étude de cas.

Comme cette étude s'est réalisée dans un contexte de crise sanitaire, nous commencerons par nous intéresser à la crise, ses caractéristiques, son évolution et sa perception. Déstabilisés par cette pandémie, les individus en perte de sens cherchent à rétablir l'ordre. Une partie de ce premier chapitre se concentrera sur les concepts de sensemaking et de résilience de Karl Weick. Pour retrouver un contexte rationnel, nous pouvons compter sur la communication interne dont l'une des finalités est la production de sens. Ce chapitre comprend une approche définitionnelle de la communication interne ainsi qu'une description de ses dimensions et de ses finalités. Nous dépasserons le versant informationnel de la communication interne pour nous concentrer sur le versant relationnel en nous intéressant particulièrement au supérieur hiérarchique. Dans la mesure où celui-ci a pour rôle de donner du sens à l'information transmise, nous terminerons cette première partie en nous concentrant sur son rôle dans la communication interne de crise auprès des collaborateurs.

### Chapitre 1 : La crise

De nombreuses organisations ont été et sont toujours impactées par la pandémie de Covid-19 et chacune à leur niveau, doit gérer les perturbations que cette crise provoque, tant sur le plan social, économique, écologique, physique que mental.

Étant de plusieurs natures – technique, économique, commerciale, humaine, sociale, organisationnelle, sanitaire, environnementale, judiciaire (Libaert, 2018 ; Renard, 2020) – pouvant aussi bien être interne qu'externe et pouvant également se dérouler sur le Web, de nombreuses organisations ont connu la crise et ses effets. D'ailleurs, à ce jour la question n'est plus de savoir *si*, mais *quand* une crise va évoluer (Heide & Simonsson, 2014) ?

La littérature sur la crise est riche et abondante. De nombreux auteurs se sont penchés sur sa définition, sa typologie, sa gestion, ses effets ainsi que sur la communication de crise et ses enjeux.

Dans notre étude de cas, nous ne sommes pas confrontés à une organisation en crise, mais à une organisation qui fait face à une crise plus large qu'elle. En effet, cela fait plus d'un an que l'hôpital du CHU Tivoli et ses collaborateurs affrontent un ennemi qui leur laisse peu de répit.

En période de crise, les individus doivent rapidement prendre des décisions adaptées et efficaces, mais face à de telles perturbations, il paraît difficile de rester rationnel dans pareille situation. D'ailleurs, la perte de repères est un facteur constitutif d'une crise. Intéressons-nous à la manière dont les acteurs parviennent à faire sens de ce qui leur arrive. La première étape sera avant tout de comprendre ce qu'est une crise et comment elle s'articule. Nous ne nous attarderons pas à la communication de crise, mais nous aborderons plus tard dans cette recherche la communication interne de crise. Tout au long de ce mémoire, nous nous intéresserons aux deux conceptions de la crise : la première axée sur l'information et la seconde axée sur le sens (Heide & Simonsson, 2014).

### **1. Définition du concept de crise**

Dans un premier temps, si l'on se penche sur l'étymologie, le terme « crise » vient du grec *krisis* qui signifie « jugement » (Dubar, 2011 ; Koninckx & Teneau, 2010 ; Libaert, 2018). La crise fait donc référence au moment de la décision, de la prise de position. Les conséquences de cette action peuvent porter atteinte aux relations avec les parties prenantes internes et externes ainsi qu'à la réputation d'une organisation.

Une organisation est en crise lorsque qu'un évènement ou une succession d'évènements soudains et graves viennent perturber l'équilibre de celle-ci, mettant en péril son existence (de Saint-Georges, 2011). L'ampleur de la situation est suffisamment importante pour empêcher un retour en arrière : soit l'organisation ou un de ses sous-ensembles cessera d'exister, soit elle parviendra à faire face grâce aux solutions qu'elle aura trouvées en son sein ou à l'extérieur

et cela impliquera un renouvellement de son système. Dès lors, on comprend qu'en situation de crise, les choses ne sont plus comme avant car les repères ont changé. Le déséquilibre fait qu'il est impossible de continuer « comme avant » (Koninckx & Teneau, 2010, p.67).

Pierre de Saint-Georges (2011, p.17) définit la crise comme suit : « un déséquilibre grave du système organisationnel tel qu'il ébranle les capacités de régulation de ce système et exige de ce fait un changement systémique ou conduit à la fin du système considéré ». Il ajoute que : « L'enjeu pour l'organisation est ici sa propre existence ou sa capacité de changer fondamentalement. » (de Saint Georges, 2011, p.17).

Selon l'auteure Fearn-Banks (2016, p.1), une crise est « un évènement majeur dont l'issue peut être négative et qui affecte l'organisation, l'entreprise ou l'industrie, ainsi que ses publics, ses produits, ses services ou sa réputation » [notre traduction]. Elle affirme que : « la taille de l'organisation n'a pas d'importance. Cela peut très bien être une multinationale comme une entreprise familiale ou même un individu à part entière » [notre traduction] (Fearn-Banks, 2016, p.2).

Suivant ces premiers éléments théoriques préliminaires, nous comprenons que la crise est un moment critique qui correspond à un évènement inattendu, brisant un équilibre, affectant les parties internes et externes (Jamal & Abu Bakar, 2017) et mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation.

### **1.1. Les caractéristiques d'une crise**

La crise possède plusieurs caractéristiques, principalement identifiées par Libaert (2018, pp.4-5) et complétées par d'autres auteurs :

- **L'incertitude** : dans une crise, les acteurs n'ont aucune idée de la tournure que prendra le scénario. Tous les repères habituels s'effondrent, ne sachant plus à quoi se rattacher. Avant de s'appliquer aux organisations, on retrouve le concept de crise dans le domaine médical : il correspond à l'évolution clinique du patient et donc à la résistance de

la maladie : complication, fièvre, douleur, etc. À cet instant une phase d'incertitude s'installe car l'état de la personne évoluera « vers la mort, vers la guérison ou vers la chronicité d'un état pathologique » (Dubar, 2011, paragr. 13).

- **La soudaineté** : la crise est foudroyante, elle arrive de manière brusque et sans crier gare.
- **L'impact** : la crise a pour effet d'impacter l'existence d'une organisation.
- **La médiatisation négative** : étant donné l'agitation qu'une crise déclenche, l'organisation va se retrouver au centre de l'actualité. Cette médiatisation critique peut se produire également en ligne car l'étendue grandissante des réseaux sociaux fait naître des crises au départ du Web. Toutefois, un évènement n'est considéré comme crise qu'à partir du moment où les médias traditionnels développent le sujet.
- **La perception** : Coombs (2015) a retravaillé sa définition d'une crise en y introduisant la notion de perception. Selon lui, la crise est « la perception d'un évènement imprévisible qui menace d'importantes attentes des parties prenantes concernant la santé, la sécurité, l'environnement ou des problèmes économiques, elle peut impacter fortement la performance de l'organisation et générer des conséquences dommageables » (Coombs, 2015, cité par Libaert, 2018, p.4).
- **Le changement** : l'organisation ne peut échapper à une modification abyssale en son sein, une crise est une transition entre deux états à la suite d'une rupture. La crise est à la fois destruction (du régime antérieur) et création (d'un nouveau régime) (Dubar, 2011).
- **L'opportunité potentielle** : bien que la crise représente une menace, elle peut être positive à l'organisation en débouchant sur une situation favorable. D'ailleurs, dans la calligraphie chinoise, le mot « crise » est composé des symboles<sup>1</sup> du danger et de l'opportunité (Duarte, 2016 ; Koninckx & Teneau, 2010 ; Libaert, 2018). Soit l'individu se replie sur

---

<sup>1</sup> 危机 : wēi jī (Duarte, 2016, p.58).

lui-même et laisse la menace grandir, soit il exploite ses capacités de résilience pour faire face, rebondir et se renouveler.

- **Le processus** : en envisageant la crise d'un point de vue processuel, des auteurs comme Roux-Dufort ou Shrivastava la voient comme un processus plutôt qu'un évènement et, par conséquent, elle est prévisible. Selon Roux-Dufort, la crise est : « Un processus qui sous l'effet d'un évènement déclencheur met en éveil une série de dysfonctionnements. » (Libaert, 2018, p.5). Pour Libaert (2009), les crises ne naissent pas aléatoirement, il y a une série de dysfonctionnements repérables qui indiquent la crise, c'est ce que les enquêtes post-crise révèlent bien souvent. Comparé au courant de pensée processuel, une autre école voit la crise autrement. On parle ici de l'approche aléatoire. Celle-ci considère la crise comme un évènement imprévisible, instable, inattendu, voire pour René Thom (1976), latente et sournoise.

Suivant ces caractéristiques, Libaert (2018, p.6) définit la crise comme « un évènement dont la soudaineté, l'ampleur et les responsabilités qu'elle révèle placent l'organisation au centre d'une attention critique élevée des parties prenantes ».

## **1.2. L'évolution d'une crise**

Une crise est toujours un état évolutif (Thom, 1976). Elle comprend quatre phases (Libaert, 2018, pp.12-16) :

- Préliminaire ; Aiguë ; Chronique et De cicatrisation.

### **I. La phase préliminaire**

La crise forme des racines mais elle reste une ébauche qui pourrait ne jamais se développer, elle peut se résorber sans laisser aucune trace (Thom, 1976). Certains signes et indices sont repérables comme les voyants d'alerte d'une machine, une odeur suspecte, des avis mécontents d'internautes par rapport à un produit ou à un service, etc. À ce stade, la crise reste une possibilité, mais il faut se méfier de son caractère imprévisible. C'est dans cette première phase que l'anticipation est

sollicitée afin de garder les choses sous contrôle. La situation peut être maîtrisée rapidement si des actions adaptées sont prises. Une non-intervention pourrait mettre le feu aux poudres.

Toute organisation devrait mettre en place un comité qui soit à l'affût de ces signaux qui rapportés immédiatement à la direction, lui permettrait d'agir pour endiguer la crise. Ce comité fonctionnerait un peu comme un phare qui surveille son environnement et signale le moindre élément suspect qu'il détecte (Fearn-Banks, 2016).

Cependant, il arrive qu'il n'y ait aucun signal d'alerte visible et perceptible, ce qui empêche la détection de la crise (Fearn-Banks, 2016). Le minimum à faire reste de prêter une oreille attentive à ce qui arrive aux autres organisations d'un même domaine d'expertise car si une crise se déclenche chez un concurrent, c'est un signal à prendre en compte pour éviter toute complication dans sa propre organisation. Suivre l'actualité est également nécessaire pour se tenir informé de ce qui se passe à l'échelle nationale et internationale afin d'éviter une crise. Par exemple, de nombreux dirigeants étaient en alerte lors de la découverte du virus SARS-CoV-2 en Chine pour déterminer quelles mesures prendre.

## II. La phase aiguë

C'est la phase la plus intense du processus où les individus perdent leurs repères, elle correspond à l'instant où la crise éclate et prend place « le plus souvent immédiatement après une situation d'absence de problèmes apparents » (Libaert, 2018, p.13). Cette phase peut correspondre à l'incendie d'une organisation, à la révélation au grand jour d'une corruption, à des rumeurs de plus en plus oppressantes, etc. Tout s'accélère et l'organisation victime doit faire face à un pic médiatique qui se passe aussi bien sur les médias traditionnels que sur le Web.

C'est à cet instant que les individus perdent leurs repères et que l'identité de l'organisation est en déconstruction. À ce stade, le plan de communication de crise intervient. Cet outil indique à chaque acteur-clé son rôle ; qui interpeller ; quel message appuyer ; quels canaux utiliser et comment adapter les contenus au

message global (Fearn-Banks, 2016). Il fait office de cerveau collectif fonctionnel qui aide les acteurs à garder la tête froide afin d'agir adéquatement (Fearn-Banks, 2016). Tous les efforts seront déployés pour maîtriser la crise afin d'éviter qu'elle ne s'étende dans le temps et dans l'espace (empêcher qu'elle ne touche d'autres secteurs qui n'étaient pas impactés initialement).

En général, la durée de la phase aiguë est courte, de l'ordre d'une semaine. Toutefois, les conséquences sont, quant à elles, durables.

### III. La phase chronique

Dans cette phase, la crise est maîtrisée. Quelques jours après la phase aiguë, la phase chronique, qui concerne essentiellement l'aspect médiatique, s'installe. Elle correspond à la présence prolongée du sujet dans l'actualité bien qu'il ne fasse plus la une des journaux. L'essentiel de la crise a été traité et peu à peu « le sentiment que tout a déjà été dit s'installe » (Libaert, 2018, p.14). La durée médiatique d'une crise dépend non seulement de son ampleur mais également du contexte. Un événement sera traité plus longuement dans un contexte à faible actualité contrairement à une actualité surchargée où l'importance du même événement se verra diminuée face aux autres sujets qui occuperont la une.

### IV. La phase de cicatrisation

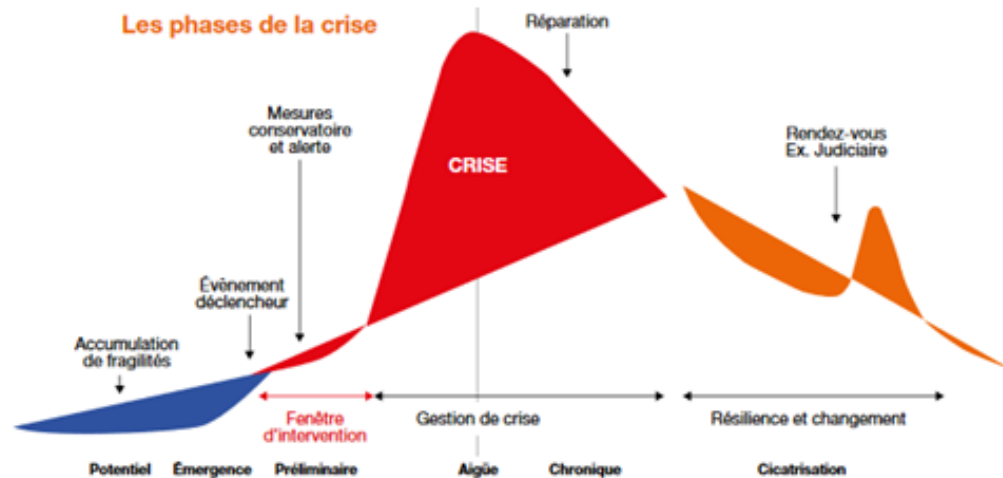
C'est le désintérêt de la part des médias. On entre peu à peu dans une phase de reconstruction et de rétablissement où l'organisation tend à retrouver une situation normale, elle fait preuve de résilience et il y aura la construction d'un nouveau système si besoin en est. Il faut également « rétablir la confiance avec les publics-clés dans le but de sortir indemne de la crise » [notre traduction] (Fearn-Banks, 2016, p.8).

### V. La phase d'apprentissage

On retrouve cette dernière phase chez l'auteure Fearn-Banks (2016). Cette dernière étape analyse rétrospectivement la crise afin de déterminer comment l'organisation s'est comportée, ce qu'elle a perdu mais également ce qu'elle a gagné. Une évaluation de la crise permettra de mieux l'appréhender à l'avenir

car si une organisation a souffert d'une crise, cela peut se reproduire. Malheureusement, cette étape n'est pas toujours mise en application.

Enfin, toutes les crises ne respectent pas l'ordre de ces différentes phases : la phase préliminaire peut-être inexistante, la phase aiguë peut être longue ou courte suivant l'existence de rebondissements, ...

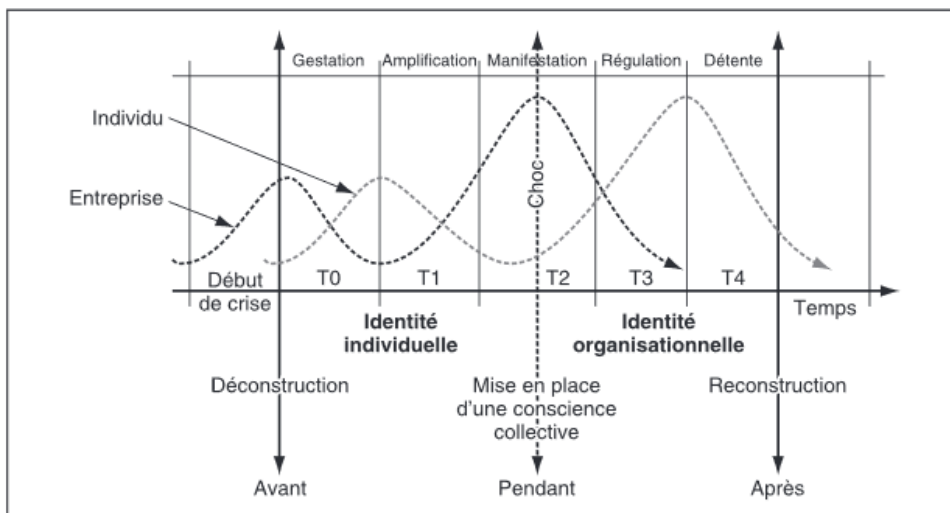


**Figure 1** - Les phases de la crise (Libaert, 2018, p.16) (source : Didier Heiderich)

De manière résumée, nous pouvons voir le processus d'une crise comme ceci (Renard, 2020) :

Tout d'abord, avant qu'une crise ne se déclare, nous faisons face à un événement au caractère inattendu, imprévu et improbable. Pendant la crise, de nouveaux acteurs apparaissent. On observe une accélération du temps où malgré un sentiment d'incertitude, des décisions devront être prises rapidement, ce qui augmentent les chances de commettre des erreurs. Après la crise, les plus actifs de l'organisation sont mis à mal.

Dans leur ouvrage sur la *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*, Koninckx et Teneau (2010) analysent eux aussi le cycle d'une crise mais en plus de l'organisation, ils ajoutent dans leur schéma la dimension de l'individu. On peut remarquer que celui-ci commence à ressentir les effets de la crise après son déclenchement au sein de l'organisation.



**Figure 2** - Le cycle de vie de la crise (Koninckx & Teneau, 2010, p.70).

Comme on peut le voir, avant la crise rien n'est encore joué, il y a quelques signaux faibles qui indiquent qu'il faut colmater la brèche qui a été repérée. À ce stade, le système conserve ses propriétés générales (Koninckx & Teneau, 2010). Pendant la crise, il y a une amplification importante qui provoque de la déstabilisation, de l'urgence et un dérèglement du système. Les individus perdent leurs repères mais conscients du danger, ils se mobilisent et essaient de trouver une solution. Après la crise, sa maîtrise permet une régulation et un rebond s'amorce mettant en avant un nouvel équilibre.

Cet exemple illustre le cas où la crise est sous contrôle. Bien sûr, si les stratégies choisies ne sont pas efficaces, la crise déconstruira l'organisation ainsi que ses acteurs.

Comme nous venons de le voir, la crise est souvent décrite comme un processus en trois étapes : avant, pendant et après. Or certains auteurs ont critiqué cette vision de la crise comme « simplifiée » car elle ne suppose l'existence que de trois étapes distinctes (quid des chevauchements ?) (Boumrar, 2010). Toutefois, cela n'enlève pas à ce modèle sa valeur théorique ou pratique, cette division en trois étapes a une valeur pédagogique qui permet d'analyser et de comprendre une crise (Frandsen & Johansen, 2011 ; Heide & Simonsson, 2014).

### **1.3. La perception d'une crise**

Puisque qu'une crise impacte l'organisation et ses acteurs et que ce mémoire se concentre sur le vécu des parties prenantes internes, il nous semble opportun de nous concentrer sur la perception qu'ont les collaborateurs d'une crise étant donné que c'est l'une des huit caractéristiques de cette dernière.

Trois facteurs influencent la perception du risque : la confiance, le contrôle et les avantages.

**La confiance** est le facteur le plus puissant car il peut modifier jusqu'à deux mille fois la perception d'un risque. Si une menace est gérée par une source considérée comme fiable, elle sera perçue comme moins dangereuse tandis que l'absence de confiance envers la source provoque une perception de la menace comme plus dangereuse (Wojtecki & Peters, 2000).

Ensuite, **le contrôle** possède un pouvoir inférieur sur la perception de la menace en comparaison à la confiance. Toutefois, ce facteur reste important. En effet, une fois que nous sentons avoir le contrôle sur un risque, celui-ci nous paraît moins menaçant que si nous n'avons aucune mainmise sur la situation (Wojtecki & Peters, 2000). Ce facteur modifie jusqu'à mille fois la perception d'un risque.

Enfin, **les avantages** se situent au même rang que le facteur du contrôle ; ils peuvent modifier jusqu'à mille fois la perception d'une menace. Un risque implique des conséquences mais si ce dernier présente un avantage compensatoire, la situation devient nettement moins menaçante (Wojtecki & Peters, 2000). Cependant, il est important que ceux qui bénéficieront du risque en subissent également les conséquences car si la situation s'avère être avantageuse pour certains et pas pour d'autres, il s'agit là d'un problème d'équité qui provoquera d'autres réactions négatives.

Chaque facteur a son influence mais lorsqu'ils se cumulent, l'effet sur la perception de la menace est écrasant. Face à un risque, si les collaborateurs ne perçoivent aucun avantage, ne possèdent aucun contrôle et sont méfiants, ce qu'ils perçoivent devient leur réalité.

#### **1.4. La crise sanitaire de la Covid-19**

Maintenant que nous possédons les clés théoriques pour comprendre ce qu'est une crise, il convient de s'intéresser à celle qui nous animera tout au long de ce mémoire : la crise de la Covid-19.

Le SARS-CoV-2 est le virus responsable de la Covid-19. Cette maladie infectieuse, découverte en Chine à Wuhan fin 2019, s'est propagée dans le monde entier, qualifiant dès lors l'épidémie en pandémie. Provoquant des difficultés respiratoires sévères, le monde dénombre aujourd'hui quatre millions de morts. La vaccination apparaît comme l'une des pistes de sortie de cette crise, mais la mutation du virus en variants plus contagieux questionnent l'efficacité des vaccins.

Depuis mars 2020, le CHU Tivoli doit combattre un ennemi externe qui est venu perturber son organisation interne. Dans le domaine des crises, davantage de tolérance sera accordée si une organisation doit faire face à une crise externe (Malaval & Décaudin, 2006).

La pandémie que nous vivons est qualifiée de *macro-situation* de crise étant donné son impact international, le nombre de victimes et son ampleur médiatique (Duarte, 2016).

Ou encore, en s'intéressant aux types de crises de l'essai *The Differences between Slow-burn Crises and Acute Crises* (2013), elle apparaît comme étant une « Long-Wave Crisis ». Celle-ci est l'un des trois sous-types des « Slow-Burn Crisis » qui ont pour caractéristique de se développer progressivement sur une échelle de temps ; les individus sont dans la capacité de voir la crise se former progressivement. Par son évolution lente, il est compliqué de repérer l'élément déclencheur d'une « Long-Wave Crisis ». Cette difficulté empêche la reconnaissance rapide des conséquences, occultant ainsi l'état d'urgence de la situation. Les exemples de crises à ondes longues sont des maladies telles que la pandémie de VIH, de grippe A (H1N1), de Covid-19, etc.

La crise à l'hôpital est donc « une situation d'accélération d'un événement qui déborde des capacités habituelles de l'organisation. Elle menace les priorités et les missions de l'hôpital » (Regouby, 2007, cité par Duarte, 2016, p.59).

Les établissements de santé n'échappent pas aux crises et à leurs conséquences. En temps normal, ces infrastructures peuvent accueillir et traiter dans un certain laps de temps un nombre défini de patients. Dans un contexte de pandémie où le nombre d'hospitalisations croît de jour en jour et où les efforts de travail dépassent les ressources, le risque est une désorganisation et une saturation des services de soins avec les conséquences d'entraver leur qualité (Molenda et al., 2008). La crise naît « d'une interaction entre différents paramètres liés à l'événement déclencheur et d'autres liés à l'hôpital qui définissent sa vulnérabilité [...] » (Molenda et al., 2008, p.310). Lors d'une telle rencontre, la crise peut être plus ou moins importante. Elle évolue en fonction des modifications des paramètres de l'un et de l'autre. La résolution de la crise arrivera quand l'hôpital aura retrouvé un équilibre entre le nombre de patients, le matériel et les ressources humaines (Molenda et al., 2008).

