

Haute Ecole  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

## **Quels enjeux managériaux ont été soulevés par la pandémie de la COVID-19 dans les stratégies de gestion de crise du secteur aérien ?**

Mémoire présenté par :

**Nicolas MALILA**

Pour l'obtention du diplôme de : **Master en gestion de l'entreprise - Tridiplomation**

Année académique 2020-2021

Promoteur :

**Anne Rousseau**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles



Haute Ecole

Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

# **Quels enjeux managériaux ont été soulevés par la pandémie de la COVID-19 dans les stratégies de gestion de crise du secteur aérien ?**

Mémoire présenté par :

**Nicolas MALILA**

Pour l'obtention du diplôme de : **Master en gestion de l'entreprise - Tridiplomation**

Année académique 2020-2021

Promoteur :

**Anne Rousseau**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

## **Remerciements**

*Je tiens à remercier vivement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

*Anne Rousseau, ma promotrice et guide tout au long de ce processus. Je la remercie pour sa disponibilité, sa gentillesse, ses éclaircissements scientifiques, ainsi que pour ses précieux conseils.*

*Vincent Huart, ma personne-relais, que je remercie également pour son suivi, ses conseils avisés et son aide à pousser ma réflexion pour la rédaction de ce travail.*

*J'adresse également ma reconnaissance envers, Wencke Lemmes, Stijn De Win, Koen Van Loo, Julien Style et Jean-Pierre Martin, les professionnels et experts du secteur aérien que j'ai pu interroger dans le cadre de cette étude. Je les remercie pour leur temps précieux, leur gentillesse et leurs apports.*

*Enfin, une attention particulière à ma maman Valérie, que je remercie pour son soutien au quotidien, sa capacité à me pousser dans mes retranchements et la confiance qu'elle me porte.*

## **Engagement Anti-Plagiat du Mémoire**

« Je soussigné, MALILA, Nicolas, 2020-2021, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

# Tables des matières

<b>I. Introduction.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>II. Première partie : exploration des concepts .....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>1. Généralités .....</b>	<b>- 3 -</b>
1.1. Le concept de crise .....	- 3 -
1.1.1. Définitions.....	- 3 -
1.1.2. Les caractéristiques d'une crise .....	- 4 -
1.1.3. La typologie des crises .....	- 5 -
1.1.4. Les phases d'une crise .....	- 6 -
1.1.5. Les conséquences pour une entreprise .....	- 7 -
1.2. La gestion de crise : concept théorique.....	- 10 -
1.3. La gestion des risques.....	- 11 -
1.3.1. Définitions et typologies .....	- 11 -
1.3.2. Méthodes.....	- 14 -
1.4. Les stratégies de gestion de crise .....	- 17 -
1.4.1. Définitions.....	- 17 -
1.4.2. Plan de continuité d'activité .....	- 18 -
1.4.3. L'agilité organisationnelle.....	- 23 -
1.4.4. Prévision stratégique .....	- 25 -
1.4.5. La réflexivité du manager .....	- 27 -
1.4.6. La communication de crise .....	- 28 -
<b>2. Le secteur aérien et la crise sanitaire .....</b>	<b>- 30 -</b>
2.1. Le secteur aérien et la gestion de crise avant la COVID-19 .....	- 30 -
2.2. Crise du secteur aérien dans le spectre de la crise de la COVID-19 : le contexte.....	- 32 -
2.3. Bouversements pour le secteur aérien.....	- 34 -
2.4. Mesures prises dans le secteur aérien face à la COVID-19 et processus décisionnel.....	- 35 -
2.4.1. Mise en place des mesures .....	- 35 -
2.4.2. Plan de relance .....	- 36 -
2.5. Scénarii envisagés dans la littérature .....	- 39 -
2.6. La communication interne face à la COVID-19 .....	- 42 -
<b>III. Deuxième partie : quels enjeux managériaux ont été soulevés par la pandémie de la COVID-19 dans les stratégies de gestion de crise du secteur aérien ? .....</b>	<b>- 44 -</b>
<b>IV. Troisième partie : méthodologie de récolte de données .....</b>	<b>- 46 -</b>
<b>1. Cadre conceptuel .....</b>	<b>- 46 -</b>
<b>2. Récolte de données et champ d'analyse effectif .....</b>	<b>- 46 -</b>
<b>3. Choix des interlocuteurs .....</b>	<b>- 47 -</b>
<b>V. Quatrième partie : présentation et analyse des données .....</b>	<b>- 50 -</b>
<b>1. Présentation des données récoltées .....</b>	<b>- 50 -</b>
1.1. Crise .....	- 50 -
1.2. Gestion des risques .....	- 51 -
1.2.1. Rôle .....	- 51 -
1.2.2. Prévention .....	- 52 -
1.2.3. Risque sanitaire.....	- 52 -

1.3.	Gestion de crise .....	- 54 -
1.3.1.	Comportement .....	- 54 -
1.3.2.	Plan de continuité d'activité .....	- 55 -
1.3.3.	Segment organisationnel .....	- 56 -
1.3.4.	Segment financier .....	- 56 -
1.3.5.	Segment opérationnel .....	- 58 -
1.3.6.	Segment commercial .....	- 58 -
1.3.7.	Prévision stratégique .....	- 59 -
1.4.	Enjeux .....	- 60 -
1.4.1.	Relancer l'activité .....	- 60 -
1.4.2.	Gestion des coûts .....	- 61 -
1.4.3.	Sécuriser la trésorerie .....	- 62 -
1.4.4.	Adaptation .....	- 63 -
1.4.5.	Préparation à la crise .....	- 63 -
1.4.6.	La communication de crise .....	- 64 -
1.4.7.	Coopération d'un écosystème .....	- 64 -
<b>2.</b>	<b>Analyse des données .....</b>	<b>- 64 -</b>
2.1.	Une culture de la gestion des risques .....	- 65 -
2.2.	Une préparation pragmatique .....	- 66 -
2.3.	Flexibilité et agilité de la structure .....	- 68 -
2.4.	Repenser le business model .....	- 70 -
2.5.	Une équipe de management de crise adéquate .....	- 72 -
2.6.	Une communication de crise optimale .....	- 74 -
2.7.	Relancer l'activité .....	- 75 -
2.7.1.	Une stratégie commerciale appropriée .....	- 75 -
2.7.2.	Renforcement des partenariats .....	- 78 -
2.7.3.	Développement du digital .....	- 79 -
<b>VI.</b>	<b>Conclusions : recul critique, limites et perspectives .....</b>	<b>- 80 -</b>
<b>VII.</b>	<b>Bibliographie .....</b>	<b>- 83 -</b>

## **Liste des figures**

Figure 1 : Dimensions d'une crise .....	- 6 -
Figure 2 : Les six phases d'une crise .....	- 7 -
Figure 3 : Impact d'une crise sur la valeur des actions d'une entreprise .....	- 8 -
Figure 4 : Les acteurs.....	- 9 -
Figure 5 : Familles des risques .....	- 12 -
Figure 6 : La gestion des risques .....	- 14 -
Figure 7 : Évaluation des risques (1) .....	- 15 -
Figure 8 : Évaluation des risques (2) .....	- 15 -
Figure 9 : Grille de criticité : hiérarchiser les risques et l'urgence des mesures à prendre .....	- 16 -
Figure 10 : Cartographie, évaluation et gestion du risque.....	- 20 -
Figure 11 : Cartographie générale .....	- 20 -
Figure 12 : Analyse PESTEL.....	- 26 -
Figure 13 : Analyse SWOT .....	- 27 -
Figure 14 : Risques identifiés dans le secteur aérien.....	- 31 -
Figure 15 : Scénarii plausibles pour le trafic aérien .....	- 40 -



## **I. Introduction**

L'année 2020 fut marquée par un bouleversement mondial avec la propagation du virus COVID-19. Cet évènement marque encore aujourd'hui l'économie mondiale et la vie quotidienne de nombreuses personnes. Cette crise sanitaire est un réel challenge pour les dirigeants des pays, mais soulève également de nombreux défis pour le monde des entreprises. Il est actuellement encore trop tôt pour évaluer l'impact à moyen-long terme de la COVID-19 sur les entreprises puisque nous ne sommes pas encore sortis de ce bouleversement. Par contre, nous pouvons déjà constater les conséquences directes et/ou à court terme ainsi que plusieurs effets néfastes que pandémie a eu sur de nombreux secteurs. Un constat majeur observable dans tous les secteurs est qu'aucune entreprise n'était préparée à une crise d'une telle ampleur. Ce constat nous a menés à nous poser quelques questions : pourquoi les entreprises n'étaient-elles pas préparées ? Comment peuvent-elles aujourd'hui profiter de ce challenge pour revoir leurs méthodes de gestion de crise ou remettre en question leur management ? Est-il véritablement possible de s'y préparer ? En d'autres termes, quelles premières leçons peuvent être tirées ? Quelles stratégies adopter face à cette crise ?

Les crises affectent toutes les organisations et soulèvent toujours une remise en question de leurs structures. Qu'est-ce qu'une crise pour mon entreprise ? Quelle en est la cause ? Menace-t-elle mes activités ou puis-je y résister ? Beaucoup de questionnements importants pour les gestionnaires dans un contexte dynamique, risqué et incertain. Toutefois, une entreprise doit être en mesure de pouvoir réagir rapidement et efficacement lorsqu'une crise se déclare. Il est donc crucial d'identifier au préalable les faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces qui pèsent sur son activité. Les stratégies devront donc viser à anticiper l'apparition d'un dysfonctionnement, de permettre de réagir rapidement, de mobiliser toutes les ressources nécessaires pour maîtriser l'évolution négative d'une crise lorsqu'elle est inévitable, comme c'est le cas lors d'une crise sanitaire.

Ce mémoire concentrera ses recherches sur un secteur sévèrement touché par la pandémie et pourtant habitué aux crises en tout genre, à savoir le secteur aérien et plus précisément, le secteur passagers des compagnies aériennes. La Guerre du Golfe en 1990, les attentats du 11 septembre 2001, la crise économique et le choc pétrolier de 2008, l'épidémie de grippe H1N1 en 2009, l'éruption volcanique en Islande en 2010 ou encore la crise de l'Ebola en 2014. Nombreuses ont été les crises auxquelles les compagnies aériennes ont dû faire face. Néanmoins, jamais la trésorerie des transporteurs aériens n'avait autant souffert avec une chute aussi vertigineuse du nombre de passagers à bord. Bien que la littérature scientifique existante sur la gestion de crise soit pléthorique, elle semble être un outil trop souvent négligé.

La gestion de crise dans le secteur aérien à la lumière de la pandémie de la COVID-19 constituera ainsi le thème de recherche de la présente étude. Afin de nous aider à explorer ce thème, il nous a paru important de fixer une question de départ qui nous permettra de mieux cerner et préciser l'objet de notre recherche. Ainsi, nous débuterons notre étude en nous posant la question suivante : « **quelles stratégies de gestion de crise à adopter face à la COVID-19 dans le secteur aérien ?** » Nous tenterons d'établir quelles sont les stratégies de gestion de crise les plus pertinentes, efficaces et efficaces pour faire face à la COVID-19 dans le secteur passagers des compagnies aériennes.

À l'issue de la phase exploratoire introduite par notre question de départ, et après avoir fait le point sur les différents angles de vue pour étudier le thème de recherche, nous ferons évoluer notre question de départ vers une question de recherche centrale qui fera l'objet de notre étude.

Ce travail s'inscrit dans le contexte du management des entreprises. Il veut s'adresser aux gestionnaires d'entreprises privées du secteur passagers des compagnies aériennes. Il ne vise donc ni le personnel de ces entreprises, ni le secteur cargo de celles-ci, ni les acteurs publics qui peuvent l'entourer. Il se focalise sur les enjeux pour les managers des entreprises précitées.

C'est une vision globale de la gestion de crise que ce mémoire entend apporter, à la lumière des défis que la COVID-19 a suscités pour le gestionnaire. La réponse au contexte de crise actuelle est multiple et touche de nombreux sujets, tels que la nécessaire maîtrise de l'environnement, la gestion des risques, l'élaboration de procédures, la communication et la mobilisation des acteurs. Chacun de ces sujets peut être approfondi de manière individuelle. Dès lors, la présente étude se limitera à mettre ces sujets en relation afin d'amener une réflexion globale.

Tout d'abord, nous poserons le cadre général de ce travail en parcourant le concept d'une crise et les concepts-clés s'y rattachant ce qui permettra une meilleure compréhension du thème de notre recherche. Ensuite, nous concentrerons nos recherches sur le secteur aérien et plus particulièrement le secteur passagers des compagnies aériennes. Dans ce point, nous discuterons de la crise du secteur aérien dans le spectre de la crise sanitaire de la COVID-19. Après avoir ainsi procédé à la phase exploratoire, nous présenterons la problématique qui découle de nos réflexions sur la littérature scientifique étudiée.

Le brossage des outils théoriques nous aura permis de fixer notre problématique. En effet, les stratégies théoriques étudiées nous ont donné peu de réponses à la question spécifique d'une gestion de crise face à une pandémie d'une telle ampleur. Il nous est, dès lors, apparu que les stratégies-types décrites dans la littérature n'auraient pas été d'une grande utilité aux gestionnaires du secteur passagers des compagnies aériennes. De nouvelles questions ont, dès lors, surgi tellement la pandémie de la COVID-19 est inédite. Ce constat nous a alors permis de poser la problématique suivante : **« quels enjeux managériaux ont été soulevés par la pandémie de la COVID-19 dans les stratégies de gestion de crise du secteur aérien ? »**

Notre méthodologie de récolte de données sera ensuite décrite et la question de recherche centrale sera investiguée empiriquement au moyen d'entretiens avec les professionnels du secteur dont les données récoltées seront présentées et confrontées avec les éléments provenant de la littérature afin de pouvoir en tirer les enjeux en matière de stratégies. Enfin, le mémoire sera clôturé par une conclusion en réponse à la problématique et par un recul critique découlant de cette étude.

## **II. Première partie : exploration des concepts**

Dans cette première partie, nous explorerons les concepts-clés de notre sujet à savoir la crise, la gestion de crise et ses implications de manière générale. Ensuite, nous concentrerons nos recherches sur ces thèmes dans le contexte de la COVID-19, plus particulièrement dans le secteur aérien.

### **1. Généralités**

#### **1.1. Le concept de crise**

##### **1.1.1. Définitions**

Définir une crise se révèle être un exercice compliqué, les experts qui ont défini cette notion ayant décidé individuellement de se focaliser sur un aspect particulier de cet événement. Dès lors, les définitions peuvent diverger menant parfois à des interprétations différentes. Avant de discuter du concept de crise au sens économique et dans la perspective de la présente recherche, il convient d'établir le cadre général du concept. Actuellement, la littérature scientifique dans ce domaine ne fournit aucune définition généralement acceptée d'une crise. Toutefois, dans un premier temps, Nous pouvons présenter quelques définitions en introduction nous permettant une meilleure compréhension du phénomène

Une crise est définie par Robrechts et Wils (2015) comme suit : « une situation d'urgence grave où le fonctionnement de l'organisation est gravement perturbé et où les processus normaux de gestion et de contrôle de l'organisation ne sont plus efficaces. La perturbation des processus normaux d'entreprise et des structures de base d'une organisation peut prendre de telles proportions que la continuité de l'entreprise est menacée. » (Robrechts et Wils, 2015, p.25).

Par ailleurs, d'après Dirk Glaesser (2003), une crise est définie comme une situation indésirable et inhabituelle pour une organisation, qui, en raison de la gravité de l'événement, exige une réponse entrepreneuriale immédiate.

Si l'on se penche sur l'origine du mot, on constate qu'il vient du grec "κρίσις", qui signifie le tournant d'un développement ou un moment de décision. Dans les tragédies antiques, les crises étaient des occasions qui marquaient un changement, pour le meilleur ou pour le pire, dans les affaires du protagoniste. Ces occasions représentaient des tournants historiques où le choix humain pouvait faire une différence fondamentale pour l'avenir. En latin, le mot "crise" était principalement utilisé comme un terme médical signifiant le "point culminant" ou le "tournant d'une maladie". Avec son introduction dans différentes langues, le sens actuel du mot "crise" a acquis un caractère ambivalent et reflète davantage les nuances grecques ou latines de son sens (Bloch, 2014). Généralement perçues comme un événement négatif aujourd'hui, les crises sont rarement associées à des modèles positifs. Néanmoins, malgré les nombreux défis que soulève une crise, elle offre également une opportunité d'évolution ainsi qu'une possibilité d'amélioration des procédures et structures pour les entreprises. Une crise peut donc se traduire de manière positive amenant les entreprises à prendre des

dispositions qui n'étaient pas établies dans le passé, comme celles qui visent à protéger les individus ou les biens. Une crise va donc pointer du doigt certaines irrégularités pour les dirigeants d'une entreprise permettant de corriger celles-ci et faire preuve de plus de vigilance. Cette possibilité de réforme peut donc être perçue comme positive dans certains cas comme l'origine du terme nous l'indique (Robrechts et Wils, 2015).

La compréhension actuelle du terme "crise" dans le contexte d'une entreprise ou d'une organisation est influencée par son étymologie. En résumant les différentes interprétations de la signification du terme, on peut conclure que sa substance est ambivalente, impliquant deux interprétations extrêmes : "menace", "danger", "maladie", d'une part, et "opportunité", "tournant", d'autre part. Cette ambivalence met en lumière une foule d'hypothèses fondamentales sur la signification d'une crise au sens économique (Bloch, 2014).

Olga Bloch (2014) consacre une importante analyse dans la distinction du terme crise avec d'autres mots tels que conflit, accident, incident, perturbation, catastrophe dont les notions peuvent être facilement confondues avec une crise due à leurs nuances. Elle en conclut que ces mots peuvent être comparés, mais ne sont pas identiques. En effet, là où s'arrête la dynamique "normale" de l'entreprise, commence la dynamique de "crise" d'une l'entreprise. L'identification entre ces deux états est cruciale en termes d'identification et de prévention des crises. Cette question sera abordée dans les sections suivantes de l'étude lorsque nous aborderons les étapes d'une crise.

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

Bien qu'il n'y ait pas d'accord universel sur sa définition, certaines caractéristiques typiques peuvent être distinguées selon Bloch (2014), Delbecque et de Saint Rapt (2016) ainsi que Robrechts et Wils (2015) :

- **La réaction en chaîne** : une catastrophe vient généralement d'un ensemble de différents facteurs agissant sur des défaillances existantes et qui interagissent à un moment en particulier.
- **La situation imprévue** : une crise est la conséquence de situations complexes qui font qu'une crise apparaît pratiquement tout le temps de manière imprévue venant bouleverser les structures existantes soudainement.
- **La gestion exceptionnelle** : lorsqu'une crise se déclare, une entreprise va abandonner son mode de fonctionnement quotidien afin de se focaliser sur cette situation qui bouleverse totalement le fonctionnement, la structure et les priorités.
- **L'exposition médiatique** : une crise va souvent réveiller la curiosité de la presse. La relation avec les médias est donc cruciale en ces temps exceptionnels.
- **L'état d'urgence** : l'ensemble des caractéristiques précitées révèlent le caractère urgent d'une crise où la rapidité et l'efficacité de la réaction de l'entreprise seront cruciales pour sa survie. Toutefois, une riposte efficace demande en principe du temps qui sera à ce moment le plus grand ennemi des dirigeants. C'est pourquoi il est important de se préparer au préalable. Nous y reviendrons plus tard.
- **Les conséquences** : une grande défaillance aux dommages extrêmement lourds et perturbateurs pour le développement de l'entreprise.

- **Le contexte d'incertitude** : « les crises sont des événements ou des séries d'événements spécifiques, inattendus et non routiniers qui créent des niveaux élevés d'incertitude et menacent ou sont perçus comme menaçant les objectifs prioritaires d'une organisation. » (Seeger et al. cité par Bloch, 2014, p. 23).
- **La communication** : qui prend une place importante dans la gestion d'une crise.

Prenant en compte ces paramètres, Delbecque et de Saint Rapt (2016) qui attribuent une analyse complète de la notion de crise dans leur ouvrage, proposent une nouvelle définition complète de crise : « la crise désigne une mise sous tension, une mobilisation extrêmement forte d'une organisation - marquée par l'urgence permanente - suite à un événement aléatoire (plus ou moins prévisible), ou à un chaînage d'événements, impactant fortement la continuité de son fonctionnement et l'atteinte de ses objectifs. Productrice d'un stress intense pour les individus qui s'y trouvent confrontés, elle met en échec les routines et les processus opérationnels habituels de résolution des accidents ou des actes de malveillance. [...] La pression médiatique se révèle intense. [...] Plus positivement, la crise constitue également une occasion pour décider, faire un choix et trancher. Elle permet souvent un changement salutaire et l'amélioration de certaines pratiques. [...] » (Delbecque et de Saint Rapt, 2016, pp. 52-53).

### **1.1.3. La typologie des crises**

À partir de la définition proposée plus haut, nous pouvons supposer que les crises peuvent être très variées et se déclarer sous plusieurs formes. Il existe une multitude de crises avec des origines et particularités différentes. Aborder les types de crises est l'étape suivante dans la compréhension du concept dans son ensemble. La recherche sur les types de crises a permis aux chercheurs d'élaborer une liste de crises potentielles que les organisations devraient prendre en compte lorsqu'elles réfléchissent et préparent leurs programmes et plans de gestion de crise. L'une des distinctions les plus simples est celle entre deux types généraux, à savoir les crises qui surviennent à l'extérieur et celles qui surviennent à l'intérieur. Cependant, cette classification basée sur la distinction des sources en interne et en externe est plutôt artificielle, puisque les recherches quantitatives prouvent qu'une crise est le plus souvent le résultat d'une combinaison de facteurs externes et internes qui affectent l'entreprise (Bloch, 2014). Thierry Libaert et ses collaborateurs Baygert, Motulsky, Vanderbiest, et Vicherat (2018) présentent les différentes typologies d'une crise. Celle-ci peut être de nature :

- **Sociale** : grève, risques psychosociaux au travail, ... ;
- **Financière** : krach boursier, faillite, mauvais investissements, ... ;
- **Technique** : incendie, explosion, ... ;
- **Commerciale** : erreur dans les produits, ... ;
- **Environnementale** : pollution, ... ;
- **Sanitaire** : intoxication alimentaire, pandémies, ... ;
- **Réglementaire** : contraintes sur l'activité, nouvelles lois, ... ;
- **Judiciaire** : conflits, procès, ... ;
- **Réputationnelle** : désinformation, rumeur, ... ;
- **Économique** : concurrence, ... .

Gérard Pardini (2010) présente quant à lui ses typologies de crise sur la figure ci-dessous. Celles-ci semblent rejoindre les dimensions précitées.

**Figure 1 : Dimensions d'une crise**



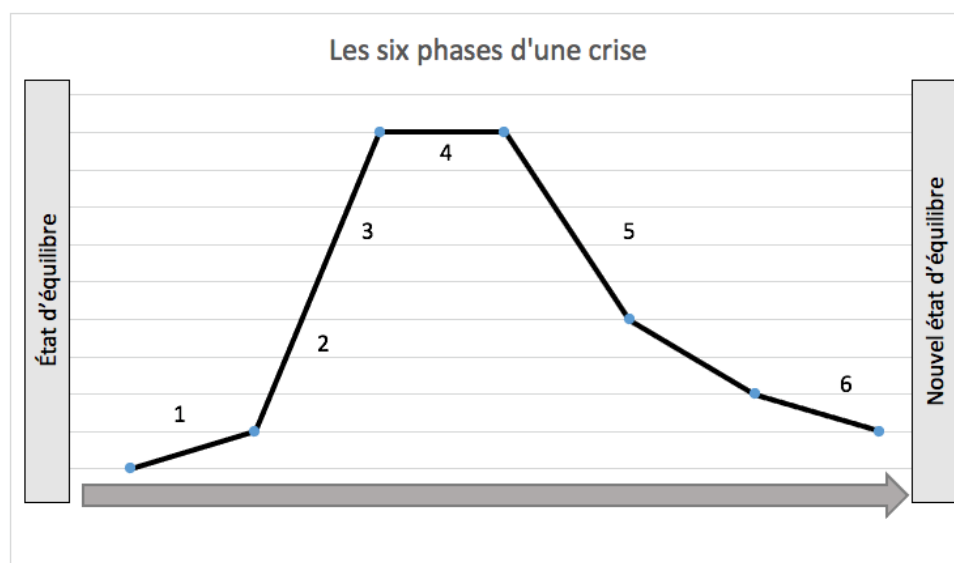
Source : Pardini, G. (2010). *La gestion de crise*. [Présentation Powerpoint]. INHESJ, Paris, p. 11.

#### **1.1.4. Les phases d'une crise**

Nous avons vu que l'une des caractéristiques d'une crise est son évolution dynamique dans le temps. Une crise peut être considérée comme un processus se déroulant à travers des étapes particulières. Cela signifie que les besoins et les stratégies sont susceptibles de changer au cours d'une crise. La littérature scientifique nous apprend que plusieurs approches des cycles de vie des crises et de leurs étapes respectives peuvent être décrites. Toutefois, pour les besoins de cette étude, nous limiterons notre présentation à l'approche proposée par Fabrice Carlier (2021). Celui-ci présente le cycle de vie d'une crise en six phases :

1. **Avant crise** : la crise est embryonnaire, il n'existe que de faibles signaux annonçant son arrivée à ce stade. Il existe une possibilité que la crise soit évitée ;
2. **Déclenchement** : la crise prend place et on prend conscience de son existence. Celle-ci représente une menace pour l'entreprise. Une série de procédures et mesures sont alors activées ;
3. **Montée de la crise** : l'évènement évolue et s'étend jusqu'à atteindre son apogée ;
4. **Pic de la crise** : la phase la plus intense de la crise. L'entreprise est en mode survie ;
5. **Inflexion** : la crise s'atténue et décroît progressivement. Il y a moins de tensions car la crise prend moins d'importance ;
6. **Normalisation relative** : la crise disparaît, laissant quelques traces. La situation revient approximativement à l'état initial. L'entreprise est sortie de la crise, mais ne doit pas pour autant se reposer sur ses acquis.

**Figure 2 : Les six phases d'une crise**



Inspiré de Carlier, F. (2021). *Réussir ma première gestion de crise*. (2). France : Studyrama, p. 24.

#### **1.1.5. Les conséquences pour une entreprise**

L'impact d'une crise peut être désastreux pour une entreprise. Lorsqu'une crise survient, celle-ci touche l'ensemble d'une organisation faisant interagir plusieurs dimensions qui créent une situation complexe. Déterminer les conséquences que peut avoir une crise n'est pas facile car celles-ci varieront d'une entreprise à une autre en fonction de son origine et de son ampleur. En effet, l'intensité d'une crise est un paramètre important dans l'évaluation des conséquences car elle permet de définir l'état d'équilibre de l'environnement.

Ainsi, selon l'Université Panthéon-Assas Paris II (2020), nous pouvons distinguer trois niveaux de variation pour une crise :

1. La perturbation.
2. Le déséquilibre.
3. La rupture.

Par ailleurs, l'Université Panthéon-Assas Paris II (2020) établit également que l'on pourrait voir l'intensité d'une crise selon trois volets :

1. La période difficile, voire préoccupante.
2. La manifestation violente.
3. La phase de pénurie ou le moment périlleux.

L'intensité de la crise dans le cas particulier de la pandémie de la COVID-19 est un paramètre important que nous approcherons dans la suite de cette étude.