La crise de la Covid-19 est surprenante, brutale et d'une durée indéterminée : nous la vivons depuis plus d'un an. Le cœur de la gestion de cette crise sanitaire se trouve dans les hôpitaux où tout le personnel soignant et non soignant lutte pour combattre ce virus méconnu de la science. Les institutions hospitalières ont été confrontées à une augmentation exponentielle du nombre de patients Covid-19, à une impossibilité d'assurer la totalité des consultations, à une obligation de reporter certaines opérations (considérées comme « non urgentes »), à un déficit de matériel (masques, gel désinfectant, équipements de protection individuelle) et de personnel, etc. La mission première d'un hôpital est d'apporter des soins aux personnes présentant des problèmes de santé. Bien que n'accueillant plus l'ensemble des personnes requérant des soins, les hôpitaux belges ont frôlé la saturation. Le personnel hospitalier a vécu une tension vive et inédite.

## **2. Crise et construction du sens**

Nous sommes voués à vivre des crises car nous évoluons dans une société changeante. Nous vivons dans des environnements menacés par des perturbations économiques, sociales, politiques, technologiques, écologiques et nous pouvons rajouter *biologiques* suivant la crise sanitaire que nous traversons actuellement. Un évènement imprévu, soudain, improbable est porteur de turbulences ainsi que de déstabilisations. Comme nous l'apprennent les auteurs Koninckx et Teneau (2010), la crise « peut contribuer à une déconstruction du “sens” [...] » (Koninckx & Teneau, 2010, p.20). Au-delà des conséquences d'une crise, il devient essentiel de se concentrer sur la manière dont les individus parviennent à faire sens de ce qu'ils vivent. Dès lors, le concept du *sensemaking* – traduit comme *la construction du sens* – trouve tout son intérêt dans les situations de crises qui déstabilisent les individus et les organisations.

Pour cette partie théorique, nous nous intéresserons aux travaux de Karl Weick qui a étudié l'effondrement du sens au sein des organisations ainsi qu'à sa définition du *sensemaking*. Présent depuis plus de cinquante ans, ce concept est devenu un sujet d'une ampleur considérable dans l'étude des organisations car la construction de sens est l'activité qui se trouve au cœur de ces dernières. Le *sensemaking* a gagné également en popularité dans d'autres domaines ce qui explique le nombre de recherches et la variété de significations qui en découlent.

### **2.1. Perte de sens**

La littérature s'accorde pour dire qu'une crise est caractérisée par un évènement d'une faible probabilité mais possède de fortes conséquences qui peuvent profondément perturber les acteurs organisationnels et, par conséquent, mettre en péril l'existence d'une organisation. En raison de leur faible probabilité, ces évènements défient les interprétations et imposent de sérieuses exigences au *sensemaking* (Weick, 1988).

Karl Weick nous explique que lorsqu'il y a perte de sens, on fait face à un épisode cosmologique : on bascule d'une situation inattendue à un évènement déstabilisant (Laroche, 2003) provoquant la sensation de vivre dans un

environnement irrationnel et désordonné (Berthod & Müller-Seitz, 2018). Ce changement de degré dépasse l'Homme et le plonge dans l'inconfort car depuis la nuit des temps, la quête de sens est l'un de ses principaux objectifs. L'épisode cosmologique dissout notre récit, ces événements sont d'une telle force qu'ils viennent nous déstabiliser au point où nous ne sommes plus le narrateur de notre propre histoire, ni même le personnage principal. En d'autres termes, un événement vient bouleverser l'univers de l'individu à tel point qu'il n'en ressent plus sa rationalité ni son ordre. Cet événement s'apparente à un choc dont l'incompréhension provoquée « laisse sans vie et sans action les individus touchés par la crise » (Koninckx & Teneau, 2010, p.72). Le sens de ce qui est en train de se produire s'effondre en même temps que les moyens de reconstruire ce sens.

L'épisode cosmologique est tout le contraire d'un déjà-vu (l'auteur nomme d'ailleurs cela un *vu jaded* : la situation dans laquelle on se retrouve apparaît totalement inconnue, il n'y a aucune idée des comportements ou des actes à adopter). Face à cette incompréhension, l'unité du groupe se désintègre car les membres se soucient d'eux-mêmes plutôt que de l'ensemble du groupe. L'individu cesse de réfléchir et cela amène à une intensification de l'anxiété, de la panique et du stress que les individus ressentiront différemment suivant le contexte et leur nature mais tous éprouveront un sentiment d'impuissance (Koninckx & Teneau, 2010). Il devient peu aisé de trouver du sens à ce qui est en train de se passer, voire en arriver à l'incapacité de trouver du sens à ce qui peut se présenter comme étant la solution. C'est pourquoi dans ce genre de contexte, la construction de sens se produira souvent dans un contexte émotionnel intense (Weick et al., 2005). Toutefois, le stress s'avère être bénéfique car il est à la fois une fonction de vigilance et d'action face à des événements agressifs. On ne peut survivre à la panique que lorsqu'on maintient son rôle de sujet dans le récit (Laroche 2003).

Koninckx et Teneau (2010, p.51) identifient les caractéristiques de l'effondrement du sens dans l'organisation :

- Elle « ne parvient pas à maintenir un système d'interactions organisées » ;
- Elle « maintient les individus dans des comportements d'inertie » ;
- Elle « ne permet plus aux individus de prévoir des comportements ».

## **2.2. Construction du sens**

Tout comme l'individu, l'organisation est sujette à une perte de sens face à un évènement inconcevable, caché et incompréhensible. Tout l'intérêt est alors de redonner du sens à ce qui se passe. Et pour parvenir à la construction du sens, une succession de décisions est nécessaire pour retrouver un certain ordre.

Selon Weick, la construction du sens correspond à l'idée que « la réalité est en perpétuel accomplissement et qu'elle émerge des efforts destinés à créer de l'ordre et à tirer rétrospectivement un sens de ce qui se produit » (Laroche, 2003, p.66). La réalité est donc une construction sociale. Dans cette situation, les individus font en sorte que les choses se présentent d'une manière rationnelle à leurs yeux et pour ceux d'autrui, ils recherchent la rationalité contextuelle et s'efforcent de relier l'abstrait au concret (Weick et al., 2005). En étant démunis face à une situation, les individus ne parviendront pas à formuler des questions claires et encore moins à trouver des réponses claires. Cela ne ressemble en rien à une expérience vécue mais l'effort consiste à trouver peu à peu des réponses à ces questionnements flous afin de réduire la confusion.

La première étape pour pouvoir rebondir face à une situation dénuée de sens est de comprendre ce qui se passe et donc de faire preuve de sensemaking, qui est d'ailleurs l'un des modèles les plus utilisés « pour étudier les comportements informationnels » en sciences de l'information (Maurel, 2010, p.1). Concentrons-nous sur le sensemaking conceptualisé par Karl Weick.

Le sensemaking, s'inscrivant dans le paradigme constructiviste, est le processus par lequel les individus, les groupes et les organisations s'efforcent de comprendre des évènements nouveaux, ambigus, troublants qui se produisent dans leur environnement et « construisent leur réalité à travers un processus de communication et d'interprétation de messages » (Berthod & Müller-Seitz, 2018 ; Maitlis & Christianson, 2014 ; Maurel, 2010, p.4). Une fois leur réalité

construite, cette action déterminera ensuite les actions et décisions prises (Maurel, 2010). C'est grâce à leurs connaissances, leurs expériences et leurs valeurs que les individus sont capables de comprendre une situation.

La création de sens démarre à partir du moment où les acteurs organisationnels, confrontés à une situation inintelligible, se demandent « quelle est l'histoire de ce que je suis en train de vivre ? ». Cette question reconnaît l'existence d'un évènement et une autre question en découlera : « que dois-je faire ? » (Weick et al., 2005). Ces interrogations font naître un sens, espéré suffisamment important, pour permettre ensuite les actions à entreprendre.

Ces deux premières questions vont susciter des interactions entre les individus. L'échange des interprétations données par les acteurs organisationnels permet une interaction créatrice de sens. Cette action va de pair avec l'acte de s'organiser : si la création de sens permet l'organisation, celle-ci rend à son tour possible la création de sens permettant d'affronter son environnement. Pour Weick (1988), une organisation se construit dans les interactions entre les collaborateurs et entre les actions et les interprétations.

### **2.2.1. Les propriétés et les caractéristiques du sensemaking**

Le modèle de Weick est un processus social car chaque individu percevra sa propre réalité. Le processus de construction du sens est propre à tout un chacun puisqu'il est marqué « par des facteurs cognitifs et affectifs inhérents à l'être humain » (Maurel, 2010, p.7). Mais il est également contextuel car les acteurs organisationnels se développent dans une situation bien précise qui évolue dans un environnement social, culturel, économique et politique.

Dans le livre *Sensemaking in Organizations*, Weick identifie sept propriétés du sensemaking (Maurel, 2010, p.4). C'est un processus :

- I. « Ancré dans la construction identitaire ;
- II. Rétrospectif puisqu'il n'est possible de bien comprendre une action qu'après l'avoir posée ;

- III. Générateur d'environnements modelés par les acteurs organisationnels ;
- IV. Social car il s'inscrit dans les valeurs et interprétations partagées par un groupe d'individus ;
- V. Continu et évolutif ;
- VI. Basé sur des signaux et des indices ;
- VII. Vraisemblable pour les acteurs organisationnels. »

Bien que Weick ait défini le concept de sensemaking dans plusieurs travaux, en 2005, lui et d'autres auteurs se sont occupés à redéfinir certaines caractéristiques du sensemaking. Soit certaines manquaient d'explications ou l'explication avait été négligée, soit leur signification avait évolué à travers le temps.

**Le sensemaking organise le flux** : la création de sens commence face au chaos (Weick et al., 2005). Quoi de plus chaotique que de combattre un ennemi invisible, méconnu et virulent ? Bien avant cette pandémie, une série d'activités diverses se déroulaient au sein de l'hôpital. Une fois que le chaos s'abat, cet évènement interrompt le flux continu des acteurs organisationnels, créant une incertitude quant aux actions à entreprendre. Face à un écart important entre ce à quoi on s'attend et ce que l'on vit, questionnant ainsi les individus sur ce qui se passe et ce qu'ils devraient faire ensuite, le sensemaking se produit et organise dès lors les flux (Maitlis & Christianson, 2014). D'après Weick et al. (2005, p.411), la création de sens « se produit au milieu d'un flux d'antécédents et de conséquences potentielles » [notre traduction]. Ainsi, toutes les activités qui se produisent avant, pendant et après la crise fournissent un flux d'activités dont on peut analyser les indices pour comprendre les enjeux. Le tout est d'examiner ce qui s'est passé avant, pendant et après.

**Le sensemaking commence par l'observation et la mise entre parenthèses<sup>2</sup>** : la création de sens commence par l'observation d'un évènement et la détection d'indices – évènement, problèmes, situation dont la signification est ambiguë (Maitlis & Christianson, 2014) – que les individus interprètent dans un cadre de référence. Ces deux actions consécutives sont possibles grâce aux modèles

---

<sup>2</sup> Compris comme l'isolement, le fait de mettre en évidence.

mentaux qu'un individu a acquis au cours de ses études, de ses formations, de ses expériences de vie. Ces modèles mentaux l'aident à analyser la situation, à isoler les signes possibles d'un problème pour y prêter plus d'attention.

**Le sensemaking est une question d'étiquetage** : en analysant l'évènement perturbateur, le brouillard provoqué car cette crise commence à se disperser. Afin de tendre vers des éclaircies, le défi est d'étiqueter et de catégoriser les indices identifiés pour faire naître une réponse. Poser des étiquettes sur ce qui se passe permet d'envisager la suite des évènements. Observer, isoler des indices et les catégoriser amorce la suite des actions à entreprendre : « voici ce que j'observe, voilà ce que je remarque, voilà ce que je pense être, voilà ce que je pense faire ».

**Le sensemaking est également rétrospectif** : l'individu a besoin d'utiliser la rétrospection pour donner du sens à ce qu'il observe. C'est-à-dire qu'hors situation de crise, il connaît son environnement dans un contexte « stable » et une fois la crise déclenchée, les observations précédentes l'aideront à remarquer ce qui est différent par rapport au contexte habituel. Weick et al. (2005) donnent l'exemple d'une infirmière qui a vu l'état d'un nourrisson se dégrader en peu de temps. Les symptômes ne sont pas découverts mais ils sont créés car elle a pu se baser sur l'état du nourrisson qui était en très bonne santé, deux heures plus tôt.

**Le sensemaking est une question de supposition** : pour qu'il y ait création de sens, une intuition va amener à une action de vérification pour voir si ce que l'on suppose est vrai. En reprenant l'exemple de l'infirmière qui s'inquiète de l'état du nourrisson, elle va tester son intuition suivant différents actes médicaux car elle présume la présence d'une maladie d'après les symptômes identifiés. La création de sens commence par l'identification d'indices concrets dans un contexte ainsi que des actions immédiates.

**Le sensemaking est social et systémique** : la création de sens de l'infirmière est influencée par une multitude de facteurs sociaux. Ces derniers peuvent comprendre les discussions qu'elle a eues avec ses collègues, une remarque des parents du nourrisson hospitalisé, des échanges avec les médecins, etc. Ici, ce n'est pas seulement l'infirmière concernée et ses contacts qui comptent dans cette

situation. Dans le cas du nourrisson, la création de sens se produit dans l'ensemble d'un système, c'est-à-dire que l'état de santé du petit patient est discuté dans l'ensemble d'un système de soins de santé. C'est grâce à une distribution de l'information entre les différents acteurs d'une structure qu'une solution – dans ce cas présent, un traitement – a pu être envisagée.

**Le sensemaking est une question d'action** : si la première question face à un désordre est « que se passe-t-il ? », la deuxième qui en découle est « que dois-je faire ? ». L'intuition de l'infirmière a activé sa première action : alerter un médecin pour soigner le nourrisson. Dans le sensemaking, le discours et l'action sont considérés comme des cycles : l'un appelle l'autre. La parole aussi bien que l'action peuvent être considérées comme le point de départ. D'autant plus que la parole est le premier vecteur de la communication dans les organisations (Palès & Crepy, 2017) ; c'est par celle-ci que la création de liens sera possible. Pour Weick et al. (2005, p.412), « l'action n'est pas intrinsèquement plus significative que la parole, mais elle est un facteur central dans toute compréhension de la création de sens » [notre traduction]. Les individus entreprennent des actions pour « donner un sens à une situation qui, à son tour met en scène, l'environnement qu'ils cherchent à comprendre » [notre traduction] (Maitlis & Christianson, 2014, p.67). Pour connaître le monde, il faut agir et voir ce qui se passe ensuite. Grâce à cette première action, cela générera d'autres indices qui aideront les individus à en apprendre davantage sur la situation. Pour Weick (1988), il faut agir pour comprendre une situation, c'est ce qui va permettre d'acquérir de l'expérience utile afin d'affronter les situations futures. L'auteur utilise l'exemple d'un explorateur qui ne sait pas ce qu'il va découvrir avant d'avoir exploré.

Les actions aident les acteurs à comprendre la situation mais elles peuvent également modifier la situation qui a motivé le sensemaking. C'est ce qu'on appelle *l'enactment*, c'est-à-dire « l'influence réciproque entre l'action et l'environnement pendant l'élaboration du sens » [notre traduction] (Maitlis & Christianson, 2014, p.84) ou « le processus par lequel les acteurs en agissant dans

leur environnement, crée un flux d'évènements auxquels ils doivent prêter attention » [notre traduction] (Orton, 200 ; cité par Maitlis & Christianson, 2014, p.84). En d'autres termes, lorsque les individus agissent, ils produisent des structures et des évènements qu'ils mettent en action (Heide, 2013).

**Le sensemaking consiste à s'organiser par la communication** : le sensemaking est considéré comme une fonction du langage et de la communication (Berthod & Müller-Seitz, 2018). La communication est un élément central qui permet la construction de sens et, par conséquent, l'organisation. Sans interaction, sans échange, sans communication entre les acteurs organisationnels, il ne peut y avoir de sensemaking. La création de sens est liée au langage. Cette communication se base sur des échanges interactifs entre plusieurs acteurs pour produire, ensemble, une compréhension d'un évènement et tendre alors vers les actions qui résoudront le problème. Mettre des mots sur la situation sert de tremplin à l'action (Weick, 1995, cité par Maitlis & Christianson, 2014).

Après avoir parcouru les sept caractéristiques de ce concept, on comprend qu'au cours du processus de sensemaking, lorsque les membres d'une organisation font face à des moments ambigus et troublants, ils observent ce qui se passe et mettent entre parenthèses les indices de leur environnement. D'ailleurs, étant donné l'accumulation de ces derniers, le processus de sensemaking peut être déclaré à plusieurs moments (Maitlis & Christianson, 2014). Ensuite, c'est par leurs interactions et grâce aux signaux repérés que les acteurs organisationnels vont pouvoir construire un récit plausible de la situation, ce qui produit des connexions et donne du sens. Ils posent des étiquettes sur le contexte permettant d'envisager les actions organisationnelles à appliquer. Ce processus permet de créer ainsi un environnement plus ordonné à partir duquel il sera possible de tirer d'autres indices (Berthod & Müller-Seitz, 2018 ; Maitlis & Christianson, 2014 ; Weick et al., 2005).

Tout cela montre que les clés du sensemaking sont la création de liens et l'interaction : « Au niveau de l'individu, le processus de sensemaking consiste fondamentalement à faire des liens [...] » (Vidaillet, 2003, citée par Koninckx &

Teneau, 2010, pp.50). L'auteure continue son développement en expliquant que : « L'individu redonne du sens à ce qu'il est en train de vivre en rétablissant un lien de causalité, *a posteriori*, entre ses actions, ses motivations et ses croyances, entre le passé et le présent [...] » (Vidaillet, 2003, citée par Koninckx & Teneau, 2010, pp.50-51).

La résolution d'une crise demande donc l'action des acteurs organisationnels qui permet à la fois d'agir sur le déroulement de la crise et de générer la matière première utilisée pour la création de sens (Weick, 1988). Or dans une structure, les acteurs agissent grâce aux directives qu'ils reçoivent de leur supérieur hiérarchique. Nous verrons dans le point suivant le rôle de cet acteur.

### **2.3. Le rôle du supérieur hiérarchique dans la construction du sens**

Weick est connu et reconnu pour ses travaux qui portent sur la construction du sens au sein des organisations. Il est notamment célèbre pour l'un des articles les plus fondamentaux sur le concept de sensemaking : *The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch Disaster* (1993). Weick y a étudié la dissolution d'un groupe de seize pompiers face à l'incendie de Mann Gulch en 1949, dans l'État du Montana.

#### L'exemple de Mann Gulch

Lorsque le feu de friche est déclaré le 5 août 1949, l'équipe de seize pompiers parachutistes pensait affronter un feu de 10 heures (cette appellation définit les feux qui seront maîtrisés pour le lendemain, à 10 h). Or, une fois sur les lieux, ils s'aperçoivent que celui-ci prend une tournure menaçante. Comprenant que le feu va être incontrôlable et qu'il faut fuir, Dodge, le chef d'équipe, allume un « feu de secours » (Laroche, 2003). Il ordonne ensuite à ses hommes d'abandonner leurs outils pour se rouler là où le feu a brûlé afin que les cendres protègent les pompiers. Aucun de ses hommes ne l'a fait. Face à cette demande, ils se sont tous enfuis. Persuadés de pouvoir maîtriser un certain type de feu, les pompiers désarmés n'ont plus été en mesure de trouver du sens à la situation qui se présentait devant eux (Laroche, 2003). Treize d'entre eux sont morts.

Pour pouvoir rebondir face à une situation dénuée de sens, la recherche d'une solution est vitale. Seulement, la structure de l'équipe des seize pompiers parachutistes s'est désintégrée au fur et à mesure que le feu prenait de l'ampleur. Sans structure et avec une anxiété de plus en plus grandissante, les quinze pompiers ne sont plus parvenus à faire sens de ce qui était en train de se passer. Ne reconnaissant plus la légitimité de leur chef d'équipe, ils ont fini par ne pas trouver de sens à la solution qui aurait permis de les sauver.

Leur structure de rôles s'est effondrée à cause de deux actions. La première est que le chef d'équipe, Dodge, a confié pour un court instant le leadership à un de ses hommes, plus habitué à être exécutant que donneur d'ordres. L'équipe a donc dû suivre des ordres mal conçus, prescrits par quelqu'un qui n'a pas figure de supérieur. La deuxième est la demande de repli face au feu, pour ensuite se jeter dans les cendres. Mais alors, qu'est-ce qu'un pompier qui doit renoncer à combattre un incendie ? C'est pourquoi l'ordre du chef d'équipe n'a pas été compris. Ces deux actions ont provoqué l'effondrement de la structure de cette équipe de seize pompiers et, par conséquent, le sensemaking organisationnel aussi (Laroche, 2003). Cela a laissé place à la panique et à l'action désorganisée.

Cet exemple met en avant le rôle fondamental que peut jouer le supérieur hiérarchique pour maintenir les liens entre les individus, construire un sens collectif et pousser l'équipe à adopter les actions qui vont favoriser la maîtrise de la situation. Lorsque les managers génèrent le sensemaking des acteurs organisationnels, ceux-ci sont motivés pour agir sur leur rôle et leurs pratiques, éléments nécessaires lorsqu'une crise doit être affrontée.

Berthod et Müller-Seitz (2018) montrent eux aussi l'enjeu du leadership. Ils ont tenté de comprendre pourquoi les pilotes du vol Rio-Paris (2009) n'ont pas su identifier l'origine du problème et réagir en conséquence.

#### L'exemple du crash du vol Rio-Paris

Durant le vol de nuit, l'équipage, composé de trois pilotes, a rencontré quelques légères turbulences. Le commandant de bord a décidé de prendre sa pause et

d'aller se reposer en cabine de repos. Il a confié les commandes de l'appareil au plus jeune des deux copilotes, le rendant ainsi responsable du vol. Pourtant, le second copilote était la personne la plus compétente et expérimentée pour voler dans cette zone géographique particulière. Cependant, le leadership a été placé entre les mains de son jeune collègue.

Pourtant, peu avant la pause du commandant de bord, ses hommes lui ont fait part de leurs préoccupations quant à l'organisation du vol. La réponse du commandant fut : « tout ira bien ». Il y a non seulement une hiérarchie plate mais également une attitude désinvolte qui s'installent dans le cockpit (Berthod & Müller-Seitz, 2018).

Lors du vol, l'appareillage technologique de l'avion a commencé à montrer des défaillances. Des indicateurs d'alerte sont apparus comme une incompréhension pour les deux copilotes et elle a entraîné une déstabilisation des pratiques de travail de l'équipage. Les deux hommes sont restés focalisés, chacun de leur côté, sur la lecture des écrans, ils tentaient de donner du sens individuellement à la situation au lieu d'en débattre collectivement afin de permettre une création de sens organisationnel. En l'absence du commandant de bord, le responsable du vol donnait des instructions mais sans fermeté, l'hésitation était très palpable au sein de l'équipage.

Les deux copilotes n'ont pas été en mesure d'identifier l'origine du problème, ce qui les a amenés à adopter des réactions inappropriées (Berthod & Müller-Seitz, 2018). Comprenant qu'ils perdaient le contrôle de l'appareil alors qu'ils avaient tout essayé – sauf d'interpréter la situation collectivement – les deux hommes se sont empêtrés dans l'incompréhension et la panique. L'absence du leadership a construit un épisode cosmologique.

Contrairement à la catastrophe de Mann Gulch, la structure des rôles ne s'est pas complètement effondrée, les deux copilotes ont maintenu leur position. Seulement, le copilote aux commandes à ce moment-là, n'ayant pas habituellement le rôle de leader, n'a pas su proposer des idées ou organiser les pensées. Son collègue ne l'a pas fait lui-même, ni ne l'a aidé à le faire. Dans un

tel contexte, la coordination a été difficile entre les deux hommes. D'autant plus que l'équipage ne pouvait pas compter sur son chef parti en pause. Cette absence a effacé son expérience ainsi que son rôle hiérarchique. La situation allant de mal en pis a provoqué une perte considérable de compréhension de la situation.

À travers leur analyse, Berthod et Müller-Seitz (2018) montrent l'enjeu du leadership : l'absence du supérieur hiérarchique peut déclencher l'absence d'une construction de sens organisationnel. Ce rôle a la capacité d'invoquer le sensemaking qui permettra de corriger une accumulation d'erreurs et d'éviter ainsi la catastrophe. Pourtant la pertinence du leadership pour la création de sens est un élément qui a souvent été négligé dans la recherche du sensemaking (Berthod & Müller-Seitz, 2018 ; Maitlis & Christianson, 2014).