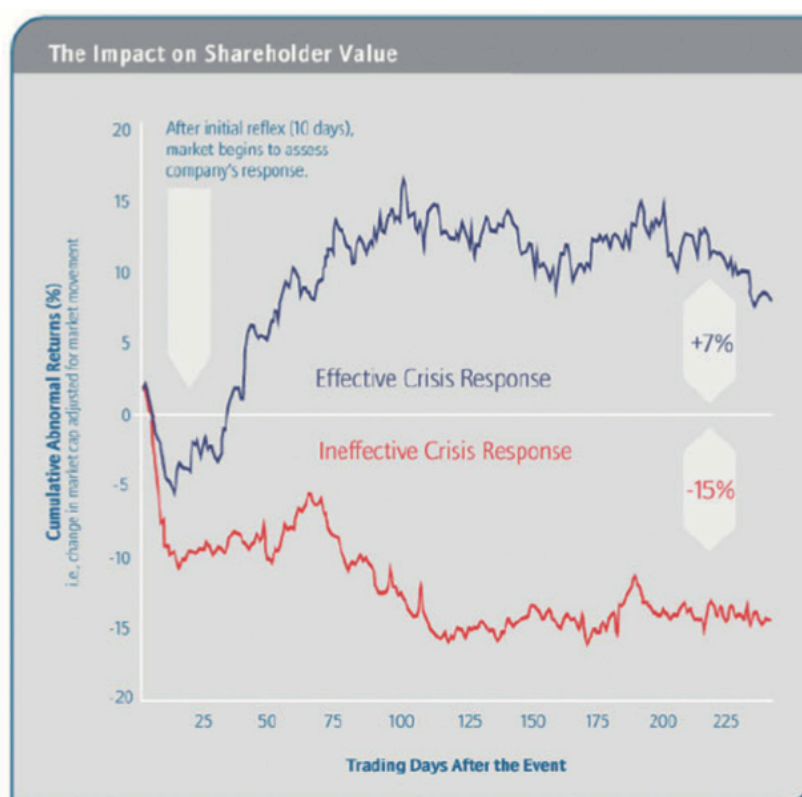
Au terme d'une crise, trois issues sont possibles pour les organisations : la disparition partielle ou totale, l'évolution positive ou négative ou encore le retour au statu quo. Néanmoins, certaines

répercussions sont souvent inévitables durant une crise car chaque anomalie, aussi infime soit-elle, aura un impact sur l'entreprise (Libaert, 2020).

Prenons l'exemple de la réputation d'une organisation qui entraîne d'importantes pertes financières en temps de crise. D'après une enquête internationale de l'université d'Oxford auprès d'organisations de secteurs différents, une crise a, dans tous les cas, immédiatement un impact négatif sur la valeur de l'action. Une perte financière est toujours inévitable lorsqu'une crise apparaît. De plus, il n'y a pas seulement la réputation de l'entreprise qui affectera les finances d'une entreprise. En effet, si le processus de l'entreprise est temporairement ou totalement interrompu, les pertes financières sont inévitables car cela implique des frais de retard et des frais imprévus en plus des coûts fixes, entraînant des problèmes de liquidités (Robrechts et Wils, 2015). « Songeons à des situations où des heures supplémentaires doivent être prestées, aux coûts de management, de réparations, aux amendes, aux primes d'assurance croissantes ou aux frais d'avocats. » (Robrechts et Wils, 2015, p.13).

Par ailleurs, les marchés évaluent la valeur de l'action d'une entreprise maximum deux semaines après la réaction de l'entreprise face à une crise, accordant ainsi très peu de répit (10 à 15 jours). Le temps de réaction face à une crise est donc essentiel dans sa gestion (cf. figure 3 ci-dessous). C'est pourquoi la préparation à une crise prend un grand rôle dans la définition des stratégies d'entreprise. Nous aurons l'opportunité de parcourir la question de la préparation plus en détail dans la suite de notre rapport.

**Figure 3 : Impact d'une crise sur la valeur des actions d'une entreprise**

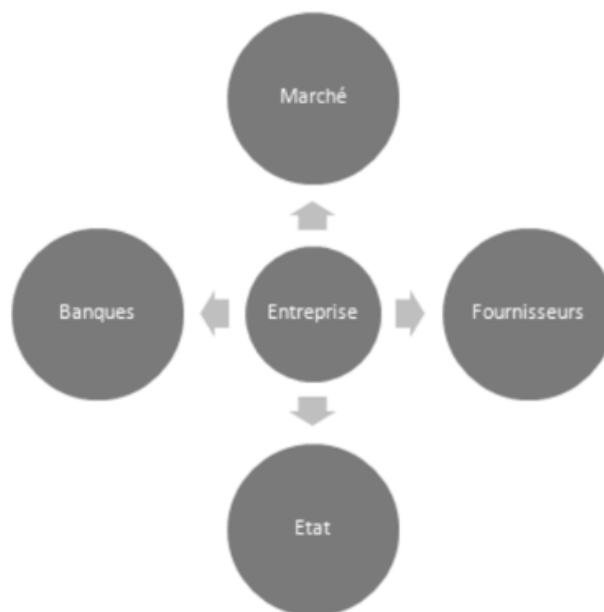


Source : Robrechts, P. et Wils, J. (2015). Gestion de crise : guide pratique. Bruxelles : Fédération des Entreprises de Belgique. Récupéré de [https://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise\\_FR.pdf](https://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise_FR.pdf), p. 13.



La dynamique d'un marché est sans pitié et les clients tenteront de chercher des solutions alternatives. Dans ce contexte, on peut comprendre l'importance de la dépendance entre les entreprises dans la chaîne d'approvisionnement. En effet, les perturbations dans l'activité d'un fournisseur interfèrent également dans la continuité du client car celui-ci pourrait à son tour se retrouver dans l'impossibilité de servir ses propres clients. Nous pouvons donc intuitivement comprendre qu'une perte des parts de marché aura également pour résultat un manque à gagner. Dans la situation d'un marché international, il s'ensuivra une véritable compétition où la loi de « la survie du plus apte » règne. L'entreprise qui n'est donc pas assez préparée afin de minimaliser les dommages d'une crise pourrait donc être anéantie provoquant une éventuelle faillite. Afin d'éviter cela, une entreprise fera donc éventuellement appel à d'autres acteurs qui rentrent souvent en jeu lors d'une crise, comme l'État ou les banques qui octroient des aides financières. Lorsqu'une crise frappe une organisation, nous distinguerons, en effet, plusieurs intervenants microéconomiques qui auront un rôle à jouer (cf. figure 4 ci-dessous) (Robrechts et Wils, 2015).

**Figure 4 : Les acteurs**



Source : Pardini, G. (2010). *La gestion de crise*. [Présentation Powerpoint]. INHESJ, Paris, p. 25

Les conséquences financières d'une crise se traduiront donc souvent par deux événements. D'une part, l'organisation pourra connaître une baisse des revenus. D'autre part, l'entreprise pourrait subir une augmentation de charges qui va venir diminuer ses ressources financières provoquant des problèmes de trésorerie et de liquidité (Phan Van Xuan, 2015).

Malheureusement, il arrive bien souvent qu'une crise ait un impact mortel pour certaines entreprises. La marge entre les capitaux fixes et les capitaux permanents diminue provoquant un besoin en fonds de roulement qui représente une marge de sécurité pour l'entreprise. Les gestionnaires vont alors tenter d'utiliser plusieurs procédés afin de limiter les dégâts financiers, mais parfois ceux-ci ne font que retarder l'échéance. Certains leviers comme la négociation avec les fournisseurs pour des reports

ou des plans de paiement, les demandes d'aides financières aux États ou aux banques apparaîtront comme des solutions faciles, mais qui pourront également fragiliser davantage l'organisation. En effet, le déséquilibre financier de l'entreprise ira préoccuper les autres parties prenantes qui demanderont des garanties, des frais de retard ou lanceront des mises en demeure. L'incapacité à prendre les dispositions adéquates, l'endettement croissant, la conjoncture économique défavorable et beaucoup d'autres facteurs venant de dimensions différentes feront que les dirigeants ne seront pas toujours en mesure de gérer la situation. La dissolution ou la liquidation de l'entreprise sera alors envisagée pour encore pouvoir payer les créanciers et sauver les actifs restants des actionnaires de l'entreprise (Phan Van Xuan, 2015).

## **1.2. La gestion de crise : concept théorique**

Nous avons vu qu'une gestion de crise implique naturellement de s'interroger sur l'identification des caractéristiques des crises, l'analyse de leurs différentes formes et phases ainsi que l'examen de ses conséquences. Toutefois, l'étude des premières réactions généralement adoptées par les entreprises est également un point important à prendre en considération (Carlier, 2021).

D'après Robrechts et Wils (2015), une organisation est en mesure de faire face à une crise si elle répond de manière affirmative aux cinq questions ci-dessous. Dans le cas contraire, l'élaboration d'une gestion de crise ou le renforcement de celle-ci est nécessaire. «

1. Pouvez-vous citer spontanément quelques caractéristiques d'une crise dont vous avez tenu compte pour élaborer le plan de gestion de crise de votre entreprise ?
2. Avez-vous analysé avec votre équipe de management la 'criticité' des processus en relation avec les risques que votre entreprise court ?
3. Disposez-vous d'une liste de contrôle générique pour vous guider dans la gestion d'une crise ?
4. Pouvez-vous citer cinq principes de base qui définissent votre stratégie en matière de communication de crise ?
5. Impliquez-vous au moins une fois par an l'équipe de management dans l'évaluation, le setting et l'amélioration du plan de crise ? » (Robrechts et Wils, 2015, p.9).

Face à une crise dont l'issue est incertaine, les managers ont tendance à adopter deux types de comportements. Le premier est d'analyser scrupuleusement la crise, ce qui résulte d'une prise de décision lente et passive. Le deuxième est de négliger la complexité de la crise menant à des évaluations prématurées et superficielles et donc à des options inefficaces ou illusives (Monitor Deloitte Canada, 2020). En effet, une crise apparaît toujours brusquement à un moment inopportun. C'est alors que l'activité d'une entreprise est fortement impactée car soudainement les priorités changent puisqu'il faut restreindre au maximum les dommages. Malheureusement, il arrive souvent que les organisations réagissent trop tard aux déséquilibres qui surviennent dans leur environnement menaçant ainsi l'intégrité de tout le système (Robrechts et Wils, 2015). Fabrice Carlier (2021) distingue, quant à lui, trois comportements types que les dirigeants vont adopter lorsqu'une crise se déclare : l'incrédulité (ne pas croire en la crise qui s'annonce, retardant la prise de conscience), la position du hérisson (ne pas avoir de réactions pensant que la situation va se tasser) et la négation (remettre la responsabilité à un tiers).

Bien que le concept de gestion de crise soit plutôt intuitif, il nous semble important de le définir afin d'aborder au mieux la suite de cette étude. La gestion de crise est un processus méthodique des gestionnaires d'une entreprise, assistés parfois par des intervenants externes, pour prévoir, identifier, étudier et agir en cas de crise. Elle permet aux entreprises de continuer à travailler sur leurs opérations quotidiennes en établissant des protocoles permettant à une organisation d'aider à prévenir et à gérer une crise, permettant ainsi à l'entreprise de reprendre le contrôle de la situation (Carlier, 2021).

Claes et Meerlan (cité par Robrechts et Wils, 2015) définissent la gestion de crise par « l'étude systématique et régulière des risques qui menacent les personnes, les biens et les activités et la formulation et la mise en œuvre d'une politique destinée à faire face à ces risques. » (Robrechts et Wils, 2015, p.19). En incorporant donc la gestion de risque dans l'ensemble des stratégies de l'entreprise, les menaces deviennent acceptables pour l'atteinte des objectifs des sociétés en toute sécurité. Une bonne gestion des risques augmente les chances de réussite des autres objectifs de l'entreprise.

Cette dernière définition nous permet d'en venir à nous pencher sur la notion de la gestion des risques.

### **1.3. La gestion des risques**

#### **1.3.1. Définitions et typologies**

« La gestion des risques est un élément essentiel de la maîtrise de l'organisation et fait partie du management quotidien. Les managers sont par définition des gestionnaires de risques. » (Robrechts et Wils, 2015, p.20).

Les éléments énoncés plus haut nous attestent qu'une entreprise ne peut faire preuve de négligence face aux risques et menaces potentiels. Les épreuves du passé ont enseigné aux investisseurs et administrateurs des entreprises que l'objectif seul de générer du profit est une erreur et que la mise en place de planifications appropriées de gestion des risques est nécessaire sinon ils ne réussiront pas à créer de la valeur durablement (Robrechts et Wils, 2015). La gestion des risques d'entreprise est définie comme étant « une structure qui permet une approche systématique pour identifier les risques, les évaluer et les gérer. Elle couvre l'ensemble des activités et permet à toutes les fonctions et spécialisations, à travers une logique cohérente, de gérer les risques et de faire rapport. Elle fait partie intégrante de la culture d'entreprise et elle est présente de la stratégie aux opérations quotidiennes, en passant par les divers processus décisionnels de l'entreprise. » (Deloitte Belgium, 2016, p.23).

Mais que pouvons-nous entendre par le terme risque ?

Le risque pour une organisation est « un événement incertain et futur dont la survenance prive l'entreprise d'une ressource et l'empêche d'atteindre un ou plusieurs de ses objectifs. » (Deloitte Belgium, 2016, p. 10). L'objectif des managers sera donc de limiter les effets de l'incertitude dans la gestion des risques (Delbecque et de Saint Rapt, 2016).

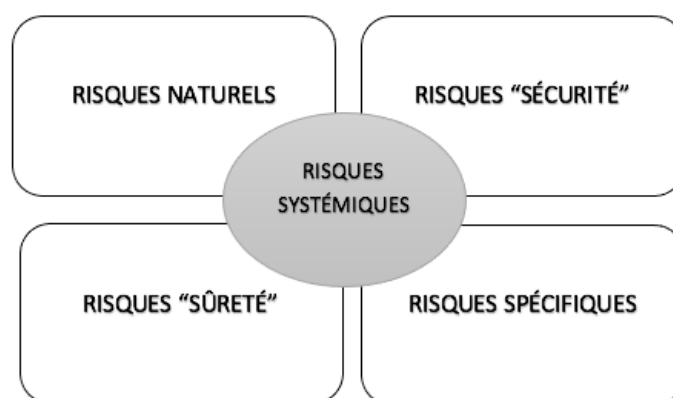
Bien entendu, les risques peuvent être de différentes natures et concerner plusieurs niveaux. Dresser une cartographie des risques est un exercice complexe dû à leurs variétés, origines, caractéristiques, liens entrelacés et leurs impacts. Il y a une infinité d'exemples que l'on pourrait citer, mais le but de cette rédaction n'est pas d'en faire une liste exhaustive. Néanmoins, nous pouvons catégoriser les risques en plusieurs classes qui sont susceptibles d'apparaître dans pratiquement tous les secteurs et qui devraient donc être incorporés dans des procédures de gestion de risques. D'après Carlier (2021) et Biramane (2018), nous retrouvons ainsi les types de risques suivants :

- **industriels** : défauts des produits ou des équipements, incendies, cyberattaques, explosion, ... ;
- **sociaux et humains** : accidents du travail graves, plans sociaux, grèves, ... ;
- **économiques et financiers** : interruption d'activités, chute de cours de bourse, ... ;
- **institutionnels et réglementaires** : nouvelles lois, changement de réglementations, ... ;
- **d'image et de communication** : rumeurs, pressions, conflits, ... ;
- **naturels** : catastrophes naturelles, maladies, ... ;
- **de malveillance ou terrorisme** : attaques externes, ... ;
- **opérationnels** : défaillance dans les processus, dans systèmes d'information, ... .

Lorsque nous nous rappelons les typologies de crises, nous voyons ici que celles-ci sont intrinsèquement liées à celles du risque.

Delbecq et de Saint Rapt (2016) ont de leur côté regroupé les typologies de risques en cinq grandes familles.

**Figure 5 : Familles des risques**



Inspiré de Delbecq, E. et de Saint Rapt, J. (2016). Management de crise. Paris : Vuibert, p.61.

Pour les besoins de notre étude, attardons-nous sur les risques naturels. Delbecq et de Saint Rapt (2016) expliquent que ceux-ci ne sont d'autres que les risques qui dépendent entièrement des lois de la nature. Il s'agira dans cette catégorie de phénomènes naturels violents comme des tremblements de terre et des tempêtes par exemple ou encore des problèmes d'ordre sanitaire comme les récents virus H1N1 ou Ebola qui, lorsqu'ils se transforment en pandémie, ont un impact planétaire. Cette

catégorie de risques peut être décomposée en deux sous-familles, à savoir les risques éléments et les risques sanitaires.

Dans le contexte de notre recherche, analysons ce que sont ces risques sanitaires. L'on distingue dans ce type de risques, les risques d'épizootie et la pandémie grippale (Delbecque et de Saint Rapt, 2016).

Les risques d'épizootie sont les risques liés aux maladies qui touchent un grand nombre d'animaux de même espèce ou d'espèces différentes en même temps. Ces maladies lorsqu'elles surviennent peuvent se déplacer sur différents territoires par le biais de mouvements commerciaux d'animaux et de produits. Beaucoup de ces maladies sont un danger pour la santé de l'Homme. On pense, par exemple, à la maladie de la vache folle apparue en 1986 (nom scientifique : Encéphalopathie spongiforme bovine) qui a fortement frappé les élevages européens et qui représentait un risque pour la santé des humains, mais aussi sur l'industrie agricole et la grande distribution (Delbecque et de Saint Rapt, 2016).

La pandémie grippale quant à elle se caractérise par « la diffusion rapide et géographiquement très étendue (plusieurs continents ou monde entier) d'un nouveau sous-type de virus résultant d'une transformation génétique conséquente. » (Delbecque et de Saint Rapt, 2016, p. 64). On se souvient de la première pandémie annoncée par l'OMS<sup>1</sup> en 2009 avec l'arrivée du virus A (H1N1). On retrouve les mêmes scénarii aujourd'hui qu'il y a plus de dix ans avec des campagnes de sensibilisation et de vaccination, mais une opinion publique dubitative sur le nombre de vaccins commandés auprès de l'industrie pharmaceutique et les grands bénéfices que cette vaccination emportait. Or, l'on connaît les dégâts que peut provoquer une pandémie. La grippe espagnole au XXI<sup>ème</sup> siècle par exemple avait provoqué la mort de plus de 40 millions de personnes selon les chiffres de l'OMS (cité par Delbecque et de Saint Rapt, 2016, p.64). L'apparition d'une pandémie a un impact durable sur l'activité économique d'un pays entier, mais également à l'échelle d'une organisation. Comme le précise Delbecque et de Saint Rapt, dans ce type de contexte, une entreprise doit faire face à l'absentéisme de masse de ses employés lié au confinement de la population dans leur domicile ou encore pire, au décès de collaborateurs. Ainsi, dans une situation épidémique, les entreprises rencontrent un ralentissement ou l'arrêt complet de leurs activités. Par ailleurs, quelques industries éprouvent plus de difficultés dans ce contexte comme le secteur du tourisme (annulation des voyages), des transports ou des loisirs (spectacles ou activités sportives). Certains secteurs pourront dans ces conditions s'adapter avec la mise en place du télétravail ce qui s'avère plus difficile pour les secteurs nécessitant beaucoup de main-d'œuvre. « Les impacts sur le fonctionnement, mais aussi sur les finances des organisations, peuvent être dévastateurs et conduire à de nombreuses fermetures de sites. Elles sont, le plus souvent, consécutives à un manque total d'anticipation et de gestion de ces risques naturels. » (Delbecque et de Saint Rapt, 2016, p. 65). Ce type de risque ne doit donc certainement pas être négligé par les dirigeants d'entreprises.

Nous pourrions également mettre l'accent sur la dernière classe des risques répertoriée par Delbecque et de Saint Rapt, à savoir les risques systémiques. Ces risques sont les impacts potentiels lorsque l'un des risques des quatre premières grandes classes survient (voir figure 5. plus haut). Il s'agit d'une catégorie qui est caractérisée par trois sous-familles transversales. On distingue dans les risques systémiques, le risque financier, de réputation et judiciaire (Delbecque et de Saint Rapt, 2016).

---

<sup>1</sup> l'Organisation Mondiale de la Santé.

Toutefois, nous n'entrerons pas dans les détails pour ces risques, mais nous aurons l'occasion d'identifier leurs conséquences dans le contexte du secteur aérien.

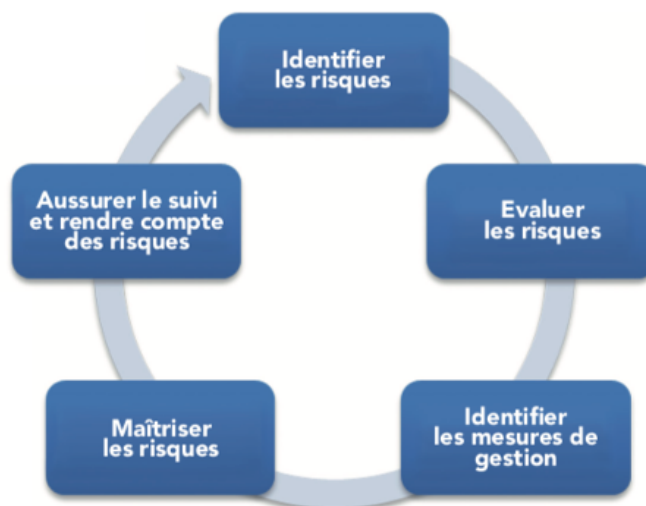
### 1.3.2. Méthodes

Tentons à présent de comprendre les méthodes qui s'installent dans l'élaboration d'une gestion de risques.

La définition de la gestion des risques, énoncée au point précédent, nous permet de comprendre que gérer une crise implique de l'anticiper et de s'y préparer. La première étape vise donc à créer un dispositif de veille solide qui sera basé sur une cartographie du danger et qui pourra être déclenché rapidement et efficacement lorsque le phénomène survient. Ce processus permet également l'établissement de plusieurs scénarii possibles avec les potentielles conséquences qui pourraient résulter des dangers. Ainsi, une entreprise veillera à prendre des mesures de prévention et de protection ainsi que des solutions permettant de faire face à une crise tout en continuant son activité dans un contexte d'incertitude<sup>2</sup>. Ce comportement proactif permet donc sous la menace d'être réactif et agir dans l'urgence (Delbecque et de Saint Rapt, 2016).

Afin de faciliter la compréhension, basons-nous sur la figure suivante :

**Figure 6 : La gestion des risques**



Source : Robrechts, P. et Wils, J. (2015). *Gestion de crise : guide pratique*. Bruxelles : Fédération des Entreprises de Belgique. Récupéré de [https://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise\\_FR.pdf](https://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise_FR.pdf), p. 20.

<sup>2</sup> Cf. 1.4.2. Plan de continuité d'activité.

Le cycle ci-dessus nous montre que la gestion des risques est un processus dynamique et continu. Celui-ci s'articule en plusieurs étapes selon Delbecque et de Saint Rapt (2016) ainsi que Robrechts et Wils (2015) :

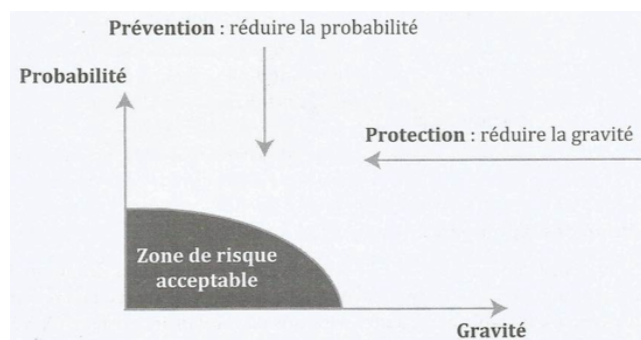
1. **Identification des risques** : les risques peuvent être identifiés soit lors de l'élaboration des stratégies pour l'atteinte des objectifs soit grâce à des entretiens, des séances de brainstorming, une auto-évaluation ou des listes de contrôle, etc. L'utilisation de l'organigramme de l'entreprise s'avère être également utile pour cela car il permet d'identifier les risques par service. Par ailleurs, quelques modèles d'analyses s'avèrent être de très bons outils également afin d'optimiser la réflexion pour identifier les risques potentiels qui menacent l'entreprise. Nous pouvons citer la méthode PESTEL<sup>3</sup> ou encore l'analyse SWOT<sup>4</sup> par exemple.
2. **Évaluation des risques** : après avoir décelé les risques potentiels, ceux-ci sont analysés et évalués individuellement et classés par la suite. L'on estime l'impact du risque, l'ampleur des dommages qu'il pourrait provoquer ainsi que la probabilité que celui-ci se produise. Le tableau et graphe ci-dessous nous montre que l'évaluation d'un risque est déterminée par deux critères : son impact et la probabilité qu'il survienne.

**Figure 7 : Évaluation des risques (1)**

		AMPLEUR DU DOMMAGE		
		Faible	Moyenne	Élevée
PROBABILITÉ	Élevée	Moyenne	Élevée	Élevée
	Moyenne	Faible	Moyenne	Élevée
	Faible	Faible	Faible	Moyenne

Source : Robrechts, P. et Wils, J. (2015). *Gestion de crise : guide pratique*. Bruxelles : Fédération des Entreprises de Belgique. Récupéré de [https://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise\\_FR.pdf](https://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise_FR.pdf), p. 20

**Figure 8 : Évaluation des risques (2)**



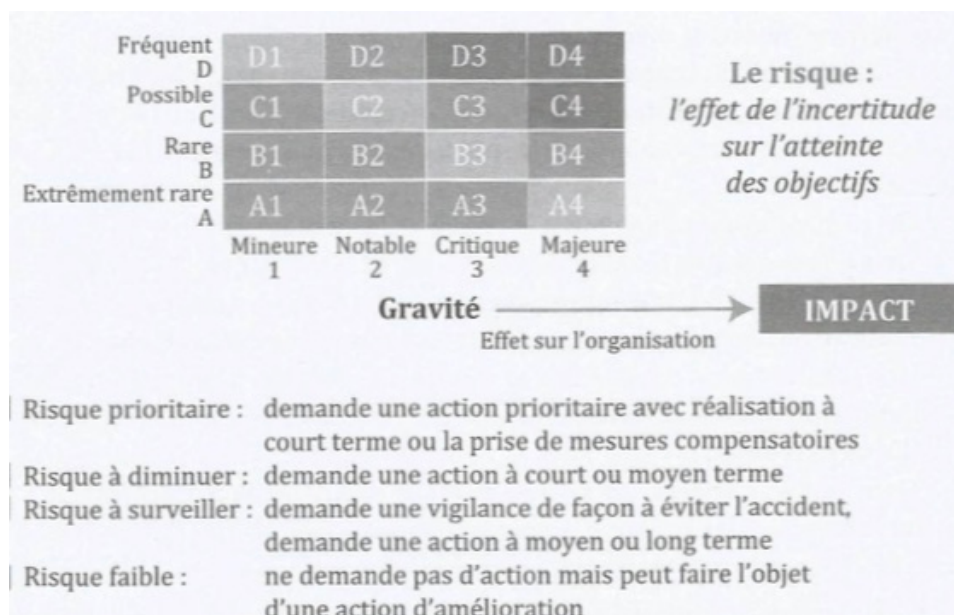
Source : Delbecque, E. et de Saint Rapt, J. (2016). *Management de crise*. Paris : Vuibert, p.57.

<sup>3</sup> Cf. 1.4.4. Prévision stratégique.

<sup>4</sup> Cf. 1.4.4. Prévision stratégique.

Les différents risques identifiés et évalués seront ensuite classés par ordre de priorités qui définiront l'urgence des mesures à prendre. Le tableau ci-dessous nous permet également de visualiser l'outil utilisé par les *risk managers* :

**Figure 9 : Grille de criticité : hiérarchiser les risques et l'urgence des mesures à prendre**



Source : Delbecque, E. et de Saint Rapt, J. (2016). Management de crise. Paris : Vuibert, p. 58.