#### **2.4. Les facteurs de résilience de Karl Weick**

La construction de sens permet aux individus de résister à la crise. Dès lors, il nous paraît nécessaire d'aborder la question de la résilience. Dans l'exemple de Mann Gulch, Weick s'est intéressé à l'effondrement de l'organisation des seize pompiers. Bien que cet incendie soit une catastrophe environnementale et humaine, trois hommes ont fait preuve de résilience et ont survécu. En cherchant les facteurs qui ont permis aux pompiers de s'en sortir, Weick a identifié quatre sources de résilience : l'improvisation et le bricolage ; les systèmes de rôles virtuels ; la sagesse comme attitude et l'interaction respectueuse (Laroche, 2003). Avant de les détailler, notons que la résilience peut se résumer dans le langage courant en : « l'art de rebondir » après un événement déstabilisant (Koninckx & Teneau, 2010, p.23).

##### **I. L'improvisation et le bricolage**

La première étape pour pouvoir rebondir face à une situation dénuée de sens est la recherche de solution(s). Tout l'enjeu est de créer de l'ordre à partir des matériaux disponibles dans l'environnement. En se basant sur son expérience de forestier expérimenté, Dodge a su faire preuve de créativité en allumant un feu de secours. Pour tout individu, le défi est d'agir en utilisant des éléments qu'il a sous la main (Laroche, 2003). Les personnes dotées de compétences

d'improvisation et de bricolage parviennent à résister à la pression et font appel à leur créativité pour trouver les solutions qui permettront de retrouver un certain ordre. Néanmoins, tous ne sont pas capables de faire face à une situation chaotique et devant une menace vitale, la réponse émane du cerveau reptilien. C'est ce que Weick a pu constater en voyant que la réponse des quinze pompiers à la solution du chef d'équipe a été la fuite.

## II. Les systèmes de rôles virtuels

Un élément perturbateur peut mettre à mal la coordination des actions, la répartition des tâches ainsi que les relations hiérarchiques. Cette instabilité peut aboutir à l'effondrement de la structure des rôles. Cependant, cela n'impliquera pas la suppression de l'organisation si les individus parviennent à garder en tête les rôles de chacun et donc à conserver un système de rôles virtuels. En conservant mentalement cette structure et en assurant les actions relatives aux rôles composant l'organisation, il est possible de maintenir une construction sociale de la réalité. Dans son analyse, Weick nous montre qu'en prenant la fuite, les pompiers n'ont plus maintenu de système de rôles, qu'il soit réel ou mental.

## III. La sagesse comme attitude

Être sage, selon Meacham (1983, cité par Laroche, 2003) :

Ce n'est pas savoir certains faits mais savoir sans confiance ni prudence excessives. Ainsi, la sagesse n'est pas une croyance, une valeur, un ensemble de faits, un corps de connaissance ou d'informations dans quelque domaine spécialisé, pas plus qu'un ensemble de capacités ou de compétences spéciales. La sagesse est une attitude que certaines personnes adoptent envers les croyances, valeurs, connaissances, informations, capacités et compétences admises, c'est une tendance à douter que celles-ci soient nécessairement vraies ou valides, et à douter qu'il y ait un ensemble complet de ces choses qu'on puisse connaître. (p.73)

L'équipe de pompiers était convaincue qu'elle allait affronter un feu de 10 heures. Une fois sur les lieux, les pompiers n'ont pas su réinterpréter le type de feu devant eux et n'étaient plus en mesure de trouver du sens à la situation qui se présentait (Laroche, 2003). La sagesse repose sur le détachement de ses croyances et expériences car elles conduisent à des actions cadencées. Être sage consiste à être ni trop confiant ni trop prudent. Car dans la première situation, on ne remet rien en question et on risque d'agir de manière erronée. Dans la deuxième, l'excès de précaution peut amener à l'inaction. Il faut trouver un juste milieu pour laisser place à « la curiosité, l'ouverture et la compréhension complexe » (Laroche, 2003, p.73).

#### IV. L'interaction respectueuse

Comme dernier facteur de résilience, Weick propose de mettre l'accent sur les individus et leurs interactions. L'interaction respectueuse est liée à l'intersubjectivité, elle-même définie par deux caractéristiques : « 1) elle émerge de l'échange et de la synthèse des interprétations entre deux entités communicantes ou plus, et 2) l'entité ou le sujet est transformé pendant l'interaction de sorte que se développe une subjectivité conjointe ou fusionnée » (Laroche, 2003, p.74). Ainsi lors de l'incendie, deux pompiers sont restés unis dans leur fuite. En restant ensemble, Sallee et Rumsay ont gardé leur intersubjectivité. En ayant gardé un partenaire, ils ont pu échanger sur leurs idées, partager leurs doutes, évaluer les comportements à adopter face à la situation ; ils ont maintenu une construction sociale. L'interaction face à face permet de rester en phase avec un environnement changeant et évite donc de se retrouver livré à soi-même. Les relations se basent sur la confiance, l'honnêteté et le respect de soi (Campbell, 1990, cité par Laroche, 2003).

Ces quatre facteurs de résilience identifiés par Weick constitueront une grille d'analyse qui nous aidera à analyser les données dans la deuxième partie de ce mémoire.

## 2.5. Sensemaking et sensegiving

Il est indéniable que les recherches sur le sensemaking au sein des organisations ont mis en évidence le rôle des supérieurs hiérarchiques et des acteurs organisationnels. En effet, la littérature sur le sujet constate que l'influence relative des managers et des autres groupes détermine la forme du processus de création de sens qui est produit.

Dans le domaine d'étude du sensemaking, il y a eu une multiplication de concepts qui ont permis une meilleure compréhension. Surtout dès que l'on s'intéresse à l'aspect managérial du sensemaking, il est impératif de s'attarder au *sensegiving* – la transmission du sens.

Pour enclencher le processus de sensemaking, il faut agir. Cependant, les acteurs organisationnels et leurs supérieurs sont confrontés à un dilemme lorsqu'ils sont face à une crise : la situation qui se présente à eux est difficile à comprendre et ils voudront rapidement recueillir des informations pour déterminer l'action la plus appropriée alors que peu de données seront disponibles, ce qui les obligera à agir avec des informations incomplètes. Agir en temps de crise implique donc un compromis entre « l'action dangereuse qui produit la compréhension et l'inaction sûre qui produit la confusion » [notre traduction] (Weick, 1988, cité par Maitlis & Christianson, 2014, p.85). Étant à la frontière entre les dirigeants et les acteurs organisationnels, les managers intermédiaires ont pour rôle de répondre en permanence à la double demande de sensemaking et de sensegiving.

Gioia et Chittipeddi (1991) se sont, notamment, penchés sur le concept de sensegiving en analysant le rôle du directeur d'une université dans un contexte de changement stratégique. Le rôle de manager est de formuler les plans stratégiques de son organisation mais aussi de guider les actions qui permettront de les mettre en œuvre. Le nouveau directeur est arrivé avec pour objectif de faire figurer son université dans le top 10 des universités publiques. Dès son entrée en fonction, il a annoncé son objectif. Pour le mettre en œuvre, il a commencé par rencontrer des personnes de l'organisation pour leur faire part de sa vision. Afin de montrer sa volonté d'atteindre son objectif, il a ensuite réorganisé le personnel

de la direction, il a même licencié certains collaborateurs, il a organisé des réunions et il a pris des décisions (réorganisation des programmes).

Ces activités indiquent que le directeur a adopté un mode « sensegiving », c'est-à-dire « le processus qui consiste à tenter d'influencer la création de sens et de significations des autres vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle » [notre traduction] (Gioia & Chittipeddi, 1991, p.442). Toutes les actions entreprises par le directeur montrent la vision de l'université qu'il voulait atteindre. L'intention était clairement de fournir une interprétation viable d'une nouvelle réalité et d'inciter les collaborateurs de l'équipe décisionnelle à l'adopter comme la leur. De leur côté, les cibles du directeur n'étaient pas passives, elles faisaient leurs propres interprétations de la situation et tentaient de communiquer à celui-ci leur nouvelle compréhension de la réalité, qu'elle soit adoptée ou rejetée (Gioia & Chittipeddi, 1991). Ainsi, le sensemaking et le sensegiving sont respectivement des processus de création et de transmission de sens, le premier concerne la création de sens pour soi et le second concerne la transmission de sens pour les autres.

À travers cet exemple, nous pouvons voir le rôle du leadership en termes de sensemaking (comprendre, interpréter et créer du sens d'une situation pour soi) et de sensegiving (amener sa vision de la réalité aux autres et tenter de la faire adhérer). Toutefois cet exemple n'est pas unidirectionnel. Une fois la transmission de sens reçue par les cibles, elles tentent d'appréhender la situation pour ensuite communiquer à leur tour leur vision de leur réalité.

À la fin de ce point, nous comprenons que c'est grâce à des processus internes tels que celui de sensemaking (création du sens) et celui de sensegiving (transmission du sens) que les organisations parviennent à réagir et gérer une crise (Heide, 2013, cité par Adamu et al., 2018). Voyons à présent l'élément vital d'une organisation et qui l'est encore plus en période de crise, la communication interne (Heide & Simonsson, 2021).

## Chapitre 2 : La communication interne

Une situation de crise au sein d'une organisation met instantanément la communication interne en première ligne. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la crise correspond au moment de la décision – dont la matière première est l'information – et dans un contexte d'urgence, il y en a une pléthore à prendre.

Ce chapitre nous rappellera quelques éléments théoriques de la communication interne puisque la communication « constitue le fondement même de l'ensemble des activités hospitalières [...], l'organisation au sein de l'hôpital n'est rendue possible que par l'interaction d'une multitude d'acteurs agissant en vue d'un objectif institutionnel [: soigner les patients] » (Haberey-Knuessi, 2013, p.10). Nous mettrons également en lumière un des acteurs qui y contribue : le supérieur hiérarchique.

### 1. Définition de la communication interne

Dans une organisation, une multinationale, une entreprise familiale, une entreprise publique ou privée, la communication interne, comprise comme la communication à destination du personnel de l'entreprise (Cobut & Donjean, 2015 ; Décaudin & Igalens, 2017), est le ciment qui lie la direction et les employés. En veillant à la qualité des échanges, elle crée une relation non négligeable entre ces deux parties car elle invite le personnel à adhérer à la vision, la mission, l'identité et le projet de l'entreprise. L'élément du lien sera développé plus tard dans ce chapitre mais nous pouvons déjà voir que la communication interne est « un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur » (Décaudin & Igalens, 2017, p.2). Le lien est important car pour qu'il y ait communication, il faut qu'il y ait relation, tout en sachant que la communication interne est un moyen pour développer des relations positives entre les différentes parties prenantes (Welch & Jackson, 2007).

Dans un premier temps la définition de Cheney et Christensen (2001) nous semble adéquate. Les auteurs définissent la communication interne comme « les relations avec les employés, l'énoncé des objectifs et le développement organisationnel » [notre traduction] (Cheney & Christensen, 2001 ; cités par Welch & Jackson, 2007, p.182). Cette définition suggère trois niveaux de la communication interne : la gestion quotidienne (relations avec les employés), la gestion stratégique (mission) et la gestion de projet (développement organisationnel) (Welch & Jackson, 2007).

La communication interne est essentielle à l'organisation car elle « influe sur la capacité des responsables à impliquer les employés et à atteindre les objectifs » [notre traduction] (Welch & Jackson, 2007, p. 177). Un consultant en gestion des ressources humaines a notamment démontré l'importance de la communication interne en proposant cette formule osée :

$$E = mc^2$$

Il démontre que l'efficacité (E) d'un groupe « est égale au produit de sa motivation (m) par sa compétence (c) et la communication interne (c) » (Décaudin & Igalens, 2017, p.47). Sans elle, l'équipe serait beaucoup moins efficace et, par conséquent, l'organisation serait moins performante.

### **1.1 Les finalités de la communication interne**

De manière résumée, nous pouvons dire que la communication interne a pour but d'informer pour expliquer. Être bien informé c'est l'émission, la transmission rapide et la réception d'un message clair et précis (Michon, 1994). Dans une organisation, l'information peut circuler de manière descendante, ascendante ou horizontale. Les informations doivent être régulières, accessibles et adaptées suivant la catégorie du personnel que l'on souhaite toucher. Une fois l'information comprise par les collaborateurs, elle peut ensuite les convaincre. Une fois convaincus, ils adhéreront et agiront.

En allant un peu plus loin, pour Henriët et Boneu (1990, cités par Cobut & Donjean, 2015) la communication interne comprend quatre objectifs : la compréhension, la circulation, la confrontation et la cohésion.

Pour Malaval et Décaudin (2006), les objectifs sont au nombre de trois : informer, motiver et rassembler. Ceux-ci interviennent tant dans le quotidien d'une organisation qu'en période d'évènements exceptionnels comme des perturbations, un changement, une crise ou un repositionnement.

Ou encore Détrie et Meslin-Broyez (2001) qui ont identifié 24 objectifs.

Voyons d'abord ceux d'Henriët et Boneu (1990, cités par Cobut & Donjean, 2015, pp.15-17), dont certains ont été enrichis par d'autres auteurs :

**La compréhension :** le personnel comprend la stratégie et le fonctionnement de l'organisation car il est régulièrement éclairé sur les objectifs de cette dernière, le communicateur rend accessible le milieu de l'organisation. La communication interne traduit le projet de l'entreprise (d'Almeida & Libaert, 2018) dans le sens où si le projet d'entreprise est un morceau de musique, alors « la communication interne est à la fois l'ensemble des partitions, l'orchestration et la musique produite » (Décaudin & Igalens, 2017, pp.30-31).

**La circulation de l'information :** une multitude d'informations s'échangent au sein d'une organisation et le rôle de la communication est de gérer, coordonner et de rendre accessible ce flux de sorte que chacun dispose des informations qui le concerne pour mener à bien ses tâches.

**La confrontation :** la mission de la communication interne est de faciliter les relations entre le haut et le bas de la hiérarchie, elle est un intermédiaire social de manière à ce que chacun trouve sa place au sein de l'entreprise pour ainsi favoriser la coopération entre les individus.

**La cohésion :** ayant compris les messages, le personnel développe un sentiment d'adhésion à l'organisation ainsi qu'un sentiment d'appartenance positif (Welch & Jackson, 2007). Si cependant, il y a une incohérence entre le rôle du personnel et le message, ce dernier risque de ne pas être accepté.

### **1.1.1 Une finalité supplémentaire**

Cobut et Donjean (2015) complètent ces quatre objectifs en révélant la production de sens. En effet, la communication interne ne se limite pas à la création de contenus et à la manipulation d'outils de communication. Elle participe également à la production de sens, sa transmission et son échange (Palès & Crepy, 2017) : elle traduit, vulgarise et simplifie pour que chacun comprenne les informations.

Libaert et Westphalen (2012, cités par Cobut & Donjean, 2015, p.18) acquiescent en ajoutant qu'aujourd'hui, « il s'agit moins de transmettre de l'information que d'en donner le sens. Le rôle de diffusion s'efface derrière un rôle de régulation ». Si on se concentre sur l'étymologie de la communication qui est comprise comme une « mise en commun », elle suppose « la construction d'un sens commun » (Haberey-Knuessi, 2013, p.10). Ce sens commun permet à chacun de « se situer dans le projet collectif » (Palès & Crepy, 2017, p.63).

On retrouve également la notion de sens chez Détrie et Meslin-Broyez (2001) pour qui la communication interne est « un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » (Détrie & Meslin-Broyez, 2001, p.42). Leur proposition de définition englobe trois missions de la communication interne : informer et expliquer ; animer la vie de l'organisation et promouvoir l'échange au quotidien (Détrie & Meslin-Broyez, 2001).

L'intérêt est de « trouver l'équilibre entre ce qui fait sens pour le personnel et ce qui fait sens pour la direction » (Brulois & Charpentier, 2011, cités par Cobut & Donjean, 2015, p.17). Qui plus est, dans un contexte où les crises sont de plus en plus fréquentes, la communication interne est un vecteur de sens qui permet de maintenir l'équilibre, elle représente un outil de réajustement qui permet d'assurer le fonctionnement de l'organisation.

Un sens partagé par tous permet collectivement de suivre les mêmes directions et de s'orienter vers le même cap.

## 1.2 Les dimensions de la communication interne

Les auteurs Michon (1994) et Giroux (1994) se sont intéressés eux aussi à la définition de la communication interne ainsi qu'à ses dimensions.

Selon Michon (1994), la communication interne comprend six composantes, chacune en interaction : l'information, la convivialité, la participation, la fédération, l'implication et l'identification. Dans le cadre de la question de recherche nous nous intéresserons davantage aux trois dimensions de Giroux.

- I. Dans **la perspective fonctionnaliste**, qui s'intéresse aux structures, **la communication productive** est vue comme un message, qui a pour objectif de « faire faire » quelque chose, transmis de la hiérarchie aux employés à travers des canaux de communication. L'organisation est divisée. D'une part, nous avons les gestionnaires qui savent et transmettent une information d'ordre opératoire et, d'autre part, nous avons les employés qui reçoivent le message et appliquent ce qui leur est demandé (Giroux, 1994). Dans la communication productive, la direction est créatrice de sens en indiquant via ses messages formels les opérations à réaliser pour maintenir le bon fonctionnement de l'organisation. Cette communication sert à contrôler, réguler et coordonner les actions des subordonnés (Giroux, 1994).
  
- II. **La communication intégratrice**, quant à elle, inclut la dimension relationnelle, les interactions et la création de liens. Elle présente la communication « comme une relation visant à rassembler les membres de la collectivité organisationnelle » (Giroux, 1994, p.5). Dans cette dimension, la racine latine domine : *communicare*, qui signifie mettre en commun. Ici, les sujets intégrés dans un contexte et un système sont à la fois émetteurs et récepteurs et participent à la collectivité, ce sont leurs échanges qui participent à la création de sens. Le contenu des messages ne se limite plus qu'à la dimension opératoire mais sont aussi expressifs, les sentiments et les expressions sont partagés (Giroux, 1994). Cette communication permet de mettre en relation les acteurs pour permettre

une parfaite intégration au sein de l'entreprise mais aussi leurs échanges vont permettre l'engagement, l'unité et vont participer à la même culture.

III. Dans **la perspective interprétative**, qui s'intéresse aux actions des individus, **la communication organisante** est celle qui « crée l'organisation » (Giroux, 1994, p.8). On s'intéresse aux interactions des membres qui échangent de la valeur, construisent leur identité et l'organisation (Giroux, 1994). Ici, l'organisation est « le produit des processus de communication » (McDaniel Johnson, 1977, cité par Giroux, 1994, p.8). À ce niveau, la communication interne est considérée comme « “une microsociété”, un lieu de vie producteur d'identités » (Cobut & Donjean, 2015, p.20). Dans cette dimension de la communication, on parle davantage de transactions que d'interactions car il y a à la fois un partage et une création de valeurs. Dès lors, la communication constitue les réseaux et non l'inverse. Les échanges entre les membres permettent la construction collective de sens, ils attribuent des significations aux objets qu'ils perçoivent dans leurs échanges (Giroux, 1994). Dans ce cas présent, c'est par leurs activités que l'organisation se construit car ils « font » ensemble.

## **2. Une question de liens et de relations**

Au cours de ce chapitre, nous avons pu voir apparaître la présence du lien et de la relation. La communication interne ne s'articule pas seulement autour de la circulation de l'information mais elle s'articule aussi autour de l'établissement d'une relation (Cobut & Donjean, 2015). Cette dernière fait référence aux comportements des collaborateurs ainsi qu'aux relations interpersonnelles mais aussi au « développement des symboles, des rites et des modes de présentation institutionnelle existants au sein de l'organisation à partir desquels les parties prenantes internes et externes élaborent une représentation de l'organisation » (Cobut & Donjean, 2015, p.22). Avec un climat positif, les collaborateurs se sentent mieux et développent davantage de relations interpersonnelles.

## 2.1 La place du supérieur hiérarchique

La source de la communication interne est, suivant les organisations, la Direction, la Direction des Ressources Humaines ou le Directeur de la communication (Décaudin & Igalens, 2017). Quant aux récepteurs, ce sont les employés. Peu importe qui est l'émetteur, cette source aura régulièrement besoin d'un acteur qui véhicule naturellement et indispensablement de l'information : le supérieur hiérarchique. Véritable vecteur de la communication interne, il est jugé aujourd'hui non seulement sur ses compétences techniques mais aussi sur ses compétences communicationnelles (d'Almeida & Libaert, 2018). Aujourd'hui, son rôle ne se limite plus à transmettre l'information mais à lui donner du sens (Demée, 2007). Les auteurs ajoutent que la communication interne est « efficace, pertinente et porteuse de sens [lorsqu'elle est] réalisée, relayée et portée par les managers de l'entreprise » (Demée, 2007, p.26). Ce premier paragraphe introduisant la figure du supérieur hiérarchique montre son rôle central dans la communication interne, et encore plus en période de crise.

Les supérieurs hiérarchiques favorisent la circulation de la parole et agissent sur la qualité des relations et du lien social (Palès & Crepy, 2017). Ils informent leurs équipes mais leur rôle ne s'arrête pas là, ils doivent faire en sorte de les convaincre (adhésion des équipes) pour les stimuler afin d'accélérer les actions. C'est grâce à un management participatif que la communication et la circulation d'informations seront favorisées (Haberey-Knuessi et al., 2013)

Il est certain que le contenu du message est important mais la relation entre le manager et son équipe compte tout autant. En effet, la nature de l'émetteur ainsi que la relation entre ce dernier et le récepteur « peuvent influencer l'impact et l'efficacité de la communication » (Décaudin & Igalens, 2017, p.60). D'ailleurs, plusieurs auteurs préfèrent le terme de « *relations avec les employés* » pour parler de communication interne [notre traduction] (Grunig & Hunt, 1984 ; Argenti, 1996 ; Quirke, 2000 ; cités par Welch et Jackson, 2007, p.178).

Concernant la nature de l'émetteur, celle-ci agit sur la perception du message qu'aura le récepteur. Une certaine crédibilité émane du statut de supérieur

hiérarchique et provoque une intériorisation du message de la part du récepteur, sans remise en cause (Décaudin & Igalens, 2017). La source d'autorité est considérée comme fiable et digne de confiance car aux yeux des collaborateurs, cette autorité a accès à des informations exactes et n'a aucune raison de leur mentir. Quant à la relation, elle doit être bonne, pour d'une part, adresser des messages adaptés à son équipe et, pour d'autre part, faciliter les échanges communicationnels.

Le rôle du manager est efficace s'il se base sur une double relation : d'une part, il doit pouvoir jouir du soutien, du respect, de l'appui de la direction générale et, d'autre part, il a besoin d'avoir la confiance de ses collaborateurs. Sans cette double relation, la communication interne est inopérante (Cobut & Donjean, 2015).

Une bonne relation se construit sur le long terme et elle est le résultat d'interactions (Welch & Jackson, 2007). Il est préférable qu'elle soit solide avant qu'une crise n'éclate. Plusieurs actions peuvent alimenter des échanges qualitatifs et, par conséquent, la création d'une relation solide, notamment par le partage d'informations « sensibles » du manager vers les collaborateurs. Cela concerne des déclarations sur les chiffres, les performances ; en bref, des informations difficiles à communiquer (Décaudin & Igalens, 2017). Cette communication est considérée par les collaborateurs comme une preuve de transparence ainsi qu'un signe de reconnaissance car ils se sentent dignes de confiance et de compétence. Ces sentiments améliorent considérablement la relation.

En plus de posséder un savoir, un savoir-faire et des compétences techniques, le supérieur hiérarchique doit aussi posséder des compétences relationnelles. Figure duale, il est l'intermédiaire entre la direction et ses équipes et il doit trouver l'équilibre entre la posture de chef et celle d'un être humain à l'écoute et empathique (Imbert, 2007). C'est par une solide relation et par une bonne connaissance de ses équipes, de leur rôle et de leur mission que le supérieur

hiérarchique peut « orienter et donner du sens aux tâches quotidiennes » (Imbert, 2007, p.24).

La communication interne fortifie les liens entre le management et le personnel, elle est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation, car elle a pour but de s'inscrire dans la stratégie de cette dernière et de supporter ses objectifs. Intégrée dans le management de l'organisation, elle est un levier qui en influence les performances. La communication interne est donc partie prenante du management (Palès & Crepy, 2017), elle « n'a d'efficacité que si elle est accompagnée [...] d'un appui du management de l'entreprise » (d'Almeida & Libaert, 2018, p.5).

## **2.2 Les collaborateurs, les parties prenantes**

La communication interne est vitale à une organisation car elle suscite l'implication des employés, facilite les changements organisationnels, favorise l'ambiance organisationnelle et élimine les rumeurs (Moch, cité par Cobut & Donjean, 2015). Dès que le collaborateur est informé et comprend le message, il est plus facile de le convaincre et de le faire agir car il se sent plus impliqué et cela favorise sa participation, son implication à faire remonter l'information, sa proposition d'initiatives, etc. La communication interne est capable de créer un environnement de confiance et de collaboration, ce qui permet la motivation. Une fois le collaborateur à l'aise et satisfait au travail, il partagera plus facilement son enthousiasme. Il représentera un agent d'influence de l'organisation qui motivera et impliquera ses collègues.

Comme il a été mentionné plus haut, la communication interne est la communication à destination du personnel de l'entreprise. Le personnel n'est pas à considérer comme un public unique (Welch & Jackson, 2007), il représente les parties prenantes internes de l'organisation qu'il faudra segmenter car on ne s'adressera pas de la même façon à des cadres ou à des employés.

Freeman (1984), le premier à avoir théorisé les parties prenantes, les définit comme « un individu ou un groupe d'individus qui est concerné par les activités des organisations et qui peut avoir une influence sur leur réussite » (cité par

Renard, 2020, p.17). Progressivement, l'approche unilatérale de la gestion des parties prenantes est passée à une approche bilatérale ou multilatérale. En d'autres termes, le modèle de communication unilatéral a laissé place à l'établissement d'un dialogue entre l'organisation et les parties prenantes afin de construire une relation sur le long terme (Renard, 2020 ; Frandsen & Johansen, 2011). Les *stakeholders* sont vus aujourd'hui comme des acteurs dynamiques, ayant des enjeux variables, ce qui complexifie et dynamise leurs relations avec l'organisation ; relations pouvant être mises à mal lors d'une crise.

Comme les acteurs de l'organisation ont des attentes, des enjeux et des intérêts différents, il y a des distinctions à faire. Il existe donc des groupes hétérogènes de parties prenantes internes : ouvriers, employés administratifs, cadres supérieurs, cadres moyens, membres de l'équipe de projet, membres du conseil d'administration, etc. Ces groupes se différencient des autres par une série d'éléments qui leur sont propres ; sont liés entre eux et qui ont des conséquences sur la manière de communiquer (Frandsen & Johansen, 2011) : (1) le type de relation que le collaborateur a avec l'organisation ; (2) les enjeux (motivation, engagement, rémunération, sécurité de l'emploi, etc.) ; (3) l'identité et le degré d'identification à l'organisation (appartenance au travail et au lieu de travail) ; et (4) le rôle des employés en tant qu'émetteurs et récepteurs en période de crise.

Cette énumération montre la distinction entre les parties prenantes internes et externes : les collaborateurs représentent certains enjeux et possèdent une relation contractuelle à l'organisation qui les lie davantage à l'organisation comparativement aux parties prenantes externes. Ce sont eux qui, en situation de crise, ressentent de l'insécurité, de l'incertitude, du stress, la peur de perdre leur emploi, de la colère etc. Leur travail et leur lieu de travail construisent leur vie. Cet élément montre l'importance de se concentrer sur le public interne lors d'une crise.

## Chapitre 3 : La communication interne de crise

Depuis peu, la communication interne de crise fait l'objet d'une attention particulière car il a été prouvé que les collaborateurs constituent le cœur de toute organisation. Jamal et Abu Bakar (2017) ont démontré que ces derniers, considérés comme parties prenantes internes, sont reconnus comme un capital humain qui est l'actif le plus précieux d'une organisation. Selon Adamu et al. (2018), le nombre de recherches sur la communication interne de crise a augmenté depuis la crise financière mondiale de 2008 car elle a touché de nombreux établissements dans le monde entier. De même que l'étude comparative de Johansen et al. (2012), les chercheurs s'aperçoivent que la communication interne de crise reçoit plus d'attention en 2011 qu'en 2003.

Bien que de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la communication interne de crise, des recherches supplémentaires sont nécessaires car pendant longtemps, l'aspect interne de la communication de crise a été négligé (Frandsen & Johansen, 2011 ; Heide & Simonsson, 2014 ; Strandberg & Vigsø, 2016). Comme l'indiquent Jamal et Abu Bakar (2017), il y a peu d'études dans les organisations publiques sur l'importance du rôle de la communication du manager parmi les employés durant une crise. L'objectif de cette recherche est de contribuer à ce domaine d'étude et d'apporter plus de connaissances sur la manière dont les collaborateurs interprètent et gèrent une crise (Heide, 2013).

### **1. Le besoin de recherches dans le domaine de la communication interne de crise**

La communication de crise est une discipline académique comprenant de nombreuses recherches mais ces dernières années, les chercheurs se sont principalement intéressés à sa dimension externe, c'est-à-dire établir des plans détaillés, préparer des réponses sur mesure et développer des stratégies de réponse à adopter pour sauver l'image et la réputation d'une entreprise (Frandsen & Johansen, 2011, Johansen et al., 2012). Plusieurs chercheurs ont démontré qu'une organisation en situation de crise communique avec ses parties prenantes

internes différemment qu'avec ses parties prenantes externes (Strandberg & Vigsø, 2016). Pourtant, nous savons encore très peu de choses de la dimension interne de la communication de crise hormis les célèbres recherches de Karl Weick sur le sensemaking dont la théorie est l'une des plus pertinentes pour la communication de crise interne (Heide & Simonsson, 2015).

Bien que les publications sur la dimension interne fleurissent depuis une dizaine d'années (cf Frandsen & Johansen, 2011 ; Heide & Simonsson, 2014 ; Heide & Simonsson, 2015 ; Strandberg & Vigsø, 2016), un manque de connaissances subsiste sur l'étude conjointe de la dimension interne de l'organisation des crises, la gestion des crises et la communication de crise (Johansen et al., 2012). Pourtant, c'est l'une des demandes de Taylor (2010) :

L'avenir de la recherche en communication de crise réside dans l'étude et la compréhension de la dynamique interne des organisations. L'avenir des chercheurs et des praticiens de la communication de crise est de répondre au « comment » et au « pourquoi ». [...] La communication et les relations sont au centre de cette approche interne de la communication de crise. [Notre traduction] (Taylor, 2010, citée par Johansen et al., 2012, p.272).

Il est à signaler que la littérature anglo-saxonne a davantage étudié ce domaine que la littérature francophone. En effet, lors d'une recherche sur Google Scholar, nous obtenons 3 400 000 résultats pour la recherche « internal crisis communication » contre 103 000 pour la recherche « communication interne de crise ».

## **2. Vers une définition de la communication interne de crise**

En période de crise, la communication interne est importante car elle peut influencer les facteurs organisationnels tels que les relations. Pour Johansen et al. (2012), la communication et les relations sont les fondements de la communication interne de crise. Ils la définissent comme « l'interaction

communicative entre les dirigeants et les employés, dans une organisation privée ou publique, avant, pendant et après une crise organisationnelle ou sociétale » [notre traduction] (Johansen et al., 2012, p. 271).

Pour Heide et Simonsson (2021, p.258), la communication interne de crise peut être décrite « comme une fusion des deux domaines que sont la communication de crise et la communication du changement » [notre traduction]. Elle comprend « le besoin d'information, de communication et de création de sens entre les managers et les employés » [notre traduction] (Heide & Simonsson, 2014, p.129).

Frandsen et Johansen (2011) précisent que par communication *interne* de crise, il ne faut pas se restreindre au sens littéral et la comprendre comme nichée au cœur de l'organisation car à n'importe quel niveau hiérarchique et par n'importe quel acteur de l'organisation, la communication interne peut fuir tout comme la communication externe peut entrer. Cela démontre la porosité – déjà pointée dans le domaine de l'information et de la communication – entre la communication interne et externe. Étant donné la ligne floue entre l'interne et l'externe, la communication interne de crise « comprend également les situations dans lesquelles les employés interprètent et donnent un sens à la communication de crise “externe” de l'organisation » [notre traduction] (Frandsen & Johansen, 2011, p.356) c'est-à-dire la manière dont les collaborateurs vont comprendre les conférences de presse, les interviews données aux journalistes, etc.

Ces deux auteurs ajoutent que la communication interne de crise ne se limite pas à la communication entre les managers d'une organisation (vu comme l'émetteur) et les employés de l'organisation (vu comme les récepteurs). Le modèle que nous étudions dans ce présent chapitre est interactif : les managers et les employés sont des acteurs actifs de la création et de la transmission de sens (Heide & Simonsson, 2014 ; Johansen et al., 2012). La communication interne de crise comprend également les échanges des collaborateurs entre collègues ou avec leur responsable ou encore en dehors des frontières de l'organisation (échanges avec amis et famille). Dans ce modèle, les collaborateurs sont à la fois des récepteurs

et des messagers importants en cas de crise. Ces quelques apports théoriques permettent de comprendre que la communication interne de crise a « un rôle important et complexe, à savoir faciliter la construction de sens face aux situations ambiguës et permettre aux collaborateurs de jouer un rôle actif dans la communication, tant en interne qu'en externe » [notre traduction] (Heide & Simonsson, 2021, p.269).

Dans l'étude d'Adamu et al. (2018), il est évident que la relation entre le management et les employés est le processus qui permet de sauver l'organisation de la crise. On retrouve, chez ces auteurs, la notion de sensemaking, puisque suivant les conclusions de Heide et Simonsson (2015), ils soutiennent que le sensemaking est une dimension importante et essentielle de la communication interne de crise.

La communication interne de crise ne permet pas uniquement la gestion d'une crise aiguë, elle permet également de prévenir les crises et d'en tirer des enseignements (Heide & Simonsson, 2021).

### **3. Quelques éléments théoriques**

Heide (2013) nous explique que dans la recherche sur la gestion des crises et la communication de crise, il existe deux « traditions ».

- I. La tradition moderne se base sur la rationalité et le contrôle, elle se concentre sur les réponses aux crises permettant de retrouver une situation d'équilibre, celle connue avant la crise. Par cette volonté de contrôler les dommages encourus, cette tradition met l'accent sur la communication externe et ne se concentre que sur la phase aiguë de la crise (Kent, 2010, cité par Heide, 2013). En matière de communication, cette tradition la perçoit comme une diffusion d'informations par le biais de communiqués de presse ; la communication est comprise comme un outil.

- II. La tradition postmoderne, celle qui nous intéresse, se concentre sur la perception ressentie d'une situation et le sens donné à ladite situation. Cette tradition se base sur le constructivisme social. Contrairement à la vision traditionnelle, la vision postmoderne englobe la crise avant, pendant et après celle-ci. Le postmodernisme ne considère pas la communication comme un outil mais comme un moyen de production et de reproduction de la réalité.

Pour les chercheurs de la tradition moderne, une organisation correspond à une voix alors que la tradition postmoderne met en avant l'existence de voix multiples.

### **3.1. Des acteurs importants : les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques**

#### **3.1.1. Les collaborateurs**

Puisque la communication constitue l'organisation (Heide, 2013), c'est à travers leurs échanges que ses membres la produisent et la reproduisent. En plus de leurs interactions, la construction sociale d'une organisation est basée sur la compréhension d'un événement et la création de sens par ses membres. Par conséquent, les parties prenantes internes devraient être le groupe prioritaire à cibler dans la gestion de crise. Ils doivent être les premiers informés dès le début du processus d'annonce (Fearn-Banks, 2016).

Une crise touche les acteurs organisationnels qui sont des individus dotés de sensibilité, d'émotions, d'intelligence, de capacités de résistance, etc. La crise « attaque le lien social constitutif de l'organisation et oblige les acteurs à prendre position dans l'urgence et la pression » (de Saint-Georges, 2011, p.18). Dans une telle situation, les émotions des individus sont à fleur de peau, c'est pourquoi la communication interne est si précieuse. En période de crise, les collaborateurs veulent savoir ce qu'ils peuvent et doivent faire (Fearn-Banks, 2016). Ceci implique que dès le début de celle-ci, les collaborateurs doivent recevoir des informations rapides sur la situation de l'organisation car ils jouent un rôle important en tant que communicants en temps de crise mais aussi dans le

maintien et le fonctionnement d'une entreprise (Frandsen & Johansen, 2011 ; Heide & Simonsson, 2021).

Une communication rapide et adéquate en temps de crise permet de maintenir l'engagement, la motivation, l'implication et la cohésion du personnel qui sont des éléments favorisant la défense de l'organisation. Les collaborateurs ont besoin de savoir ce qui se passe afin d'être mobilisés et d'être motivés pour continuer à remplir les objectifs de l'organisation. Cette opération consiste en quelque sorte à transformer chaque employé en ambassadeur (Cobut & Donjean, 2015).

Toutefois, dans une situation de stress, surtout en temps de pandémie, les personnes peuvent perdre jusqu'à 80 % de leur capacité de traitement de l'information. De plus, les 20 % restant restent focalisés sur des questions qui préoccupent les collaborateurs (Covello, 1991, cités par Wojtecki & Peters, 2000). Étant donné la faible efficacité avec laquelle les individus peuvent traiter les informations dans un tel contexte, il ne sert à rien d'augmenter le nombre de mails, de newsletters et d'articles sur l'intranet car rendre l'information disponible n'est pas synonyme de communication (Wojtecki & Peters, 2000). Certes, différents canaux de communication seront utilisés pour informer les collaborateurs, mais à cela il faut impérativement que les messages soient accompagnés de contacts humains (Cobut & Donjean, 2015). Dans ce contexte, la hiérarchie a un rôle essentiel qui est celui d'aller au contact de son personnel, de répondre à ses questions, d'assurer des réunions d'information, etc. Il est fondamental d'informer les collaborateurs, mais aussi de les rassurer pour mettre en évidence ce qui est mis en place pour maintenir l'équilibre de l'organisation, à faire face et à s'organiser. Johansen et al. (2012), lors de leur étude, constatent qu'en situation de crise, la communication « face to face », gage d'efficacité, est un canal très important, au même titre que les mails et l'intranet.

Il est également essentiel que les collaborateurs, en plus de recevoir des informations pour créer un sens, puissent discuter de la situation via des conversations avec des collègues ainsi qu'avec le responsable car comme le

soulignent Heide et al. (2012) « la création de sens sur un lieu de travail se fait au contact des collègues les plus proches » [notre traduction] (cités par Strandberg & Vigsø, 2016, p.95).

Les collaborateurs sont importants dans toutes les étapes de la crise :

**Avant**, ce sont ceux qui ont la possibilité de détecter les signaux et d'en avertir l'organisation. La communication ascendante permet aux managers d'utiliser ces informations dans leur prise de décisions.

**Pendant**, le plus important est d'informer les collaborateurs et d'expliquer ce qui se passe. Leurs échanges et leur compréhension de la situation aura une incidence sur leurs comportements, leurs actions et ce qu'ils véhiculeront à l'externe car en tant qu'ambassadeurs de l'organisation, leur compréhension est communiquée aux autres parties prenantes externes (Heide & Simonsson, 2014). Ils affronteront la crise et mettront en œuvre les décisions de la direction grâce à leur compréhension de la situation rendue possible par le rôle des managers. Par leur présence sur le terrain, ils sont également des émetteurs d'informations précieux pour leur manager afin d'évaluer l'évolution de la situation.

**Après**, il faut continuer à donner du sens à la crise passée et permettre le partage de leur expérience afin de créer un apprentissage organisationnel et mieux se préparer aux crises futures (Heide & Simonsson, 2021).

L'organisation en situation de contexte pandémique compte sur ses collaborateurs mais l'approche communicative des managers est cruciale (Heide & Simonsson, 2021).

### **3.1.2. Les supérieurs hiérarchiques**

Lorsqu'une organisation entre dans une phase de crise aiguë, le besoin d'information des acteurs organisationnels augmente de façon spectaculaire. Face à une situation pleine d'ambiguïté, les collaborateurs communiquent et agissent pour tenter de donner un sens à la situation. La communication au sein d'un groupe étant primordiale, elle doit être ininterrompue pour maintenir la coordination du système.

Si la compréhension d'une crise se fait par les interactions et les interprétations des individus, cela signifie que plusieurs collaborateurs auront une compréhension différente de la crise selon leur profession, leurs connaissances, leurs réseaux, leur position hiérarchique, etc. (Heide & Simonsson, 2014). Leur façon d'appréhender la situation influence leurs réactions et, par conséquent, la gestion de la crise. Paul Argenti (2002, cité par Heide, 2013) souligne l'importance du moral de ces derniers car celui-ci doit être le meilleur possible pour mettre en œuvre les actions qui rétabliront la situation. C'est à ce moment précis que le rôle du manager intervient pour aider les collaborateurs à cadrer et à donner du sens aux situations (Heide, 2013).

La communication du leadership est nécessaire en toute circonstance mais elle est essentielle lors de la phase aiguë de la crise. Le supérieur hiérarchique direct est d'ailleurs la source d'information préférée pour 90 % des employés dans une situation préoccupante (Foehrenback & Rosenberg, 1983, cités par Wojtecki & Peters, 2000). Ce n'est pas étonnant car c'est celui qui est le plus à même de comprendre les réalités du terrain et c'est celui qui comprend le mieux le point de vue de son équipe grâce à la communication directe qu'il peut y avoir entre eux.

Dans cette situation, le défi pour le manager est d'employer davantage de compétences en communication interpersonnelle pour trouver une réponse à la crise et maintenir l'objectif de l'organisation (Jamal & Abu Bakar, 2017). Le manager joue un rôle crucial car il crée du sens organisationnel en posant les bonnes questions pour mieux comprendre la situation (Smircich & Morgan, 1982, cités par Heide & Simonsson, 2021). Il a le rôle de messenger et de donneur de sens (Heide & Simonsson, 2014), il doit expliquer les réalités de la situation et les actions à mettre en œuvre afin d'obtenir la confiance des parties prenantes internes car c'est ce sentiment qui permettra « d'influencer ou de motiver les collaborateurs vers un comportement spécifique » [notre traduction] (Jamal & Abu Bakar, 2017, p.373). La confiance permet de construire un cadre de proximité où les interactions et les relations seront facilitées. Elle facilitera

également la communication descendante ainsi que la communication ascendante. On attend de lui qu'il communique de manière rapide, responsable et efficace.

Le manager communiquera différentes informations (Sturges, 1994, cité par Heide & Simonsson, 2014) :

- Celles qui aideront dans un premier temps les collaborateurs à savoir ce qu'ils doivent faire pour se protéger physiquement ;
- Celles qui aideront à gérer les aspects psychologiques de la crise (dans le but de diminuer le stress, l'incompréhension, l'incertitude, etc.) ;
- Celles dont les gens se servent pour se faire une image de l'organisation.

Le rôle du manager, en temps de crise, ne se limite pas à la diffusion d'informations à ses équipes mais aussi à laisser la place au dialogue sur ces informations et d'aborder les grandes questions qui se posent ainsi que les sources d'inquiétudes et de frustrations (Heide & Simonsson, 2021).

En résumé, nous comprenons que la présence et les actions du manager sont vitales dans une situation de crise. En effet, les collaborateurs qui peuvent se référer à la disponibilité de leur supérieur hiérarchique semblent éprouver une perte de motivation et d'engagement moindre que les collaborateurs qui en sont dépourvus (Johansen et al., 2012). Les acteurs organisationnels ressentent moins d'insécurité et sont moins effrayés de la situation de crise ce qui évite de créer un épisode cosmologique et d'en perdre le sens.

Une organisation parvient à faire face à une crise grâce aux processus internes, aux relations entre les acteurs organisationnels, au processus de création et de transmission de sens, au leadership, etc. Nous pouvons donc constater que la communication interne est essentielle pour une organisation. Tant les collaborateurs que les supérieurs hiérarchiques sont très importants dans chaque phase de crise. Toutefois, l'accent est davantage mis sur les collaborateurs car ce sont eux qui peuvent détecter rapidement des signaux faibles qui pourraient conduire à une crise ; ce sont eux qui gèrent et résolvent une situation de crise et

qui communiquent leur vision à l'externe. Le fondement de la communication interne de crise repose sur la relation rendue possible grâce aux dialogues entre acteurs organisationnels et, ce à plusieurs niveaux. Ces échanges permettent une construction de sens mais également de construire les actions qui résoudront les problèmes.

## Conclusion du cadre théorique

Nous venons d'établir l'état de l'art sur notre question de recherche. Pour rappel, celle-ci s'intéresse à découvrir : « Quel a été le rôle du supérieur hiérarchique auprès des équipes du Département Infrastructures et Logistique, qui ont une pratique différente des outils de communication dans la construction de sens en période de crise de la Covid-19 ? ».

Afin de faciliter notre recherche nous avons construit deux sous-questions :

- Comment la construction de sens des acteurs du Département Infrastructures et Logistique s'est construite dans ces événements de crise ?
- Quel a été le rôle du supérieur hiérarchique par rapport à cette construction de sens en période de crise de la Covid-19 ?

La focale de ce mémoire porte sur la construction de sens d'acteurs organisationnels en situation de crise. Toutefois, il est important de rappeler que dans cette présente étude, l'organisation étudiée n'est pas en crise mais elle fait face à une crise plus large qu'elle.

Nous venons d'aborder la crise afin de poser les bases pour comprendre la perte de sens ainsi que la construction de sens dans un contexte de turbulences. C'est dans ce premier chapitre que nous avons posé un concept essentiel : celui de *sensemaking* que l'on doit à Karl Weick. Celui-ci a plusieurs caractéristiques qui nous permettront d'analyser la construction du sens dans notre étude de cas. Du même auteur, nous avons présenté les facteurs de résilience. Ceux-ci forment une grille d'analyse qui nous permettra d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche. Nous avons également mis en lumière la place qu'occupe le supérieur hiérarchique dans cette construction de sens.

Nous avons ensuite approché la communication interne, véritable vecteur de sens, car dans une situation inédite, le besoin d'être orienté et informé se fait très vite ressentir. Notre intérêt s'est porté particulièrement sur le supérieur

hiérarchique et les collaborateurs qui sont les acteurs prioritaires au maintien de l'organisation. Cette quête d'information cible le rôle du supérieur hiérarchique dans la communication interne de crise, domaine encore trop peu étudié.

Nous allons, à présent, nous atteler à confronter la théorie à la réalité organisationnelle observée lors de notre immersion professionnelle animée par la crise de la Covid-19 au CHU Tivoli. Grâce aux données empiriques, nous découvrirons les acteurs du Département Infrastructures et Logistique ainsi que leur récit de la crise.

## Partie 2 : L'étude de cas

---

Après avoir parcouru les éléments théoriques en lien avec notre recherche, plongeons-nous au cœur de notre étude. Cette deuxième partie portera sur la confrontation entre la théorie et la réalité du terrain observée durant 100 jours dans le cadre de notre immersion professionnelle.

Le premier chapitre de cette deuxième partie abordera le cadre de l'étude de cas. Nous présenterons l'organisation d'accueil de l'immersion professionnelle, le CHU Tivoli, avant d'analyser le contexte dans lequel s'est déroulée cette expérience ainsi que le projet réalisé. Nous expliquerons le choix de notre sujet de mémoire en développant deux raisons. Nous détaillerons enfin la méthodologie utilisée pour accomplir notre recherche.

Les chapitres suivants s'attarderont à la réalité organisationnelle du CHU Tivoli. Nous commenterons tout d'abord la perte de sens ainsi que la création de sens des collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique. Nous nous focaliserons ensuite sur le rôle du supérieur hiérarchique et du Directeur dans leur participation à la création de sens sous les angles de la présence et de la relation entretenue avec les collaborateurs.

Enfin, la théorie confrontée à l'analyse des données relatives à la situation de crise vécue par les collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique lors de cette pandémie nous permettra de répondre à la question de recherche.

### Chapitre 1 : Cadre de l'étude de cas

Ce premier chapitre abordera le cadrage de notre présente recherche. Nous commencerons par mettre en lumière l'organisation ayant rendu cette immersion professionnelle possible ainsi que cette étude de cas. Après avoir présenté le CHU Tivoli, nous présenterons le dispositif méthodologique de cette étude.

## **1. Présentation de l'organisation : le CHU Tivoli La Louvière**

L'organisation<sup>3</sup> dans laquelle la présente recherche a pu être réalisée est active dans le secteur de la santé. Situé à La Louvière depuis 1976, le Centre Hospitalier Universitaire de Tivoli fait partie du réseau des institutions de l'Université Libre de Bruxelles. Il compte 518 lits agréés, 34 services médicaux, 1600 travailleurs et près de 200 médecins indépendants. En matière d'importance, cet hôpital est le troisième site hospitalier wallon. Il est l'un des principaux employeurs de la région du Centre (CHU Tivoli, 2020).