- Identification des mesures de gestion** : la troisième étape consiste en la vérification de l'efficacité des mesures de gestion existantes pour anticiper les risques.
- La maîtrise des risques** : une fois les risques identifiés et évalués ainsi que les mesures de gestion déterminées, il convient de présenter les analyses au management de l'entreprise en vue de l'obtention d'un accord sur les résultats. Le management devra s'assurer que cette analyse est complète et déceler les risques subsistant dans l'entreprise. Ces risques résiduels seront à leur tour traités. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que les décisions des managers quant à ces risques résiduels seront pris en fonction d'une évaluation des coûts et bénéfices que les mesures de gestion supplémentaires engendreront.
- Suivi et compte rendu des risques** : l'étape du suivi et compte rendu permet de confirmer que les mesures de gestion mises en place sont appropriées pour anticiper efficacement les risques qui apparaissent après l'analyse initiale à la suite de changements dans l'entreprise ou son environnement. Ces nouveaux risques feront l'objet des mêmes étapes citées ci-dessus. De plus, le suivi permet également de voir si les mesures de gestion des risques fonctionnent bien. Le management d'une entreprise devra donc réévaluer tous les aspects du processus de gestion des risques au moins une fois par an, réexaminer régulièrement la probabilité et les conséquences des risques ainsi que l'efficacité des mesures de gestion. Il est important de souligner que le suivi peut



également être effectué par un audit interne ou externe, ce qui pourra renforcer l'efficacité de la gestion des risques par une approche plus indépendante et objective.

En suivant ces différentes étapes, l'entreprise assurera :

- une prise de décision, une planification et une gestion des priorités plus efficace ;
- une allocation des ressources efficace ;
- l'anticipation des défaillances et la prévention d'une catastrophe ou d'une perte financière grave;
- une probabilité légèrement plus élevée de pouvoir continuer ses activités dans les délais et le budget prévus (Delbecq et de Saint Rapt, 2016 ; Robrechts et Wils, 2015).

## **1.4. Les stratégies de gestion de crise**

### **1.4.1. Définitions**

Malgré les caractéristiques communes aux différentes crises comme les éléments de surprise et de dangers, une crise semble être un phénomène unique dans le passé de chaque organisation, ce qui implique qu'il n'existe pas de notion de crise "standard" et, par conséquent, pas de stratégie de gestion de crise "standard" pour répondre aux crises (Bloch, 2014). En effet, peu d'auteurs ont étudié explicitement les stratégies de réponse à une crise car les stratégies varient en fonction du type d'entreprise et de l'origine de la crise. Jean-David Darsa (2015) explique que la notion de modèle stratégique n'a pas beaucoup de significations car il s'agit d'un ensemble de plusieurs segments stratégiques construits sur un même raisonnement et un même objectif. D'après lui, lorsqu'on parle de stratégies, la question visera surtout « la qualité, pertinence et validité de chacun des segments stratégiques composant le modèle stratégique de l'entreprise, ainsi que de la cohérence desdits segments les uns par rapport aux autres. » (Darsa, 2015, p. 67).

Mais qu'est-ce un segment stratégique ? Darsa (2015) le fonde sur trois piliers :

1. **L'élaboration** : c'est l'étape où les besoins et le public cible sont identifiés et où la nouvelle politique commerciale est présentée ;
2. **Déploiement** : qui est la phase d'exécution du segment stratégique. On activera alors une série de procédures et de mesures afin de mettre en œuvre le segment stratégique ;
3. **Suivi** : qui n'est d'autre que le système de contrôle des deux phases précédentes.

Ce processus sera donc appliqué pour tous les segments stratégiques dans tous les domaines qui permettront de répondre aux objectifs en temps de crise. Les gestionnaires viseront à diriger et assurer la cohérence globale du processus. Le leadership et la performance sont des conditions essentielles au bon déroulement du dispositif (Darsa, 2015).

Bien qu'il n'existe pas de stratégies types à appliquer en temps de crise pour les raisons précitées, certains principes et outils sont d'usage dans ces circonstances. L'utilisation d'un Plan de continuité d'activité est un exemple typique.

### **1.4.2. Plan de continuité d'activité**

La continuité d'activité d'une entreprise en situation dégradée est l'enjeu majeur en matière de gestion de crise (Delbecque et de Saint Rapt, 2016).

Bien entendu, une gestion des risques permet d'anticiper toutes les éventualités qui menacent l'entreprise (**avant** une crise), mais qu'en est-il du plan stratégique lorsqu'on fait face à une crise afin de survivre et de relancer les activités (**pendant** une crise)?

Plusieurs dénominations peuvent être données à ce type de plan qui aidera une organisation à redémarrer. Dans le cadre de notre recherche, ce plan se dénomme le Plan de continuité d'activité (PCA) (Robrechts et Wils, 2015).

Parmi nos nombreuses lectures, nous avons retenu la définition proposée par Delbecque et de Saint Rapt qui nous semble être la plus appropriée au sujet traité. Le PCA est défini comme suit : « un ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarii de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités ou d'autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes. » (Delbecque et de Saint Rapt, 2016, p.84).

Par cette définition, on comprend donc que ce dispositif vise à décrire la stratégie de continuité pour gérer, par ordre de priorité, les risques identifiés et classés selon leur probabilité et l'ampleur de leurs effets qui formeront différents scénarii. Afin que le PCA soit fiable, celui-ci devrait être mis à jour régulièrement (Delbecque et de Saint Rapt, 2016). Nous aurons l'occasion de revenir sur le concept de scénario plus tard<sup>5</sup>.

Le PCA aura donc deux objectifs :

- à court-terme, le PCA est destiné à relancer les activités critiques rapidement et de limiter les pertes financières à un niveau tolérable ;
- à long-terme, il visera un retour à la situation initiale avant la crise.

Selon Robrechts et Wils (2015), une bonne gestion de crise devra donc limiter les préjudices, mais aussi aider à redémarrer au plus vite les activités de l'organisation.

Le Plan de continuité d'activité peut être divisé en six phases qui permettront de maîtriser efficacement une crise : «

- 1. Préparation**
- 2. Détection, vérification et compte rendu**
- 3. Mise en sécurité des valeurs, lutte contre l'incident et protection des activités**
- 4. Évaluation de la situation**
- 5. Rétablissement des activités**
- 6. Évaluation de la crise »** (Robrechts et Wils, 2015, p.29).

---

<sup>5</sup> Cf. 1.4.4. Prévision stratégique.

Passons en revue ces six différentes étapes présentées par Delbecque et de Saint Rapt (2016) ainsi que Robrechts et Wils (2015).

### **Phase 1 : préparation**

Les enseignements des grandes crises apparues dans le passé, quelle que soit leur nature, ont montré que les entreprises qui avaient mis un système préventif en place visant à continuer l'activité dans des situations périlleuses étaient plus résilientes face à des événements déstabilisants (Delbecque et de Saint Rapt, 2016).

Light (cité par Robrechts et Wils, 2015) définit la préparation à la crise comme étant « la capacité d'une organisation d'apporter une réponse effective et de réparer les conséquences d'événements tant externes (comme les attaques terroristes ou catastrophes naturelles) qu'internes (comme des accidents industriels graves ou un incendie). À cet égard, la préparation à la crise est l'aboutissement souhaité de la préparation organisationnelle, du management de crise, du Plan de continuité de l'activité et d'autres activités et processus organisationnels. » (Robrechts et Wils, 2015, p.9).

D'après de Jong (cité par Robrechts et Wils, 2015), la phase la plus conséquente d'une gestion de crise est la préparation car la qualité et le réalisme des scénarii doivent être d'un niveau élevés. C'est pourquoi, utiliser les services d'experts externes à l'entreprise est fortement recommandé.

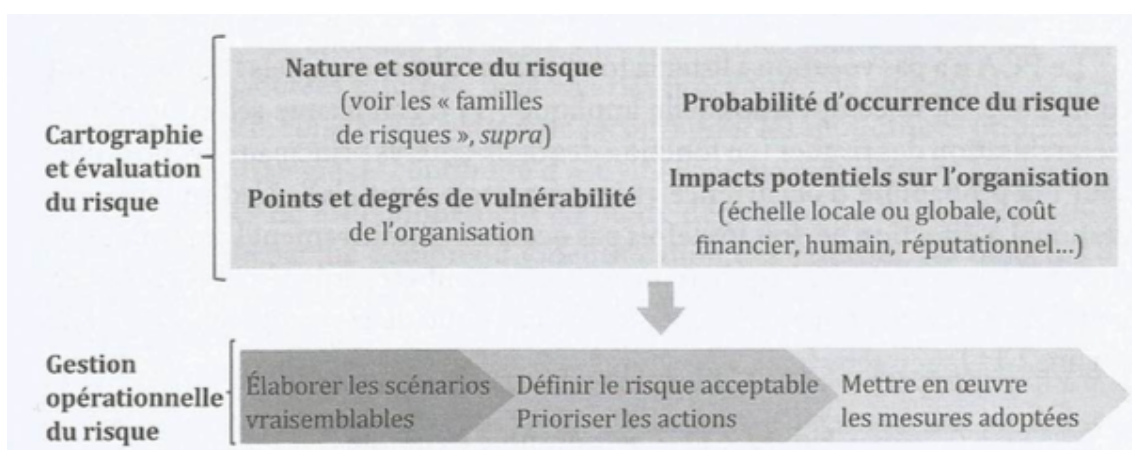
Se préparer à une crise implique six éléments fixes d'après Robrechts et Wils (2015) : «

- 1) une capacité de réaction rapide en cas de crise ;
- 2) une connaissance suffisante des scénarii de gestion de crise ;
- 3) l'accès du management à ce répertoire de gestion de crise ;
- 4) la précision de la planification stratégique de crise dans l'entreprise ;
- 5) une bonne communication interne et externe (les médias !) ;
- 6) la perception de la probabilité que l'organisation soit touchée par une crise. » (Robrechts et Wils, 2015, p.9).

Nous pouvons visualiser les méthodes de cette première phase en quatre étapes :

- 1. Définir le contexte et les ressources nécessaires à la continuité** : il s'agira donc dans cette première étape de déterminer le périmètre géographique et organisationnel qui sera couvert par le PCA et d'identifier les besoins de continuité indispensables de l'entreprise (stocks, infrastructures, personnel, etc.).
- 2. Cartographier et traiter les risques** : cette partie visera à évaluer les risques en fonction de leur plausibilité d'occurrence et de la gravité de leurs conséquences (comme vu au point précédent) ainsi qu'élaborer des mesures à adopter lorsque le risque survient (propre à chaque scénario). Ci-dessous un tableau synthétique résumant cette étape.

**Figure 10 : Cartographie, évaluation et gestion du risque**

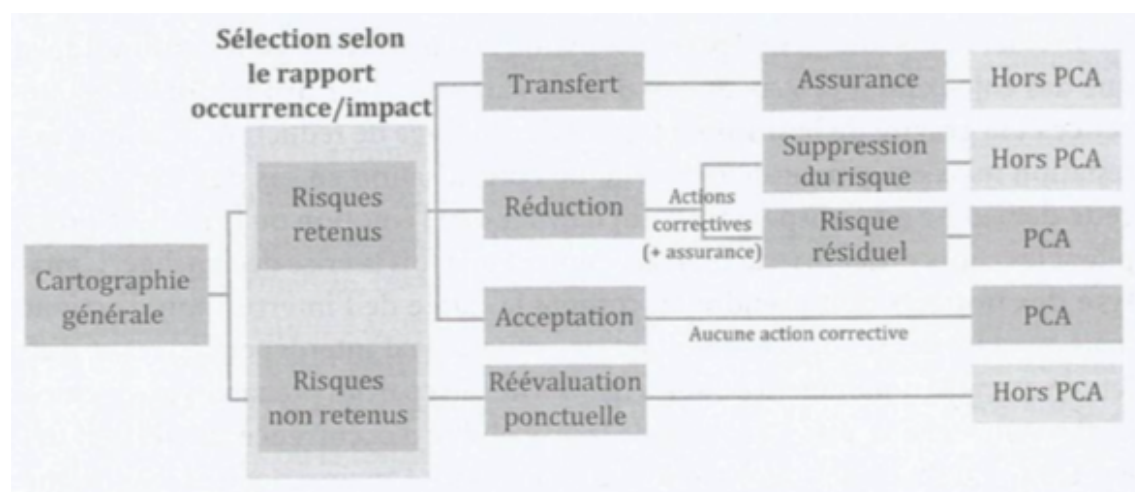


Source : Delbecque, E. et de Saint Rapt, J. (2016). Management de crise. Paris : Vuibert, p. 87.

Il est important de souligner que le PCA ne listera pas tous les risques auxquels l'organisation peut être confrontée, mais uniquement la sélection retenue qui proviendra de la cartographie générale où les risques ont été évalués en fonction des deux paramètres évoqués plus haut.

Le graphe ci-dessous nous permettra de mieux comprendre la structure d'une cartographie générale et des risques intégrés dans le PCA.

**Figure 11 : Cartographie générale**



Source : Delbecque, E. et de Saint Rapt, J. (2016). Management de crise. Paris : Vuibert, p. 88.

3. **Définir la stratégie de continuité** : cette phase permettra de formaliser les actions et procédures à suivre de manière chronologique en situation dégradée, mais aussi à gérer la reprise de manière graduelle afin de retourner à l'état normal de la gestion de l'organisation. Ici, nous déterminerons les priorités, les objectifs de chaque département et les délais qui y sont liés. Les mesures de réponse aux objectifs toucheront plusieurs domaines de gestion. Ainsi, on trouvera des stratégies de communication, organisationnelles, opérationnelles, financières, commerciales, etc. Il est

important de clarifier que les objectifs qui seront déterminés dans ce document ne se traduisent pas dans une optique de prévention, mais dans un but de gestion impératif de crise. Dans cette étape, un indicateur portera toute l'attention des managers, à savoir la Durée Maximale d'Interruption Acceptable (DMIA) qui détermine à partir de quel moment l'arrêt d'activité devient intolérable.

La constitution d'une équipe de management de crise qui disposera d'un grand pouvoir décisionnel est un pilier fondamental dans la définition de la stratégie de continuité. Les objectifs d'une équipe de gestion de crise viseront à « la collecte d'informations auprès de sources internes et externes, l'évaluation de ces données, l'élaboration d'un plan d'action destiné à garantir la sécurité interne et externe et la continuité de l'organisation et le suivi de sa mise en œuvre. » (Robrechts et Wils, 2015, p.32). De plus, il conviendra de répartir les rôles et responsabilités au préalable. La mission de chaque individu devra être précisée et les personnes ne faisant pas partie de l'équipe affectée au PCA devront en être informées.

L'équipe devra être composée au minimum d'un Président responsable de la préparation et l'implémentation du plan de gestion de crise et qui se chargera de la coordination optimale avec l'équipe pendant la crise pour une prise de décision rapide. Cette équipe de crise comprendra au minimum une personne senior du management, une personne du département légal et une personne en charge de la communication. Ces différents acteurs seront aussi impliqués dans l'équipe : le conseiller en sécurité, le responsable RH, le manager d'infrastructure, le département ICT, le business unit manager, la direction financière, et d'autres spécialistes en fonction de la crise à laquelle l'on doit faire face. Par ailleurs, le gestionnaire de crise devra s'occuper de la mise en place d'un partenariat avec une entreprise externe afin de bénéficier des ressources nécessaires pendant une crise. Le CEO quant à lui ne peut faire partie de l'équipe du management de crise car celui-ci doit rester disponible pour la gestion quotidienne des activités de l'entreprise. Cependant, il pourra intervenir si l'importance de la crise croît, menaçant ainsi la survie de sa société.

4. **Assurer la capacité à activer le plan et à gérer son évolution** : il conviendra également de veiller à ce que le PCA soit toujours opérationnel dans la durée. Il faudra donc souvent vérifier que les ressources sont bien disponibles, que les équipes sont briefées sur les procédures et que les délais peuvent être respectés. Une mise à jour régulière et des formations pratiques seront donc requises. En effet, si le travail effectué n'est pas revu régulièrement en fonction des nouvelles réalités (au minimum une fois par an), cela a peu de sens en matière de gestion de crise dans un environnement changeant. « La croissance de l'organisation, les changements de structures et de répartition des compétences, les nouvelles technologies ou processus de production, les idées qui changent dans l'entreprise, etc. peuvent être des motivations essentielles pour actualiser le plan. » (Robrechts et Wils, 2015, p.36). C'est aussi l'opportunité pour les personnes impliquées dans le plan de crise de s'exercer et s'améliorer dans leur fonction. L'on peut penser à des exercices en matière de *decision-making*, de travail d'équipe avec des exercices de simulations sur des cas complexes et réalistes, etc. À nouveau, faire appel à un consultant externe peut s'avérer être utile dans ces cas-là. Grâce à cette simulation, l'entreprise pourra évaluer les aptitudes de l'équipe de gestion de crise et vérifier que le plan d'action convient aux objectifs poursuivis.

## **Phase 2 : détection, vérification et compte rendu**

Lorsqu'une crise se déclare, nous passons à la deuxième étape qui consiste à d'abord à détecter d'où le problème vient et de faire un état de la situation. Généralement, une entreprise devra définir auparavant à partir de quel niveau d'urgence l'équipe de gestion de crise devra être convoquée pour intervenir. Le Plan de continuité de l'entreprise sera alors activé et les procédures enclenchées.

Le début d'une crise commence souvent de manière chaotique due au manque d'informations. Le challenge résidera donc à concentrer au maximum l'information fiable et correcte dont il est possible de disposer au début pour avoir une vision globale de la situation. Il est très important que ces informations soient scrupuleusement analysées et contrôlées car la prise de décision et la transmission d'informations aux acteurs internes et externes du management de crise se feront sur cette base (Delbecque et de Saint Rapt, 2016).

## **Phase 3 : mise en sécurité des valeurs, lutte contre l'incident et protection des activités**

Dans cette troisième phase, l'entreprise se retrouve en plein milieu de cette crise et tente de la gérer.

L'étape prioritaire ici sera de limiter les dommages au maximum. Il conviendra donc après avoir fait l'état de la situation de réagir rapidement et efficacement. À l'intérieur de l'organisation, le management de crise permettra de veiller à la lutte contre la cause de la crise, limiter les dommages, protéger son personnel, ses infrastructures et équipements de valeurs ainsi que les activités encore opérationnelles. En externe, l'équipe visera à gérer sa relation avec les clients, les fournisseurs, les autorités et les médias. Cette phase nécessite la présence d'un leadership fort est un besoin crucial. L'équipe de gestion de crise sera alors perçue comme un management exceptionnel avec un pouvoir très élevé visant à sauver l'entreprise.

## **Phase 4 : évaluation de la situation**

Généralement, les trois premières phases ne sont pas distinguées par les entreprises car celles-ci sont fortement imbriquées. Toutefois, la phase d'évaluation est une phase qui est souvent respectée car il s'agit du suivi constant des mesures et décisions prises en vue de limiter les impacts ainsi que s'adapter à l'évolution d'une crise.

## **Phase 5 : rétablissement des activités**

Bien entendu, relancer son activité dans les conditions initiales est l'objectif poursuivi. Dans cette phase on s'assure donc de revenir dès que possible à une gestion normale. Cette phase sera enclenchée lorsque toutes les mesures établies auront un des effets positifs. *Step by step*, les activités redémarreront et l'équipe qui assure la gestion de crise pourra redonner la gestion quotidienne aux mains de la direction initiale de l'entreprise. Une fois une crise terminée, la mission de l'équipe de management de crise prendra fin.

## **Phase 6 : évaluation de la crise**

Enfin arrive la dernière étape qui est l'évaluation d'une crise. Celle-ci permet de tirer plusieurs enseignements au sujet de la manifestation d'une crise, de la façon dont elle a été managée, des conséquences de celle-ci, des décisions de l'équipe de management de crise et de l'efficacité des mesures préventives, etc. En fonction de cette analyse, le plan de réaction à une crise pourra être adapté et mis à jour.

Pour terminer, nous pouvons citer quelques points clés, facteurs de succès d'un Plan de continuité d'activité :

1. **Les personnes** : il est très important de déterminer les différents rôles des personnes dans le cadre du PCA pour une coordination optimale.
2. **Prévoir le matériel et l'infrastructure en interne** : stock d'ordinateurs en réserve, moyens de communication additionnels, lieux de travail de remplacement, etc.
3. **Contrats avec des acteurs externes** : faire appel à des opérateurs externes peut être utile, par exemple, pour la livraison de PC supplémentaires, l'achat de matériel spécifique, la location de camions de déménagement, etc.
4. **Diffusion et mise à jour du PCA** : le Plan de continuité de l'activité doit être disponible pour toutes les personnes impliquées. Par ailleurs, il est recommandé de centraliser les informations du PCA en un seul endroit pour garder une certaine cohérence.

Dans le cas d'une pandémie par exemple, un PCA contiendra des mesures à prendre visant à continuer l'activité de l'entreprise comme l'établissement de consignes d'hygiène très strictes, des règles de distanciation physique, la suppression de points de contaminations tels que la machine à café ou encore la réduction du nombre de personnes dans un espace (Delbecque et de Saint Rapt, 2016).

### **1.4.3. L'agilité organisationnelle**

Le plan de gestion de crise permet de réagir efficacement face à une crise. Toutefois, nous avons vu dans les sections précédentes qu'une crise est caractérisée par son effet de surprise et le contexte d'incertitude dans lequel elle évolue. Ainsi, pour être en mesure d'être réactif lorsqu'une crise apparaît, la préparation et l'établissement de mesures préventives sont des options que les gestionnaires peuvent envisager. Cette capacité à réagir face à des situations complexes et dynamiques est également appelée « l'agilité organisationnelle ».

Le concept d'agilité organisationnelle est défini de manière générale comme « l'aptitude d'une organisation à s'adapter rapidement aux changements environnementaux. » (Breu, et al. ; Gunasekaran ; Kassim & Zain ; Yusuf, et al. cité par Charbonnier-Voirin, 2011, para. 8).

Ce concept de l'agilité organisationnelle développé par Goldman, Nagel, Preiss et Dove (cité par Charbonnier-Voirin, 2006) en tant que stratégie d'une entreprise est intéressant puisque comme le résume Audrey Charbonnier (2006) la structure de l'organisation agile permet aux entreprises confrontées à des situations complexes, incertaines et turbulentes, la possibilité de bâtir un avantage par rapport à ses concurrents grâce à la combinaison de habiletés particulières. Elle ajoute qu'à cet

effet, les ressources humaines ont un rôle important à jouer par l'établissement de certaines pratiques.

Ainsi, le modèle de l'organisation agile représente une solution « permettant de faire face à des marchés volatils, à une concurrence globale et turbulente et à de continus progrès techniques. » (Goldman et al. ; Ulrich cité par Charbonnier-Voirin, 2006, p. 2). Par ailleurs, ce modèle agile « offre une combinaison de capacités de flexibilité distinctives difficilement imitables par les concurrents, qui permettent à l'organisation de réagir à tous les défis et saisir les meilleures opportunités se présentant sur les marchés. » (Amos ; Dyer et Shafer ; Shafer et al. cité par Charbonnier-Voirin, 2006, p. 2).

Dans cette optique, Audrey Charbonnier-Voirin (2006) présente les ressources humaines comme un levier majeur car celle-ci estime que ce sont « les compétences et comportements des collaborateurs qui déterminent grandement la réussite d'une stratégie agile. » (Charbonnier-Voirin, 2006, p. 2).

Audrey Charbonnier-Voirin (2006) rappelle ainsi que le concept théorique de l'agilité organisationnelle comprend trois compétences interdépendantes qu'une entreprise doit acquérir afin d'être « agile » :

- une capacité de « lecture » des marchés ;
- une capacité de réponse rapide ;
- une aptitude à intégrer et enraciner l'apprentissage qui en résulte.

Il en ressortira plusieurs leviers pour le management des ressources humaines pour développer cette agilité organisationnelle par le développement d'habiletés interpersonnelles. Audrey Charbonnier-Voirin (2006) recommande ainsi les stratégies suivantes :

1. **Organiser l'empowerment de la force de travail** : il s'agira de développer les compétences du personnel en leur offrant des outils destinés à une formation continue dans le but d'atteindre les compétences nécessaires à l'agilité organisationnelle et ainsi développer leur responsabilisation.
2. **Développer les compétences, les capacités d'apprentissage et la réactivité des individus** : il s'agit d'être capable de comprendre l'environnement dans lequel ils contribuent et la façon d'entreprendre des mesures efficaces. « La réussite de la transformation passera également par une communication réussie sur la nécessité du changement, un état clair de ses besoins, et sur son déroulement. » (Gratton cité par Charbonnier-Voirin, 2006).
3. **Faciliter la compréhension du contexte organisationnel et environnemental** : il s'agit notamment du partage des informations et connaissances, du soutien et de l'accompagnement au changement, de la communication, etc.
4. **Organiser le feed-back et valoriser les contributions de chacun à la performance globale** : il s'agit ici de donner un retour approprié sur les performances des collaborateurs en valorisant les contributions de chacun à la performance organisationnelle.

Ces « leviers favorisent l'élaboration, la mise en œuvre et l'ajustement des pratiques agiles (également dénommés attributs agiles) qui représentent le niveau le plus opérationnel de l'agilité



organisationnelle. » (Charbonnier-Voirin, 2011). Nous verrons lors de notre étude empirique en quoi ce concept est pertinent dans le contexte de la gestion de crise face à la COVID-19.

#### **1.4.4. Prévision stratégique**

Au-delà de l'importance de l'agilité organisationnelle, il ressort de notre rédaction que dans les stratégies de gestion de crise, le terme « scénario » a souvent été rencontré. Dès lors, il nous paraît judicieux d'approfondir ce que sont ces différents scénarii.

D'après une note de la Harvard Business School « les scénarii sont différentes hypothèses plausibles décrivant ce qui est susceptible d'arriver et qui sont conçues expressément pour faire ressortir les risques et les occasions qui se présentent pour l'organisation. Les scénarii efficaces mettent la réflexion à l'épreuve en instillant une critique approfondie des nombreux facteurs qui peuvent façonner l'avenir. » (cité par Monitor Deloitte Canada, 2020, p. 4). Il est important de souligner que « les scénarii ne sont ni des prédictions exactes de l'avenir ni de simples analyses de sensibilité montrant la déviation progressive possible d'une entreprise par rapport à un scénario de base. Fondamentalement, les meilleurs scénarii sont des histoires cohérentes qui poussent les leaders à tenir compte des différentes évolutions possibles du contexte. » (cité par Monitor Deloitte Canada, 2020, p. 4).

L'élaboration d'un scénario est une pratique typique utilisée en *Strategic Foresight*<sup>6</sup>. Lo Amadou (2020), professeur de *Strategic Foresight* à la Toulouse Business School explique que cette discipline n'est pas à confondre avec la prédiction stratégique ou la planification stratégique. En effet, cette méthode n'a pas pour objectif de prédire l'avenir ou de donner une réponse définitive à propos des événements futurs. La prévision stratégique n'est autre qu'une manière structurée et systématique d'utiliser des idées sur l'avenir pour anticiper et mieux se préparer au changement. Elle considère l'avenir comme une entité émergente qui n'est que partiellement visible dans le présent, et non comme un destin prédéterminé qui peut être entièrement connu à l'avance (prédit).