Couvrant toutes les spécialités médicales, le CHU Tivoli travaille énormément en collaboration. Il a formé un réseau extrahospitalier avec quatre partenaires spécialisés de la région permettant aux habitants de bénéficier d'une médecine de proximité et de qualité. Ce réseau se nomme : « Centres Spécialisés du Hainaut (C.S.H.) » (CHU Tivoli, 2020).

Le CHU Tivoli a continué sur sa lancée en formant fin 2018 avec le CHU Ambroise Paré et le CHP Chêne aux Haies le *Pôle Hospitalier Universitaire (PHU) Cœur du Hainaut*. Ces centres hospitaliers ont développé des activités conjointes afin d'améliorer la qualité des soins de santé pour la région de Mons, du Borinage et du Centre. Dès lors, 500 000 habitants, issus d'une vingtaine de villes et communes, peuvent profiter d'une médecine de proximité et de qualité (PHU Cœur du Hainaut, 2020).

Dernièrement, le 29 juin 2021, le CHU Tivoli a constitué le réseau hospitalier *Helora* avec le Pôle Hospitalier Jolimont (situé à moins de 2 kilomètres de Tivoli) et le CHU Ambroise Paré. *Helora* fait plus que répondre à la réforme initiée par la Ministre des Affaires sociales et de la Santé publique, Maggie De Block, en 2019, elle la dépasse. Géographiquement, le réseau propose une offre médicale de proximité et de qualité à 755.000 habitants. D'ici 2030, le rassemblement de ces groupes hospitaliers feront naître deux nouveaux hôpitaux : un à La Louvière

---

<sup>3</sup> Ce point est similaire au rapport de notre immersion professionnelle.

réunissant les activités de Jolimont et de Tivoli et un à Mons regroupant l'hôpital de Mons du Pôle Hospitalier Jolimont et le CHU Ambroise Paré (Coulée, 2021).

Visant sans cesse l'amélioration de la qualité des soins ainsi que le confort du patient, des travaux sont actuellement en cours sur le site du CHU Tivoli.

D'abord, nous avons la Polyclinique de l'Enfant. Cet espace, légèrement éloigné de l'hôpital, a été pensé pour l'amélioration de la prise en charge de l'enfant mais aussi pour sortir du cadre de l'hôpital et permettre l'accueil dans un espace convivial et chaleureux. Le bâtiment a accueilli les petits patients le 6 juillet 2021.

Ensuite, nous avons l'extension et la rénovation du Centre René Goffin (le Canceropôle). Afin d'améliorer la lutte contre le cancer, le service sera équipé des dernières technologies pour offrir aux patients une prise en charge humaine et confortable. Le Canceropôle ouvrira ses portes fin 2021.

Enfin, un autre projet d'agrandissement verra la nouvelle aile « Cœur du Hainaut » connectée directement au bâtiment actuel. Ce nouvel édifice accueillera les services logistiques, les services des urgences, le quartier opératoire ainsi que six nouvelles unités d'hospitalisation. Cet aménagement permettra de développer des circuits de soins mieux agencés et une meilleure collaboration entre les équipes médicales. Le projet s'inscrit dans la philosophie du développement durable.

## **2. La communication interne du CHU Tivoli lors de la crise de la Covid-19**

Comme mentionné précédemment, nous avons mis en œuvre un projet pour le CHU Tivoli dans le cadre de notre immersion professionnelle. Dans la mesure où ce projet a fait surgir la question de recherche de cette présente étude, nous avons toutes les raisons de penser que les données identifiées seront pertinentes à ce mémoire. De plus, l'exposé du projet permettra une compréhension plus approfondie du contexte. L'objectif de ce projet était d'analyser l'expérience de la communication interne, les sources de satisfaction et d'insatisfaction ainsi que les besoins du personnel en matière de communication. C'est grâce à cette

démarche que les problèmes ont pu être identifiés et corrigés en apportant à ce service un plan de communication de crise.

### **2.1. Le contexte**

Vécue de septembre 2020 à mai 2021, cette expérience au sein d'un hôpital a été fortement bousculée par la reprise épidémique de la Covid-19 et ce, à deux reprises : en octobre 2020 et en mars 2021.

Dans un webinaire, Cynthia Colson (2021), responsable de la communication interne et externe au CHU Tivoli, nous informe que le virus SARS-CoV-2 a bouleversé l'organisation ainsi que la communication au sein de l'hôpital. La crise a imposé une véritable adaptation en limitant l'offre de soins aux cas urgents et en supprimant les visites. Durant cette période, l'hôpital essayait de maintenir son objectif premier, à savoir, soigner les patients.

Quant à la communication, beaucoup de sujets ont dû être mis entre parenthèses : que ce soit la promotion des services, l'aspect éducation du patient ou encore la promotion de la santé. Un seul sujet dominait tant en interne qu'en externe : la Covid-19. Ce virus a plongé le service communication davantage dans une logique d'information que de communication, car l'enjeu premier était de trouver la bonne information, la rendre acceptable et compréhensible pour tous. Autant en interne qu'en externe, il a fallu s'adapter au changement continu et adapter les messages aux publics (Colson, 2021).

Bien qu'en externe l'accent ait été mis sur les conditions d'accès à l'hôpital, la priorité en interne a été la protection des travailleurs. L'enjeu a été de les informer correctement sur les équipements de protection individuel (EPI) mais également d'instiller des messages positifs, de valoriser le personnel, de montrer de l'empathie face à la période pénible que tous et toutes traversaient, de les fédérer autour de cette pandémie et de créer aussi un élan de solidarité (Colson, 2021).

Abordons à présent un des éléments qui a construit le projet d'immersion professionnelle : une enquête quantitative sur la communication interne du CHU Tivoli lors de la crise de la Covid-19.

## **2.2. Le projet**

Un questionnaire<sup>4</sup>, assorti d'une marge d'erreur de 4,75 %, a été diffusé à l'ensemble du personnel du CHU Tivoli (composé de 1694 personnes et de 225 médecins indépendants) du 1er mars 2021 au 15 mars 2021.

Pour obtenir un maximum de réponses, trois possibilités ont été proposées :

- Via le lien URL du sondage envoyé par mail ;
- Via le lien URL sur l'intranet ;
- Via un formulaire papier pour les personnes n'ayant pas accès à un ordinateur.

500 personnes ont répondu au sondage et parmi ces répondants, il y a 350 réponses complètes. 50 % des participants proviennent du Département Infirmier, Paramédical et de Psychologie, 16 % émanent du Département Médical et 14 % sont issus du Département Administratif. En analysant plus en profondeur le taux de participation par département, on constate que le Département Infrastructures et Logistique est sous-représenté (25 répondants sur 194 personnes). Ce résultat nous interpelle et nous amène petit à petit à la question de recherche.

Cette enquête a cherché à comprendre la manière dont les employés et les médecins du CHU Tivoli ont vécu la communication interne de l'hôpital lors de la crise de la Covid-19.

De manière générale, 8 personnes sur 10 ont estimé avoir été bien informées par le service communication en comparaison à la période précédant la crise de la Covid-19, soit un résultat très satisfaisant pour l'équipe communication.

Un des éléments qui a contribué à ce score repose sur le développement d'un nouvel outil de communication lors de cette crise : la Covid News. Cette newsletter, mise en place depuis le 13 mars 2020, contient une série d'informations pratiques concernant les mesures et procédures d'organisation. Le caractère exceptionnel de la situation a poussé les collaborateurs à utiliser cet

---

<sup>4</sup> Données issues de l'enquête quantitative faite en mars 2021 au CHU Tivoli (cf. annexes).

outil de communication car il leur a permis de trouver les informations relatives aux changements liés à la crise. Pour preuve, cet outil a été très apprécié car il a été le plus utilisé par le personnel pour suivre la crise. Viennent ensuite les mails et l'intranet. En outre, le ton neutre et encourageant de la communication a eu une grande importance. Toutefois, en plus des canaux écrits, les collaborateurs ont souligné l'importance de maintenir un contact humain.

Bien que l'évaluation de l'information communiquée par le service communication soit positive, 1 répondant sur 3 a estimé avoir manqué d'information. Par rapport à ce manquement, ayant plusieurs réponses possibles, le personnel s'est essentiellement référé à son supérieur hiérarchique.

Grâce à cette enquête quantitative, nous constatons qu'après une année de crise, le personnel, qui bien qu'accoutumé à travailler dans un contexte Covid et acclimaté à l'ambiance qui en découle, est surtout fatigué, à bout et stressé.

Après ce questionnaire, des entretiens ont été réalisés auprès du personnel du Département Infrastructures et Logistique. Le but était d'approfondir et de clarifier certains aspects difficiles à saisir par la collecte de données quantitatives notamment en essayant de comprendre la raison de l'absence de réponses au sondage.

Ce que nous avons découvert a motivé notre volonté d'orienter ce mémoire sur ce profil en particulier.

### **3. Une lumière sur le Département Infrastructures et Logistique**

Lors des entrevues, les interviewés ont expliqué qu'en règle générale, leur fonction ne dépend pas d'une consultation quotidienne de la boîte mail ou de l'intranet pour mener à bien leurs tâches. Le risque pour eux est de passer à côté de certaines informations ou de les découvrir trop tard. Les profils de ce département ont donc une utilisation différente des outils de communication. Contrairement à un employé administratif ou au personnel soignant, ils ne considèrent ni les mails ni l'intranet comme étant essentiels à leur quotidien.

*« Comme je vous dis, nous on est sur le terrain ; on prend les outils et on va faire le boulot. Donc, c'est pas forcément la chose qu'on fait en premier... d'aller voir les mails. » - Pierre.*

*« Ah oui, non, ce n'est pas une habitude hein. C'est vraiment quand je vais y penser ou quand je passe à côté ; mais c'est vrai que ce n'est pas régulier. C'est un peu compliqué au départ, hein, parce qu'on n'a pas tous l'habitude. En plus, c'est des dames d'un certain âge, certaines, dans nos équipes. Donc internet, le clavier, ... » - Claire.*

*« Voilà, mais il faut savoir qu'ils n'ont pas accès à ça parce que ce sont des ouvriers, je vais dire. Et donc, ce n'est pas les ouvriers qui vont s'asseoir et prendre le document qui est publié. La moitié n'ont pas d'internet, n'ont pas ceci, n'ont pas cela donc ils n'ont pas accès ; c'est une forme de fracture numérique. » - Monsieur B., Directeur du département.*

Ce public n'a tout simplement pas accès ou possède une utilisation différente des outils de communication, voire les délaisse, alors qu'à notre époque, la communication a tendance à faire du push. C'est-à-dire que les notes d'information figurent sur l'intranet de l'organisation ou sont envoyées sur les boîtes mail des collaborateurs. En effet, l'analyse des Covid News et du contenu présent sur l'intranet lors de l'immersion professionnelle montre qu'il existe une culture de diffusion (Heide & Simonsson, 2021) et de publication au CHU Tivoli. Cette recherche sera également l'occasion de vérifier si ces contenus ont été transférés et adaptés pour permettre une construction de sens.

De leur point de vue, les interviewés ont confié qu'ils ne craignent pas de passer à côté d'une information car ils savent que leurs responsables les mettront au courant. Grâce aux quelques mois passés au sein du CHU Tivoli et grâce aux entretiens réalisés, nous sommes en mesure de pouvoir dire que dans tous les autres départements de l'hôpital, un manager est présent pour chaque équipe de travail. Toutefois, ce qui contraste avec les collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique, c'est le manager qui devient l'unique source d'information malgré la présence d'autres outils.

Une raison qui a porté notre intérêt sur les collaborateurs de ce département est leur particularité. Une autre est le discrédit donné à ce public moins visible.

Lors de la première vague épidémique, période comprise en Belgique entre mars 2020 et mai 2020, de nombreux métiers ont été salués et mis sur le devant de la scène. Ils ont été applaudis par les citoyens qui se donnaient rendez-vous quotidiennement à 20 h à leur fenêtre ou sur leur balcon. Ces acclamations étaient destinées au départ aux personnes se trouvant en première ligne de la lutte contre la propagation de la Covid-19 : le personnel soignant. Progressivement, les encouragements se sont étendus aux métiers de la sécurité (ambulanciers, pompiers, policiers, etc). Puis, à ceux considérés comme « essentiels » dans cette crise mais peu valorisés (caissiers/caissières ; technicien(ne)s de surface ; conducteurs /conductrices de trains, bus et tram, etc).

*« En général, on parlait du soignant qui était applaudi. Les techniciennes de surface ? Une fois de temps en temps et donc, nous notre rôle était de leur dire : “Votre travail est autant important.” »* - Alice, responsable du service de nettoyage.

*« Les vigiles étaient en première ligne, au même titre que les infirmières. »* - Jean, responsable du service de gardiennage.

*« Finalement, ce qui s'est passé avec le Covid, c'est ce qu'on voit toute l'année : ce sont les oubliés, en fait. Ce sont les métiers qui n'existent pas. Et donc, ça, c'est très compliqué à leur dire. Mais je dois leur dire. Je leur disais que ce n'était pas normal du tout, qu'un homme égal un homme ; que l'on soit tous les jours à côté du patient ou pas. »* - Monsieur B., Directeur du département.

Par ces extraits de témoignages, cette recherche tient à valoriser ces métiers oubliés et peu mis en avant.

*« Ce qui me ferait peine, c'est tous ceux dont on ne parle même pas, qui n'ont même pas eu la consolation des journaux. »* (François Bon, 2004, cité par Cours-Salies & Le Lay, 2006, p.11).

#### **4. Dispositif méthodologique**

L'accès au terrain, rendu possible grâce à l'immersion professionnelle, a permis de dégager la présente question de recherche. C'est pourquoi ce dispositif méthodologique est, en partie, commun à celui de l'immersion professionnelle car lorsque celle-ci s'est terminée, la récolte de données a continué dans le but d'enrichir le mémoire.

L'enjeu du projet de communication consistait à analyser la réception de la communication interne de crise et d'identifier les besoins en termes de communication du personnel du CHU Tivoli. Pour ce faire, un questionnaire a été diffusé pour étudier, a posteriori, la communication de crise lors de la crise de la Covid-19. Le but étant de comprendre ce qui a été apprécié et moins apprécié. En fonction des résultats, des entretiens ont été réalisés pour, d'une part, approfondir et clarifier certains aspects difficiles à capturer par la collecte d'informations quantitatives et pour, d'autre part, tester des hypothèses d'amélioration. L'objectif de ces entretiens a été d'observer l'état d'esprit du personnel car c'est ce qui a déterminé les besoins en termes de communication. Enfin, le diagnostic posé a permis d'élaborer un plan de communication de crise.

La construction de ce mémoire repose chronologiquement sur trois axes :

1. Une observation participante d'une durée de 100 jours (stage et immersion)
2. Une recherche documentaire de la littérature scientifique et de documents internes
3. Des entretiens semi-directifs auprès des acteurs du Département Infrastructure et Logistique à différents niveaux.

#### **4.1. L'observation participante**

Ce projet de communication a permis une observation participante de longue durée. Comme le souligne Gérard Derèze (2019, p.86) l'observation « constitue une méthode adaptée, voire la méthode la mieux adaptée, pour étudier des dynamiques ou des processus sociaux et communicationnels ».

La position de stagiaire durant six mois au sein de l'organisation d'accueil a permis un accès au terrain pour, d'une part, se familiariser au contexte et pour, d'autre part, assimiler les pratiques et les activités du service communication et du Département Infrastructures et Logistique.

Du premier au dernier jour, l'implication dans le quotidien du CHU Tivoli a construit notre compréhension de l'environnement et a facilité les échanges

relationnels grâce aux différentes personnes rencontrées. La durée et le travail fourni ont permis de dépasser le stade de la simple observation. Ayant été très proche des différents acteurs, cette immersion a représenté un défi pour garder une forme d'objectivité.

#### **4.2. La recherche documentaire**

Les théories et auteurs étudiés en première partie ont dégagé des concepts tels que la crise, le sensemaking, le sensegiving, la communication interne (de crise) qui nous permettent de situer et d'alimenter notre recherche. Ces appuis théoriques dégagés en rapport étroit avec notre terrain de recherche nous permettront d'analyser les données récoltées et ainsi favoriser la compréhension de la problématique étudiée (Derèze, 2019).

Nous nous sommes également intéressée aux différents documents existants (quarante numéros de la Covid News, les rapports du Comité Covid<sup>5</sup> de l'hôpital, le numéro spécial Covid-19 du Tivo-lien). Ces documents produits par d'autres personnes et dans d'autres contextes que celui de cette recherche sont des données secondaires (Derèze, 2019) qui ont permis de s'imprégner au mieux du contexte afin de construire le questionnaire.

#### **4.3. Des entretiens semi-directifs**

Enfin, les résultats du questionnaire nous ont incitée à en découvrir davantage via l'échange oral car le sensemaking n'est accessible que par les récits employés par les individus au sein de l'organisation (Strandberg & Vigsø, 2016). En demandant de raconter ce qu'ils ont vécu (Derèze, 2019), les acteurs interrogés vont narrer leur récit. Cette action suscite une construction de sens a posteriori.

Initialement, un *focus group* a été pensé dans le but de réunir plusieurs collaborateurs du département étudié dans une même pièce, ceci afin de parler de leur expérience. Des affiches ont été créées pour l'occasion en expliquant le projet (recherche universitaire) et en appelant les collaborateurs à y participer sur base volontaire ; aucun n'a donné suite. Parler en présence d'autres collègues n'a

---

<sup>5</sup> Le Comité Covid se tenait aussi souvent que la situation de crise le demandait. Tous les membres de la Direction participaient à cette gestion de crise ainsi que les médecins-chefs de service.

peut-être pas motivé les collaborateurs à se confier sur leur vécu de la crise. C'est pourquoi nous avons opté pour des rencontres individuelles.

Dans le cadre de notre recherche, notre choix s'est porté sur la réalisation d'entretiens car ils produisent « une situation de communication orale qui provoque l'expression d'une parole. [...] Ils visent la récolte d'informations en vue de la construction de données qui seront analysées » (Derèze, 2019, p.156). Effectivement, les entretiens semi-directifs permettent une liberté de parole, mais permettent également de pouvoir guider les personnes interrogées sur des thèmes définis préalablement. Grâce aux interactions entre l'interviewer et l'interviewé, il est également plus facile d'approfondir certaines informations ou de demander une clarification quant à certains propos.

Nous avons mené douze entretiens semi-directifs d'une durée de 30 à 80 minutes suivant les personnes. Le but était de les entendre s'exprimer sur leur vécu et leur expérience d'une situation de crise qui s'étend sur la durée.

Dans un premier temps, nous nous sommes entretenue avec les collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique dans le cadre du projet de communication de l'immersion professionnelle. Ils ont été sollicités aléatoirement via téléphone ou par rencontre informelle. L'échantillon est composé comme suit :

<b>Service</b>	<b>Fonction</b>	<b>Prénoms d'emprunt</b>
Maintenance	Ouvrier	Pierre, Alberto et Luis
Nettoyage	Technicienne de surface	Claire
Nettoyage	Brigadière	Maria
Cuisine	Collaboratrice	Jeanne
Gardiennage	Vigile	Laurie et Stéphane

Dans un second temps, nous nous sommes intéressée aux supérieurs hiérarchiques des services de ces différents collaborateurs ainsi qu'au Directeur du département dans le cadre du mémoire.

<b>Service</b>	<b>Fonction</b>	<b>Prénoms d'emprunt</b>
Maintenance	Responsable	Enzo
Nettoyage	Responsable	Alice
Gardiennage	Responsable	Jean
Département Infrastructures et Logistique	Directeur	Monsieur B.

Ces entretiens ont été menés en deux parties. La première consistait en une question générale qui invitait la personne à s'exprimer sur son travail, la façon dont elle a vécu la crise de la Covid-19 ainsi que son expérience de la communication. Cette question a permis d'introduire l'échange en douceur. La deuxième s'appuyait sur un guide d'entretien comprenant différents thèmes (voir annexes) afin d'approfondir le vécu de la personne interrogée. Toutefois, pour les participants, certaines réponses ont été compliquées à détailler car ils devaient se souvenir d'événements qui s'étaient produits il y a maintenant plus d'un an. Le temps et les habitudes liés à la Covid-19 ont effacé, de leur mémoire, quelques détails ou certains faits qui auraient pu être intéressants à relever.

Les retranscriptions sont issues d'un mélange entre *la retranscription mot pour mot* et *la retranscription Ubiquis IO*. L'ensemble des mots entendus ont été retranscrits mais les erreurs de langage ont été corrigées, les répétitions supprimées. Cependant, les hésitations et les expressions non verbales (comme le rire) ont été conservées.

Tous les entretiens ont été codés (voir annexes) afin de repérer des convergences et des divergences dans les récits des interviewés et afin de nous permettre de confronter la théorie dégagée à la réalité du terrain relatée par les répondants.

## Chapitre 2 : La construction de sens des collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique

Dans les chapitres qui suivront, nous tenterons de comprendre comment ce public délaissé, à l'accès restreint ou aux pratiques différentes des outils de communication, est parvenu à faire sens et à communiquer dans une période de crise. Une sélection de témoignages représentatifs de leur vécu organisationnel viendra rythmer l'analyse de notre d'étude de cas.

D'abord, nous nous intéresserons à leur vécu de la crise ainsi qu'aux interactions échangées entre eux. Ensuite, nous verrons quel a été le rôle du supérieur hiérarchique. Puis, nous nous consacrerons à la figure du Directeur.

### 1. La perte de sens

Mars 2020, l'hôpital du CHU Tivoli, où collaborent de nombreuses professions, se prépare à affronter la crise. Non seulement la couverture médiatique à cette époque parlait quotidiennement de la progression du virus mais en plus, le pays voyait la pandémie se rapprocher de plus en plus de ses frontières. Le personnel hospitalier a ressenti la crise comme soudaine et foudroyante au vu des aménagements à faire, des dispositions à prendre et des approvisionnements de matériel à assurer. Cet effet de surprise a provoqué choc et incertitude car personne ne savait quelle tournure prendrait ce scénario horrifiant. À l'aube de cette première vague, nous pouvons constater quelques caractéristiques identifiées par Libaert (2018) se dessiner : l'incertitude, la soudaineté et l'impact.

*« Mais c'était vraiment la peur : "Est-ce qu'on va avoir assez de main-d'œuvre ? Est-ce qu'on va avoir assez de désinfectant ? Nos fûts ?" À un moment la question se posait aussi pour le savon, le papier-main. Le stress était vraiment lié à ça. »*  
- Alice, responsable du service de nettoyage.

*« Au début, on était un peu livrées à nous-mêmes mais je pense que tout l'hôpital était comme ça, c'était chaotique. Il y avait l'angoisse, beaucoup. »* - Claire.

*« Ça a été choquant parce que ça s'est vite envenimé, tout était catastrophique et de jour en jour, c'était de pire en pire. »* - Jeanne.

Comme l'expliquent Koninckx et Teneau (2010), le choc s'accompagne d'une perte de repères et l'inattendu crée un flou. L'incompréhension de la situation provoque chez les acteurs organisationnels la sensation de se retrouver « perdu dans un labyrinthe » (Koninckx & Teneau, 2010, p.72)

*« Dès le départ, ça n'a pas été clair. Évidemment, tout le monde était dans l'inconnu. Maintenant, avec un an de recul, les choses sont beaucoup plus claires mais au début, c'était carrément vague ; on ne savait pas trop où est-ce qu'on allait. Mais ça, c'était en général, ce n'était pas qu'à notre niveau. » - Pierre.*

*« Écoute, tout au début, on ne savait pas comment ça allait se passer, c'était nouveau, on ne savait pas dans quoi on s'engageait. » - Jeanne.*

*« Mais tout au début, on ne savait pas trop comment ça allait se passer, hein ! Quand on nous dit qu'il faut fermer un service en deux, couper, faire des cloisons, déplacer certaines choses. C'est un peu... C'est vrai qu'au début c'était un peu, on va dire, chamboulé. » - Pierre.*

*« Disons qu'au début, comme je vous dis, c'était un peu la panique, c'était un peu flou pour tout le monde. Ça partait un peu dans tous les sens au début. » - Luis.*

*« Finalement, à la première vague, on a bousculé toutes les règles. Finalement, il n'y avait plus de règle, on va dire que dans des situations d'urgence comme ça, "tout est permis", et donc voilà. » - Monsieur B., Directeur du département.*

Cette crise brusque et inédite a amené son lot de turbulences et de déstabilisations. Elle s'est accompagnée d'un sens de l'urgence que tout l'hôpital, peu importe le niveau, a pu ressentir. Cette pression génère de la peur, du stress et de l'anxiété, qui suivant la nature des individus, peuvent être ressentis à différents degrés. Face à une telle situation, les individus arrivent à l'étape où ils perdent « leurs repères, les normes, la structure des interactions » (Koninckx & Teneau, 2010, p.72) et, par conséquent, une perte de sens s'effectue.

*« C'est quelque chose qu'on n'aurait jamais imaginé. D'habitude un truc pareil, on voit ça dans les films ! Mais, ici, c'était la réalité. » - Enzo, responsable du service de la maintenance.*

*« Il y a des gens qui ont vraiment paniqué, qui ont eu peur et à juste raison et donc au départ, c'était un peu la panique. » - Jean, responsable du service de gardiennage.*

*« Donc du coup, c'était stressant de travailler dans ces conditions-là ; forcément parce qu'on voyait quand même les cas assez compliqués qui arrivaient à l'hôpital. Puis, je vous dis, dans notre équipe aussi il y a eu des cas. » - Laurie.*

Étant donné que le processus de sensemaking est social, chaque individu perçoit sa propre réalité et le ressenti des émotions est propre à chacun. Suivant le vécu et le caractère des individus, certains peuvent être plus résistants au stress que d'autres, mais tous les collaborateurs interviewés sont unanimes : l'incompréhension et la crainte étaient présentes lors des premiers jours. Le stress peut plonger les individus dans un inconfort, mais il peut s'avérer être bénéfique dans la construction de sens car il est, d'une part, une fonction de vigilance face à des événements agressifs et, d'autre part, une fonction d'action.

Il est vrai que les collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique sont apparus comme déstabilisés par le désordre que cette crise de la Covid-19 a occasionné. Tout était flou au début de la crise en termes d'informations et d'instructions, les collaborateurs ne savaient pas s'ils devaient porter un masque, ils étaient confrontés à un changement constant de procédures, ... Il y a eu une sérieuse période de flottement accompagnée d'une perte de repères qui ne rassuraient pas. Les acteurs organisationnels ont vécu un épisode potentiellement cosmologique mais il ne l'a pas été. Ils ne se sont pas retrouvés dépossédés au point de se retrouver sans action (Koninckx & Teneau, 2010). Voyons à présent quels facteurs ont favorisé la construction du sens.

## **2. La construction du sens**

Comme l'ont fait remarquer Weick et al. (2005), le sensemaking commence face au chaos. La Covid-19 est venue interrompre le flux continu d'activités qui entourent les collaborateurs. Face à cette situation, les acteurs ont dû modifier leurs habitudes ainsi que leur rythme de travail pour s'aligner sur la gestion de la crise : il y avait énormément de choses à faire en peu de temps. Leurs activités se sont adaptées et ils ont dû redéfinir le sens des priorités en fonction de la situation. Ici, le sensemaking « se produit au milieu d'un flux d'antécédents et de conséquences potentielles » [notre traduction] (Weick et al., 2005, p.411).

Dans leur quête de sens, les collaborateurs vont tout faire pour que la situation se présente de manière rationnelle pour eux-mêmes et pour leurs collègues. La construction du sens sera rendue possible grâce à la capacité de prise de décision et d'une succession d'actions qui permettront de retrouver un certain ordre.

### **2.1. La compréhension de la situation**

Mais revenons au tout début du processus, c'est-à-dire au moment où les collaborateurs se sont posé la question « quelle est l'histoire de ce que je suis en train de vivre ? » pour ensuite se demander : « que dois-je faire ? » (Weick et al., 2005). Nous allons nous intéresser à la compréhension de la situation de ces hommes et de ces femmes pour ensuite comprendre quels ont été les éléments qui les ont aidés à faire face à la crise.

*« Moi personnellement, de ce qu'on me disait, on pensait que c'était un virus bénin dans le sens où c'étaient les symptômes d'une grippe. Donc au début, je ne m'inquiétais pas trop, je me disais que ça allait passer comme la grippe, que c'étaient des simples symptômes. » - Laurie.*

*« D'après les informations, j'ai compris qu'il fallait prendre ça au sérieux. Qu'il fallait être vigilant... Je vais pas dire qu'il y a une panique qui s'est installée mais on a compris qu'il fallait être sérieux ; que ce soit dans la vie privée ou dans le travail et qu'il fallait respecter les distances... » - Stéphane.*

*« Nous, on nous a expliqué qu'il y avait un virus qui était plus ou moins dangereux. À ce moment-là, on nous a dit que tout allait être confiné et fermé. C'était limité qu'aux cas urgents pour pas qu'il y ait trop de gens dans le Tivoli. [...] On comprend que c'est dangereux, qu'on doit faire attention à nous. » - Alberto.*

Comme en témoignent ces extraits, les collaborateurs ont compris qu'il s'agissait d'un nouveau virus pour lequel il fallait être vigilant et méfiant. Les acteurs interrogés étaient loin d'imaginer les dégâts qu'allait occasionner la Covid-19, celle-ci étant décrite comme similaire à la grippe.

### **2.2. Les indices créateurs de sens**

Les quelques turbulences des débuts occasionnent une déstabilisation des collaborateurs, mais tous comprennent l'enjeu de la vigilance : il faut faire attention à soi aussi bien dans le cadre professionnel que dans le cadre privé.

Petit à petit, des consignes s'installent comme la distanciation sociale, la désinfection des mains, etc. Dans ce processus de création de sens, ces consignes se révèlent être des indicateurs pour mieux cerner la situation ou au contraire, pour semer le trouble. En effet, au tout début de la crise, le rôle des employeurs et des médias était de rappeler quels étaient les gestes barrières à appliquer et les bons gestes à avoir. Parmi ceux-ci : le port du masque. Celui-ci était difficile à obtenir au tout début car les stocks n'étaient pas suffisants et tous craignaient une pénurie. À tel point que certains citoyens ont dû faire appel à leurs talents en couture lors du premier confinement pour eux-mêmes, pour leur famille ou encore pour les soignants. Eu égard au contexte professionnel de ces collaborateurs évoluant dans un hôpital accueillant des cas Covid-19 positifs, la question du masque – élément de protection – s'est posée.

*« Au début, il y a eu une histoire qu'on gaspillait des masques parce qu'ils étaient en pénurie. Que ça ne servait à rien de mettre un masque dans l'hôpital, c'est même la cheffe hygiéniste qui avait parlé de ça. Et après le masque est devenu obligatoire, donc, le discours n'était plus du tout le même. » - Luis.*

*« Oui c'est vrai, au tout début, il y avait eu ce souci-là, je me souviens. Chez nous, plusieurs personnes avaient été réprimandées à cause de ça. On leur avait dit d'enlever le masque car ça faisait peur aux personnes qui venaient à l'hôpital. Mais même pas une semaine après, le masque a été obligatoire, même pour nous. » - Laurie.*

*« Non... au début on faisait tous les travaux sans masque. C'est par après qu'on a su que c'était obligatoire, ça a quand même traîné. [...] On a fait beaucoup de choses sans masque et après, on les a mis. » - Alberto.*

*« C'est vrai qu'au départ avec ce masque... surtout ma belle-sœur qui est aussi dans le médical, elle est infirmière. Elle me disait qu'à Charleroi, ils le mettaient et je lui disais que nous, on n'avait même pas de masque. Je lui disais : "C'est pas si grave, si au Tivoli il n'y a pas de masque, c'est que c'est pas si grave !" » - Jeanne.*

L'obligation du port du masque est un des indicateurs qui aide les collaborateurs à mettre de l'ordre dans ce qu'ils vivent. Un autre élément est la compréhension progressive de ce nouveau virus. En effet, les collaborateurs se rendent compte

de l'ampleur que prend cette maladie. Malgré un constat négatif, cela les a aidés à mieux comprendre le contexte dans lequel ils évoluaient et à créer du sens.

*« Et puis, au fur et à mesure du temps qui passe, on s'est rendu compte qu'il y avait de plus en plus de cas avec des symptômes plus graves et puis, il y a eu des décès. Même parmi les jeunes personnes. Donc là, on a commencé à se dire que ce n'était pas qu'une grosse grippe mais un virus plus important. [...] C'est vraiment au fur à mesure du temps qu'on s'est rendu compte de l'importance de la chose et de la gravité de la situation parce que le virus était de plus en plus important et on vivait vraiment au jour le jour. » - Laurie.*

*« On ne connaissait pas tellement ce virus, le Covid. Donc au départ, est-ce qu'on pouvait penser que c'était exagéré ou pas ? Puis on a vu, effectivement, le nombre de décès ici, les ailes de Covid qui se remplissaient. C'était devenu évident qu'il se passait quelque chose de plus grave. » - Jean, responsable du service de gardiennage.*

Les propos recueillis abondent dans ce sens : le port du masque obligatoire ; l'augmentation du nombre de cas ainsi que l'arrivée de cas plus graves font réaliser aux collaborateurs que les choses prennent une tournure plus alarmante. Nous pouvons voir la prise de conscience des acteurs organisationnels de la situation suivant ces étapes et les indices identifiés :

- I. Les collaborateurs ne savent pas combien de temps durera cette pandémie ;
- II. Les équipes sont confrontées à la description d'un virus similaire à une grippe (description donnée dans les médias par Maggie de Block, Ministre de la Santé à l'époque ainsi que l'hygiéniste du CHU Tivoli) ;
- III. Par manque de matériel, le port du masque n'est pas immédiat. On pense alors la situation sous contrôle ;
- IV. Les consignes changent régulièrement, presque quotidiennement. En effet, le CHU Tivoli devait suivre les mesures fédérales changeantes. La crise impose de nombreuses modifications car la situation évolue rapidement ce qui implique de réadapter en permanence les décisions et, par conséquent, les aménagements ;
- V. Une augmentation et une aggravation des cas est constatée par le personnel. Ce moment correspond à l'obligation du port du masque ;

VI. En mars 2020, les collaborateurs sont témoins du terrain que la Covid-19 gagne mais sans encore connaître la durée de cette vague.

Petit à petit, les collaborateurs observent leur environnement, isolent des indices et les catégorisent. Ils réalisent l'ampleur de la situation et comprennent que leurs efforts vont être longs, mais il le faut pour venir à bout de cette crise.

« [...] et puis au fur et à mesure quand on voit qu'il y a des ambulances qui étaient devant l'entrée des urgences, qu'il y avait 7-8 ambulances, on s'est dit : "Ici, on n'a pas le choix, on doit être là et on doit faire en sorte que ça tourne." »  
- Monsieur B., Directeur du département.

« De toute façon, on a vite vu vers où on allait. Donc, il fallait qu'on prenne les choses en main. Ça s'est envenimé sur peu de temps. » - Pierre.

« Je pense qu'on a tellement réalisé que cette maladie pouvait être grave et qu'il y avait des décès, que tout le monde a accepté certaines choses qu'il n'aurait peut-être pas acceptées en temps normal. Mais qu'il s'est dit voilà, face à une situation extraordinaire, forcément on doit aussi changer son comportement et accepter certaines choses. [...] Je pense qu'ils ont tous compris que c'était une période un peu critique et un peu spéciale et que tous les hôpitaux étaient dans le même cas. » - Jean, responsable du service de gardiennage.

« On prend comme ça vient, il n'y a pas 36 000 solutions. Il faut aller vers l'avant et ne pas se renfermer. » - Pierre.

« Il fallait le faire, c'était obligé ! » - Alberto.

« Mais bon, on fait avec, c'est notre métier de toute façon, on n'a pas le choix. »  
- Laurie.

Trois éléments ont également été décisifs dans cette crise.

Le premier est le temps. En effet, au fur et à mesure que les jours et les semaines passaient, les collaborateurs ont, à force, adopté un certain rythme et ont intégré certaines habitudes.

« C'est vrai qu'au début, c'était un peu, on va dire, chamboulé. Tout ça, faut le temps de trouver un peu ses repères, mettre la machine en route et une fois qu'on l'a fait une fois, on sait le faire deux fois. » - Pierre.

« [...] c'étaient toutes des nouvelles normes qu'on ne connaissait pas et qu'il fallait appliquer. Mais maintenant, on a pris le pli. On a plus à nous le répéter, maintenant c'est automatique ! » - Jeanne.

« Maintenant, ça devient plus une routine, toutes les choses sont installées et tout le monde sait ce qu'il doit faire, il n'y a plus cette notion de "nouveau". » - Jean, responsable du service de gardiennage.

Le deuxième est le lieu. Puisque les hommes et les femmes de ce département sont sur le terrain (contrairement à des employés administratifs travaillant dans des bureaux) ceux-ci ont pu être les témoins directs de l'évolution de la situation. Ils ont pu se rendre compte des dispositions prises par l'hôpital et se sont dit rassurés de voir que tout était fait pour maîtriser la situation.

« Je dirais qu'on se basait par rapport à l'occupation de l'hôpital, aux entrées et sorties de malades. Quand on a vu que ça se calmait un petit peu bah, on était un peu rassurées. On se renseignait. Au fur et à mesure, quand les choses commençaient à se mettre en place petit à petit, on commençait à être rassurées. À partir du moment où on avait le matériel et plus d'informations ; on était mieux équipées, ça allait ! Au début, on était un peu perdues parce qu'on était limitées avec le matériel [...]. Après, tout doucement, en ayant les explications, en sachant plus les « conséquences », pour nous on a su beaucoup mieux gérer et plus dans le calme, du moins, avec moins de peur. » - Maria.

« J'étais sur place et je voyais que c'était bien encadré, on prenait toutes les précautions nécessaires donc, voilà ! » - Jeanne.

Le troisième est l'adaptation des supérieurs hiérarchiques à la situation pour rester dans la cohérence et ne pas créer de l'incompréhension pour les collaborateurs.

« Voilà, donc par moments, je transgresse les règles pour être cohérent vis-à-vis de ce que je leur ai demandé ! Et donc, c'est important que les ouvriers aient ce fil conducteur et que tout soit cohérent tout au long de la crise. » - Monsieur B., Directeur du département.

Approuver les actions à réaliser en fonction de la situation et donc éprouver un sentiment de cohérence les ont aidés à affronter la crise sur la durée.

Ces habitudes prises ont été le fruit d'une organisation et d'une réorganisation constante pour faire face à la situation. Cette capacité organisationnelle

correspond à la fiabilité organisationnelle décrite par Weick (Koninck & Teneau, 2010). De plus, cette réorganisation a été permise lorsque les acteurs se sont posé la question : « que se passe-t-il ? ». C'est grâce à ce questionnement qu'ils ont pu entamer leur récit de la situation et arriver aux actions à entreprendre. Comme le soulignent Falkheimer et al. (2009, cités par Strandberg & Vigsø, 2016), la narration aide les collaborateurs à créer du sens. En comprenant la situation, en sachant ce qu'on attend d'eux suivant les demandes des supérieurs hiérarchiques et en plaçant les événements dans un contexte, les acteurs organisationnels parviennent à cadrer la crise et à aller de l'avant.

### **2.3. Les relations avec les collègues**

La quête de sens commence par se poser deux questions : « quelle est l'histoire de ce que je suis en train de vivre ? » et « que dois-je faire ? » (Weick et al., 2005). Ces questionnements vont naturellement amener des interactions entre les individus puisque c'est par l'échange d'interprétations que les collaborateurs arriveront à produire du sens. Lorsque la situation est discutée au sein du groupe entre acteurs organisationnels, cela permet sa contextualisation et, par conséquent, il y a une compréhension de la situation en se basant sur les interprétations de chacun et la création de sens.

Dans leur contexte organisationnel, les collaborateurs ont régulièrement des interactions avec leurs collègues. Nous allons voir quel rôle a eu cet acteur dans la construction du sens lors de cette crise de la Covid-19 avant de nous intéresser à la figure du supérieur hiérarchique et du Directeur.

La crise oblige parfois les acteurs organisationnels à faire des heures supplémentaires à un tel point qu'ils en viennent à passer plus de temps avec leurs collègues qu'avec leurs proches. La collaboration et la bonne entente sont cruciales dans la gestion de crise ; l'atmosphère compte autant que les activités organisationnelles. Lors des entretiens, il a été difficile d'obtenir des témoignages portant sur les échanges existants entre les collègues. Cela n'a pas été mentionné soit par pudeur, soit parce que ces interactions étaient tellement évidentes qu'ils ne pensaient pas nécessaire de le préciser.

*« Pour moi, j'ai eu aucun souci avec les collègues. Oui, on en parle entre nous mais bon ça reste vraiment basique, je veux dire qu'on ne rentre pas dans des débats. » - Pierre.*

*« On se motive toujours avec une petite parole gentille, réconfortante... "Allez courage, ça va aller !" ». Ça, ça fait plaisir ! [...] S'il n'y a pas d'échange, c'est monotone, ça serait vraiment triste ! Si on ne pouvait même plus se parler... c'est essentiel ! » - Claire.*

Toutefois, un élément vient nous indiquer l'esprit qui a régné et qui règne encore aujourd'hui (car l'hôpital n'est pas encore sorti complètement de cette crise) : celui de la solidarité et de l'entraide.

*« Tout le monde se serre les coudes, on n'hésite pas à aller donner un coup de main. Moi aussi, si j'ai besoin d'un coup de main, certains viennent me donner un peu d'aide. [...] Personnellement je me suis dit qu'il faut être solidaire. Maintenant on ne va pas commencer à penser qu'à soi. » - Pierre.*

*« Sinon, entre nous franchement ça se passe super bien ! Heureusement d'ailleurs ! On est une bonne équipe, on se soutient, il y a de la solidarité. S'il y a quelqu'un qui a besoin d'aide, on s'entraide. Pour ça, y'a pas de souci. Franchement ça a toujours été, toutes ensemble. » - Claire.*

*« Ça m'a rappelé un peu l'armée parce moi j'ai été à l'armée. Là, c'est pas qu'on nous humilie au début mais... on nous pousse dans nos retranchements donc, là, tout le monde est solidaire. Tout le monde est « dans la merde » on va dire vulgairement et j'ai retrouvé un peu cet esprit-là. Tout le monde était dans la merde, tout le monde se serrait les coudes. C'était pas chacun pour soi, c'est vraiment l'esprit que j'ai ressenti. [...] Vis-à-vis des collègues, c'était très positif parce qu'on était tous main dans la main, on a vraiment mis le paquet pour faire tout ce qu'il fallait faire. » - Luis.*

*« Dans l'hôpital, que ce soient les ouvriers, les médecins, les infirmières ou autres, on a ressenti une solidarité entre nous. Elle existait déjà un petit peu mais là, ça s'est ressenti un peu plus on va dire. Tout le monde avait besoin de tout le monde. L'infirmière devait habiller l'électricien, la technicienne de surface devait désinfecter les surfaces plus souvent, ... » - Enzo, responsable du service de la maintenance.*

Weick et al. (2005) ont souligné que la communication est un élément central qui permet la construction de sens et, par conséquent, l'organisation. Même si les collaborateurs se sont peu exprimés lors des entretiens sur les échanges verbaux

qu'ils ont eus avec leurs collègues, nous avons compris que c'est par leur entraide collective qu'ils ont su maintenir le dialogue. Ce comportement avec leurs collègues les plus proches leur a permis de faire sens de manière collective et a dès lors permis la suite d'actions coordonnées.

## **Chapitre 3 : La participation du supérieur hiérarchique à la construction de sens en période de crise de la Covid-19**

La position du supérieur hiérarchique le place entre la Direction et les équipes. Figure de charnière essentielle, il joue un rôle central dans la communication interne étant donné les nombreux échanges interactifs que vont générer plusieurs acteurs organisationnels. Aujourd'hui, on attend de lui plus que la simple gestion de son équipe, surtout en période de crise. D'autant plus que cette dernière « met en évidence le rôle de l'accompagnement au cours de cette traversée pour rappeler ou redonner le sens sur le plan individuel et le resituer dans le collectif » (Koninckx & Teneau, 2010, p.72). Nous allons donc nous intéresser à la figure du supérieur hiérarchique et à sa participation à la création de sens.

### **1. La présence**

Le fait que les collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique ne soient pas accoutumés à l'utilisation fréquente des outils de communication (vérification occasionnelle des mails et de l'intranet) demande très régulièrement aux supérieurs hiérarchiques d'être sur place et de réaliser des communications orales pour que ces hommes et femmes soient informés et ressentent par la même occasion du soutien. D'ailleurs, la communication en face à face est la méthode la plus appréciée (Welch & Jackson, 2007), surtout lorsqu'elle vient directement du supérieur hiérarchique, source d'information préférée pour 90 % des collaborateurs dans un contexte de crise (Foehrenback et Rosenberg, 1983, cités par Wojtecki & Peters, 2000).

Lors de cette crise, ils étaient chargés de communiquer avec les collaborateurs de l'ordre d'une fréquence quotidienne, chose qu'ils font d'habitude mais vu la gravité de la situation, cette présence a été davantage appuyée. En étant présent sur le terrain, le supérieur hiérarchique accompagne les collaborateurs, mais surtout les rassure et les motive. Cette présence contribue également au maintien du moral, élément important qui doit être le meilleur possible pour mettre en

œuvre les actions qui rétabliront la situation (Paul Argenti, 2002, cité par Heide, 2013).

*« C'est vrai qu'au début, elle était beaucoup plus présente parce que c'étaient toutes des nouvelles normes qu'on ne connaissait pas et qu'il fallait appliquer »*  
- Jeanne.

*« D'ailleurs, je suis venu tout le temps. Certains membres du personnel avaient la chance de faire du télétravail, d'ailleurs j'aurais pu le faire mais moi, je ne pouvais pas me le permettre. Je ne peux pas être en télétravail alors que mon personnel est sur le terrain. Je trouve que ça aurait été déplacé et donc, j'étais et je suis toujours avec eux. »* - Jean, responsable du service de gardiennage.

*« Je vais les voir tous les matins, chacun à leur tour. Je lis mes rapports de la veille et selon le rapport, je vais d'abord voir l'électricien ou le mécanicien, au menuisier et voilà ! Je vais tous les matins dans les ateliers dans un premier temps dire bonjour et puis leur dire ce qu'ils doivent faire. »* - Enzo, responsable du service de la maintenance.

*« Moi la première, j'ai été en incapacité, j'avais fait un burn-out et j'ai repris de moi-même parce que je le voulais. J'ai recommencé à travailler le 1<sup>er</sup> mars et paf ! Même si je n'avais pas la force de continuer, parce que j'étais toujours sous traitement, je me suis dit que je ne pouvais pas faire ça. Je sentais que j'étais utile à quelque chose, je ne pouvais pas les laisser. »* - Maria.

*« Parce que notre supérieur descendait déjà tous les jours. Il venait nous voir, pour voir comment ça se passait et s'il y avait des choses nouvelles à nous dire, c'est lui qui nous les disait directement. »* - Laurie.

*« Puis forcément, on allait les voir. Parce qu'émotionnellement, au début, c'était quand même assez inquiétant. Donc, on allait vers elles, on les a soutenues, on les a félicitées parce que ce n'est pas rien quoi ! On prenait la peine d'aller vers elles pour les féliciter et souligner leur bon travail. »* - Maria.

Cette présence s'est traduite par une communication régulière des supérieurs à leurs collaborateurs via la mise en place de réunions. Rappelons que pour que les collaborateurs soient bien informés, ils doivent être le groupe prioritaire qui reçoit des messages clairs et précis. Leur compréhension de la situation les mobilise et les motive pour agir. Au vu de la situation, les regroupements étaient abondants, plus qu'en temps normal pour, d'une part, aborder l'évolution de la situation et pour, d'autre part, annoncer les actions à mettre en place ou pour faire

des retours sur leur travail et les féliciter. Parler de l'évolution de la situation impliquait d'expliquer la réalité du terrain en annonçant par exemple des informations sensibles (Décaudin & Igalens, 2017) comme le nombre d'entrées et de sorties, le nombre de morts, etc. Ces données communiquées en toute transparence ont alimenté la confiance éprouvée envers les supérieurs hiérarchiques. Les interactions et les relations ont été facilitées ainsi que la communication descendante et ascendante.

Puisque leur présence s'est manifestée par des actions de communication, nous avons souhaité entendre les supérieurs hiérarchiques concernant la communication en temps de crise lors des entretiens.