Amadou Lo (2020) précise que la prévision stratégique, c'est explorer les différents avènements plausibles qui pourraient se présenter, ainsi que les opportunités et les défis qu'ils pourraient présenter. Ces idées sont ensuite utilisées pour prendre de meilleures décisions et agir maintenant. Il s'agit d'élargir et de recadrer l'éventail des évolutions plausibles qui doivent être prises en considération<sup>7</sup>. Malgré le contexte de grande incertitude dans laquelle cette discipline est utilisée, plusieurs outils peuvent être efficaces en *Strategic Foresight* pour parvenir à modéliser certains scénarii plausibles<sup>8</sup>.

Comme précisé plus haut, le scénario consiste à développer plusieurs histoires ou à illustrer des visions de ce que pourrait être l'avenir afin de les explorer et d'en tirer des enseignements. Amadou Lo (2020) explique que se préparer à différents avènements ne nécessite pas un investissement immédiat, mais nécessite une préparation intellectuelle. *Scenario planning* est un outil d'analyse stratégique qui

---

<sup>6</sup> Prévision stratégique.

<sup>7</sup> Cf. Annexe 2 : *Strategic Foresight* pour plus de détails.

<sup>8</sup> Cf. Annexe 2 : *Strategic Foresight* pour un exemple de l'un de ces outils.

prépare les organisations à faire face aux effets les plus pertinents et non à prédire les événements futurs.

L'élaboration des scénarii peut se faire en six étapes (Lo, 2020) :

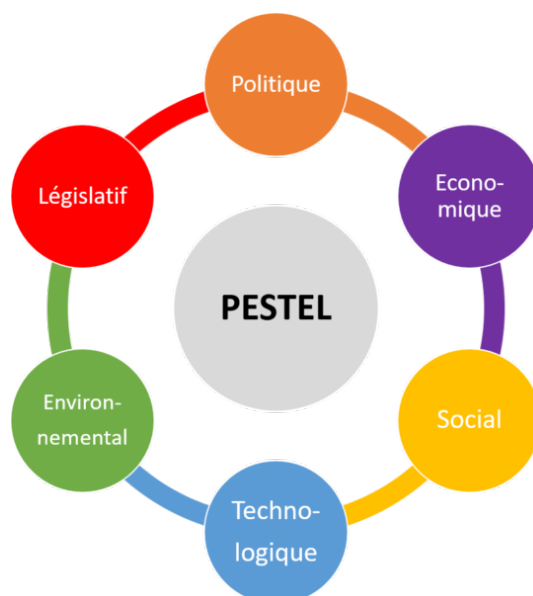
**1. Définition du périmètre :**

- Objectif : identifier les problèmes fondamentaux et l'analyse du cadre (industrie, région, temps).
- Outils : recherche préliminaire, analyse de la documentation/littérature existante et check-list.

**2. Analyse de l'environnement :**

- Objectif : identifier les tendances du macro-environnement.
- Outils : analyse STEEP ou PESTEL<sup>9</sup>.

**Figure 12 : Analyse PESTEL**



Source : Neveu, P. (2011, 10 septembre). Analyse PESTEL En Mind Mapping. Management Visuel. Récupéré de <https://www.managementvisuel.fr/analyse-pestel/>, para. 3.

**3. Repérage des signaux :**

- Objectif : identification des tendances et des forces motrices.
- Outils : analyse des tendances.

**4. Analyse de l'impact :**

- Objectif : visualiser et structurer les tendances importantes et les incertitudes critiques.
- Outils : matrice impact/incertitude<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> En stratégie d'entreprise, l'analyse PESTEL (ou STEEP) représente un modèle d'analyse des facteurs macro-environnementaux qui influencent, positivement ou négativement, une entreprise (Neveu, 2011).

<sup>10</sup> Cf. Annexe 2 : Strategic Foresight.

5. **Construction du scénario :**

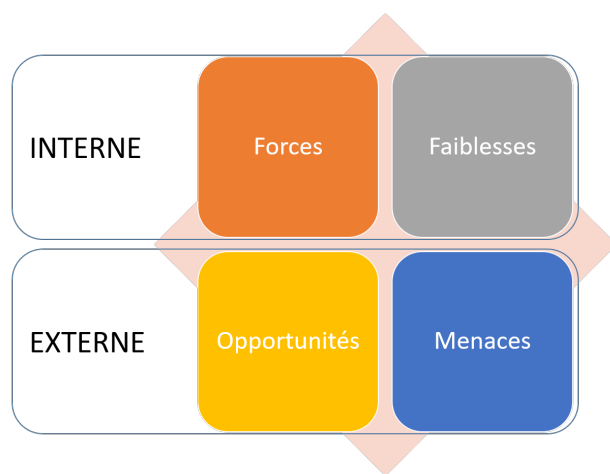
- Objectif : développement et description de scénarii spécifiques.
- Outils : matrice de scénarii 2X2<sup>11</sup>.

6. **Implications des scénarii :**

Objectif : identification des opportunités et des menaces.

Outils : analyse SWOT<sup>12</sup>.

**Figure 13 : Analyse SWOT**



Source : Helfo. (2021). Qu'est-ce que l'analyse SWOT ? Définition et exemples pour créer votre matrice SWOT. Récupéré le 3 avril 2021 de <https://www.heflo.com/fr/blog/rh/comment-faire-une-analyse-swot/>

Ainsi, ces différentes étapes nous donnent un aperçu des systèmes méthodiques mis en place par les entreprises dans l'élaboration des scénarii. La capacité des gestionnaires à élaborer ce type de scénarii dépendra de leurs connaissances, mais aussi de leurs compétences transversales. Toutefois, ce qu'on appelle les *hard skills*<sup>13</sup> ne sont pas les seules compétences requises dans l'élaboration de scénarii, et plus globalement dans la gestion de crise. Les *soft skills* sont d'une importance majeure et parmi elles, la réflexivité du manager constituera un atout non négligeable.

#### **1.4.5. La réflexivité du manager**

Actuellement, pour gérer une crise d'une ampleur planétaire, les gestionnaires d'entreprises doivent acquérir et développer de nouvelles compétences habiletés à tous les niveaux de l'organisation. Il nous a paru important de pointer brièvement l'importance du rôle du manager dans le développement des stratégies étudiées plus haut.

<sup>11</sup> Cf. Annexe 2 : Strategic Foresight.

<sup>12</sup> L'analyse SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de définir les options possibles dans un domaine d'activité stratégique. Il aide à déterminer les objectifs de l'organisation ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à l'atteinte de ces objectifs (Helfo, 2021).

<sup>13</sup> Compétences techniques.

Les capacités du manager en temps de crise vont être d'une importance cruciale. Parmi celles-ci, nous avons choisi de pointer la « réflexivité » comme étant l'une des plus importantes.

En tant qu'atout dont dispose le manager, elle peut être vue comme un outil destiné à régler les problèmes, à « diriger dans l'incertain, décider dans le complexe, avoir des résultats compétitifs court termistes dans une logique à long terme, parfois raccourci et simplifié par *comment faire plus avec moins*. » (Fronty, 2017, p.76).

Nombreuses sont les définitions sur la réflexivité. Elle peut être expliquée comme étant « une disposition de l'individu visant à prendre conscience de son influence dans la transformation de ses savoirs, de ses représentations et de ses pratiques. » (Habermas cité par Fronty, 2017, p.74). C'est une posture invitant au questionnement des croyances et des hypothèses plus ou moins conscientisées, créant le cadre de la pensée. Lorsqu'on fait appel à la réflexivité, on détermine les besoins d'apprentissage nécessaires pour évoluer et on utilise dans les épreuves du passé ce qui peut aider à s'améliorer en recourant à de nouvelles méthodes jusque-là non envisagées pour appréhender l'environnement. De plus, la réflexivité implique une habileté à être constamment dynamique, à la recherche d'enseignements et d'évolution sur soi-même, se détachant graduellement des automatismes. Ainsi, la réflexivité est une « ouverture vers de nouveaux apprentissages, vers de nouvelles expériences, élévatrice de conscience. » (Habermas cité par Fronty, 2017, p.74).

En d'autres termes, il s'agit d'une des compétences relevant du savoir-être, autrement appelées *soft skills*. Compétences difficiles à évaluer pour les directeurs des ressources humaines, mais sans conteste promises à un bel avenir tant elles sont d'une importance cruciale pour la viabilité d'une entreprise dans un monde qui connaît des fluctuations et des crises perpétuelles.

Nous nous n'attacherons pas à développer ce sujet car nous sortirions du cadre de notre étude, mais nous devons le mentionner car nous verrons plus loin que le rôle du manager et plus précisément son savoir-être en matière relationnelle et sociale, son attitude face à la prise de risques ou encore ses capacités de communication sont autant de compétences qui seront essentielles pour développer des stratégies efficaces face à une crise (Barth et Theurelle-Stein, 2017).

#### **1.4.6. La communication de crise**

Afin de clôturer le premier point de notre recherche, il nous paraît important de dédier un passage à la communication de crise étant un aspect très important en gestion de crise. Il existe, bien entendu, différentes stratégies de communication de crise qui seront utilisées en fonction de l'objectif que l'entreprise souhaite atteindre. Toutefois, ce qui nous importe pour l'ambition de notre recherche est de souligner son importance théorique comme outil de gestion d'une crise et non d'étudier ces différentes stratégies.

Délivrer des informations incomplètes ou fausses aux médias peut être fatale pour une entreprise. Aujourd'hui l'information s'échange à grande vitesse et il n'est pas toujours possible de revenir en arrière. De même, lorsqu'une entreprise décide de ne rien communiquer, celle-ci pourrait attirer la curiosité de journalistes qui chercheront par eux-mêmes les informations qui pourront être

présentées de manière imprécise. Dès lors, l'entreprise perdrait le contrôle sur sa propre communication.

Selon Ide et Wade (cité par Robrechts et Wils, 2015) lorsqu'une crise dure, il faut souvent plusieurs mois pour rétablir le dommage causé par celle-ci et ses conséquences peuvent persister plusieurs années. Dans un tel contexte, la communication de crise en tant que concept comprenant tous les aspects de la *communication corporate* constitue en elle-même une stratégie de gestion. Elle est, en effet, d'une importance primordiale car sans elle, les auteurs expliquent qu'il sera impossible de :

- rassurer les investisseurs et les marchés financiers ;
- rassurer les salariés par une communication interne réussie qui jouera également sur l'image de l'entreprise ;
- soigner l'image de marque de l'entreprise ;
- réduire au maximum l'effet de surprise ;
- identifier les publics cibles ;
- soigner ses relations avec les médias et les *stakeholders* ;

À la fois sensible et importante, « la communication des organisations devrait s'ancrer dans leur ADN et leur savoir-faire et ainsi, justifier leur raison d'être. » (Dianoux et Siadou-Martin, 2020, para. 1).

Thierry Libaert (2018) précise que la communication de crise vise principalement l'anticipation. La mise en place d'une cellule de crise est essentielle pour aider l'entreprise à affronter les dérives d'une crise. De même, cette communication doit être en adéquation avec la stratégie de communication globale de l'entreprise.

L'entreprise doit à cet effet organiser sa communication sur quatre axes :

- Le plan de communication qui a pour objectif de fixer le cadre de l'ensemble du dispositif de communication. « Il fixe l'objectif de la communication, le message, les cibles et les moyens » (Libaert, 2020, p.43).
- La préparation des messages qui a pour objectif de répertorier pour chaque crise potentielle le message essentiel qui devra être émis ;
- La formation au discours médiatique destinée à être capable de transmettre le message tant avec la presse écrite qu'orale afin de réduire la déstabilisation éventuelle face à une question non préparée ;
- L'organisation relationnelle qui vise la relation avec les *stakeholders* pour maintenir la confiance de ces derniers (Libaert, 2020).

Les crises n'arrivant jamais comme prévu, la préparation de la communication doit être flexible et suivre l'évolution de la situation de l'entreprise et son environnement.

Ainsi, établir un plan de communication est utile, mais Marc Mousli précise (cité par Thierry Libaert, 2017, p.2) « Dans un monde aussi incertain, c'est le plus réactif et le plus agile qui s'en sort le mieux, et non celui qui a le plus beau plan stratégique. »<sup>14</sup>

À l'heure des réseaux sociaux et d'internet, la communication de crise est un outil puissant et indissociable de la gestion de crise. Ainsi, « une enquête indiquait que le premier outil de gestion de

---

<sup>14</sup> Cf. 1.4.3. Agilité organisationnelle.

crise des grandes entreprises était la veille médiatique utilisée par 97 % d'entre elles. » En 2017, « 84 % des directions de la communication déclaraient pratiquer la communication de crise contre 68 % en 2013, 53% en 2000 et seulement 27% en 1992 » (Libaert, 2017, p.39).

Nous verrons plus loin de quelle manière s'est invitée la communication de crise dans les compagnies aériennes comme un des moyens de sauvetage face à la pandémie de la COVID-19.

## **2. Le secteur aérien et la crise sanitaire**

Nous avons décidé de concentrer notre étude dans une perspective bien particulière, celle du secteur aérien à la lumière de la crise de la COVID-19 et plus précisément celle du secteur passagers des compagnies aériennes. Pour ce faire, nous nous concentrons d'abord sur la situation du secteur aérien avant l'apparition de la crise, nous introduirons ensuite le contexte de cette crise, nous présenterons les bouleversements qu'elle a provoqués pour cette industrie importante et nous verrons quelles mesures ont été adoptées par le secteur afin de survivre à celle-ci. Enfin, nous terminerons cette partie en regardant ce que les experts voient comme scénarii possibles pour les transporteurs aériens.

### **2.1. Le secteur aérien et la gestion de crise avant la COVID-19**

Le secteur aérien est le secteur économique qui vise le « transport par des aéronefs, principalement des avions, de passagers, de marchandises (fret), de courrier postal. » (Larousse, 2021). Comme déjà précisé, il est important de rappeler que la présente étude se focalisera principalement sur le secteur passagers des compagnies aériennes.

Contribuant à près de 2.700 milliards de dollars à l'économie mondiale, ce qui représente 3,6% du PIB, le secteur aérien est une industrie importante sévèrement impactée par la pandémie de la COVID-19 (Abidhoussen, 2020, para. 2). Le secteur en 2019, avant la crise, connaissait un chiffre d'affaires total de 838 milliards de dollars, en hausse de 3,2% par rapport à l'année précédente. Cela se traduisait par un bénéfice net de 25,9 milliards de dollars pour l'ensemble des transporteurs aériens. Par ailleurs, ce secteur permet de générer direct- ou indirectement plus de 87,7 millions d'emplois dans le monde (IATA cité par Moraes, 2019, para. 1-2).

Le secteur aérien a traversé d'innombrables crises au fil de son développement. Le choc pétrolier de 1979, la 1<sup>re</sup> guerre du Golfe en 1990, les attentats du 11 septembre 2001, le SRAS en 2003, la crise financière de 2008, la crise de l'Ebola en 2014 et encore bien d'autres crises ont fait leur apparition au fil des années. Ainsi, le secteur est certainement passé par toutes les typologies de crises que nous avons énoncées au premier point de ce travail<sup>15</sup>. Toutefois, le secteur s'est toujours montré résilient et les transporteurs aériens ont bien pris conscience de l'importance de la gestion de crise (Abidhoussen, 2020). En effet, au-delà des accidents, le secteur est soumis à une multitude de situations qui peuvent conduire à une crise majeure. D'après IATA, l'histoire des crises a appris aux acteurs du secteur qu'il faut « en moyenne un peu moins d'une année pour revenir au niveau

---

<sup>15</sup> Cf. 1.1.3. La typologie des crises.

d'activité pré-crise et 5 ans pour revenir à la trajectoire haussière d'avant-crise pour chacune de ces périodes. » (cité par Abidhoussen, 2020, para. 5).

Malheureusement, les compagnies aériennes ne parviennent pas toujours à anticiper les crises, devant gérer beaucoup d'urgences opérationnelles quotidiennement et ne voyant pas toujours les premiers signaux annonciateurs. Or, l'anticipation est essentielle en gestion de crise car elle prévient les gestionnaires d'adopter des comportements qui résulteront d'une prise de décision lente et passive comme nous l'avons vu plus haut. En effet, gérer une crise nécessite de prévoir et identifier les risques avant de pouvoir agir comme nous l'indique sa définition<sup>16</sup>.

Rué (2018) a ainsi listé tous les risques potentiels qui sont susceptibles de menacer les activités des compagnies aériennes. Dès lors, tous ces risques devraient être pris en considération d'après l'auteur précité afin de se préparer au mieux si ceux-ci devraient se présenter.

Le tableau ci-dessous reprend ainsi les risques identifiés pour le secteur aérien.

**Figure 14 : Risques identifiés dans le secteur aérien**



Rué, O. (2018, 19 avril). Le secteur aérien : quels enjeux pour la gestion de crise ? Récupéré de <https://portail-je.fr/analysis/1815/jdr-le-secteur-aerien-quels-enjeux-pour-la-gestion-de-crise-12>, para. 10.

Les risques listés par Rué (2018) parcourt la majorité des classes de risques que Carlier (2021) présente dans son ouvrage et que nous avons exposés au point 1.3.1. de cette étude. Dans la suite de ce travail, nous aurons l'opportunité de vérifier empiriquement avec quelles méthodes ces différents risques sont traités dans les compagnies aériennes et de les comparer aux concepts théoriques présentés dans les sections précédentes.

<sup>16</sup> Cf. 1.2. La gestion de crise : concept théorique.

La gestion des risques, et par conséquent la mise en place de cellules de crise, dans le secteur aérien vise principalement deux branches : la sûreté aérienne et la sécurité aérienne qui sont deux notions très différentes, mais souvent confondues.

« La sûreté aérienne vise à prévenir les actes de malveillance visant les aéronefs, leurs passagers et les membres d'équipage, et ce principalement en veillant à ce que des objets dangereux tels que les armes ou les explosifs ne puissent être introduits à bord des avions. » (Debyser et Pernice, 2020, para. 1). Il y a donc une notion intentionnelle par une intervention humaine délibérée. C'est après les attentats de 2001 que l'Union Européenne a adopté des mesures destinées à préserver la sûreté de l'aviation civile, qui sont régulièrement mises à jour en fonction de l'évolution des risques. Les États membres conservent le droit d'appliquer des mesures plus strictes. (Debyser et Pernice, 2020).

La sécurité aérienne, quant à elle, « a trait à la protection contre tout accident, erreur ou défaut involontaire dans la conception, la construction, la maintenance et l'exploitation des aéronefs. » (Aeronews TV, 2020). D'après Debyser et Pernice (2020), il s'agit d'un « ensemble de règles communes, obligatoires, destinées à y garantir un niveau uniforme et élevé de sécurité. » C'est l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) qui édicte les normes minimales de sécurité sur le plan mondial.

Dès lors, dans les compagnies aériennes, on retrouvera presque systématiquement en prévention de risques un département *risk management* axé sur la sécurité et la sûreté aérienne. La littérature ne nous permet pas de définir si les compagnies aériennes ont également des équipes spécialisées dans les autres types de risques. Nous tenterons de trouver réponse à cette question lors de notre investigation sur le terrain.

## **2.2. Crise du secteur aérien dans le spectre de la crise de la COVID-19 : le contexte**

Depuis la découverte du SRAS<sup>17</sup> puis du MERS<sup>18</sup>, une nouvelle pandémie de coronavirus fait ses premières apparitions à la fin du mois de novembre 2019 avec un premier cas officiellement détecté dans un hôpital à Wuhan, le 16 décembre 2019, en Chine. Le 31 décembre 2019, l'existence d'une épidémie de type pneumonie et d'origine inconnue est rendue publique par l'OMS<sup>19</sup>. Au fil du mois qui suit, les contaminations augmentent et les premiers décès en raison de la maladie surviennent en Chine. Au mois de janvier, le virus atterrit en Europe et en Amérique tandis que la Chine décide de se confiner. Ainsi, le 30 janvier 2020, l'OMS déclare l'état d'urgence pour la santé publique et fait part de ses inquiétudes quant à la contagiosité du virus. Au mois de février, les étrangers qui se trouvent en Chine sont rapatriés, l'Afrique à son tour connaît ses premiers cas et le monde subit une augmentation exponentielle des contaminations due aux événements organisés regroupant des foules. Enfin, le monde est plongé dans la crise au mois de mars 2020 avec l'explosion de la pandémie, le nombre croissant de morts et les pays qui se confinent les uns après les autres mettant complètement à l'arrêt

---

<sup>17</sup> Syndrome respiratoire aigu sévère, infection respiratoire virale causée par le coronavirus, première pandémie du 21<sup>e</sup> siècle.

<sup>18</sup> Middle East respiratory syndrome ou Syndrome respiratoire du Moyen-Orient, infection respiratoire virale causée par le coronavirus.

<sup>19</sup> Organisation Mondiale de la Santé (OMS) ou World Health Organization (WHO).



l'économie et la vie quotidienne de millions de personnes. Les États mettent en place toute une série de mesures sanitaires avec la fermeture des sites publics (écoles, magasins, salles de sport, etc.), obligation du port du masque, distanciation sociale à respecter, fermeture des frontières, imposition d'une quarantaine pour les voyageurs essentiels, etc. (Audureau et Vaudano, 2020).

Le mois d'avril 2020 a été le premier mois le plus meurtrier avec un taux de surmortalité se rapprochant de celui de la Seconde Guerre mondiale (Ryckmans, 2020). Fin avril 2021, la barre des 2 millions de morts au total est franchie et un an après, l'OMS compte plus de 3 millions de morts (WHO, 2021, para. 1).

Alors que la population souffre de l'enfermement et des pertes dans leur famille, les entreprises de leur côté subissent l'arrêt partiel ou complet de leurs activités voire la dissolution.

Comme toutes les crises, on retrouve dans la COVID-19 les caractéristiques types d'une crise exposées au début de ce travail<sup>20</sup>. Aussi bien le caractère exceptionnel de la crise que l'ampleur de ses conséquences ou encore le contexte d'incertitude dans lequel règne le secteur aérien sont des propriétés types que l'on va trouver généralement dans une crise.

Nous l'avons vu lors de la présentation des typologies des crises, une pandémie est bien souvent l'origine d'une crise sanitaire<sup>21</sup>. Elle résulte des risques de type naturels comme nous l'expliquaient Delbecq et de Saint Rapt (2016) dans leurs typologies de risques<sup>22</sup>. Par ailleurs, ce risque est étroitement lié à d'autres types de risques tels que ceux de type opérationnel. Cependant, c'est sans surprise que l'on peut faire ce constat car comme l'expliquaient Delbecq et de Saint Rapt (2016), la famille des risques systémiques est un exemple de classe caractérisé par des sous-familles transversales qui interagissent entre elles. Dans notre cas, nous constatons que la crise sanitaire a engendré des conséquences économiques dans le secteur aérien. Sur ce point, il est intéressant de reprendre la définition que la revue *Chef D'Entreprise* (2021) donne à une crise économique : « la crise économique correspond à une altération brusque et rapide de la conjoncture économique d'un secteur d'activités, d'une zone géographique, d'un pays ou de plusieurs États. Une telle dégradation peut entraîner un simple ralentissement de l'économie mondiale ou, dans les cas les plus graves, la plonger dans une véritable récession économique. » (*Chef d'Entreprise*, 2021, para. 1). Ainsi, si l'on reprend cette définition, nous pouvons affirmer que la crise sanitaire actuelle est source d'une crise économique générale, mais aussi de type sectoriel dans notre cas, le secteur aérien.

À ce stade, il n'est pas encore possible de déterminer si la COVID-19 respectera bien le cycle de vie d'une crise en passant par les différentes phases<sup>23</sup>. Sommes-nous déjà arrivés au pic de la crise ? Un retour à la normalité relative est-il envisageable ? Seul l'avenir nous le dira. Par ailleurs, la littérature ne nous apporte pas de réponses claires sur la question des signaux annonciateurs que l'on retrouve généralement dans la phase d'avant crise. Toutefois, nous aurons l'opportunité de voir lors de notre investigation sur le terrain si ces paramètres sont pris en compte dans l'établissement des stratégies de gestion de crise.

---

<sup>20</sup> Cf. 1.1.2. Les caractéristiques d'une crise.

<sup>21</sup> Cf. 1.1.3. La typologie des crises.

<sup>22</sup> 1.3.1. Définitions et typologies.

<sup>23</sup> Cf. 1.1.4. Les phases d'une crise.

L'un des secteurs les plus touchés par cette crise est évidemment le secteur aéronautique dans son ensemble. Compagnies de transport aérien, aéroports, organisations chargées de la gestion de la navigation aérienne et bien d'autres ont toutes été fortement impactées par cette pandémie. Avec la fermeture des frontières et presque le monde entier confiné, le ciel n'avait jamais été aussi silencieux à partir de mars 2020. Au mois d'avril 2020, le nombre de vols internationaux avait dramatiquement chuté dans le monde entier. Approximativement 80% des vols n'étaient plus opérationnels et 70% des vols internes étaient annulés d'après IATA<sup>24</sup> (cité par Deloitte Canada, 2020). Jamais le trafic passagers mondial n'avait autant chuté, avec une baisse de 66% en 2020, se retrouvant avec un niveau de fréquentation comparable à 2003 (Pearce, 2021, para. 1). Seuls quelques vols commerciaux sont encore opérés dans les régions les moins touchées ou à des fins de rapatriements et de fret.

Un an après que la crise ait frappé le monde, les chiffres du secteur aérien sont dramatiques. Le Revenu Passenger Kilometers (RPK), unité de mesure du trafic aérien calculé sur base du revenu-passager à bord d'un avion et de la distance parcourue, n'avait jamais autant chuté pour les compagnies aériennes. Comparé à début de l'an 2019, le RPK domestique a chuté de 51% tandis que le RPK international a chuté de 88,7% (Pearce, 2021, p. 2). L'année 2020 a connu au total 1,8 milliard de passagers contre 4,5 milliards en 2019 d'après les chiffres de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)<sup>25</sup> (cité par Trends Tendances, 2021, para.2). Ainsi, le secteur passagers des compagnies aériennes en paie lourdement les conséquences.

### **2.3. Bouleversements pour le secteur aérien**

Le point précédent nous a permis de faire le point sur la situation du secteur aérien avant la pandémie et de nous situer au niveau de son contexte. Nous avons vu que le secteur aérien et plus spécifiquement le secteur passagers de compagnies aériennes a subi le plus grand bouleversement de son histoire. Dans la section théorique précédente, nous avons pu établir que l'intensité d'une crise est directement liée aux conséquences de celle-ci<sup>26</sup>. Au vu de nos lectures, nous pourrions déterminer l'intensité de cette pandémie par le niveau de déséquilibre ou par la manifestation violente dans l'environnement général du secteur aérien. Toutefois, dans certains cas, certaines compagnies définiront le degré de la crise au niveau d'une rupture ou d'un moment périlleux. Cela dépendra évidemment de leur position sur le marché. Tentons à présent de traduire ce choc en répercussions pour le secteur.

D'après IATA, les compagnies aériennes ont subi une perte de 510 milliards de dollars de chiffre d'affaires et des pertes financières de 118 milliards de dollars en 2020 (cité par Trends Tendances, 2021, para. 5). Xavier Tytelman, expert aéronautique chez CGI Business Consulting (cité par Badr, 2020), explique que jamais la gestion de la trésorerie des compagnies aériennes n'avait été aussi difficile car même avec les avions posés au sol, les compagnies aériennes mondiales gaspillent 400 millions de dollars quotidiennement pour la maintenance des avions au parking, payer le personnel et les loyers ou les dettes. Les compagnies aériennes ne parviennent pas à stopper l'épuisement de leur trésorerie et ce qui entraîne ainsi pour elles de gros problèmes de liquidité. Le principal problème

---

<sup>24</sup> L'Association Internationale du Transport Aérien.

<sup>25</sup> en anglais : International Civil Aviation Organization (ICAO).