*« Elle est trop importante. En tout temps, c'est très important mais en cas de crise, ça l'est encore plus. Parce que le personnel a besoin d'être informé de ce qui se passe, d'être informé des précautions qu'il doit prendre, d'être informé de comment il doit réagir face au travail, face aux difficultés qu'il va rencontrer. Il doit être motivé, il doit sentir une présence. [...] la communication est très importante ; parce que le soutien est important et on ne peut pas le faire mieux que par la communication. »* - Alice, responsable du service de nettoyage.

Tous ont employé le même mot : « importante ». Pour eux, il est indéniable que la communication est vitale au bon fonctionnement de l'organisation, que ce soit en temps de crise ou non.

## **2. La relation**

Une présence marquée sous-entend l'existence d'une relation entre les collaborateurs et leurs supérieurs. Avec la communication, elle est un des fondements de la communication interne de crise (Johansen et al., 2012). Il convient que la relation soit la meilleure possible car comme l'indique la littérature scientifique, elle peut notamment influencer « l'impact et l'efficacité de la communication » (Décaudin & Igalens, 2017, p.60). Au plus la relation sera meilleure, au mieux la communication sera efficace et ce sont ces ingrédients qui permettront de tendre vers une série d'actions qui résoudront les problèmes créés par la crise. Face à des événements déstabilisants, il faudra accentuer une démonstration de bienveillance et d'empathie car les collaborateurs chercheront

avant tout à être compris et à ce qu'on se soucie de leur bien-être, surtout face à une crise sanitaire d'une durée indéfinie. Pour y parvenir, il n'y a pas d'autre méthode qu'un contact direct où le supérieur hiérarchique se prête particulièrement à l'écoute de son équipe (Wojtecki & Peters, 2000).

*« Je suis là tous les jours, en même temps qu'eux, donc voilà. Ils savent que même la nuit, ils peuvent m'appeler. Donc voilà, de ce côté-là, je pense qu'il n'y a pas de souci parce que je suis assez disponible on va dire, et donc ils savent qu'ils peuvent m'appeler quand ils veulent. [...] Il y a des personnes qui ont plus facilement peur que d'autres. Donc, pour ceux qui étaient peut-être plus fragiles psychologiquement, on les a un peu plus aidés, on les a écoutés ; on les encourageait. »* - Jean, responsable du service de gardiennage.

*« Comme elle [ndlr : la responsable du service de nettoyage] dit toujours, sa porte est ouverte, elle écoute beaucoup les filles qui ont eu des peurs. »* - Maria.

*« Mais après, je vous dis, il vient tous les jours, voir si tout se passe bien et c'est vrai qu'il nous fait – même encore hier – : “Allez, courage !” C'est vrai que de temps en temps il vient, il nous encourage, ça c'est vrai. »* - Laurie.

D'après les entretiens, nous ressentons que les supérieurs hiérarchiques ont tenu à encadrer le mieux possible leur équipe, ont fait preuve de disponibilité et ont témoigné leur compréhension et leur empathie. Prêter une oreille attentive aux préoccupations des collaborateurs a aussi permis de renforcer la confiance vis-à-vis du manager. Le dialogue permet l'empathie, chose difficile à obtenir avec l'intranet ou le mail, outils de communication davantage unidirectionnels et impersonnels (Wojtecki & Peters, 2000). C'est pourquoi la communication face à face est gage d'efficacité (Johansen et al., 2012).

Toutefois, certains sont plus démonstratifs que d'autres. Cette différence peut s'expliquer par la personnalité des supérieurs hiérarchiques car ils seraient de nature plus réservée ou expressive ou encore par la volonté de « faire comme d'habitude » afin de montrer à leurs équipes que la situation « est sous contrôle ».

*« Je dirais un peu comme la maman avec ses enfants qui les encadre pour plein de choses ! Pas rien que pour la discipline, mais pour les reconforter, pour les motiver, pour leur donner tout ce dont ils ont besoin. Entendre son supérieur, je pense que c'est très important. »* - Alice, responsable du service de nettoyage.

*« Il y a une confiance l'un à l'autre mais voilà, je ne vais pas tout le temps être derrière eux, je ne vais pas tout le temps jouer le papa ou la maman poule ! Je suis leur responsable donc quelque part, je garde la hiérarchie comme elle doit l'être ! [...] Oui, il y a eu sûrement un peu plus d'encouragements parce que c'est une situation particulière. Donc, les réactions ont été plus particulières, plus humaines mais j'ai essayé quand même de ne pas trop exagérer à ce niveau-là. Justement pour ne pas amener ce côté "panique." » - Jean, responsable du service de gardiennage.*

*« En temps normal, j'encourage, dès que je sais, je félicite. Donc à ce moment-là, oui je le faisais mais je le faisais déjà avant ! C'est pas parce qu'il y avait le Covid que j'allais encourager plus mes équipes. En temps normal, je les encourage quand il faut les encourager, je les réprimande quand il faut les réprimander et ça n'a rien changé dans notre façon de faire. » - Enzo, responsable du service de la maintenance.*

Les interactions sont importantes, mais il est également crucial qu'il y ait un échange bidirectionnel entre les collaborateurs et leurs supérieurs pour faciliter la gestion de la crise. En étant sur le terrain, les collaborateurs détiennent certaines informations qui peuvent aider les supérieurs hiérarchiques à une meilleure compréhension de la situation et donc à une meilleure prise de décision en fonction du contexte. La communication descendante et ascendante permet la création et la transmission de sens.

*« On rebondit parce qu'on se fie quand même un petit peu à notre personnel. Elles entendent dans une unité le remue-ménage et tout ça » - Maria.*

*« Nous, on est quand même sur le terrain et on a quelquefois de meilleures idées et pour ça, ils ne sont pas contraires. » - Luis.*

*« Donc le message premier c'était : "Voilà on essaye, vous regardez ce qui ne va pas, vous communiquez, on cherche une solution et on l'adapte et ainsi de suite." [...] Si maintenant les vigiles estimaient que certaines procédures n'étaient pas spécialement faciles pour eux ou n'étaient pas correctes, ça remontait dans l'autre sens. » - Jean, responsable du service de gardiennage.*

Cette relation va de pair avec la vision du rôle qu'ont les supérieurs hiérarchiques.

*« Je pense que le premier objectif d'un responsable, c'est de gérer l'équipe et d'essayer de remonter le moral quand ils ne l'ont plus et d'essayer et de les motiver. Donc oui, il y a un dialogue. » - Jean, responsable du service de gardiennage.*

« *Je pense qu'accompagner, bien sûr que je les ai accompagnées, mais au départ j'ai été le moteur. Parce que c'est moi qui ai mis en place les actions et donc oui, j'étais un moteur.* » - Alice, responsable du service de nettoyage.

« *C'est plutôt un rôle d'accompagnateur et de réconfort dans le sens où les vigiles savaient qu'ils pouvaient venir vers moi s'ils avaient des questions, des angoisses, ou un stress. Ils savaient qu'ils pouvaient se retourner sur quelqu'un.* » - Jean, responsable du service de gardiennage.

Leur rôle aura également été d'adapter les messages en fonction du public auquel ils s'adressaient puisqu'au sein des métiers du Département Infrastructures et Logistique, certaines personnes ont un faible niveau d'études (présence d'analphabètes). En traduisant et vulgarisant les messages, le supérieur hiérarchique permet la production de sens afin de se diriger collectivement vers la même direction.

« *Mais je sais qu'à chaque fois, on reprenait le Covid News et on expliquait un peu. Ce que moi j'apprenais, je leur expliquais.* » - Alice, responsable du service de nettoyage.

« *Elles étaient adaptées parce qu'en réunion avec la Direction, on parlait de choses globales et puis, il y avait des infos spécifiques pour les vigiles. Avec monsieur B., on voyait comment on pouvait vraiment adapter les informations et les consignes pour notre service.* » - Jean, responsable du service de gardiennage.

« *Il a toujours adapté les choses parce toutes les informations qui ont été transmises, il nous les retransmettait par mail, mais il laissait toujours une petite note pour expliquer en bref ce qu'il fallait faire.* » - Laurie.

Cependant, cette question de l'adaptation est subjective et certains n'ont pas ressenti les efforts fournis.

« *Mais sinon, non, non il n'adaptait pas vraiment. Non, je n'ai pas ressenti ça.* » - Alberto.

« *Je ne sais pas si c'est son rôle, mais si on reçoit une information compliquée, il va la transférer comme elle est. Je dis pas que c'est un tort, c'est pas une critique. Il n'explique pas autrement, il va juste transmettre.* » - Stéphane.

Laurie et Stéphane parlent du même supérieur hiérarchique.

### 3. La perception

Intéressons-nous à présent au rôle des supérieurs hiérarchiques dans la perception de la crise par les collaborateurs. Le processus de perception implique l'organisation des impressions des collaborateurs. Celles-ci permettront de donner un sens, ou non, à la situation. Pour rappel, trois facteurs influencent la perception du risque : la confiance, le contrôle et les avantages.

De manière générale, les différents collaborateurs s'accordent pour dire qu'ils éprouvent de la confiance envers leur supérieur hiérarchique de par leur savoir, leurs compétences et leur autorité. Cette gestion de la situation par ces personnes considérées comme fiables a permis aux acteurs organisationnels de ressentir la menace comme moins dangereuse.

Pour ce qui est du contrôle, peu ont éprouvé cette sensation dès les débuts de la crise. Au fur et à mesure de l'installation des habitudes, une impression de stabilité s'est dégagée et a permis de calmer le niveau de menace ressenti.

Enfin, les hommes et femmes du Département Infrastructures et Logistique ont pu tirer un avantage de cette crise : celui de la valorisation. Les métiers de techniciennes de surface, vigiles, ouvriers, etc. ne sont pas socialement reconnus. Or, cette crise de la Covid-19 a démontré à quel point leur travail était essentiel dans la lutte contre ce virus.

*« Ça a permis à ce que certaines personnes prouvent ce qu'elles valent vraiment. On est dans l'entretien du bâtiment, donc, on fait des choses un peu basiques par rapport à notre formation de base quoi. Et ça a permis à certaines personnes de montrer qu'elles en veulent. Et après de fil en aiguille, ça n'a fait que se renforcer de plus en plus. » - Pierre.*

*« Je dirais que ça nous a fait un petit peu quand même remonter. Parce que malgré tout, des personnes qui n'avaient pas leurs activités sont venues nous aider. Donc, on a repris du personnel de la maison [ndlr : l'hôpital] comme des kinés et d'autres personnes. Quand elles sont venues chez nous, elles se sont rendu compte du travail qu'on faisait. Et ça, ça nous a vraiment fait plaisir parce que je me dis qu'on a quand même un rôle et franchement, on était fières. » - Maria.*

« *Moi, c'est ce que je disais aux filles : "Il ne faut pas vous sous-estimer, on a participé à la lutte contre la pandémie."* » - Maria.

La réalisation de leur valorisation a été un élément supplémentaire pour les aider à affronter cette crise. Boostés, les collaborateurs se sont sentis prêts à s'investir pour gagner cette lutte contre un ennemi invisible.

« *On est là pour le bien du patient [...]. Donc dès qu'il faut mettre les pieds, on les met !* » - Pierre.

« *Il faut avoir la conscience de se dire : "Je dois nettoyer correctement, je ne vais pas laisser passer quoi que ce soit !" Ah oui, on était dans l'optique de vraiment l'éradiquer [ndlr : le virus] !* » - Claire.

« *Oui, très fier de faire ce travail pour les gens, pour la population. Oui, on était contents de le faire pour eux. C'est ce qu'il fallait faire pour la Direction.* » - Alberto.

« *C'est pour eux [ndlr : les patients] qu'on fait ça, pour pas qu'ils soient en contact avec d'autres personnes* » - Laurie.

« *[...] ma responsable [ndlr : Alice] a toujours dit que le patient ne peut pas être pris en otage. Il faut toujours garder ça en tête.* » - Maria.

## Chapitre 4 : La participation du Directeur du département à la construction de sens en période de crise de la Covid-19

Dans la première partie des entretiens réalisés dans le cadre du projet de communication de l'immersion professionnelle, tous les collaborateurs ont évoqué la présence de leur Directeur sans qu'aucune question ne leur ait été posée à ce sujet. Tous abondent dans ce sens : monsieur B. a été très présent et a fait preuve d'un incroyable soutien envers tous les collaborateurs. Nous avons été intriguée par ces témoignages fortement positifs. Le Directeur semble être une figure-clé dans la gestion de cette crise et, par conséquent, dans la construction du sens. Nous avons voulu nous en rendre compte par nous-même lors de la deuxième partie des entretiens.

### 1. La présence

*« C'est la clé, la présence est la clé. J'aurais pu rester dans mon bureau, envoyer des mails et donner des instructions après mes Comités Covid. Mais faire ça, il y aurait la moitié de ce que j'ai demandé qui aurait été faite. Voilà, il faut les accompagner, c'est un devoir d'un manager dans des situations exceptionnelles d'être sur le terrain, c'est un devoir. Le manager qui dans des circonstances exceptionnelles n'est pas sur le terrain, il commet une faute. » - Monsieur B., Directeur du département.*

Par cet extrait, nous saisissons d'emblée la vision du Directeur de ce département. Cet homme met un point d'honneur à placer l'humain au centre de ses préoccupations, d'autant plus en temps de crise. Lors de la première vague, instant où les turbulences ont été les plus fortes, il était aux côtés des membres de ses équipes pour vérifier que tout allait bien, mais aussi pour les informer, les rassurer, les soutenir, les encadrer, les motiver, les féliciter.

*« [...] en fait, pour emmener les équipes, j'ai dû refaire le métier que je faisais il y a 15 ans. C'est tous les matins, j'étais avec les hommes et donc quelque part, c'est de donner un message par une présence rassurante aux gens parce qu'ils se sont dit : "Ah le boss est là." » - Monsieur B., Directeur du département.*

Le Directeur était non seulement en contact permanent avec les supérieurs hiérarchiques, mais il allait, également, voir les collaborateurs aussi souvent que la situation le permettait. Sa présence a fait prendre conscience aux collaborateurs de la gravité de la situation, mais a également montré la considération qu'il portait à ses équipes. Sa proximité a été soulignée de nombreuses fois et a été très appréciée lors de cette période.

*« Non, mais ici, il venait quand même assez régulièrement pour nous motiver, c'est vrai que ça faisait du bien parce qu'on en avait besoin. » - Claire.*

*« Le fait de voir le Directeur ? Je me suis dit qu'on compte pour lui, qu'on existe. Le fait de le voir montre que la situation était particulière, qu'il comptait sur nous car notre travail est très important. » - Claire.*

*« Oui, il faut reconnaître que dans les directeurs, il a peut-être été le plus présent par rapport à d'autres. » - Jean, responsable du service de gardiennage.*

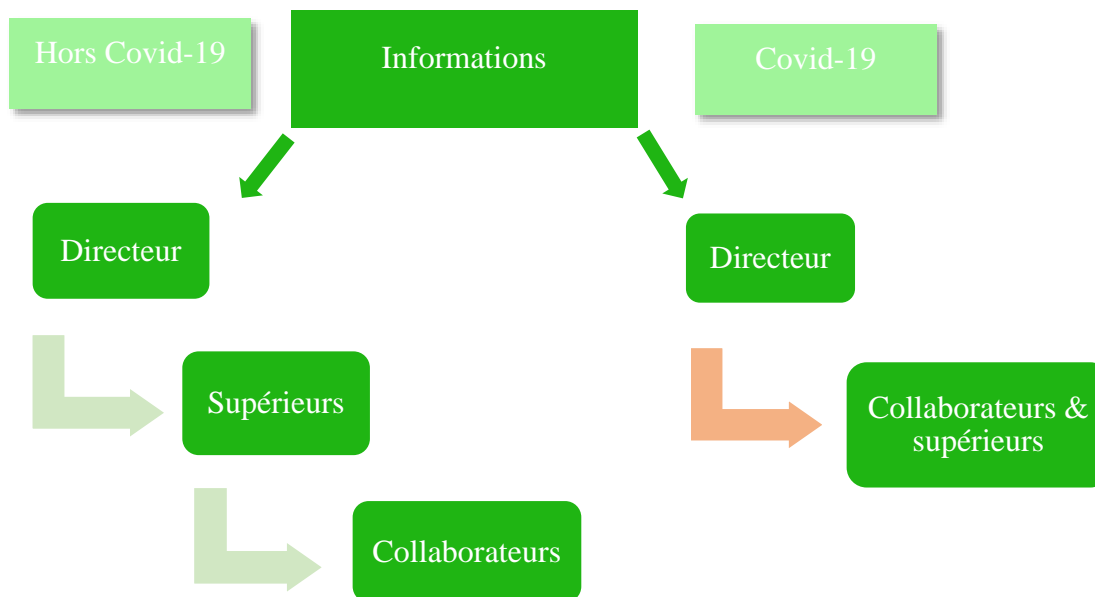
*« Avec lui, on faisait régulièrement des petites informations, on les [ndlr : les techniciennes de surface] tenait au courant pour montrer qu'il y avait une présence aussi ; de l'encadrement ; qu'on était là pour les encourager, pour les remercier, pour les supporter, enfin... Donc ça, c'était aussi important et il nous a aidés à encadrer notre personnel, voilà. Et il l'a fait vraiment jusqu'au bout ! [...] mais le fait d'avoir son soutien, évidemment, ça a une plus-value pour elles parce qu'il y a de l'intérêt qui vient de notre Directeur, il y a de la reconnaissance et même pour moi aussi, évidemment personne ne crache dessus, je pense. » - Alice, responsable du service de nettoyage.*

*« Il était très impliqué dans ce qu'il faisait. Bien sûr, c'est son rôle. Et alors, il nous tenait au courant. [...] Il sortait toujours un petit feuillet pour nous dire combien de cas il y avait dans l'hôpital, quels étages étaient concernés, etc. On était bien renseignés. On savait ce qui se passait dans notre hôpital. » - Jeanne.*

En contact étroit avec les supérieurs hiérarchiques pour leur faire un retour sur les Comités Covid, les informer des changements et donc des nouvelles dispositions à prendre, le Directeur allait parfois directement à la rencontre des collaborateurs pour les informer d'éléments importants.

*« Ah non, c'était avec les ouvriers ! Parce que je veux qu'ils entendent mon message. Si je donne mon message au Directeur adjoint et aux chefs d'équipe, le message ne va pas arriver le même. Ça non, donc c'est tout le monde en même temps. Et alors, ce que je fais en faisant le message à tout le monde, c'est que*

*finalement, je m'adresse essentiellement aux ouvriers et les trois managers sont tenus d'y adhérer évidemment. » - Monsieur B., Directeur du département.*



**Figure 3** - cascades de communication hors et pendant la Covid-19

Nous pouvons voir dans ce schéma hors période de crise que la communication descendante de la Direction vers les collaborateurs passe par les supérieurs hiérarchiques. En période de crise, le Directeur préférerait parfois transmettre directement l'information aux collaborateurs que de passer par l'intermédiaire des supérieurs hiérarchiques.

En période de crise, les informations à communiquer sont toujours délicates mais lorsqu'elles sont dites en face à face, cela réduit tout risque de malentendus. Dans notre recherche, on constate que les collaborateurs ont toujours été informés soit par leurs supérieurs hiérarchiques soit par le directeur. En prenant le temps de parler en face à face avec les collaborateurs, monsieur B. a montré qu'il prenait la situation ainsi que les besoins des collaborateurs au sérieux. Cela a été un gage de confiance dans un moment où beaucoup ressentaient de l'inquiétude et de l'incertitude (Strandberg & Vigsø, 2016).

*« Donc, moi, tous les matins j'étais avec eux et tous les matins, ils étaient là et finalement, ils étaient assez ravis. [...] Moi je ne donne pas d'ordre, je n'ai donné aucun ordre pendant le Covid. Pourquoi ? Parce que les gens l'ont fait*

*spontanément pour leur entreprise et ils l'ont fait pour moi. Parce que j'étais là. Et donc, il faut savoir que c'est ça en fait, c'est l'esprit de corps et je crois que la communication est évidemment importante mais il faut une communication adaptée à chaque secteur. Les secteurs ouvriers, ce qu'il faut faire c'est qu'il faut prendre ses jambes et aller leur parler si on veut communiquer avec eux. »*  
- Monsieur B., Directeur du département.

La communication interne ainsi que la présence de monsieur B. ont aidé à la construction d'une solidarité entre les collaborateurs ainsi que de leur implication vis-à-vis de leur Directeur (Décaudin & Igalens, 2017).

## **2. La relation**

La relation de proximité qu'a le Directeur avec ces acteurs organisationnels est le fruit d'un parcours atypique. Avant de devenir Directeur, cet homme a commencé sa carrière professionnelle en étant pompiste dans une station-service, puis ouvrier, ensuite technicien, et par après chef d'équipe. Pour avoir fréquenté plusieurs milieux sociaux, le Directeur est à même de nous dire aujourd'hui qu'il « connaît les gens » et il sait donc comment il doit se comporter avec chacun d'eux. « Manager devient avant tout faire l'expérience des hommes et des relations humaines : comprendre les collaborateurs, les valoriser, développer leurs compétences, insuffler de l'énergie dans une équipe. » (Imbert, 2007, p.23).

*« La seule chose, c'est qu'il faut connaître ses équipes. À partir du moment où on connaît ses équipes et qu'on sait comment elles fonctionnent, on sait quel canal de communication utiliser et quel est le mode de communication le plus adéquat. »* - Monsieur B., Directeur du département.

Non seulement le Directeur connaît les hommes et femmes de terrain, mais il essaie d'être le plus inclusif possible pour être au plus près de ses équipes. Elles ont eu le sentiment de former une vraie famille à cet instant à tel point que plusieurs collaborateurs mentionnent l'hôpital comme « la maison ».

*« Donc j'ai dit : "Nous, on va trouver des solutions. Nous on va trouver des solutions parce qu'on va les chercher. Et s'il faut démonter des cloisons quelque part pour récupérer les panneaux de bois pour faire des aménagements, nous le ferons." »* - Monsieur B., Directeur du département.

Le Directeur du Département se voit comme un « G.O : un gentil organisateur ». C'est-à-dire qu'il accompagne les gens dans leurs décisions. Il organise, il anime, il fait en sorte que les gens se développent, qu'ils aient du talent, qu'ils s'expriment, qu'ils prennent des décisions, qu'ils prennent des risques. Il confie avoir une relation de confiance envers les chefs d'équipe ainsi qu'une relation d'égal à égal avec les collaborateurs. Il met également un point d'honneur à maintenir un canal de communication ouvert dans les deux sens avec ses équipes. Il accorde de l'importance aux retours des hommes et femmes de terrain car ceux-ci peuvent s'avérer précieux afin de se réorganiser ou de prendre les meilleures décisions suivant le contexte.

*« À partir du moment où je viens d'en bas, j'ai très facile à me mettre à la place de l'autre. Je sais très bien comment il va recevoir mon message. Donc, ce n'est même pas un effort. Je dois presque plus faire d'efforts quand je discute avec un ingénieur, un architecte et cetera, là je dois m'adapter à eux. [...] Quand j'arrive chez les femmes de ménage et que je leur dis : “Je suis fatigué.” Qu'est ce qui se passe ? On rentre dans un rapport de similitude parce que je sais qu'elles sont fatiguées. Et tout ce que je vais dire après, elles vont le comprendre, elles vont l'accepter parce que je suis fatigué mais “je dois faire ça, ça et ça”. Je dois jouer mon rôle, je dois accompagner les gens. » - Monsieur B., Directeur du département.*

Puisque le Directeur connaît les hommes et les femmes de terrain, il s'est aussi préoccupé de leur compréhension de la situation. Quand il allait les voir, il leur lisait la Covid News car il savait que tous ne pouvaient ou ne feraient pas la démarche de lire chaque numéro lors des nouvelles parutions. Il en profitait également pour approfondir certains éléments abordés dans la Newsletter avec ses propres informations.

Enfin, cette crise a sollicité une entraide importante et il y a pu y avoir une sorte de décroisement. En étant utile et nécessaire à tous, cette crise a été une période de renforcement positif.

*« Et donc en fait, l'idée ça a été d'utiliser la crise Covid pour faire one team, c'est vraiment ça. Et one team avec le Directeur. » - Monsieur B., Directeur du département.*

## Réponse à la question de recherche

Tout au long de cette deuxième partie, nous avons confronté divers éléments théoriques à la réalité d'un hôpital vivant une crise sanitaire contée par douze acteurs du Département Infrastructures et Logistique. Nous sommes dès lors en mesure de pouvoir répondre à la question de recherche qui nous a animé tout au long de ce mémoire :

- Quel a été le rôle du supérieur hiérarchique auprès des équipes du Département Infrastructures et Logistique, qui ont une pratique différente des outils de communication dans la construction de sens en période de crise de la Covid-19 ?