<sup>26</sup> Cf. 1.1.5. Les conséquences pour une entreprise.

qu'est épuisement des ressources financières est dû à un taux de remplissage inférieur à 50 % pour les passagers internationaux (Booson, 2020 ; Pearce, 2021, p. 3).

Cet aspect financier est sans surprise l'un des enjeux majeurs du secteur. En effet, l'objectif des compagnies aériennes est de respecter leurs obligations par rapport à leur endettement à court terme. Néanmoins, certains experts se sont demandé s'il était même possible pour le secteur d'atteindre le seuil de rentabilité (*break-even*). Il s'avère que c'est également très compliqué pour les transporteurs aériens puisque, malgré leurs efforts à réduire leurs coûts, ceux-ci ont toujours une proportion importante de coûts inévitables, ce qui limite la possibilité d'ajuster les coûts aux faibles revenus. Les coûts du carburant, le coût le plus important, ont diminué parallèlement à la perte de recettes avec les immobilisations de la flotte. Bien que les coûts d'infrastructure aient également diminué grâce à la réduction des opérations, la réduction a été moins proportionnelle par rapport à la baisse du nombre de passagers. Les réductions des coûts de main-d'œuvre et des coûts d'entretien n'ont pas non plus été suffisantes pour compenser la perte de revenus. Par conséquent, IATA estime donc qu'environ 50 % des coûts des compagnies aériennes sont des coûts fixes et semi-fixes (IATA, 2020, para.1).

Comme nous l'avons vu dans la partie « les conséquences pour une entreprise »<sup>27</sup>, l'impact d'une crise peut être désastreux pour une organisation voire un secteur tout entier. Les pertes financières sont souvent inévitables et il est souvent nécessaire de faire appel aux acteurs concernés dans de telles circonstances, comme nous le verrons au point suivant.

## **2.4. Mesures prises dans le secteur aérien face à la COVID-19 et processus décisionnel**

### **2.4.1. Mise en place des mesures**

Face à cette crise sanitaire, les compagnies aériennes ont dû mettre en place toute une série de mesures pour survivre à celle-ci.

Des mesures sanitaires ont été établies visant à limiter le risque de contaminations dans les avions afin que les passagers puissent voler en toute sécurité. Le groupe IATA (2021) assure que les dispositions qui ont été mises en place permettent aux personnes de voyager de manière sécurisée. IATA (2021) cite plusieurs mesures qui ont été prises afin de limiter le risque de transmission du virus:

1. L'obligation du port du masque dans l'avion pour toutes les personnes à bord.
2. L'obligation de rester assis sur son siège en regardant droit devant, le support du siège agissant comme barrière à la transmission entre les rangées. La position des passagers (côte à côte) est très défavorable à la transmission du virus.
3. La modification des flux d'air dans l'avion qui vont désormais du plafond au sol (vertical) et non plus horizontalement traversant plusieurs rangées.

---

<sup>27</sup> Cf. 1.1.5. les conséquences pour une entreprise.

4. L'installation des filtres d'aire HEPA (similaires à ceux d'un bloc opératoire) qui permettent un changement complet de l'air dans l'avion par de l'air frais toutes les 2-3 minutes.
5. Réduction des interactions du personnel de bord avec les passagers pour le catering.
6. Intensification des procédures de nettoyages et de désinfections.
7. Online check-in visant à limiter les interactions.
8. Enregistrement des bagages par les passagers.

On retrouve ici des mesures sanitaires semblables aux types de mesures énoncées par Delbecque et de Saint Rapt (2016) lors de l'apparition d'une pandémie grippale<sup>28</sup>.

En plus du protocole sanitaire, les compagnies aériennes ont activé toute une série de mesures financières, opérationnelles, commerciales et organisationnelles afin d'y faire face.

Prenons l'exemple du secteur aérien au Canada qui a rapidement pris des mesures suite à la crise telles que des réductions de coûts, des licenciements, des consolidations de terminaux, l'arrêt des activités dans certaines concessions. Ainsi, la compagnie Air Canada a retiré 79 avions de sa flotte (Simple Flying cité par Deloitte Canada, 2020) alors que WestJet a mis à l'arrêt 135 de ses 181 engins aériens (The Vancouver Province cité par Deloitte Canada, 2020). D'autres ont toutefois totalement cessé leurs activités comme le cas d'Air Transat, Porter ainsi que Swoop. D'autres ont changé leurs activités comme Flair qui s'est transformé en transporteur cargo et vols charters (Edmonton Journal cité par Deloitte Canada, 2020). De plus, beaucoup de compagnies se sont mises sous « administration volontaire »<sup>29</sup> ou ont fait appel à l'état pour bénéficier d'aides financières, d'allègements fiscaux ou encore de prêts et de garanties de prêts (Deloitte Canada, 2020). Comme nous l'avions vu dans la partie généralités, l'état intervient souvent comme acteur majeur. Par ailleurs, nous évoquons aussi la nécessité d'enclencher plusieurs mécanismes de types financiers afin de soulager la trésorerie des entreprises. Nous retrouvons donc ces mêmes procédés dans les compagnies aériennes<sup>30</sup>.

De plus, afin de réduire les coûts au maximum, la majorité des transporteurs aériens ont décidé de retirer de leur flotte les engins les moins rentables en temps de crise, à savoir les plus gros consommateurs de fuel. De plus, plusieurs plans de licenciements et mise en chômage partiel ont été établis ainsi que des demandes de rééchelonnement de dettes et d'aides financières auprès d'investisseurs, de banques ou des États (Badr, 2020).

#### **2.4.2. Plan de relance**

Comme le Plan de continuité d'activité<sup>31</sup> le prévoit, une entreprise doit également mettre en place des stratégies pour sortir de la crise. Dès lors, posons-nous la question suivante : que prévoient les compagnies aériennes pour relancer au mieux leurs activités?

---

<sup>28</sup> Cf. 1.4.2. Le Plan de continuité d'activité.

<sup>29</sup> L'administration volontaire est un processus par lequel une entreprise insolvable est placée entre les mains d'une personne indépendante qui peut évaluer toutes les options disponibles et obtenir le meilleur résultat pour les actionnaires de l'entreprise et les créanciers (Deloitte Canada, 2020).

<sup>30</sup> Cf. 1.1.5. Les conséquences d'une crise.

<sup>31</sup> Cf. 1.4.2. Le Plan de continuité d'activité.

Le rétablissement de la rentabilité ou la fin de l'épuisement de la trésorerie dépendra de l'ajustement de leur base de coûts en fonction de la diminution des recettes. Étant donné que les dommages causés par la pandémie et les incertitudes quant à la croissance du transport aérien vont probablement persister à court terme, les compagnies aériennes vont se concentrer sur la réduction des coûts afin de minimiser la consommation de trésorerie. Des changements structurels dans les opérations et les structures de coûts seront donc nécessaires (IATA, 2020).

Pour pouvoir redémarrer leurs activités et survivre après la crise, les entreprises devront revoir les fondements de leur réussite en se renouvelant et en adaptant de nouvelles stratégies en fonction des changements qui s'opèrent dans le monde. Plusieurs paramètres restent incertains pour le secteur aérien comme la période de reprise du secteur ou encore la durée de celle-ci. Par ailleurs, les pays ne seront probablement pas coordonnés pour la reprise des vols étant donné que cela s'effectue en fonction de l'évolution de l'épidémie dans chaque région. Toutefois, l'on peut affirmer que la sécurité des passagers, l'expérience client, la gestion opérationnelle et financière prendront un tout autre sens demandant aux entreprises de se réinventer et de construire de solides bases dans les partenariats commerciaux. La coopération dans le secteur aéronautique sera primordiale puisqu'il faudra être en mesure de mobiliser toutes les ressources nécessaires telles que l'échange de données et l'importance des investissements dans les nouvelles technologies numériques (Deloitte Canada, 2020).

Bien que les conséquences sur la demande soient plus profondes actuellement que la crise provoquée par les attentats du 11 septembre 2001 par exemple, la reprise devra également se faire en fonction des nouvelles attentes du marché ce qui nécessitera de nouveaux investissements. Le secteur de l'aviation ne peut pas seulement prédire quelles seront les solutions les plus optimales car la majorité d'entre elles dépendront des nouvelles exigences des consommateurs.

D'après une étude menée par le Center for the Long View de Monitor Deloitte (cité par Deloitte Canada, 2020), il sera primordial pour les entreprises de construire des scénarii sur base desquels il sera possible de déterminer le chemin à suivre à court terme (jusqu'à 2 ans) et à long terme (jusqu'à 5 ans). Par ailleurs, le rapport mentionne que plusieurs entreprises ont très vite élaboré des scénarii et que deux hypothèses majeures étaient communes aux analyses des différentes entreprises, à savoir l'incertitude quant à la fin de la pandémie et le besoin en temps pour comprendre vers quelle dynamique le secteur évoluera.

Le rapport écrit par Deloitte Canada (2020) vise à aider les entreprises du secteur à établir leur plan de relance en donnant des conseils pour que les entreprises en tirent profit. L'entreprise de consultance concentre ses conseils sur trois axes : les exigences des consommateurs, le nouveau contexte opérationnel et les conséquences financières.

Tout d'abord, le plan de reprise doit être élaboré en fonction du client car le futur du secteur sera déterminé par la demande et les nouvelles attentes du consommateur. Le secteur doit donc partir du principe que les nouvelles tendances iront vers une diminution de la demande de vols aussi bien privés que professionnels, les réunions virtuelles et le télétravail étant la nouvelle norme. Par ailleurs, les contraintes budgétaires ne permettent plus des dépenses non essentielles étant donné que les entreprises tentent à tout prix de survivre. Cependant, c'est dès à présent le moment de penser aux stratégies qui permettront de répondre aux besoins en évolution des clients pour les amener à

reprendre les airs à nouveau, et aux mesures à prendre pour mieux s'adapter aux fluctuations de la demande.

Un des facteurs qui permettra à la demande d'augmenter à nouveau est la sécurité qui prendra une plus grande importance qu'auparavant. Une enquête dirigée par Deloitte et l'HEC Montréal conclut que la propreté, le port du masque, la désinfection et la distanciation physique influenceront sur la motivation des Canadiens de voyager de nouveau par avion. Dès lors, la sécurité et la santé des passagers prendront une toute nouvelle place dans l'expérience à leur offrir dans les avions.

Un autre facteur déterminant agissant sur la demande est bien évidemment l'évolution de la pandémie et indirectement celle des décisions gouvernementales. Deloitte recommande dès lors l'utilisation de tableaux de bord numériques tels que le tableau de bord de reprise économique et l'outil de suivi de la situation des consommateurs conçus par eux-mêmes. Il s'agit d'outils reprenant des données macroéconomiques permettant ainsi de visualiser les tendances dans les différents secteurs dans le monde entier. Il est par ailleurs possible de filtrer sa recherche en segmentant le public ciblé par âge ou par pays. Cette vue globale permettra aux transporteurs aériens de visualiser les tendances de la demande et de s'adapter en fonction de ces fluctuations en matière de gestion de coûts<sup>32</sup>.

Le deuxième axe sur lequel se concentre le rapport de Deloitte est l'efficacité opérationnelle. Comme précisé plus haut, le plan de reprise des compagnies aériennes doit partir des attentes du client. Les changements opérationnels seront donc effectués dans ce sens. Le besoin en sécurité aura donc des conséquences sur les opérations puisqu'aussi bien les passagers que les travailleurs devront être protégés. Au niveau des routes et destinations, celles-ci devront être analysées afin de retirer les moins rentables. De nouveaux itinéraires pourront être élaborés de manière plus innovante. Quant aux aéroports et autres parties prenantes, celles-ci endureront la pression des transporteurs aériens afin de bénéficier d'une baisse des coûts. Par ailleurs, les compagnies aériennes devront réévaluer leur environnement concurrentiel en oubliant les hypothèses qui étaient établies avant la crise. Certaines entreprises obtiendront une position plus favorable alors que d'autres auront une épée de Damoclès au-dessus de la tête. Deloitte affirme qu'il y aura bel et bien une consolidation et un repositionnement stratégique. « Face aux exigences et aux attentes encore incertaines des clients, l'agilité et la flexibilité opérationnelles seront plus importantes que jamais » (Deloitte Canada, 2020, p.4).

Enfin le troisième point clé du rapport de Deloitte Canada (2020) est le suivi de la viabilité financière des entreprises. En temps de crise, le secteur aéronautique se focalise sur sa viabilité à court-terme. En effet, les entreprises ont des obligations à court terme qu'elles doivent rembourser endéans les temps. Toutes les opportunités de diminutions de coûts et de report de remboursement de prêts sont donc à saisir. Des subventions, prêts de garanties ou nouveaux prêts sont souvent accordés en temps de crise par les gouvernements ou des entités privées ce qui aide aux besoins de liquidité jusqu'à la reprise. À nouveau, il faudra être innovant en matière financière car les méthodes initiales de fixation des prix, des itinéraires et incitants ne seront plus les mêmes pour tout le monde. Les prix les plus bas ne pourraient par exemple plus être le critère premier pour beaucoup de consommateurs, souhaitant privilégier leur santé. Les organisations devront donc élaborer des stratégies de reprise également sur le plan financier. Une nouvelle fois revient l'idée de bâtir de nouveaux partenariats en plus des

---

<sup>32</sup> Cf. Annexe 3 : Tendances de la demande par secteur.

alliances entre transporteurs qui existent déjà afin d'assurer une viabilité financière. « De tels partenariats pourraient améliorer la satisfaction des clients en offrant aux voyageurs plus d'options et de flexibilité, en augmentant les revenus grâce aux vols partagés et au remplissage de sièges, et en réduisant les coûts par le regroupement et le partage des ressources. » (Deloitte Canada, 2020, p. 6).

Le rapport de Deloitte donne des recommandations concernant le besoin d'innover dans les opérations et la finance des transporteurs aériens des passagers. Toutefois, certaines compagnies aériennes ont même été plus loin allant jusqu'à se réinventer pour survivre à la crise et toujours générer des revenus. Ainsi, le Journal de l'Économie (2020) annonce que Ewa Air<sup>33</sup> a su rebondir et réalise encore du profit grâce à sa petite structure et sa réactivité. En effet, malgré la pandémie, celle-ci aurait généré un bénéfice de 149.638 euros, qui est légèrement plus élevé que les chiffres en 2019. Grâce à sa petite taille, celle-ci a pu rapidement s'adapter aux nouvelles contraintes et s'est réinventée en transporteur aérien 100% cargo en se chargeant désormais uniquement de ravitailler les îles et de rapatrier les Français. Le directeur général, Ayub Ingar explique que cela a été un véritable défi de développer des activités complémentaires afin de compenser l'arrêt des vols commerciaux évoluant dans un contexte incertain.

Nous aurons l'opportunité dans suite de ce mémoire d'interroger empiriquement quelles sont les stratégies mises en place et/ou envisagées pour face à la crise, mais également pour relancer l'activité comme avant la crise.

## **2.5. Scénarii envisagés dans la littérature**

Nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, le scénario prend une grande place dans le concept de gestion de crise. Nous avons eu l'opportunité d'en discuter dans le cadre de la discipline de la prévision stratégique<sup>34</sup>, mais qu'en est-il lorsque nous appliquons celle-ci aux secteurs passagers des compagnies aériennes ? Quels avenir les experts parviennent-ils à dessiner pour le secteur ? Des spécialistes se sont penchés sur la question et ont élaboré quelques scénarii plausibles pour la reprise du secteur aérien.

Avant de présenter les scénarii envisagés pour le secteur aérien, passons en revue un point essentiel lorsque nous parlons de scénarii de crise. Il y a typiquement trois scénarii possibles qui peuvent être traduits graphiquement. Les crises du passé ont enseigné aux compagnies aériennes qu'il était important d'analyser les scénarii plausibles afin de pouvoir se préparer au mieux. Nous pouvons distinguer quatre courbes de reprise :

- 1) "V" : cette forme signifie qu'on est face à une crise assez forte, mais que l'activité reprend assez rapidement également.
- 2) "U" : dans ce cas-ci, la chute se fait plus lentement, le point culminant de la crise dure plus longtemps et la reprise met plus de temps également.
- 3) "L" : il s'agit du pire scénario où l'on envisage qu'il n'est pas possible de retourner à l'état normal des choses après la chute (Booson, 2020).
- 4) "W" : lorsqu'on est confronté deux fois à la courbe V (Abidhoussen, 2020).

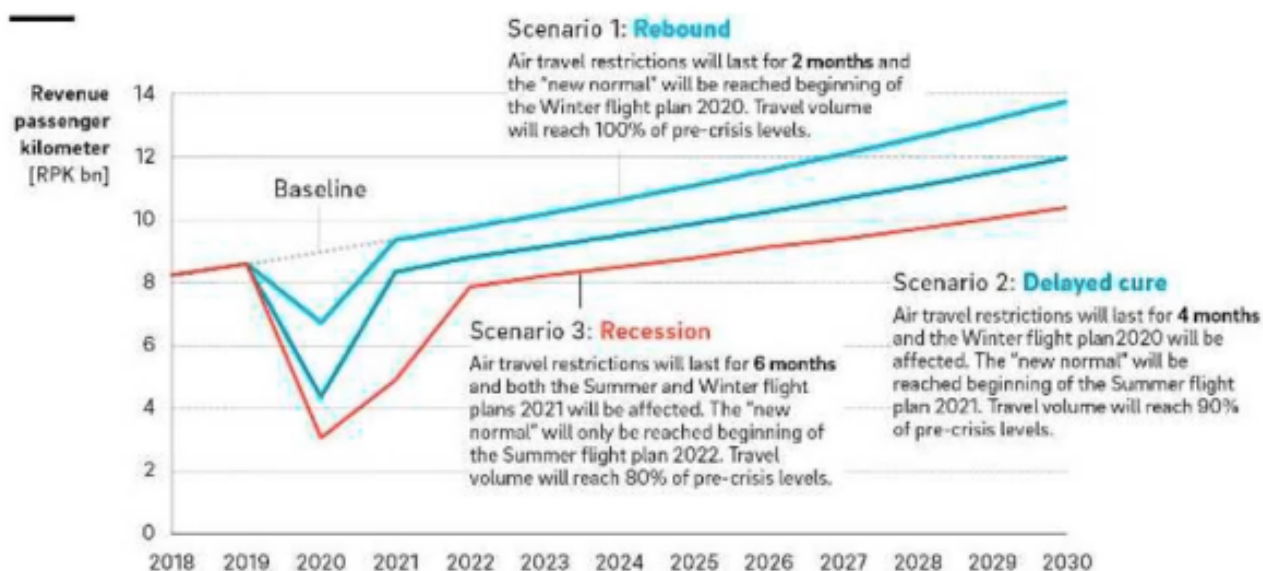
---

<sup>33</sup> Compagnie aérienne de l'Océan Indien.

<sup>34</sup> Cf. 1.4.3. Prévision stratégique.

Dans quel cas nous situons-nous pour le secteur aérien ? Quels sont les scénarii envisagés ? Roland Berger, une entreprise internationale en consultance stratégique (cité par Booson, 2020), a étudié quels étaient les scénarii envisageables pour la reprise du trafic aérien. Trois scénarii sont proposés. Le graphique ci-dessous nous permettra de mieux visualiser leur étude (Booson, 2020).

**Figure 15 : Scénarii plausibles pour le trafic aérien**



Source : Roland Berger cité par Booson, R. (2020). *Strategic management in Aerospace & Defence*. [Présentation Powerpoint]. Toulouse Business School, Toulouse, p.28.

Celui-ci se base sur l'indicateur de succès, très important pour les compagnies aériennes dans le secteur commercial, le RPK<sup>35</sup>. Il fait également mention d'un *Summer flight plan*<sup>36</sup> et un *Winter flight plan*<sup>37</sup>. Il s'agit des deux périodes les plus importantes pour le secteur passagers des compagnies aériennes car c'est le moment où le RPK est le plus élevé étant donné que ce sont les périodes de vacances.

Le graphe part de la *Baseline*, qui dépend de l'évolution du RPK. Celui-ci est en pointillé afin de représenter son mouvement si nous étions dans la même situation avant la crise. Les trois scénarii envisagés par Booson (2020) sont :

- 1) **Rebound**<sup>38</sup> : il s'agit du scénario qui prend la forme d'un "V" ce qui veut dire la fréquentation des passagers chute fortement, mais ensuite remonte assez rapidement. Dans ce premier cas, le scénario se basait sur une reprise possible à partir de l'hiver 2020 si les restrictions étaient assouplies.

<sup>35</sup> Revenue Passenger Kilometers.

<sup>36</sup> Plan aérien d'été.

<sup>37</sup> Plan aérien d'hiver.

<sup>38</sup> Rebondissement.



- 2) **Delayed cure**<sup>39</sup>: ce scénario prend la forme d'une courbe "U" et présente la possibilité d'une reprise presque normale d'ici l'été 2021, donc un peu plus tard par rapport au premier scénario.
- 3) **Recession**<sup>40</sup>: il s'agit du pire scénario envisagé puisque le secteur ne pourrait voir une reprise que d'ici l'été 2022 ce qui serait dramatique pour les compagnies aériennes. Une reprise si tardive pourrait entraîner la disparition de nombreuses entreprises du secteur aérien les conduisant finalement à l'hypothèse d'une courbe de reprise en "L".

Certains économistes ont caractérisé la reprise économique du secteur de reprise sous forme de « V ». Le Chef économiste chez IATA, Brian Pearce, explique que ce type de mouvement a stimulé le secteur du cargo. En effet, un an après que la crise soit apparue, le cargo a retrouvé son niveau d'avant la crise entraînant une hausse des coûts du carburant. Le Cargo Tonne Kilometres (CTK), mesure du trafic cargo calculé par une tonne métrique de charge payante transportée sur un kilomètre, a quant à lui augmenté de 9% par rapport à début 2019 (Pearce, 2021, p. 2)<sup>41</sup>.

D'après l'AFP Yan Derocles, analyste chez ODDO BHF Securities (cité par Trends Tendances, 2021) le trafic des zones géographiques d'Amérique du Nord, de l'Europe, de la Chine et de la Russie repartira en premier et retrouvera son niveau de 2019 d'ici 2022 tandis que le volet international mettra encore au moins 5 ans à se rétablir car les compagnies aériennes voudront d'abord se focaliser sur les itinéraires les plus rentables (Trends Tendances, 2021). Beaucoup de compagnies aériennes vont mourir et les entreprises "low-cost" comme Ryanair sortiront grand vainqueur. En effet, grâce à leur gestion des coûts et leur rentabilité avant et pendant la crise comparée aux autres entreprises, celles-ci auront un grand avantage (Trends Tendances, 2021).

D'après Julien Abidhoussen (2020), consultant en stratégie spécialisé sur le sujet, les compagnies qui s'en sortiront le mieux seront celles qui auront bénéficié d'aides étatiques et celles à la santé financière suffisamment robuste avant la crise. « Ainsi, les entreprises "porte-drapeau" sont plus susceptibles d'être aidées par leur gouvernement respectif, compte tenu des enjeux de souveraineté et des impacts économiques associés. » (Abidhoussen, 2020, para. 7).

Les répercussions financières auront probablement des conséquences sur les tarifs dans le futur. En effet, les différents acteurs du secteur devront se relever et cela passera nécessairement par une hausse des prix. Par exemple, les aéroports devront opérer des changements opérationnels en matière de sécurité sanitaire ce qui nécessitera des investissements supplémentaires, tout comme les investissements colossaux qu'ils avaient dû faire en sûreté aéroportuaire après les attentats du 11 septembre 2001. Les compagnies aériennes, quant à elles, devront investir également dans de nouvelles mesures afin de maintenir la distanciation sociale ou tester tous leurs passagers (Xavier Tytelman cité par Badr, 2020). Certaines initiatives au-delà du masque obligatoire ou des passeports sanitaires se concrétisent. Quelques compagnies ont aussi travaillé sur des projets : prise de la température des passagers au check-in, non-commercialisation de la rangée de sièges du milieu, protections en plexi entre les sièges. Ce type de mesures alourdit grandement l'exploitation des compagnies aériennes et pourrait impacter le prix des billets à la hausse, malgré un pétrole à ses plus

---

<sup>39</sup> Guérison tardive.

<sup>40</sup> Récession.

<sup>41</sup> Cf. Annexe 4 : Données d'IATA sur le trafic aérien.

bas historiques (Abidhoussen, 2020). En effet, ces coûts devront être bien entendu compensés. On peut alors imaginer une guerre des prix à la reprise du trafic pendant une petite année pour stimuler la demande, puis une augmentation des prix à cause de la diminution de la concurrence, mais aussi pour réussir à rembourser les emprunts importants contractés pour survivre et pour les changements opérationnels (Xavier Tytelman cité par Badr, 2020).

Enfin, d'après Jaap Bouwer, Steve Saxon, and Nina Wittkamp (2021), consultants chez McKinsey & Company, les voyages d'affaires mettront plus de temps à se rétablir, avec l'estimation que d'ici 2024, le secteur retrouvera environ 80 % du niveau avant la crise. En effet, le travail à distance et les autres modalités de travail flexibles mis en place par les entreprises qui ont été contraintes de s'adapter à la situation resteront certainement d'application après la crise pour des raisons de coûts. Par ailleurs, il s'agit d'un phénomène qui a été également observé avec les crises précédentes. L'étude des consultants explique que les voyages de loisirs ont tendance à rebondir en premier, comme ce fut le cas après les attentats du 11 septembre précités et la crise financière mondiale de 2008. Certains transporteurs sont très dépendants des voyageurs d'affaires, qu'ils voyagent en classe affaires ou qu'ils réservent des places en classe économique en last minute. Si les passagers de loisirs occupent la plupart des sièges des vols et contribuent à couvrir une partie des coûts fixes, leur contribution financière globale en termes de marge nette est négligeable, voire négative. La plupart des bénéfices réalisés sur un vol long-courrier sont générés par un petit groupe de passagers à haut rendement, voyageant souvent pour affaires. Mais ce groupe de passagers générateurs de profits s'est réduit à cause de la pandémie. Les compagnies aériennes devront donc réévaluer l'aspect économique de leurs opérations, en particulier des vols long-courriers.

## **2.6. La communication interne face à la COVID-19**

Afin de clôturer la deuxième partie de notre revue de littérature, il nous a semblé utile dans le cadre de cette étude de souligner l'importance de la communication interne dans le cadre du travail à distance.

« Une entreprise dont les employés ne sont plus « engagés » est une entreprise en difficulté. » (Bouckaert, 2021, para.13). Ainsi, Thierry Bouckaert (2021) s'interroge dans la presse écrite L'Echo sur l'inévitable désengagement du personnel que la COVID-19 a créé au sein des entreprises.

Selon Jean-François Boudreault (2020) la communication interne joue un grand rôle en temps de crise. En effet, il est important pour une entreprise de poursuivre la communication des messages importants en utilisant les réunions d'équipe digitales et l'utilisation de la téléphonie afin de discuter des objectifs, des problèmes, des changements, des nouveautés, des nouvelles répercussions attendues. Ainsi, chaque salarié pourra assimiler sa nouvelle mission dans ce contexte inédit. De plus, faire preuve de reconnaissance lorsque les objectifs sont atteints et, le cas échéant, donner du feedback lorsqu'ils ne le sont pas constituent également une démarche à suivre dans cette situation. Enfin, il importe également de donner à l'employé l'occasion de s'exprimer et de s'inquiéter du bien-être au travail (Boudreault, 2020).

Boudreault (2020) estime qu'il ne faut absolument pas penser que les choses vont se régler d'elles-mêmes en attendant que la mauvaise situation passe et recommande de poursuivre la communication

avec ses salariés. Il exhorte les leaders d'entreprises à favoriser « un lien non seulement fonctionnel, mais aussi relationnel » (Boudreault, 2020, para.9) avec ses salariés.

D'une part, pour « préserver l'harmonie » (Boudreault, 2020, para.10) , il incite le manager à pratiquer un « management de proximité » (Boudreault, 2020, para.12). D'autre part, afin d'accroître le « sentiment d'appartenance » (Boudreault, 2020, para.13) des collaborateurs au sein de l'organisation, il propose d'en faire la source des solutions car « un employé consulté et engagé, c'est un employé qui se sent utile et qui a le sentiment de faire partie d'une équipe, d'une mission, de contribuer à quelque chose de plus grand que soi. » (Boudreault, 2020, para.13).

Enfin, au sujet des défis que représente la communication interne, Jean-Marie Charpentier et Thierry Libaert (2020) confirment que la crise de la COVID-19, caractérisée par son intensité et sa durée, permet de se questionner sur des modèles managériaux et de communication, notamment lorsque les leaders d'entreprises sont déconnectés de l'expérience des salariés. La crise actuelle faisant accroître la distance entre salariés et dirigeants affecte la confiance, la motivation et l'implication au travail.

Nous aurons ainsi l'opportunité d'étudier le rôle de la communication dans le contexte de la pandémie de la COVID-19 pour le secteur passagers des compagnies aériennes.

### **III. Deuxième partie : quels enjeux managériaux ont été soulevés par la pandémie de la COVID-19 dans les stratégies de gestion de crise du secteur aérien ?**

Passons à présent à la deuxième partie de notre travail qui consiste en la présentation de la problématique de notre étude. Dans cette partie, nous élaborerons la question de recherche centrale de notre étude qui fera ensuite l'objet de notre analyse.

Synthétisons, dès à présent, les messages-clés de notre phase exploratoire afin de déduire de cette synthèse notre question de recherche centrale.

Les sections précédentes ont été dédiées à l'analyse du concept de la crise, de la gestion de crise et ses stratégies ainsi qu'à l'exploration de ces concepts dans le secteur aérien dans le spectre de la COVID-19 afin de pouvoir répondre à notre question de départ qui était de savoir « quelles stratégies de gestion de crise à adopter face à la COVID-19 dans le secteur aérien ? »

La recherche documentaire nous a permis de dégager plusieurs éléments-clés. Tout d'abord, nous savons qu'une crise est un phénomène qui vient perturber gravement le quotidien et les activités d'une entreprise jusqu'à pouvoir menacer sa survie. Face à une telle menace, les entreprises se doivent de prendre des mesures pour y faire face. Toutefois, la crise peut également se traduire en une possibilité de réforme positive pour les entreprises. Les crises présentent aussi des caractéristiques communes en plus d'avoir tendance à suivre le même cycle de vie. Dans un tel contexte, la réactivité rapide et efficace d'une entreprise est un facteur important pour sa survie, le rôle et la réflexivité du manager seront sur ce point crucial. Par ailleurs, la prévention des risques, l'évaluation et la maîtrise de ces risques ainsi que la mise en place d'une procédure de suivi seront des atouts non négligeables pour une sortie de crise réussie. À ce sujet, nous avons vu que les managers n'adoptent pas toujours les comportements adéquats, ainsi par exemple, le travail en amont est trop souvent négligé.

La gestion de crise est présentée comme un modèle stratégique composé de plusieurs segments stratégiques tels que la communication, l'opérationnel, le financier ou encore le commercial. En son sein, la communication de crise (interne et externe) est un processus clé dans la réussite de la gestion d'une crise. Ce concept ne permet pas seulement d'établir des stratégies pour survivre à la crise, mais également d'en sortir et de relancer l'activité.

L'analyse documentaire plus spécifique du monde aérien dans le cadre de la crise de la COVID-19 a fait surgir que ce secteur a mis en place des outils financiers, implémenté des changements opérationnels, organisationnels et commerciaux comme stratégies de gestion de crise. Ainsi, la mise en place de partenariats solides, la gestion des coûts, la gestion des liquidités, la capacité d'adaptation, la créativité, l'innovation, l'élaboration de scénarii et enfin le soin donné à la communication sont les facteurs principaux permettant aux compagnies aériennes de se maintenir.

D'une manière générale, la gestion de crise est un concept large et complexe puisqu'il touche différents domaines nécessitant des compétences transversales de la part du manager.

La littérature nous a donc permis de comprendre le phénomène de la crise et de regrouper quelles étaient les stratégies de gestion types à mettre en place en temps de crise, et plus spécifiquement dans le secteur passagers des compagnies aériennes.

Toutefois, cette étude nous a permis de nous rendre compte que peu de ces outils théoriques ont été utilisés dans le secteur aérien face à la crise sanitaire, mais surtout que des outils théoriques spécifiques face à une pandémie mondiale de cette ampleur sont peu, voire pas documentés. Nous sommes alors arrivés au constat que face à elle, une énumération simpliste des stratégies n'était non seulement pas suffisante comme réponse aux gestionnaires du secteur passagers des compagnies aériennes, mais également peu efficaces. En effet, nos lectures ont fait apparaître davantage des enjeux plutôt que des réponses. C'est ainsi qu'au gré de nos recherches, il nous a paru très clair que les stratégies-types traditionnelles ne résistaient pas à devoir se poser de nouvelles questions tellement la pandémie de la COVID-19 est par sa longueur et son ampleur inédite.

Notre recherche se précisait davantage et nous a conduits à proposer une question de recherche plus poussée, plus originale, plus pertinente et excitante. Il était indéniable que les différentes stratégies décrites devaient nous mener à la problématique suivante :

**« quels enjeux managériaux ont été soulevés par la pandémie de la COVID-19 dans les stratégies de gestion de crise du secteur aérien ? »**

En effet, la déclinaison des stratégies en réponse donnée à notre question de départ a fait apparaître la nécessité de se questionner sur les enjeux relatifs à notre thème de recherche et plus précisément les enjeux pour le gestionnaire. C'est ainsi que notre problématique a vu le jour.

Notre ambition est de jeter les bases essentielles de cette problématique en ne se limitant pas à l'énumération des stratégies existantes, mais en tentant également de fixer les enjeux qui ont en découle. Cette étude se veut donc être une ébauche de réponse à une question trop peu documentée. Nous formons ainsi l'espoir que cette ébauche qui met en exergue les enjeux et les défis donnera aux chercheurs d'aujourd'hui et de demain des clés permettant de mener des études plus poussées sur ce sujet, et ce afin de donner aux gestionnaires des pistes de nouvelles stratégies de gestion types face à une pandémie mondiale.

Pour ce faire, dans les sections suivantes, nous confronterons nos découvertes théoriques avec les données récoltées empiriquement auprès de professionnels du secteur.

## **IV. Troisième partie : méthodologie de récolte de données**

Cette troisième partie consistera à exposer la méthodologie retenue pour élaborer le travail d'observation et d'analyse. Après avoir fixé notre problématique au point précédent, nous présentons dans cette section la manière avec laquelle et avec quels types de données nous allons résoudre notre question de recherche. Il s'agira donc ici, d'une part, de déterminer quels outils de récolte de données sont les plus adéquats pour notre étude et d'autre part d'expliquer comment les données seront analysées afin d'obtenir les meilleurs résultats possible. Pour ce faire, un cadre conceptuel cohérent sera construit au préalable.

### **1. Cadre conceptuel**

Le cadre conceptuel exprimera les concepts essentiels à retenir dans la perspective des objectifs de notre recherche. Ce travail d'opérationnalisation des concepts nous permettra d'identifier et ensuite de construire l'outil qui servira à récolter les données utiles. Afin de construire notre cadre conceptuel, nous nous baserons sur les définitions théoriques des concepts identifiés grâce à la recherche documentaire effectuée dans la phase exploratoire.

<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>
<b>Crise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Caractéristiques &amp; phases</li><li>▪ Conséquences</li></ul>
<b>Gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rôle</li><li>▪ Prévention</li></ul>
<b>Gestion de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comportement</li><li>▪ Plan de continuité d'activité</li><li>▪ Prévision stratégique</li><li>▪ Compétences</li></ul>
<b>Enjeux</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Managériaux</li></ul>

### **2. Récolte de données et champ d'analyse effectif**

Notre cadre conceptuel étant posé, nous sommes désormais en mesure d'élaborer notre outil de récolte de données.

La présente étude se veut être traitée par la démarche inductive, aussi appelée approche empirico-inductive. Il s'agit d'une méthode qui part de faits (données brutes, réelles et observables), les stratégies de gestion de crise dans notre cas, pour aller vers l'explication de celles-ci.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons favorisé l'approche qualitative pour la récolte de données primaires. Ceci facilitera une meilleure compréhension des fondements des comportements adoptés face à l'objet de notre étude.

Pour réaliser cette analyse qualitative, nous avons opté pour des entretiens comme outil de récolte de données, ce qui permettra d'obtenir les perceptions, interprétations et retour d'expériences de nos interlocuteurs. Les données seront donc observées par le biais d'entretiens individuels de type semi-directifs afin de permettre à l'interlocuteur de s'exprimer librement et de récolter un maximum d'informations.

Lors des entretiens, nous serons assistés par un guide d'entretien composé de questions ouvertes et semi-ouvertes classées par thèmes<sup>42</sup>. Ceci nous permettra de ne pas perdre de vue nos objectifs de recherche, tout en permettant à l'interviewé de s'exprimer complètement à son rythme et selon sa propre logique. Le guide d'entretien sera construit à l'aide du cadre conceptuel élaboré au point précédent.

Pendant les interviews, nous tenterons de récolter les opinions et intentions des interlocuteurs. Afin de répondre à notre question de recherche et confronter nos découvertes théoriques avec la réalité du terrain, nous avons décidé d'interroger les acteurs directement liés à la problématique. Ces entretiens ont été réalisés par vidéoconférence sur la plateforme de communication « Microsoft Teams ». Nous avons volontairement choisi de réaliser des interviews avec des personnes d'entreprises différentes pour les besoins qualitatifs de notre recherche et permettre ainsi d'évaluer la cohérence des données recueillies en les associant et en les comparant. Les interviews des différents intervenants ont été réalisées au cours du mois d'avril 2021.

À l'issue des entretiens, les données collectées seront analysées et agrégées et elles nous serviront à traiter de notre question de recherche. Afin de nous assurer que notre outil de récolte de données convient à nos besoins, nous avons pris le soin de le pré-tester. Ainsi, nous avons soumis les guides d'entretiens à une personne correspondant au profil cible, ce qui nous a permis de vérifier que les questions posées nous permettraient bien de récolter les données souhaitées. Cette étape nous a donc permis de déceler les éventuelles lacunes de la procédure envisagée et y apporter des rectifications nécessaires.

### **3. Choix des interlocuteurs**

Afin de recueillir les données empiriquement, nous avons décidé d'interroger des professionnels exerçant une position stratégique dans des compagnies aériennes, un expert en gestion de crise provenant d'une société externe et un représentant de l'État belge, acteur majeur dans la problématique étudiée. Présentons ici ces différents intervenants.

Tout d'abord, notre question de recherche portant principalement sur le domaine de la gestion de crise, il nous a paru crucial d'interroger un expert en la matière. C'est pourquoi notre choix s'est porté sur **Stijn De Win, Crisis and Resilience Manager**<sup>43</sup> chez **Deloitte Belgium**, une société d'audit et

---

<sup>42</sup> Cf. Annexe 5 : Guides d'entretiens.

<sup>43</sup> Manager expert en crise et résilience.

consultance. Monsieur De Win est particulièrement spécialisé en gestion de crise dans le secteur aérien puisqu'il a à son actif un large parcours professionnel dans les compagnies aériennes et aéroports avant qu'il n'intègre le monde de la consultance. Notre interlocuteur a principalement exercé des fonctions dans des services de gestion de crise ce qui fait de lui un véritable spécialiste dans ce domaine. Nous pouvons donc considérer que Stijn De Win représente une source précieuse pour notre récolte de données. Celui-ci pourra nous fournir des informations sur l'ensemble de nos dimensions d'un point de vue aussi bien interne qu'externe aux compagnies aériennes et ainsi nous permettre d'obtenir de solides données que nous pourrions analyser par la suite.

Ensuite, c'est sans surprise que nous avons choisi d'interroger **Wencke Lemmes, Head of Communications & Public Affairs**<sup>44</sup> chez **Brussels Airlines**. Madame Lemmes dispose d'une large expérience en communication au sein du groupe Lufthansa et chez Brussels Airlines, compagnie aérienne acquise par le groupe. Notre interlocutrice fait également partie du comité de direction de Brussels Airlines et dispose ainsi d'une vision 360° sur la situation de l'entreprise. Wencke Lemmes a déjà été confrontée à de nombreuses crises durant son parcours professionnel au sein des compagnies aériennes et pourra ainsi nous apporter un vrai recul sur nos questionnements. Grâce à cet entretien, nous aurons l'opportunité de voir quelles stratégies de gestion de crise ont été mises en place dans une compagnie aérienne bien précise pour faire face à la pandémie de la COVID-19 et de les comparer avec les celles établies par d'autres compagnies. Le regard que Wencke Lemmes portera sur les enjeux constituera également une plus-value grâce à son expérience et sa position stratégique dans le contexte de la crise.

Notre recherche documentaire nous a menés à comprendre que les États jouaient un rôle important dans la gestion de crise pour les entreprises, notamment en matière d'aides financières. C'est pourquoi nous avons décidé d'interviewer **Koen Van Loo, CEO de la Société Fédérale de Participations et d'Investissement** qui n'est autre que le bras financier de l'État. Monsieur Van Loo est la personne qui s'est chargée des négociations avec le groupe Lufthansa pour l'octroi d'une aide financière de 290 millions d'euros pour la branche Brussels Airlines suite à la pandémie de la COVID-19. L'entreprise fédérale, dont Koen Van Loo est l'administrateur, est par ailleurs actionnaire de nombreuses entreprises du secteur aérien, comme Air Belgium, Brussels Airport ou encore Aviapartner. Il dispose donc d'une large vision du secteur aérien en Belgique et de la situation financière des compagnies aériennes dont l'État est actionnaire. Il nous a donc paru judicieux de nous entretenir avec cet acteur majeur dans la gestion de crise des compagnies aériennes et d'obtenir ses perceptions et interprétations sur notre question de recherche.

**Jean-Pierre Martin, Country Manager**<sup>45</sup> chez **Emirates** est également un intervenant que nous avons choisi pour un entretien. À nouveau, notre interlocuteur compte derrière lui de nombreuses années de services dans le secteur aérien, notamment avec un long parcours chez British Airways avant d'arriver chez son employeur actuel. Monsieur Martin, ne travaillant pas au siège social d'Emirates, situé à Dubaï, apportera un regard différent que celui d'une personne faisant partie du comité de direction d'une compagnie aérienne. Jean-Pierre Martin pourra nous apporter davantage de visibilité sur les aspects commerciaux et opérationnels de sa compagnie aérienne. Comme précisé en introduction de ce mémoire, cette étude veut apporter une réflexion globale sur les différents

---

<sup>44</sup> Chef de la communication et des affaires publiques.

<sup>45</sup> Directeur National.



segments du sujet étudié en les mettant en relation. Il nous a donc paru important d'interroger Jean-Pierre Martin pour évaluer notre question de recherche grâce à angle de vue différent.

Enfin, le dernier interlocuteur que nous interrogerons dans le cadre de ce travail est **Julien Style, Head of Alliances & Strategic Partnerships**<sup>46</sup> chez **Iberia**. En plus de disposer des stratégies d'une autre compagnie aérienne pour l'analyse de notre question, nous aurons l'opportunité d'approfondir le sujet de la coopération des compagnies aériennes entre elles en temps de crise. En effet, dans notre phase exploratoire, nous mentionnions la nécessité d'une entraide entre les transporteurs aériens et nous constatons que certaines entreprises avaient décidé de se consolider. Nous verrons dans quelle mesure les alliances sont bénéfiques sur le terrain grâce à Monsieur Style qui a toujours travaillé dans des compagnies aériennes à travers le monde.

---

<sup>46</sup> Responsable des alliances et des partenariats stratégiques.

## **V. Quatrième partie : présentation et analyse des données**

Cette quatrième étape consiste à présenter et analyser les données récoltées afin de résoudre notre question de recherche. Il s'agira donc tout d'abord de présenter, sous forme de résumés, les différentes données selon la logique d'organisation des guides d'entretiens. Les données collectées pourront ensuite être analysées afin de répondre à notre problématique. Dans ce contexte, nous effectuerons une analyse de contenu qui consiste à soumettre les informations recueillies selon un traitement méthodique. Ainsi, nous opterons pour une organisation par types d'enjeux identifiés, ce qui permettra une meilleure visibilité de la confrontation entre théorie et données empiriques. Les entretiens qui nous ont permis de récolter les données ont entièrement été retranscrits en annexe de ce travail<sup>47</sup>.

La grille d'analyse ci-dessous nous permet de comprendre la logique qui suivra cette quatrième étape.

Concepts	Outils de récolte de données	Type d'analyse
Crise	Entretiens semi-directifs	Analyse de contenu
Gestion des risques		
Gestion de crise		
Enjeux		

### **1. Présentation des données récoltées**

Dans ce point, nous présenterons les données récoltées auprès de nos interlocuteurs par le biais d'entretiens qualitatifs. Ces interviews ont été réalisées avec l'assistance de guides d'entretiens. C'est pourquoi nous avons opté pour une présentation selon l'organisation de ceux-ci.

#### **1.1. Crise**

Il ressort de nos entretiens que la pandémie de la COVID-19 a provoqué une crise inédite selon nos différents interlocuteurs. Tous s'accordent à dire que ce phénomène est une énorme surprise pour le secteur aérien car personne n'aurait imaginé cette crise majoritairement caractérisée par son ampleur et sa durée exceptionnelle.

Jean-Pierre Martin (2021), Country Manager chez Emirates, nous explique qu'une compagnie aérienne sera souvent impactée par une crise due à son rayonnement global puisqu'il y a bien toujours une crise quelque part dans le monde. Notre interlocuteur Julien Style (2021), Head of Alliances & Strategic Partnerships chez Iberia nous explique ajoute à ce propos que l'industrie est habituée à toutes sortes de crises puisqu'une crise va généralement toucher en premier lieu le secteur du transport. Cependant, les crises du secteur aérien ont tendance à agir de manière très cyclique, ce qui permettait de faire des prédictions explique-t-il. Par ailleurs, les crises du passé n'affectaient généralement qu'un

---

<sup>47</sup> Cf. Annexe 6 : Retranscription des entretiens.

seul marché en particulier ou des routes spécifiques, mais l'évolution de la crise sanitaire est difficilement prévisible explique Wencke Lemmes (2021), Head of Communications & Public Affairs chez Brussels Airlines. À ce sujet, Madame Lemmes met en évidence la particularité de la COVID-19 en la comparant avec Ebola. Celle-ci explique le virus COVID-19 se différencie particulièrement d'Ebola par la rapidité de la propagation de la maladie, Ebola étant très mortelle et n'ayant donc pas le même taux de propagation. Ainsi, la crise se comporte donc de manière très inattendue laissant peu de place à la flexibilité et exigeant de toujours devoir s'adapter à de nouvelles contraintes explique l'ensemble de nos interlocuteurs. Les compagnies aériennes se voient donc évoluer dans un contexte incertain qui déséquilibre l'ensemble du secteur aérien (Lemmes, 2021).

## **1.2. Gestion des risques**

### **1.2.1. Rôle**

Tout d'abord, la réalité du terrain nous apprend que certaines compagnies aériennes disposent d'un département de gestion des risques alors que d'autres expliquent que ces responsabilités sont réparties sur différents départements avec des personnes qui ajoutent cet aspect à leur fonction initiale, comme c'est le cas chez Iberia nous explique Julien style (2021). Celui-ci explique que c'est alors aux différentes branches de l'entreprise de veiller aux risques potentiels qui leur sont propres. Ainsi, le département finance veillera à l'évaluation des risques relatives à son domaine comme c'est également le cas chez Emirates, nous explique Monsieur Martin (2021).

Stijn De Win (2021), Crisis and Resilience Manager chez Deloitte Belgium confirme que l'organisation de la gestion des risques dépend d'une compagnie à l'autre, mais que dans tous les cas, les compagnies aériennes ont l'obligation juridique d'embaucher des conseillers en prévention. Cependant, il ressort des entretiens que la gestion des risques dans les compagnies aériennes est principalement spécialisée dans la sécurité et la sûreté des passagers, chapeautés par une réglementation bien spécifique, plutôt que dans les aspects économiques. Bien que nos interlocuteurs de chez Iberia et Emirates nous confirment qu'excepté pour la sécurité et la sûreté, il n'y a pas de gestion des risques dans leur entreprise, Wencke Lemmes (2021) confirme le département *operations risk assessment* chez Brussels Airlines ne se limite pas seulement à ces matières.

Notre expert en gestion de crise, Stijn De Win (2021), nous explique en quoi la mission de ces départements doit consister. D'après lui, la gestion des risques est une discipline visant la prévention de risques potentiels qui menacent l'entreprise. Dans le cadre de cette discipline, les gestionnaires de risques s'interrogeront sur les structures des crises et procédures à mettre en place dans le cas où l'entreprise est face à un phénomène quelconque afin de réagir de manière adéquate. Stijn De Win (2021) explique que cela passe par l'analyse des risques observés sur le marché, les risques sanitaires étant un aspect parmi tant d'autres, mais aussi sur la préparation afin de gérer cela. Durant cette préparation, les gestionnaires de risques établiront les procédures qu'elles implémenteront en fonction de différents scénarii. Toutefois, la maturité de développement de ces analyses et procédures dépendra des organisations, certaines compagnies souhaitant y accorder plus d'attention que d'autres. D'après l'expérience de notre consultant, celles qui se prêteront à une gestion des risques approfondie iront typiquement cartographier les risques potentiels, voir quelles sont les mesures de gestion existantes face à ceux-ci et les évaluer. Dans le cas où les mesures évaluées sont rejetées, des procédures supplémentaires seront établies.

### **1.2.2. Prévention**

La gestion de crise passe donc avant tout par la phase de préparation explique Monsieur De Win (2021). Est-il pour autant possible de se préparer à tous les cas de scénarii ? Ce n'est point l'ambition d'une gestion de crise, qui passe par une gestion des risques révèle-t-il. L'objectif des départements de gestion de risques est d'établir des plans d'urgences et de continuité d'activités. Ce dernier consiste à déterminer quelles sont les plus processus les plus critiques qui ne peuvent être perturbés et pour combien de temps l'entreprise peut-elle se permettre d'arrêter ceux-ci. Cela permet donc de définir la tolérance dans laquelle l'entreprise peut encore continuer ses activités et quelles sont les ressources minimales pour pouvoir le faire. Toutefois, notre interlocuteur révèle que cela n'aurait que peu de sens d'établir un plan d'urgence pour chaque scénario susceptible d'arriver car cela constituerait d'énormes coûts, ces plans devant être revus régulièrement en fonction de l'évolution de l'entreprise et son environnement. Stijn De Win (2021) développe donc que l'idée du plan de continuité d'activité est de toujours partir des ressources dont l'entreprise a besoin pour son activité et de rechercher des solutions si certains processus sont compromis. En d'autres termes, le plan de continuité se développe à partir d'une conséquence plutôt que d'une cause. Celui-ci illustre ses propos en prenant l'exemple du personnel qui n'est pas disponible dans une organisation pour une activité. Il s'agit ici d'une conséquence, mais les raisons peuvent être diverses. Toutefois, ce n'est pas ce qui intéressera les gestionnaires de risques nous indique-t-il. Ceux-ci s'intéresseront à trouver des alternatives pour ne pas perturber les processus des entreprises suite à un phénomène quelconque.

Dans ce contexte de préparation, il est par ailleurs fréquent que les compagnies aériennes pratiquent régulièrement des exercices de simulation obligatoires nous l'explique Wencke Lemmes (2021), qui a justement eu l'opportunité de s'exercer à un cas de scénario basé sur Ebola juste avant l'apparition de la COVID-19. De plus, Stijn De Win (2021) nous communique que certains organismes comme IATA ou EASA ainsi que certains gouvernements imposent aux compagnies de faire de ce type d'exercices d'urgence. Jean-Pierre Martin (2021) quant à lui raconte qu'il y a bien des procédures en matière de gestion de crise très ancrées chez Emirates pour lesquelles ils pratiquent régulièrement des exercices. Cependant, ces exercices s'articulent surtout autour de crises opérationnelles. Il pointe brièvement l'existence de plans d'actions relatives à des aspects sanitaires en précisant toutefois que celles-ci ne sont que de très faible portée.

### **1.2.3. Risque sanitaire**

À propos de la pandémie de la COVID-19, il ressort des données récoltées que toutes les compagnies aériennes n'étaient préparées à faire face à une crise sanitaire. Wencke Lemmes (2021) qui travaille depuis de nombreuses années chez Brussels Airlines, nous explique qu'ils étaient plus ou moins préparés à faire face à la pandémie. En effet, celle-ci explique que le secteur aérien est souvent confronté à des crises de tous types. Cette dépendance à l'environnement externe a fait prendre conscience à Brussels Airlines la nécessité de prendre des mesures préventives dans le cadre de la gestion de crise. C'est pourquoi, notre interlocutrice, responsable en communication, dévoile que tous les départements au sein de la compagnie aérienne disposent de manuels de crise reprenant une liste exhaustive de scénarii susceptibles d'arriver et les processus à activer pour chacun de ces cas. Ces manuels, revus à raison de six fois par an, informent donc le personnel sur le rôle de chacun, les

contacts à appeler, la communication à envoyer, etc. De manière générale, ces manuels prennent la forme d'une check-list, propre à chaque département, avec toute une série de questions à traverser, préétablies par les gestionnaires de risques. Dans le cas de la communication, Wencke Lemmes (2021) ajoute qu'elle dispose de communications selon différents scénarii, préparées en plusieurs langues et prêtes à être envoyées. Par ailleurs, Madame Lemmes (2021) explique que Brussels Airlines a par le passé déjà été confrontée à une pandémie. En effet, Brussels Airlines, aussi appelé SN, a dû faire face au virus Ebola il y a plusieurs années puisque l'entreprise opère majoritairement en Afrique. Une crise sanitaire fait donc partie des risques potentiels pris en considération par la compagnie dans l'élaboration de leurs manuels de crises et les enseignements tirés de la crise sanitaire précédente leur a été d'une grande aide nous confie-t-elle. Dès lors, selon Wencke Lemmes (2021), Brussels Airlines disposait d'un avantage en termes de préparation face à la crise sanitaire grâce à son expérience du passé. Pour le cas d'une pandémie, celle-ci nous confirme donc que la compagnie était bien préparée et à tous les niveaux, que ce soit opérationnel, que commercial ou encore communication, mais ce n'est pas pour autant que l'entreprise est préparée à tous types de crises souligne-t-elle. Chez Emirates, nous retrouvons des procédures identiques puisque Jean-Pierre Martin (2021) nous explique que les départements disposent également d'un carnet dans le cadre du *Emergency plan*. Celui-ci nous explique que ce carnet prend la forme d'un gros classeur et reprend les procédures à suivre par département, la responsabilité de chacun, la liste d'appels, etc. qui sont également mis à jour régulièrement. Il précise que le but des plans d'urgences est de donner les indications pour effectuer les premières bonnes actions coordonnées dans l'attente de l'arrivée de la *rescue team*. Une fois cette équipe de gestion spécialisée sur place, celle-ci prendra le relais. Cependant, chez Emirates, cette gestion des risques ne concerne que les crises opérationnelles, de sécurité ou de sûreté.