Nous n'oublierons pas également de répondre au deux sous-questions :

- Comment la construction de sens des acteurs du Département Infrastructures et Logistique s'est construite dans ces événements de crise ?
- Quel a été le rôle du supérieur hiérarchique par rapport à cette construction de sens en période de crise de la Covid-19 ?

Pour conclure l'analyse des résultats de cette étude de cas, nous allons tenter d'identifier les facteurs de résilience qui ont permis aux collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique de tenir le choc.

Les quatre facteurs favorables à l'émergence de la résilience sont pour rappel : l'improvisation et le bricolage ; les systèmes de rôles virtuels ; la sagesse comme attitude et l'interaction respectueuse.

### I. Le bricolage et l'improvisation

La première source de résilience fait référence à la capacité de pouvoir réagir aux problèmes que rencontrent les acteurs organisationnels en période de crise. Les collaborateurs vont-ils être créatifs avec ce qu'ils trouveront dans leur environnement ou vont-ils préférer un comportement appris comme la fuite ?

Lors de cette crise, les acteurs organisationnels ont rencontré une succession de problèmes. Par exemple pour la maintenance, ils ont dû faire avec « les moyens du bord », comme l'a souligné Luis, car lors du premier confinement, certains magasins étaient fermés. En manque de matériel ou d'outils, ils ont fait appel à leurs idées et leurs astuces pour réaliser différents travaux. En ce qui concerne le service de nettoyage, les techniciennes de surface se retrouvaient parfois confrontées à un personnel soignant qui ne donnait pas accès aux équipements de protection individuelle par crainte d'en manquer. Pour ne pas dépendre des services d'hospitalisation, la solution a été d'aménager une buanderie éphémère. Comme le service de nettoyage est équipé de machines à laver et de séchoirs, les salopettes de protection étaient lavées, désinfectées et puis reconditionnées pour en disposer plus facilement. Il y a également eu un manque de main-d'œuvre puisque la désinfection est devenue une tâche vitale. Pour renforcer les équipes, du personnel d'autres services moins impactés (personnel de cuisine, infirmières en consultation) est venu en renfort. C'est ce qu'a fait Jeanne qui consacrait sa matinée à la désinfection des bureaux avant de reprendre son travail habituel en cuisine. Une équipe de nuit a également été créée afin d'assurer la stérilisation des surfaces 24 h sur 24.

D'autres problèmes ont certainement existé, mais comme l'ont expliqué les acteurs organisationnels lors des interviews, ils ont toujours cherché une solution en s'appuyant sur les ressources qu'ils avaient à disposition.

## II. Les systèmes de rôles virtuels

La deuxième source de résilience appelle à la capacité de maintenir la structure des rôles dans l'organisation en se représentant la place occupée dans celle-ci.

Bien que certains collaborateurs aient momentanément quitté leur rôle habituel pour aller en occuper un autre (Jeanne) afin de renforcer les équipes débordées, les collaborateurs ont su maintenir la distribution des rôles, que ce soit mentalement ou réellement. Tout le monde avait bien conscience de quelle nature était sa tâche et celle des autres. Le maintien de la structure des rôles a permis la

répartition des tâches, la bonne coordination des actions entre les différents acteurs organisationnels ainsi que l'entretien des relations hiérarchiques.

### III. La sagesse comme attitude

La troisième source de résilience consiste à se détacher d'interprétations connues, de ses croyances et expériences pour parvenir à une nouvelle interprétation des événements. Être sage concerne à remettre en question son environnement, à faire preuve de curiosité, d'ouverture et de compréhension complexe (Laroche, 2003).

Cette expérience de crise a montré que le Directeur s'est questionné sur la situation vécue et n'a pas hésité à transgresser les règles pour lui et pour ses équipes afin de maintenir une cohérence. Monsieur B. a eu la sagesse de ne pas avoir respecté à la lettre le cadre puisqu'il n'était plus d'actualité. L'urgence a bousculé le système connu et a imposé une adaptation à la situation. D'ailleurs, « s'adapter » aura été le maître-mot de cette crise de la Covid-19 car il a été cité 31 fois par les différents acteurs interrogés.

### IV. L'interaction respectueuse

La dernière source de résilience renvoie aux interactions entre les collaborateurs. Cela consiste à observer les échanges qu'il y a pu y avoir entre eux et s'il y a eu honnêteté, confiance et respect (Campbell, 1990, cité par Laroche, 2003) entre les différents acteurs organisationnels. Les interactions en face à face permettent de rester connecté à l'environnement changeant ainsi qu'aux individus qui le composent. L'échange évite la sensation de se retrouver démuné.

Comme l'ont si bien démontré les collaborateurs interviewés, les interactions ont été maintenues entre eux mais aussi avec leur supérieur hiérarchique et avec leur Directeur. Recevoir des instructions et des encouragements en face à face de la ligne hiérarchique a été quelque chose de très apprécié pour les équipes du Département Infrastructures et Logistique. Ces échanges directs ont alimenté une certaine qualité de la communication relationnelle.

Voilà maintenant près de dix-sept mois que les collaborateurs du CHU Tivoli cohabitent avec la Covid-19. De manière générale, nous pouvons affirmer qu'aujourd'hui, la situation de crise a été maîtrisée.

Nous pouvons observer à travers les récits, au tout début de la première vague, la naissance d'un épisode cosmologique. Un cadre de référence manquait pour toute une série d'éléments, tout était remis en question par les collaborateurs qui n'avaient jamais vécu pareille situation. Pourtant, ces hommes et ces femmes du Département Infrastructures et Logistique ont tenu le choc grâce aux éléments mis en place pour créer la résilience.

Parmi ces éléments, l'observation de leur environnement a permis aux collaborateurs d'isoler les indices et de les catégoriser pour comprendre quelles étaient les actions à mettre en œuvre et ainsi créer collectivement du sens. Ils ont régulièrement fait preuve d'entraide, d'improvisation et de créativité afin de surmonter les divers problèmes rencontrés. Ils sont parvenus à maintenir la structure des rôles ce qui a permis la bonne coordination des actions. En outre, au fur et à mesure que les jours passaient, ils ont trouvé un rythme et des habitudes qui les ont aidés à réorganiser leur environnement et à ainsi s'orienter collectivement vers le même cap.

Ensuite, la création de sens des acteurs du Département Infrastructures et Logistique a été permise par le management, figure centrale de cette crise. La présence des supérieurs hiérarchiques et du Directeur a été un élément clé car elle a permis le maintien des interactions. En étant au contact des équipes, ils ont pu les rassurer, les motiver, les soutenir, les encadrer et les féliciter. Ils se sont toujours assurés de transmettre des informations adaptées pour permettre la compréhension de la situation. Les échanges informationnels que les collaborateurs ont entretenus avec la ligne hiérarchique ont contribué à la transparence et, par conséquent, à la confiance. Cette communication face à face a permis le dialogue et a donné lieu à un sentiment de considération chez les collaborateurs.

Dans notre étude de cas, le Directeur a été le chef d'orchestre de la création de sens. Suivant son parcours de vie, c'est dans son ADN d'être auprès des gens et il n'a pas hésité une seule seconde à transgresser les règles pour maintenir une cohérence envers ses équipes. Sa présence, sa transparence, son adaptation à la situation et sa disponibilité en s'adressant directement à ses équipes pour s'assurer personnellement de la compréhension de la situation ont été des éléments-clés de cette crise.

Du point de vue de la communication interne, les supérieurs hiérarchiques et le Directeur ont pris la place principale en étant figure de relais. La dimension relationnelle du management, élément central de ce mémoire, a contribué à la création de la résilience des équipes du Département Infrastructures et Logistique.

## Conclusion

À l'issue de l'immersion professionnelle réalisée au CHU Tivoli, notre sujet de mémoire est né. Le projet de communication a été l'analyse de la réception de la communication interne par les employés du CHU Tivoli lors de la crise de la Covid-19. Dans le cadre du diagnostic, nous nous sommes rendu compte de l'abstention d'un certain profil. Eu égard à notre surprise, nous avons mené une enquête qualitative auprès des collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique. Les données empiriques nous ont permis de constater la présence d'une particularité et, par conséquent, de problématiser. La caractéristique de ce département a fait naître nos questionnements : « Comment la communication s'est faite dans ces équipes ? » Et en particulier, « Quel a été le rôle qu'ont pris le supérieur hiérarchique et le Directeur dans cette communication ? » Notre question de recherche a donc été la suivante : « Quel a été le rôle du supérieur hiérarchique auprès des équipes du Département Infrastructures et Logistique, qui ont une pratique différente des outils de communication dans la construction de sens en période de crise de la Covid-19 ? ». Afin de répondre à cette question, notre réflexion s'est articulée autour de ces deux sous-questions :

- Comment la construction de sens des acteurs du Département Infrastructures et Logistique s'est construite dans ces événements de crise ?
- Quel a été le rôle du supérieur hiérarchique par rapport à cette construction de sens en période de crise de la Covid-19 ?

L'état de l'art en lien avec notre question de recherche a successivement abordé la crise ; la construction du sens dans la crise et les facteurs de résilience qui en découlent du point de vue de Karl Weick ; la communication interne et sa dimension relationnelle ainsi que la communication interne de crise. Puisque ce mémoire se concentre sur la construction du sens et sur le rôle du supérieur hiérarchique dans cette construction du sens, nous avons veillé à aborder dans chacun des chapitres la question du manager.

Le CHU Tivoli La Louvière n'a pas été en crise mais été confronté à une crise sanitaire plus large que lui. Tous les chamboulements qui en ont découlé ont mis à l'épreuve les acteurs organisationnels au maintien de l'organisation. N'ayant aucune idée du comportement ou des actes à adopter, l'unité du groupe a pu être mise à mal. Devant une situation inédite, une perte de sens s'est effectuée. Les acteurs organisationnels ont vécu un épisode potentiellement cosmologique mais il n'y a pas eu d'effondrement du sens dans cette organisation.

Tout au long de ce mémoire, nous nous sommes intéressés aux deux conceptions de la crise, celle du sens et celle de l'information. Un contexte de turbulences met immédiatement la communication interne en première ligne car l'une de ses finalités est la production de sens. En effet, le besoin d'être orienté et informé se fait très vite ressentir dans une pareille situation. Cette quête d'information a ciblé le rôle du supérieur hiérarchique dans la communication interne de crise en milieu hospitalier. Par son rôle d'intermédiaire entre la Direction et les équipes, il est le vecteur de la communication interne, qui en donnant du sens à l'information transmise, permet de maintenir l'objectif institutionnel de l'hôpital.

Nous nous sommes également intéressée à la dimension relationnelle, l'un des fondements de la communication interne de crise. En effet, une solide relation basée sur la confiance, l'échange et le respect entre les acteurs organisationnels et le supérieur hiérarchique est vitale pour diriger les équipes. C'est par une bonne connaissance des collaborateurs que le supérieur hiérarchique pourra donner du sens aux actions.

Puisque la communication interne lie la Direction aux employés, il a été capital de se concentrer sur les collaborateurs puisque c'est à travers leurs échanges qu'ils produisent et reproduisent l'organisation. Eu égard au besoin de comprendre la situation lorsqu'une crise se déclenche afin de créer du sens, les parties prenantes internes doivent être prioritaires. La communication interne de crise, prise en charge par le supérieur hiérarchique, permet aux acteurs organisationnels d'être informés et de savoir ce qu'ils doivent faire. Le chef d'équipe aide les collaborateurs à cadrer et à donner du sens aux situations.

Le fondement de la communication interne de crise repose sur la relation entre acteurs organisationnels et, ce à plusieurs niveaux. Toutefois, l'accent est davantage mis sur les collaborateurs étant donné le rôle qu'ils jouent dans le maintien et le fonctionnement d'une organisation.

La cadre théorique confronté à l'analyse des données nous a permis de répondre à notre problématique. Suivant notre étude de cas, nous affirmons que le supérieur hiérarchique et le Directeur ont été les acteurs créateurs de sens. Le fruit de ce fonctionnement collectif décrit dans les récits des acteurs interrogés ont permis le développement d'une succession d'actions qui en ont fait émerger des facteurs de résilience. Dans le cas précis du CHU Tivoli, la présence du Directeur a été décisive. Par son parcours de vie, il a su s'adapter à la crise et a adopté les meilleures pratiques pour guider au mieux ses équipes. Parmi celles-ci, nous relevons sa présence, sa disponibilité, ses compétences relationnelles (échanges interactifs), son rôle d'informateur, etc.

Bien que les collaborateurs aient été déstabilisés au tout début de la crise, la vision communiquée par le supérieur hiérarchique a permis de les rassurer (il a essayé de rationaliser les choses). Les habitudes s'installant de plus en plus ont donné une sensation de maîtrise de la situation aux collaborateurs. Voyant que leur Directeur comptait sur eux et la considération qu'il leur démontrait, ils se sont sentis valorisés. La reconnaissance a été un élément motivationnel dans la crise. Boostés, ils ont pu tenir sur la durée.

Comme nous avons pu le voir dans notre étude de cas, les supérieurs hiérarchiques, le Directeur et les collaborateurs sont des acteurs actifs de la création et de la transmission de sens. Tout comme dans l'étude d'Adamu et al. (2018), l'expérience de la crise au CHU Tivoli démontre que la relation entre le management et les collaborateurs est le processus qui permet de sauver l'organisation de la crise. Cette relation est d'autant plus importante puisque suivant la particularité du Département Infrastructures et Logistique, le supérieur hiérarchique est la source unique d'information.

Dès lors, en matière de communication interne, il n'y a pas que les canaux de communication qui sont importants. Notre étude montre que le responsable hiérarchique est à considérer, lui aussi, comme un canal. Si les organisations, dont les hôpitaux, veulent toucher les différents publics internes, elles ne doivent pas se limiter à une solution technique. Notre principale recommandation est donc de venir en soutien aux managers dans leur mission de communication. Une fois renforcée, la communication interne, appuyée par le management de l'entreprise n'en sera que plus efficace. Cette tâche pourrait être assurée par les professionnels de la communication des organisations où ils joueraient un rôle de conseiller interne auprès des managers afin d'assurer leur mission de communication de proximité.

Les crises organisationnelles sont complexes, diverses, et singulières ce qui rend difficile toute généralisation. Nous avons conscience que cette étude de cas a généré des connaissances uniques liées à ce contexte pandémique en milieu hospitalier depuis plus d'un an. Toutefois, nous espérons qu'elle pourra contribuer à l'enrichissement du domaine d'étude de la communication interne de crise.

Enfin, par l'apport de ce mémoire, nous souhaitons que celui-ci initiera d'autres recherches sur la perception d'une crise du point de vue d'acteurs organisationnels dont le métier est peu valorisé.

Au terme de cette recherche, nous avançons que la communication interne possède un rôle fondamental, quelle que soit l'organisation. Elle est un vecteur de sens qui permet de maintenir l'équilibre et le fonctionnement de l'organisation. En situation de crise, un sens partagé collectivement permet de s'orienter vers le même cap. La construction du sens est un processus essentiel de la communication interne de crise.

## Bibliographie

- **Articles scientifiques**

Adamu, A. A., Mohamad, B. B., & Rahman, N. A. B. A. (2018). Towards measuring internal crisis communication : A qualitative study. *Journal of Asian Pacific Communication*, 28(1), 107-128.

<https://doi.org/10.1075/japc.00006.ada>

Berthod, O., & Müller-Seitz, G. (2018). Making Sense in Pitch Darkness : An Exploration of the Sociomateriality of Sensemaking in Crises. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 52-68.

<https://doi.org/10.1177/1056492616686425>

Boumrar, J. (2010). La crise : Levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie & sciences de l'entreprise*, 185-186(3-4), 13-26.

<https://doi.org/10.3917/vse.185.0013>

Demée, C. (2007). Comment sensibiliser les managers et les rendre acteurs de la communication ? *Les cahiers de la communication interne*, (20), pp. 26-29.

[https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2014/09/afci\\_cahiers\\_20.pdf](https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2014/09/afci_cahiers_20.pdf)

de Saint-Georges, P. (2011). Communication de crise : vous avez dit crises ? *Magazine de la Communication de Crise et Sensible MCCA*, (20), pp.16-24. [http://www.communication-sensible.com/articles/cccnl20-Pierre-de-](http://www.communication-sensible.com/articles/cccnl20-Pierre-de-Saint-Georges.pdf)

[Saint-Georges.pdf](http://www.communication-sensible.com/articles/cccnl20-Pierre-de-Saint-Georges.pdf)

- Duarte, A.-P. (2016). Les situations de crise à l'hôpital : Défis ou opportunités d'émergence de l'apprenance ? *Savoirs*, 41(2), 55-69.  
<https://doi.org/10.3917/savo.041.0055>
- Dubar, C. (2011). Temps de crises et crise des temps. *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, (13).  
<https://doi.org/10.4000/temporalites.1563>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 347-361.  
<https://doi.org/10.1108/13563281111186977>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618925.008>
- Giroux, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication et organisation*, (5), 1-17.  
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1696>
- Haberey-Knuessi, V., Heeb, J.-L., & Morgan De Paula, E. (2013). L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, 115(4), 8-18. <https://doi.org/10.3917/rsi.115.0008>
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication : New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications : An International Journal*, 19(2), 128-146.  
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2012-0063>

Heide, M., & Simonsson, C. (2015). Struggling with internal crisis communication : A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry*, 4(2), 223-255.

<https://doi.org/10.1177/2046147X15570108>

Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275.

<https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>

Imbert M. (2007). La communication managériale : une nouvelle discipline. *Les cahiers de la communication interne*, (20), pp. 22-25.

[https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2014/09/afci\\_cahiers\\_20.pdf](https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2014/09/afci_cahiers_20.pdf)

Jamal, J., & Abu Bakar, H. (2017). The Mediating Role of Charismatic Leadership Communication in a Crisis : A Malaysian Example. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 369-393.

<https://doi.org/10.1177/2329488415572782>

Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory : A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.008>

Libaert, T. (2009). L'impossible prévision des crises. *Magazine de la communication de crise et sensible MCCS*, 1-4.

<http://www.communication-sensible.com/download/impossible-prevision-des-crisis-libaert.pdf>

- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations : Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Maurel, D. (2010). Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication*, (35), pp.31-46. <https://doi.org/10.4000/edc.2306>
- Michon, C. (1994). Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation*, (5), pp.1-10. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1713>
- Molenda, S., Hamek, S., & Anceaux, F. (2008). Définition d'aides instrumentales pour la gestion de crise à l'hôpital : « Le plan blanc ». *Le travail humain*, 71(4), 297-322. <https://doi.org/10.3917/th.714.0297>
- Palès, S., & Crepy, D. (2017). Communication interne : parce que le bon sens est rarement la meilleure réponse. *I2D - Information, données documents*, 54(2), 63-64. <https://doi.org/10.3917/i2d.172.0063>
- Strandberg, J. M., & Vigsø, O. (2016). Internal crisis communication : An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 89-102. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2014-0083>
- Thom, R. (1976). Crise et catastrophe. *Communications*, 25(1), 34-38. <https://doi.org/10.3406/comm.1976.1379>
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations [1]. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication : A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

- **Cours universitaire**

Renard, D. (2020). *Communication Corporate* [Slide de cours]. Unpublished document, Université Catholique de Louvain, Mons.

- **Matériel audiovisuel**

Colson, C. (2021). *Webinaire sur la communication stratégique post-covid* [webinaire]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=JwTp-ORbElg&t=2635s>

- **Mémoires**

Andry, T. (2015). *Le cadre intermédiaire, acteur de la motivation et de l'implication organisationnelle : une approche croisée : réfléchir la communication interne chez Aide & Soins à Domicile Hainaut Oriental* [Mémoire de master, Université Catholique de Louvain FUCaM Mons].

DIAL. <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:6846>

Horlait, D. (2016). *L'impact de la perception du changement dans la mise en œuvre du changement. Etude de la fusion des services de pédiatrie du CHU Dinant Godinne* [Mémoire de master, Université Catholique de Louvain FUCaM Mons]. <https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2017/12/Memoire-Horlait-Deborah-Limpact-de-la-perception-du-changement-dans-la-mise-en-oeuvre-du-changement-1.pdf>

- **Ouvrages**

Anonyme. (2013). *The Differences between Slow-burn Crises and Acute Crises*. GRIN Verlag. <https://www.grin.com/document/293256>

Cobut, E., & Donjean, C. (2015). *La communication interne* (2<sup>e</sup> éd.). EdiPro.

Cours-Salies, P., & Le Lay, S. (2006). *Le bas de l'échelle : La construction sociale des situations subalternes*. Érés. <https://doi.org/10.3917/eres.lelay.2006.01>

d'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises* (8<sup>e</sup> éd.). Dunod. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/book/88863909>

Décaudin, J.-M., & Igalens, J. (2017). *La communication interne : Stratégies et techniques*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.decau.2017.01>

Derèze, G. (2019). *Méthodes empiriques de recherche en information et communication* (2<sup>e</sup> éd.). De Boeck Supérieur.

Détrie, P., & Meslin-Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management* (2<sup>e</sup> éd.). Liaisons.

Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications : A casebook approach* (5<sup>e</sup> éd.).  
Routledge.

Heide, M. (2013). Internal Crisis Communication – The Future of Crisis  
Management. In A. Thießen (Éd.), *Handbuch Krisenmanagement* (pp.  
195-209). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-  
19367-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19367-0_11)

Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle. Rebondir face  
aux turbulences*. De Boeck Supérieur.  
<https://doi.org/10.3917/dbu.konin.2010.01>

Laroche, H. (2003). Chapitre 3 : Mann Gulch, l'organisation et la nature  
fantastique de la réalité. In B. Vidaillet (Éd.), *Le sens de l'action. Karl  
Weick : sociopsychologie de l'organisation* (pp.51-86). Vuibert.

Libaert, T. (2018). Chapitre 1 : Définition et principaux concepts. In T. Libaert  
(Éd.), *Communication de crise* (pp. 3-25). Pearson.  
[https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100209020/extras/F0170\\_  
Chap1.pdf](https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100209020/extras/F0170_Chap1.pdf)

Malaval, P. & Décaudin, J-M. (2005). La marque employeur et communication  
RH. In P. Malaval & J-M. Décaudin (Éds.), *Pentacom : communication  
et théorie pratique* (pp.323-328). Pearson.

Wojtecki, J., & Peters, R. (2000). Communicating Organizational Change: Information Technology Meets the Carbon-Based Employee Unit. In E. Biech (Éd.), *The 2000 Annual. Volume 2 : Consulting* (pp.175-190). Jossey-Bass Pfeiffer.

- **Pages internet**

CHUT - Centre Hospitalier Universitaire Tivoli. (2021). CHU Tivoli. Consulté le 29 novembre 2020 sur <http://www.chu-tivoli.be/>

Coulée, P. (2021). *Helora, premier réseau hospitalier intégré wallon*. L’Echo. Consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2021 sur <https://www.lecho.be/entreprises/immobilier/helora-premier-reseau-hospitalier-integre-wallon/10316522.html>

PHU Coeur du Hainaut. (2021). PHU Coeur du Hainaut. Consulté le 2 décembre sur <https://www.phuch.be/>

## Résumé

En période de crise, la construction et la transmission de sens permettent aux individus de rebondir pour contrôler l'imprévisible, l'inattendu, ... Et pour mener tout cela à bien, un des vecteurs principaux est la communication interne. De celle-ci, se dégage le rôle du supérieur hiérarchique qui contribue à son efficacité. Pour garder la cohésion au sein des collaborateurs, il faut que les messages soient accompagnés de contacts humains, d'où la nécessité du supérieur hiérarchique. En période de crise aiguë, son rôle est de rassurer, d'informer, de donner du sens et de maintenir l'objectif de l'organisation en mettant en place des actions qui viseront à garder la confiance des employés. De cet agissement naîtra une motivation qui sera un gage de leur efficacité pour la durée de la crise. C'est au travers de la communication interne de crise, relayée par le supérieur hiérarchique, que les collaborateurs pourront rebondir.

L'intérêt de cette étude n'est pas d'analyser les stratégies de réponse à adopter pour sauver une organisation mais d'étudier une situation de crise sous l'angle des acteurs organisationnels. Ce mémoire s'intéresse aux collaborateurs du Département Infrastructures et Logistique du CHU Tivoli en période pandémique.

## Mots-clés

Crise – sensemaking – communication interne de crise – supérieur hiérarchique  
– résilience – pandémie