Stijn De Win (2021), qui accompagne de nombreuses compagnies aériennes dans le cadre de son activité de consultant confirme que l'aspect de risques sanitaires existe dans le secteur et est pris en considération par les transporteurs aériens. Les enseignements tirés de la crise Ebola pour les compagnies aériennes qui volent vers le continent africain étaient notamment très utiles pour la gestion de la COVID-19. Celui-ci explique que les différentes mesures sanitaires établies par le secteur, telle que l'obligation pour les voyageurs de remplir un *passenger locator form*, ne sont pas nouvelles et avaient déjà été implémentées auparavant. Il s'agit donc de procédures bien définies par les compagnies aériennes dans le cas où un événement sanitaire devait apparaître. Dans le cas de la COVID-19, notre spécialiste en gestion de crise explique que les compagnies qui s'étaient préparées en amont savaient immédiatement comment coopérer avec les aéroports, quel rôle chacun devait jouer, qui sont les personnes à contacter, comment communiquer avec les parties prenantes de l'écosystème aérien, quels processus enclencher et comment agir de manière générale. De plus, les compagnies aériennes savaient quelles étaient les opérations sur lesquelles elles pouvaient se permettre une certaine flexibilité et quels étaient leurs processus critiques qu'ils ne pouvaient pas interrompre et qui nécessitaient un minimum de ressources toujours actives. Ainsi, la préparation à la crise sanitaire était certainement un avantage au début de la crise puisque les compagnies aériennes pouvaient déjà anticiper leurs stratégies et réagir de manière plus efficace. À l'inverse, nos interlocuteurs chez Emirates et Iberia confirment qu'il n'y avait absolument pas d'aspects sanitaires dans leurs plans de crises. Ceux-ci expliquent que ce n'est pourtant pas la première fois que le secteur est sujet à une pandémie en donnant l'exemple du SARS. Toutefois, malgré l'exposition du secteur à plusieurs crises du passé, le focus des compagnies aériennes dans la gestion de crise reste

majoritairement dans la sécurité, la sûreté et l'opérationnel. Stijn De Win (2021) argumente sur ce point que les compagnies aériennes non préparées aux crises rencontrent d'énormes difficultés à s'organiser pour gérer celles-ci lorsqu'elles se présentent puisque les gestionnaires devront commencer à réfléchir à tout un tas d'aspects telles que savoir quelles ressources sont nécessaires et disponibles, voir quelles mesures à prendre ou encore quel message communiquer. Penser donc à tout cela fait gagner un temps considérable comparé à ceux qui doivent encore développer toutes les procédures. Néanmoins, il explique que bien que la préparation et l'élaboration de stratégies de gestion de crise d'un point de vue économique, opérationnel, commercial ou financier aident l'entreprise à se protéger, les lourdes conséquences étaient inévitables dans le cas de la pandémie de la COVID-19.

### **1.3. Gestion de crise**

#### **1.3.1. Comportement**

Au début de la crise de la COVID-19, il ressort de nos données récoltées que les comportements des compagnies aériennes débutent de la même manière, mais ont tendance à agir de façon différente par la suite. Nos interlocuteurs expliquent tous avoir fait le monitoring de la situation dans un premier temps. L'idée était de comprendre ce qu'il se passait et de voir à quoi ils faisaient face. Stijn De Win (2021), habitué à accompagner ses clients à traverser les crises, nous apprend que faire l'*awareness* de la situation est justement la première étape en gestion de crise. Il décrit que cette première étape consiste à faire l'état de la situation et voir les impacts observables au moment de la réflexion ainsi que ceux qu'ils peuvent attendre dans un futur proche. Ainsi, celui-ci raconte que les premières questions que les compagnies aériennes se sont posées étaient : comment cette crise va nous impacter en tant que compagnie aérienne dans le temps ? D'un point de vue sanitaire, dans quelle mesure sommes-nous préparés ? Quelles sont nos mesures de gestion existantes et suffisent-elles ? Devons-nous prendre des actions supplémentaires ? Comment pouvons-nous communiquer à tous les *stakeholders* sur nos décisions aussi bien en interne (le personnel, etc.) qu'en externe (les clients, fournisseurs, etc.) ? Stijn De Win (2021) précise que les compagnies aériennes ont plusieurs obligations contractuelles. Les premières actions étaient donc aussi de voir si la force majeure peut être invoquée dans ces circonstances.

Une fois le point fait sur la situation, les compagnies aériennes ont rapidement pris des mesures afin de faire face à la crise et continuer leurs activités autant que possible. Stijn De Win (2021) explique que l'objectif des stratégies était de continuer les opérations avec les contraintes gouvernementales dans le monde. Les premières stratégies pour gérer cette crise étaient donc opérationnelles et visaient à adapter les itinéraires en fonction des contraintes, mais aussi à de voler de manière plus rentable. C'est pourquoi, certaines destinations ont été suspendues, des routes ont été modifiées et le planning des vols a été restreint. Wencke Lemmes (2021) explique que lorsque la crise est arrivée en Europe, en Italie, Brussels Airlines a rapidement adapté son réseau et a annulé tous les vols liés à cette destination. Toutefois, avec la propagation du virus dans le monde et les pays qui annonçaient la fermeture de leurs frontières, la seconde préoccupation des compagnies était de rapatrier les clients avant l'arrêt total de l'activité qui se profilait expliquent nos trois professionnels des compagnies aériennes. Ainsi, Jean-Pierre Martin (2021) explique avoir été mis au courant une semaine avant l'arrêt

des vols le 26 mars 2020. L'idée était donc de remplir les vols avec un maximum de nationaux pour les rapatrier. Une fois que tout a été arrêté, certains *relief flights* ont été mis en place pour rapatrier encore ceux dans le besoin. Wencke Lemmes (2021) précise alors que c'était à Brussels Airlines de prendre contact avec les autorités parce que les vols de rapatriement se font via le gouvernement qui prend en charge les coûts. Toujours d'un point de vue opérationnel, il a donc fallu mettre en place des stratégies en place pour assurer la sécurité des passagers pour les avions qui pouvaient encore voler et cela passe principalement par la coopération et la coordination avec les aéroports ajoute Stijn De Win (2021).

Malheureusement, les compagnies aériennes tentent tant bien que mal de s'adapter à l'évolution de la crise sanitaire, mais comme nous le dit Wencke Lemmes (2021), les risques financiers pour l'entreprise augmentent au fur à mesure et la décision d'arrêter complètement les opérations est prise chez Brussels Airlines lors du premier pic de la crise fin mars 2020. C'est par ailleurs le cas pour l'ensemble du secteur passagers des compagnies aériennes d'après nos données récoltées. Ainsi, l'intégralité des flottes des compagnies aériennes s'est retrouvée clouée au sol, pour une période de 3 mois chez Brussels Airlines précise Wencke Lemmes (2021). C'est alors à la maintenance de prendre le relais sur les avions pour les entretenir pendant leur stationnement au parking afin que ceux-ci puissent être directement opérationnels lors de la reprise des opérations.

### **1.3.2. Plan de continuité d'activité**

Malgré l'arrêt des vols, nos interlocuteurs indiquent les dépenses ne s'arrêtent pas pour autant. En effet, Wencke Lemmes (2021) explique que les compagnies aériennes restent sujettes à des coûts colossaux puisque les compagnies aériennes doivent toujours fournir assistance aux clients qui ont des demandes, répondre aux médias qui s'interrogent, faire le suivi scrupuleux des finances pour éviter la faillite, rembourser leurs prêts ou encore respecter leurs obligations contractuelles telles que les contrats de leasing pour les avions qu'ils louent et qu'ils entretiennent. C'est alors que se met en place toute une série de stratégies financières pour réduire les charges au maximum. D'après tous nos interlocuteurs, il s'agit de la priorité ultime pour survivre à cette crise. Ces différentes stratégies de gestion de crise se traduisent alors également par des stratégies organisationnelles, commerciales et opérationnelles.

L'une des données importantes que nous voulions récolter pour les besoins de notre étude était de savoir si les compagnies effectuaient ses stratégies de gestion de crise suivant un processus bien déterminé et préétabli, comme celui d'un plan de continuité d'activité par exemple. Cependant, les informations collectées divergent. En effet, Wencke Lemmes (2021) explique le principe de continuité existait, mais que beaucoup de décisions étaient prises en dehors de ce cadre étant donné l'envergure de la crise. Celle-ci mentionne le secteur aérien serait l'industrie la plus contrôlée et certifiée au monde ce qui rend cette situation est très complexe pour les transporteurs aériens avec tous les paramètres à prendre en compte. Notre interlocutrice explique que la préparation est certainement utile et que l'expérience du passé avec Ebola leur a été favorable, que ce soit pour les mesures sanitaires ou autre, mais les caractéristiques de cette crise ont requis de souvent avancer dans l'incertitude. À ce sujet, Julien Style (2021) qui occupe une place stratégique au sein de chez Iberia explique que dans un cas de force majeure, il n'y a pas grand-chose à faire si ce n'est improviser lorsque la crise frappe de plein fouet. Il confirme que chez Iberia, aucune gestion de crise n'était

préétablie et que les décisions étaient prises en fonction de l'évolution de la situation sans se référer à un processus particulier. Sur ce point, il en conclut que c'est surtout la réactivité de l'entreprise qui va jouer dans la gestion d'une crise. Quant à Emirates, Jean-Pierre Martin (2021) nous confie aussi avoir dû complètement improviser avançant à l'aveugle. Notre expert en gestion de crise, Stijn De Win (2021), n'est que partiellement d'accord avec l'idée d'improviser. Selon lui il y aura effectivement toujours des éléments économiques ou autre sur lesquels il faudra réfléchir au moment même en fonction de l'évolution pour garantir la solvabilité et rentabilité de la compagnie. Cependant, il insiste sur la nécessité de la préparation qui reste cruciale pour les raisons précitées. C'est donc naturellement dans ce sens que Wencke Lemmes (2021) explique que Brussels Airlines devait, malgré leur préparation à la pandémie, revoir leur manière de travailler et apporter des ajustements à leurs stratégies en fonction de l'évolution.

### **1.3.3. Segment organisationnel**

Au niveau organisationnel, Wencke Lemmes (2021), qui fait partie du comité de direction de Brussels Airlines, nous explique que la difficulté de l'entreprise a totalement réorganiser ses ressources humaines. En effet, l'entreprise compte approximativement 3500 personnes dont la majorité est constituée de personnel naviguant. La première stratégie était donc de mettre le personnel au chômage économique, mais cela n'est pas aussi facile pour les pilotes qui doivent garder leurs licences. Ces accréditations impliquent l'obligation d'exercer un certain nombre d'heures pour une certaine durée. Or, personne ne savait quand est-ce que les vols allaient pouvoir reprendre explique Madame Lemmes (2021). Néanmoins, les pilotes devaient également être opérationnels dès la reprise. C'est pourquoi, il fallait prendre des décisions pour permettre à certains de toujours pouvoir travailler et de placer d'autres au chômage temporaire en les permettant de toujours pouvoir s'exercer en simulateur. Il faut aussi être prudent dans ce cas-là souligne Wencke Lemmes (2021). En effet, ces stratégies organisationnelles requièrent de faire des choix, mais ceux-ci ne peuvent pas être perçus comme discriminatoires. Celle-ci ajoute que la compagnie doit aussi toujours être un minimum actif, malgré l'arrêt de son activité, que ce soit pour la maintenance des avions, répondre aux demandes de renseignements des clients ou pour les quelques vols bien spécifiques encore possibles d'opérer (nous y reviendrons plus tard). Par ailleurs, l'ensemble de nos interlocuteurs soulignent l'importante pluie de demandes auxquels ils ont fait face, ce qui a requis une grand challenge d'adaptation RH avec une totale réorientation et réaffectation des tâches du personnel. En plus de cette réorientation, plusieurs compagnies ont également dû réorganiser leurs ressources humaines. Ainsi, contrairement à Brussels Airlines qui pu compter sur plus de 800 départs volontaires explique Wencke Lemmes (2021), Emirates et Iberia ont quant à eux du établir des plans de licenciements racontent nos professionnels de ces compagnies respectives. Jean-Pierre Martin (2021) chiffre cette grosse vague de licenciements à 30% comptant entre 20.000 et 25.000 personnes.

### **1.3.4. Segment financier**

Les stratégies financières qui se traduisent par la réduction des coûts sur tous les niveaux passe également par des demandes d'aides financières auprès des gouvernements afin de les aider à se maintenir à flot expliquent l'ensemble de nos professionnels interrogés dans le cadre de cette étude. Dans ce contexte, Koen Van Loo (2021), CEO de la Société Fédérale de Participations et



d'investissement qui n'est d'autre que le bras financier de l'état belge, nous explique avoir octroyer 290 millions d'euros de prêt à Brussels Airlines en plus des 170 millions d'euros que le groupe Lufthansa a injectés au capital de la société. Wencke Lemmes (2021) précise que ce prêt a été développé sur base d'un *stabilization packet*. Il nous a paru important de comprendre davantage ce système d'aide étatique. Ainsi, Monsieur Van Loo (2021) nous explique que ce prêt a été octroyé sur base d'une demande fait auprès du gouvernement belge étant donné que l'état ne cherche pas proactivement à soutenir les entreprises. Le bras financier de l'état possède trois missions, à savoir investir dans des actions qui correspondent aux ambitions de l'état, gérer les participations de l'état fédéral et la mission déléguée. C'est cette dernière mission qui est celle qui est intervenue dans le cadre de l'octroi du prêt pour SN explique notre interlocuteur. Cette mission a pour but d'intervenir et de soutenir les entreprises que l'état juge nécessaire de sauver avec les caisses de celle-ci et non les fonds de la société gérée par Koen Van Loo (2021) comme c'est le cas pour les deux premières missions. Pour ce faire, les compagnies aériennes soumettent un dossier solide auprès du gouvernement détaillant la situation de l'entreprise et la motivation pour obtenir le prêt. Étant donné qu'il s'agit d'un prêt, l'état doit s'assurer de son côté de pouvoir également récupérer cet argent. Elle posera donc ses conditions sur l'octroi de ce prêt et c'est ainsi que s'engagent des négociations entre la compagnie et le gouvernement. Koen Van Loo (2021) mentionne également que les négociations avec le groupe Lufthansa, société mère de Brussels Airlines, ont duré 6 semaines, ce qui est particulièrement long et intensif. En effet, les négociations avec les banques en 2008 pendant la crise financière avaient été clôturées en un week-end à titre de comparaison explique-t-il. Dans le cas de Brussels Airlines, la garantie principale accordée à l'état était un *pledge* sur ses actions nous explique notre CEO. Si Brussels Airlines et donc Lufthansa ne rembourse pas le prêt d'ici 2027, l'état se saisira de l'intégralité la société aérienne belge. Par ailleurs, cette garantie est combinée avec un incitant pour le propriétaire Lufthansa de rembourser le prêt au plus vite possible car le taux d'intérêt du prêt monte dans le temps. La compagnie aérienne a donc également dû prouver sa capacité à pouvoir se refinancer sur le marché dès que possible et à rembourser l'état au plus vite. Enfin, des administrateurs de l'état ont été placés dans le conseil d'administration de Brussels Airlines dont le mandat viendra à échéance lorsque le prêt sera remboursé et toute une autre série de sous-conditions ont été négociées avant de clôturer l'accord. Koen Van Loo (2021) cite l'exemple de la fixation d'un *dividendban* et d'un *bonusban* qui visent à interdire Brussels Airlines de verser des dividendes à ses actionnaires et des bonus au management.

Enfin, la réduction des coûts passe également par la suspension ou l'arrêt total de grands projets et d'investissements explique Stijn De Win (2021), mais aussi par une suspension de collaboration avec les consultants externes et les fournisseurs expliquent Julien Style (2021). À nouveau, l'une des stratégies communes aux différentes compagnies aériennes était la renégociation de tous leurs contrats afin de réduire leurs coûts. Wencke Lemmes (2021) pointe à ce sujet la chance de Brussels Airlines d'avoir déjà négocié une première fois les contrats dans le cadre de sa restructuration lors de la fusion avec Lufthansa. Il s'agissait donc d'une seconde négociation ce qui a énormément aidé. Par ailleurs, SN a également dû renégocier ses contrats avec le personnel et les syndicats explique Koen Van Loo (2021). Il souligne que cette négociation fut un véritable succès puisque le personnel a collaboré et accepté de revoir leurs contrats à la baisse afin d'être solidaire dans cette situation.

### **1.3.5. Segment opérationnel**

Au niveau opérationnel, nous le mentionnions plus haut que la révision des itinéraires, des destinations et du réseau tout entier était une stratégie importante de gestion des coûts. Toutefois, Wencke Lemmes (2021) cite également que certaines compagnies avaient décidé de continuer de voler à vide ou en cash négatif afin de pouvoir préserver leurs créneaux horaires dans des aéroports importants. En effet, les créneaux représentent un important coût pour les compagnies, mais assurent en contrepartie une grande rentabilité grâce à l'offre qu'elle permet aux compagnies aériennes de générer. Notre interlocutrice nous explique que contrairement à ces compagnies, Brussels Airlines en avait décidé de ne pas agir de la sorte puisque leur stratégie consistait à n'opérer que des vols cash positifs, ne pouvant pas se permettre d'effectuer des vols pour lesquels les coûts ne seraient pas couverts. C'est pourquoi, ceux-ci ont décidé de plutôt faire du lobbying auprès de l'état afin de les sensibiliser et obtenir une exception de toujours garder leurs créneaux horaires.

### **1.3.6. Segment commercial**

La réduction des coûts était la priorité pendant la crise de la COVID-19, mais le besoin de générer des revenus prenait la deuxième place dans cette crise sanitaire pour les transporteurs aériens qui voyaient leurs réserves de cash décroître. Dans l'optique de cette deuxième priorité telle que décrite par Jean-Pierre Martin (2021), le cargo a connu un véritable essor pour les compagnies aériennes qui étaient surtout spécialisées en passagers. Jean-Pierre Martin (2021) explique que jamais les chiffres du cargo chez Emirates n'avaient autant explosé. En effet, l'entreprise avait décidé de convertir toute une série d'avions passagers en avions-cargo ou d'utiliser simplement la soute des avions passagers avec les sièges occupés par des petits paquets en vrac. Ces flux de revenus entrants ont permis d'apporter une protection supplémentaire à l'entreprise. Les vols cargo concernaient au début de la crise surtout la livraison de masques ou de vaccins. Par ailleurs, le rapatriement était également une nouvelle source de revenus puisqu'ils étaient pris en charge par les autorités explique Wencke Lemmes (2021). De plus, nous retrouvons des procédés identiques chez les autres compagnies aériennes d'après la description de nos interlocuteurs. Dans la recherche des entreprises à continuer de gérer du profit, Jean-Pierre Martin (2021) et Wencke Lemmes (2021) mettent en lumière l'avantage des forces respectives dont leur compagnie aérienne a pu bénéficier, à savoir leur forte présence ancrée dans certains marchés. En effet, Madame Lemmes (2021) explique que Brussels Airlines possède une forte présence sur le continent africain ce qui fait que les communautés africaines représentent une importante part de revenus de manière générale. Bien que les restrictions de la plupart des pays interdisaient les voyages non essentiels, ces communautés ont tendance elles à voyager pour des raisons essentielles (pour des raisons de santé, familiales ou encore professionnels). Wencke Lemmes (2021) insiste ainsi sur le fait que cette catégorie de personnes, qu'ils classifient dans un programme appelé *Visit Friends & Family* a véritablement aidé Brussels Airlines à maintenir le cap. On retrouve le même type de distinction chez Emirates avec une communauté indienne, Pakistanaise et Philippine en Belgique qui retourne plusieurs fois sur l'année dans leur continent d'origine nous explique Jean-Pierre Martin (2021) en décrivant le programme *Visit Friends and Relatives*. Celui-ci en profite par ailleurs pour expliquer leur stratégie de *pricing* qui consiste à augmenter les tarifs durant la crise. En effet, la demande étant très faible et les vols opérés étant seulement pour les personnes qui voyagent par nécessité (voyages essentiels), l'entreprise en profite pour augmenter ses prix en moyenne de 7%

pour la classe business et de 2% pour la classe économique. Dès lors, il ressort de notre entretien que cette stratégie a grandement contribué à aider les finances de l'entreprise.

En matière commerciale, Jean-Pierre Martin (2021) décrit une réorganisation totale des équipes sales, mais aussi des conditions de vente des billets d'avion. Celui-ci explique que jamais Emirates n'avait dû autant se réinventer sur sa politique commerciale due aux nouvelles demandes atteintes dans des proportions inégalées jusqu'à présent. Dès lors, Emirates a décidé d'être extrêmement souple dans ses *commercial policies*, à savoir leurs conditions de remboursements et de changements de vols. L'objectif était donc d'inciter les clients à toujours acheter les billets malgré les restrictions afin d'alléger les besoins de liquidités de la compagnie. Il explique, par ailleurs, avoir lancé une campagne au grand public appelé *peace of mind* qui consiste à sensibiliser les clients à acheter leurs billets l'esprit tranquille grâce à la flexibilité des conditions de vente.

### **1.3.7. Prévision stratégique**

Dans l'élaboration des stratégies de gestion de crise, notre consultant en gestion de crise explique que celui-ci déterminera toujours plusieurs scénarii pouvant impacter le plan de crise établie. Le développement de scénarii est chose commune en gestion de crise. Ainsi, Wencke Lemmes (2021) explique que chez Brussels Airlines, le management travaille également sur base de scénarii envisagés. Par exemple, ceux-ci espèrent retourner d'ici l'été 2021 à 75% de leur capacité. Sur ce cas de scénario possible, les dirigeants de Brussels Airlines estiment ne plus devoir compter sur l'aide supplémentaire du gouvernement jugeant qu'ils seront à nouveau indépendants. Par ailleurs, leurs prévisions se basent également sur les chiffres d'IATA qui estime que le secteur pourra sortir de la crise d'ici l'an 2024. Quant à Monsieur Martin (2021) qui travaille chez Emirates, celui-ci nous fait part des projections de l'entreprise en termes de segmentation de la clientèle. En effet, notre interlocuteur nous explique qu'Emirates s'attend à une reprise plus rapide du *leisure travel* comparé aux voyages d'affaires. Par ailleurs, le groupe Emirates élabore également des scénarii dans la reprise de la demande ce qui leur permet d'établir leur stratégie de prix.

Enfin, pouvoir gérer une crise requiert de posséder plusieurs compétences et aptitudes explique Stijn De Win (2021). C'est pourquoi, certaines compagnies aériennes vont faire appel à un service externe aussi bien pour la prévention que pour la gestion d'une crise explique-t-il. Cependant ceci dépendra d'une compagnie à une autre. En effet, si un groupe dispose des ressources nécessaires avec une équipe qui a suffisamment de compétences et de connaissances pour pouvoir agir de la manière adéquate, cela ne serait pas nécessaire. C'est pourquoi Brussels Airlines n'a pas fait appel à des consultants externes nous explique Madame Lemmes (2021) qui dit pouvoir disposer de l'expertise du groupe Lufthansa (société mère) avec plus de 115000 employés. Dans le cas contraire, un consultant externe peut toujours s'avérer être utile lors de la préparation explique Monsieur De Win (2021). Ceux-ci pourront alors aider l'équipe à faire des exercices de simulations afin d'évaluer les capacités de réactions, comment optimiser certains types de scénarii, établir plus de procédures de contrôle et prévention ou encore voir les conséquences économiques, etc. Ainsi, Wencke Lemmes (2021) explique que les gestionnaires de crise doivent disposer de compétences transversales tout en faisant appel à l'expertise des différents départements pour actualiser ses stratégies. Par ailleurs, en temps de crise, une organisation fait déjà face à de grandes pertes financières pourra difficilement engager un service externe qui ne ferait qu'augmenter les coûts. C'est pourquoi les compagnies qui

feront appel aux services externes ne le feront que par nécessité en conclue Stijn. À titre d'exemple, Monsieur Style (2021) nous confiait qu'Iberia avait immédiatement suspendu les contrats des consultants externes à l'apparition de la crise.

## **1.4. Enjeux**

Le caractère inédit et exceptionnel de la crise a été souligné de nombreuses fois à travers tous nos entretiens qualitatifs. Dans ce contexte, il ressort de notre récolte de données que beaucoup de questions ont été soulevées, des premières leçons ont pu être tirées et des défis sont attendus dans le secteur aérien.

### **1.4.1. Relancer l'activité**

Tout d'abord, relancer l'activité et stimuler la demande constituera un enjeu majeur pour les compagnies aériennes dans les prochaines années explique l'ensemble de nos interlocuteurs. Stijn De Win (2021) distingue deux types de personnes. D'un côté, il y a une clientèle qui s'impatiente de pouvoir voyager à nouveau sur laquelle les transporteurs aériens miseront. Jean-Pierre Martin (2021) décrit cela comme étant une demande latente. D'un autre côté, certaines personnes seront plus réticentes à l'idée de voyager à cause de la pandémie et qui envisageront d'autres alternatives à l'avion comme des voyages en voiture.

Au-delà d'être tributaire des décisions gouvernementales comme le dit Jean-Pierre Martin (2021), la concurrence des prix sera une stratégie marketing déterminante pour relancer l'activité et rendre les compagnies attractives à nouveau explique Stijn De Win (2021). En effet, les compagnies aériennes investiront beaucoup dans le marketing publicitaire et joueront probablement sur la perspective de la liberté qui revient pour tout le monde afin de pouvoir stimuler la demande. Cependant, il est d'avis que ce ne serait qu'une stratégie à court-terme, les compagnies aériennes devant rapidement augmenter leurs trésoreries dues aux grosses pertes financières. Or, Wencke Lemmes (2021) confirme que l'intention de Brussels Airlines n'est absolument pas d'augmenter les prix justifiant qu'ils ne peuvent pas se le permettre à cause de la concurrence low-cost qui règne sur le marché belge, notamment à cause Ryanair pour les vols en Europe. Néanmoins, notre interlocutrice insiste que malgré la nécessité de rester compétitifs, Brussels Airlines ne bradera pas les prix et ira plutôt se différencier par ses services et la flexibilité offerte.

Malheureusement, avec une demande plus faible attendue jusqu'en 2024 comparée à l'année 2019, il sera également primordial d'établir des alliances solides entre les compagnies aériennes explique le spécialiste en gestion de crise dans le secteur aérien, Stijn De Win (2021). En effet, la coopération est primordiale dans le contexte de la crise puisqu'avec des partenariats solides, il sera possible d'optimiser les opérations, d'avoir plus de visibilité auprès des clients, de se partager les ressources ou de remplir les avions au maximum pour réduire les coûts explique Monsieur De Win (2021). Par ailleurs, il ressort des entretiens que les compagnies aériennes faisant partie d'un grand groupe disposaient de plus de moyens financiers pour pouvoir survivre au COVID-19 nous confie Wencke Lemmes en expliquant la chance de Brussels Airlines de faire partie du groupe Lufthansa. Beaucoup de compagnies aériennes ont dès lors échappé à la faillite explique-t-elle. C'est pourquoi, Monsieur

De Win (2021) est réconforté dans l'idée qu'à l'avenir, on retrouvera non seulement beaucoup plus de partenariats, mais aussi plus de consolidations, fusions et acquisitions. Julien Style (2021) rejoint cette idée exprimée par Monsieur De Win (2021). Celui-ci confirme que d'une façon générale, les compagnies voient que dans le futur les alliances seront d'une importance encore plus grande toujours basée sur ce besoin de générer plus de trafic. Toutefois, notre spécialiste en alliances et partenariats stratégiques de chez Iberia, Monsieur Style (2021), nous confie que pendant la crise, les partenaires ont totalement été mis à l'écart. Celui-ci explique que pendant une crise, chaque entreprise se referme sur elle-même et se concentre uniquement sur leur propre situation. Les accords sont dès lors suspendus. Au sujet des partenaires, Jean-Pierre Martin (2021) mentionne un autre type de partenariats que celui de compagnies aériennes. En effet, notre directeur de chez Emirates explique l'importance des agences de voyages dans la vente des billets. Celui-ci explique que pendant l'arrêt des vols, il a tenu à maintenir le contact avec celles-ci pour dès la reprise pouvoir entamer une politique commerciale qui consiste à établir des *incentive contracts*. Ces contrats sont ainsi destinés à stimuler les agences de voyages à vendre davantage l'offre d'Emirates plutôt qu'une autre compagnie. Du côté de notre interlocuteur chez Iberia qui gère tous les partenariats et alliances de l'entreprise, celui-ci voit au contraire un changement dans la relation avec les agences de voyages qu'il estime prendre moins d'importance puisque les compagnies travailleront davantage directement avec le client à l'avenir explique-t-il. Cependant, seuls les voyages de loisirs ne seront pas à stimuler puisque nos interlocuteurs soulignent le réel défi des compagnies aériennes à récupérer leurs parts de marché sur les voyages d'affaires. En effet, Julien Style (2021) explique que le loisir aura plus de poids à l'avenir par rapport à la catégorie business. Néanmoins, ce n'est pas pour autant que les compagnies y voient la fin pour cette classe, Monsieur Style (2021) justifiant qu'on ne négocie pas sur Teams.

#### **1.4.2. Gestion des coûts**

Ensuite, le deuxième enjeu mis en évidence par nos professionnels est la nécessité d'une réforme pour la gestion des coûts des compagnies. D'après Stijn De Win (2021), les compagnies aériennes low-cost ont un business model mieux adapté au contexte de la crise sanitaire actuelle grâce à leurs modèles de faibles coûts. Toutefois, celui-ci souligne que ce n'est pas pour autant qu'elles ne subissent pas de difficultés. Il précise que leur modèle aide beaucoup et donne un avantage, surtout au début de la crise, mais leurs trésoreries sont également fort impactées. Ce n'est donc pas pour autant que les compagnies évolueront vers un business model low-cost car cela deviendrait alors difficile de se différencier sur le marché en conclue Monsieur De Win (2021). Par ailleurs, Wencke Lemmes (2021) et Koen Van Loo (2021) pointent aussi la difficulté de réduire les coûts du personnel dans le secteur. En effet, les conditions sociales ne sont pas toujours respectées pour les travailleurs des compagnies aériennes low-cost, prenant l'exemple de Ryanair. Ceux-ci expliquent qu'il y a d'un côté la réduction des coûts qui est importante, mais d'un autre côté il y a un choix de positionnement et de responsabilité que l'entreprise doit prendre. Dans le cas de Brussels Airlines, cela se traduit en plusieurs millions d'euros explique Wencke Lemmes (2021). Monsieur Martin (2021) semble par ailleurs rejoindre cette idée de régime sociale qui affecte énormément les coûts des compagnies aériennes estimant que chez Emirates, il y a également peu de protection sociale malgré la structure de l'entreprise qui n'est pas low-cost. Enfin, notre spécialiste en gestion de crise explique que l'enjeu de la gestion de coûts se traduira principalement sur l'établissement des prochaines priorités avec les

opérations quotidiennes afin d'effectuer les changements pour l'optimisation de coûts. Il explique qu'il faudra être ainsi en mesure d'adapter l'offre et de l'agrandir progressivement. Notre interlocuteur Monsieur Van Loo (2021), qui dans le cadre de son travail a été amené à analyser la situation financière de plusieurs compagnies aériennes, nous explique que les dirigeants n'ont pas toujours été prudents en surveillant les coûts de manière générale. Celui-ci explique par exemple que dans ce secteur, il y a des métiers qui sont tellement importants pour son fonctionnement, tel que les pilotes, que ces personnes ont beaucoup de pouvoir et dès lors des salaires relativement élevés ce qui est très coûteux pour les entreprises. Ainsi, la renégociation des contrats, comme celle concernant les salaires du personnel dont nous parlions plus haut, a grandement contribué à aider l'entreprise pour survivre à la crise. Koen Van Loo (2021) argumente à ce sujet que cela a permis de rendre plus efficace le modèle de Brussels Airlines qui est désormais nettement plus performant, chose très importante pour la post-crise. Il est ainsi convaincu que Brussels Airlines, une fois passée cette période difficile, sera dans une meilleure situation qu'en 2019 pour reprendre et conquérir les parts de marché après le COVID-19. Il voit donc dans la crise également une manière de repenser les choses, d'assainir certains aspects, pour en ressortir plus fort qu'auparavant si cela est fait intelligemment.

#### **1.4.3. Sécuriser la trésorerie**

De manière générale, notre outil de récolte de données nous a dévoilé plusieurs éléments qui ont grandement contribué aux compagnies de survivre à la crise sanitaire et qui feront certainement l'objet d'une plus grande attention à l'avenir.

Il ressort de nos entretiens qualitatifs que la réorientation des activités principales du secteur passagers des compagnies aériennes contribue énormément aux organisations de se maintenir pendant la crise. L'ensemble de nos interlocuteurs nous ont confié que les vols cargo leur ont permis de générer des revenus supplémentaires qui aidaient l'entreprise à se protéger davantage. Ainsi, Jean-Pierre Martin (2021) explique qu'il s'agit certainement d'une branche d'activité que Emirates souhaiterait davantage développer à l'avenir grâce aux opportunités que la crise a engendré dans cette matière. Par ailleurs, en transportant beaucoup de contenu pharmaceutique, celui-ci explique que probablement des partenariats à long-terme pourraient en découler à l'avenir. Koen Van Loo (2021) quant à lui recommande fortement au secteur passagers des compagnies aériennes de faire également du cargo à l'avenir car il est d'avis que cela rend leur modèle plus résilient.

De plus, il est revenu plusieurs fois dans nos informations collectées que sans le système d'aides étatiques, très peu de compagnies aériennes auraient pu survivre à la crise. Les compagnies aériennes qui sont donc en mesure d'être soutenues par les gouvernements ont un énorme avantage dans la crise explique Wencke Lemmes (2021) qui fait partie du comité de direction de Brussels Airlines. Celle-ci indique que l'obtention de ces prêts est quelque chose que les compagnies aériennes devront s'assurer à l'avenir d'obtenir si une nouvelle crise venait à se déclarer. En effet, Jean-Pierre Martin (2021) commente cette idée en disant que le cash-flow est quelque chose de vital pour une compagnie aérienne. Les excellentes réserves de cash chez Emirates ont dès lors sauvé le groupe qui subit de grosses pertes comme toutes les compagnies dit-il. Quant à Koen Van Loo (2021), celui motive que les compagnies aériennes doivent continuer à entretenir une bonne entente avec les états respectifs car ceux-ci n'agissent pas seulement en tant qu'aide financière, mais peuvent s'avérer être de bons leviers dans d'autres aspects.

#### **1.4.4. Adaptation**

Ensuite, les entreprises qui s'en sortent le mieux, malgré les lourdes conséquences, sont les entreprises qui font preuve d'une grande flexibilité et d'une capacité d'adaptation remarquable expliquent nos interlocuteurs. Jean-Pierre Martin (2021) explique que cette adaptabilité est l'une des forces d'Emirates et c'est ce qui a particulièrement sauvé l'entreprise. C'est donc quelque chose que l'entreprise continuera d'entretenir par le biais de suivis RH, des formations continues, de séances de coaching qui permettent le développement de certaines aptitudes ou de soft skills, etc. Ainsi, il en conclut que ce qui a rend Emirates résilient face à cette crise est non seulement son ouverture à la nouveauté, mais aussi la qualité et rapidité de son adaptation qui sont des éléments forts de l'ADN du groupe. Julien Style (2021) rejoint cette idée que l'agilité des compagnies aériennes dans la gestion de la crise est le fondement de la réussite. Toutefois, le défi de ces aptitudes résident également dans la taille du réseau des transporteurs aériens expliquent Jean-Pierre Martin (2021) et Wencke Lemmes (2021), estimant que les plus petites structures ont plus de facilité à s'adapter et se réorienter rapidement. À titre d'exemple, Koen Van Loo (2021) nous dévoile que la société qu'il dirige est également actionnaire de Air Belgium, une compagnie aérienne de toute petite structure. Celui-ci explique que l'entreprise a fait preuve d'une très grande flexibilité et agilité pendant la crise grâce à leur business model qui repose sur uniquement la livraison du service, de l'équipage et du vol. En effet, cette entreprise ne possède pas d'avions à son actif et effectue donc des vols en sous-location. Avec la crise sanitaire, ceux-ci ont donc rapidement pu s'adapter à la situation en se reconvertissant vers le cargo. Toutefois, Monsieur van Loo (2021) raconte que lorsqu'on a 30 avions sous leasing, cela devient plus difficile. Dès lors, grâce au fait que Air Belgium soit de petite taille, ait très peu de *hard assets* et donc moins de coûts fixes, celle-ci parvient à se maintenir durant la crise. L'avis de notre expert en crise, Stijn De Win (2021), est que la capacité des compagnies aériennes à s'adapter rapidement provient d'une structure de crise très efficiente qui implique d'être préparée en amont. Il explique que pensez *out of the box* est certainement une force, mais cela requiert de la réflexion et de la préparation. Celui-ci prend l'exemple des compagnies aériennes qui se sont converties en cargo en expliquant que cela implique toute une série de mesures à respecter en termes de licences et d'autorisations à avoir. De plus, transformer un avion de passagers en cargo génère également plus de coûts à prendre en considération. Néanmoins, les entreprises qui parviennent à se positionner de la sorte en sortiront plus fort d'après lui en conclue-il.

#### **1.4.5. Préparation à la crise**

Notre expert en gestion de crise Stijn De Win (2021) exprime également son opinion sur les futurs enjeux du secteur aérien. D'après lui, cela devient une nécessité pour les compagnies aériennes de se préparer de manière efficiente aux crises de tous types. En effet, si les entreprises doivent commencer à réfléchir à tout au moment de la crise, à investiguer sur les personnes de contacts avec qui coordonner, de voir si les stratégies de gestion de crise sont à jour et si elles ont déjà été testées, il y a une énorme perte de temps. Par ailleurs, la préparation par le biais de contrôles, d'entraînements et de suivis permet également de connaître ses faiblesses et de tirer des premières leçons en matière de gestion de crise pour l'organisation explique-t-il. Ainsi, l'entreprise aura déjà eu l'opportunité de se corriger et de savoir à quoi s'attendre. Julien Style (2021) confirme cette idée puisqu'il explique que la nécessité d'avoir une gestion de crise plus large afin d'être plus agile lorsqu'une crise apparaît est

une leçon tirée par les dirigeants d'Iberia. Jean-Pierre Martin (2021) nous explique qu'il y a bien des cellules de crises qui se mettent en place chez Emirates, mais celles-ci ne sont pas toujours actives et se concentrent uniquement des aspects bien précis cités plus hauts. Ce besoin d'une gestion de crise plus développée se fait donc également ressentir chez la compagnie des Émirats.

#### **1.4.6. La communication de crise**

Notre responsable en communication chez Brussels Airlines, Wencke Lemmes (2021), pointe également un défi important qu'elle retient pour le secteur aérien. Celle-ci estime que la capacité de l'entreprise à maintenir une communication avec les employés lorsque ceux-ci ne sont pas au travail est un véritable challenge sur lequel il faudra travailler à l'avenir. La majorité du personnel étant en chômage économique ou en télétravail durant la crise, celle-ci explique que les collaborateurs sont difficilement joignables ce qui rend très difficile de véhiculer les messages souvent délicats dans ce contexte. En effet, celle-ci explique avoir, un moment donné, été confrontée à une situation où les employés se déconnectaient de la société ce qu'elle estime très dangereux pour l'entreprise qui a besoin du personnel dès qu'il le faut à nouveau. C'est donc un véritable défi de manager à distance, de garder la motivation des équipes et de les rassurer quant à l'avenir de l'entreprise. Ces points devront donc être attentivement pris en considération dans le futur en changeant les stratégies et les canaux de communication.

#### **1.4.7. Coopération d'un écosystème**

Koen Van Loo (2021), administrateur du SFPI qui octroie les aides financières ont entreprises dans le besoin met en évidence un enjeu sur lequel les entreprises de l'ensemble du secteur aérien devra travailler, à savoir la coopération de tout l'écosystème. Celui-ci explique qu'un aéroport, sans *home carrier*, sans *luggage handler* et d'autres services connexes n'est rien. Il s'agit ici du même raisonnement pour tous les acteurs du secteur qui dépendent les uns des autres. Toutefois, notre interlocuteur et administrateur du SFPI, actionnaire dans de nombreuses sociétés du secteur aérien nous confie que le secteur est encore loin de comprendre que c'est ensemble qu'ils iront plus loin. En effet, il souligne le manque d'entraide entre ces parties pour lesquels les intérêts sont directement liés les uns aux autres. Si les aéroports définissent les tarifs maximums leurs créneaux horaires et que les services de bagages ne montrent aucune flexibilité, les compagnies aériennes auront beaucoup de difficultés à s'en sortir ce qui impactera également tout l'écosystème. Ces acteurs sont condamnés à faire avec les autres révèle Monsieur Van Loo (2021). Cette interdépendance est donc aussi la raison pour laquelle l'état a décidé de soutenir l'écosystème et pas seulement les compagnies aériennes. Dès lors, le mot d'ordre à retenir dans cette perspective est la communication. L'ensemble des acteurs du secteur doivent davantage se soutenir mutuellement et se réunir pour leurs meilleurs intérêts.

## **2. Analyse des données**

Le point précédent nous a permis de présenter les données récoltées au travers de nos entretiens qualitatifs. Dans cette section, nous analysons ces données en les confrontant avec la littérature. Cette



partie met donc en lumière les corrélations et oppositions entre théorie et pratique, tout en mettant en évidence les convergences ou divergences des discours. Afin de structurer notre analyse et éviter les redondances, nous avons opté pour un traitement méthodique qui s'organise en fonction des enjeux identifiés afin de répondre à notre question de recherche.

Rappelons celle-ci. Elle consiste à répondre à la problématique suivante : « **quels enjeux managériaux ont été soulevés par la pandémie de la COVID-19 dans les stratégies de gestion de crise du secteur aérien ?** »

Nous verrons que les réponses des différentes personnes interrogées sont en grande partie conformes à la théorie. Toutefois, nous serons en mesure d'apporter un regard nouveau sur certains aspects et de faire ressortir plusieurs éléments qui n'ont pas été pointés par la littérature.

## **2.1. Une culture de la gestion des risques**

Tout d'abord, la littérature met en évidence la dépendance du secteur aérien à l'environnement externe. Selon Abidhoussen (2020), au-delà des accidents, le secteur est soumis à une multitude de situations qui peuvent conduire à une crise majeure, raison pour laquelle les transporteurs aériens ont bien pris conscience de l'importance de la gestion de crise. Notre récolte de données nous permet également de confirmer que le secteur aérien est habitué à subir des crises de tous types. Toutefois, alors que Wencke Lemmes (2021), confirme que tous les types de risques sont gérés au sein de Brussels Airlines, Julien Style (2021) et Jean-Pierre Martin (2021) mentionnent que seuls les risques liés à la sécurité et à la sûreté sont traités au sein de leur organisation respective. De plus, Stijn De Win (2021) indique à ce sujet que les compagnies aériennes ont l'obligation d'embaucher des conseillers en prévention dans ces matières. Or, d'après Carlier (2021) et Biramane (2018), en plus des risques industriels et de malveillance, il existe plusieurs autres types de risques comme les risques naturels, économiques et financiers, sociaux et humains, opérationnels, etc. En effet, la gestion des risques « couvre l'ensemble des activités et permet à toutes les fonctions et spécialisations, à travers une logique cohérente, de gérer les risques et de faire rapport. » (Deloitte Belgium, 2016, p.23). Dès lors, la gestion des risques vise toutes les activités d'une organisation et non pas seulement celles qui sont réglementées ou obligatoires. Par ailleurs, Delbecq et de Saint Rapt (2016) expliquent que les différents types de risques sont souvent liés entre eux puisque l'apparition d'un risque peut être la cause du déclenchement d'un autre. Cette relation est alors identifiée par les auteurs comme étant les risques systémiques. Une gestion des risques aurait donc peu de sens si tous les risques ne sont pas traités au sein d'une organisation.

Ensuite, il ressort de notre récolte de données que toutes les compagnies aériennes n'étaient pas préparées à faire face à une crise sanitaire qui engendrerait une crise économique. Brussels Airlines confirme avoir été préparé à l'éventualité d'une pandémie grâce à son expérience passée avec Ebola qui a permis de tirer des enseignements (Lemmes, 2021). Cependant, Jean-Pierre Martin (2021) et Julien Style (2021) confirment qu'il n'existait pas d'aspects sanitaires dans les plans de crises de leur compagnie respective. Monsieur Martin (2021) évoque brièvement l'existence de plans d'actions relatives à des aspects sanitaires chez Emirates en précisant toutefois que celles-ci ne sont que de très faible portée. Stijn De Win (2021), consultant en gestion de crise chez Deloitte qui accompagne de nombreuses compagnies aériennes, souligne à ce propos que la maturité de développement des

analyses de risques dépendra des organisations, certaines compagnies souhaitant y accorder plus d'attention que d'autres. Ainsi, la pandémie de la COVID-19 était une réelle surprise pour nos interlocuteurs. Or, Delbecque et de Saint Rapt (2016) mentionnaient pourtant le risque d'une pandémie grippale qui affecterait en premier lieu le secteur du tourisme et du transport. En effet, les auteurs mentionnent l'apparition de pandémies dans le passé telles que le virus H1N1 ou la grippe espagnole qui avaient provoqué énormément de dégâts pour les entreprises en plus des pertes humaines. En 2016, Delbecque et de Saint Rapt expliquaient déjà les effets que la pandémie provoquerait sur les entreprises comme l'impact durable sur l'activité économique des pays et des organisations, l'absentéisme de masse de ses employés lié au confinement de la population dans leur domicile, le décès de collaborateurs, le ralentissement ou l'arrêt complet de leurs activités. Dès lors, bien avant l'apparition de la COVID-19, il existait des recommandations destinées au secteur aérien concernant la nécessité d'anticiper de tels risques et de ne pas les négliger. « Les impacts sur le fonctionnement, mais aussi sur les finances des organisations, peuvent être dévastateurs et conduire à de nombreuses fermetures de sites. Elles sont, le plus souvent, consécutives à un manque total d'anticipation et de gestion de ces risques naturels. » (Delbecque et de Saint Rapt, 2016, p. 65). Il est donc primordial pour les compagnies aériennes d'élargir leur gestion des risques et de traiter toutes les typologies existantes afin de se préparer au mieux si une crise venait à apparaître. Ainsi, Rué (2018) a listé tous les risques potentiels qui sont susceptibles de menacer les activités des compagnies aériennes. Ce dernier explique que tous ces risques devraient être pris en considération afin de se préparer au mieux si ceux-ci devaient se présenter.

Enfin, la littérature nous informe également que la gestion des risques « fait partie intégrante de la culture d'entreprise et elle est présente de la stratégie aux opérations quotidiennes, en passant par les divers processus décisionnels de l'entreprise. » (Deloitte Belgium, 2016, p.23). Le rôle des gestionnaires de risques n'est donc pas seulement de prévenir et anticiper les crises en mettant en œuvre un "plan de gestion de crise typique" comme le dit la théorie, mais de favoriser une "culture de la gestion des risques". En effet, les compagnies aériennes doivent engager tous leurs membres à être constamment sur leurs gardes et en alerte en ce qui concerne la survie de l'entreprise. Cela doit donc devenir une habitude pour l'ensemble du personnel des compagnies aériennes d'être toujours en mode « crise » et d'être prudents dans toutes leurs activités. Koen Van Loo (2021), CEO de la SPFI, actionnaire de plusieurs sociétés du secteur aéronautique, explique par exemple que les compagnies aériennes traditionnelles ont fait preuve d'un grand manque d'inattention aux coûts de l'entreprise. Il est donc important de garder en tête cet instinct de survie en toutes circonstances.

## **2.2. Une préparation pragmatique**

D'après la théorie, la préparation est la phase la plus importante dans une gestion de crise (Robrechts et Wils, 2015). À cet effet, Wencke Lemmes (2021) explique que Brussels Airlines élabore des manuels de crise reprenant une liste exhaustive de scénarii susceptibles d'arriver et les processus à activer pour chacun de ces cas. Ces manuels, revus à raison de six fois par an, informent le personnel sur le rôle de chacun, les contacts à appeler, la communication à envoyer, etc. De manière générale, ces manuels prennent la forme d'une check-list, propre à chaque département, avec toute une série de questions à traverser, préétablies par les gestionnaires de risques. Jean-Pierre Martin (2021) mentionne également qu'il dispose de carnets de crise sous forme de gros classeurs avec des procédures et

indications identiques à celles de Brussels Airlines classées par scénario de crise. Cependant, chez Emirates, cette gestion des risques ne concerne que les crises opérationnelles, de sécurité ou de sûreté.

Dans le cas de la COVID-19, notre spécialiste en gestion de crise explique que les compagnies qui s'étaient préparées en amont savaient immédiatement comment coopérer avec les aéroports, quel rôle chacun devait jouer, quelles étaient les personnes à contacter, comment communiquer avec les parties prenantes de l'écosystème aérien, quels processus enclencher et comment agir de manière générale (De Win, 2021). Ceci rejoint ainsi l'idée du concept de gestion de crise puisque selon Robrechts et Wils (2015), se préparer à une crise implique d'avoir une connaissance suffisante des scénarii de gestion de crise et d'être en mesure de réagir rapidement en cas de crise. En effet, cette réactivité est indispensable pour une entreprise qui fait face à une crise, mais elle suppose également une préparation. D'après Monitor Deloitte Canada (2020), les organisations non préparées ont tendance à adopter deux types de comportements face à une crise. L'une résulte d'une prise de décision lente et passive alors que l'autre mène à une évaluation prématurée apportant des solutions inefficaces ou illusoires. Ainsi, selon Monsieur De Win (2021), les compagnies aériennes qui ne se préparent pas aux éventuelles crises rencontrent d'énormes difficultés à s'organiser lorsque celles-ci se présentent. Néanmoins, celui-ci confirme que malgré la préparation, les lourdes conséquences étaient inévitables dans le cas de la pandémie de la COVID-19.

D'après la littérature, la préparation est également la phase la plus conséquente d'une gestion de crise car la qualité et le réalisme des scénarii doivent être d'un niveau élevé (de Jong cité par Robrechts et Wils, 2015). Toutefois, notre investigation empirique nous permet d'apporter une vision nouvelle de cette démarche.

Tout comme l'explique Stijn De Win (2021), la phase de préparation, qui passe par une gestion des risques, consiste en l'élaboration d'un plan de continuité d'activité et d'un plan d'urgence pour les processus critiques de l'entreprise. Le plan de continuité d'activité tel que décrit par Stijn De Win (2021) rejoint donc la méthode présentée par Delbecq et de Saint Rapt (2016) ainsi que Robrechts et Wils (2015). Selon ces auteurs, la préparation d'un tel plan implique de devoir définir le contexte de la crise et les ressources nécessaires à la continuité de l'activité de l'entreprise, de cartographier et traiter tous les risques, de définir la stratégie de continuité et d'assurer le suivi de ce plan. Toutefois, notre analyse nous permet de nuancer certains éléments de cette mesure préventive. En effet, Stijn De Win (2021) nous apporte une vision plus pratique de ce concept théorique. Celui-ci explique que le plan de continuité consiste à déterminer quelles sont les plus processus les plus critiques qui ne peuvent être perturbés dans une entreprise et pour combien de temps l'organisation peut-elle se permettre d'arrêter ceux-ci. Cela permet donc de définir la tolérance dans laquelle l'entreprise peut encore continuer ses activités et quelles sont les ressources minimales pour pouvoir le faire. Dès lors, il nous indique qu'il importe de partir des ressources nécessaires, des besoins de l'activité de l'entreprise et de rechercher des solutions si certains processus sont compromis. Or, la littérature nous indique un procédé différent, à savoir que ces plans sont déterminés sur base d'une sélection de scénarii retenus qui proviendront de la cartographie générale des risques analysés et évalués (Delbecq et de Saint Rapt, 2016 ; Robrechts et Wils, 2015). Toutefois, Monsieur De Win (2021) met en évidence la difficulté que cela représenterait de partir d'une sélection de scénarii au vu des multiples situations qui peuvent se produire. De plus, cela engendrerait d'énormes frais pour l'entreprise étant donné que ces plans doivent être revus régulièrement en fonction de l'évolution de

l'environnement. Ainsi, il est important pour les compagnies aériennes de comprendre que la préparation à la crise nécessite d'être pragmatique au vu des nombreuses crises auxquelles elles pourraient être sujettes. Si le personnel (les ressources) d'un processus critique n'est pas disponible dans une organisation, il faudra réfléchir à des alternatives pour pouvoir résoudre ce problème. Les causes liées à l'absence du personnel peuvent être diverses, mais ce n'est pas ce qui intéressera les gestionnaires de risques explique Stijn De Win (2021). Le plan de continuité se développe à partir d'une conséquence plutôt que d'une cause qui peut être un phénomène quelconque. Il faut donc être pragmatique et faire en sorte que ces plans soient facilement adaptables à différentes situations.

Par ailleurs, Delbecq et de Saint Rapt (2016) ainsi que Robrechts et Wils (2015) expliquent que seuls les risques prioritaires<sup>48</sup>, évalués sur base de leur plausibilité d'occurrence et de la gravité de leurs conséquences<sup>49</sup>, sont intégrés dans le plan de continuité. Avec cette méthode, nous pouvons donc présumer que le scénario d'une pandémie mondiale n'aurait probablement jamais fait l'objet d'une préparation étant donné qu'aucun de nos interlocuteurs ne s'attendait à une crise d'une telle ampleur. En effet, l'ensemble de nos interlocuteurs mettent en évidence l'effet de surprise de la COVID-19. Or, il s'agit ici d'une caractéristique type d'une crise puisqu'une crise arrive toujours à un moment où on ne s'y attend pas. Cette méthode d'évaluation semble dès lors inappropriée et nécessite d'être revue afin que tous les types de risques identifiés pour le secteur aérien puissent être pris en considération dans l'établissement de mesures préventives. À nouveau, la préparation pragmatique semble être une bonne piste à explorer.

### **2.3. Flexibilité et agilité de la structure**

Un aspect majeur ressorti dans nos entretiens et qui a également été retrouvé dans notre revue de littérature est la nécessité pour une organisation de faire preuve de flexibilité et d'agilité en temps de crise.

En effet, Jean-Pierre Martin (2021) explique que la capacité d'Emirates à pouvoir rapidement s'adapter à une nouvelle situation est l'une des forces de l'entreprise qui lui a permis de se maintenir face à la COVID-19. D'après Monsieur Martin (2021) et Monsieur Style (2021), l'agilité d'une entreprise permet d'être plus résilient face à une crise. Ainsi, de nombreuses compagnies aériennes ont rapidement tenté de trouver des alternatives afin de toujours être en mesure de générer des revenus malgré un trafic de passagers en chute voire au point mort. Il ressort de l'ensemble de nos interviews que la réorientation vers le cargo fut une alternative d'adaptation qui a grandement contribué à la survie des compagnies aériennes (De Win, 2021 ; Lemmes, 2021 ; Martin, 2021 ; Style, 2021). Robrechts et Wils (2015) expliquent qu'en temps de crise et dans la situation d'un marché concurrentiel international, c'est souvent la loi du plus fort qui règne. Dans ce climat darwinien, il est donc indispensable pour les compagnies aériennes de ne pas rester uniquement sur la défensive, mais également se positionner sur l'offensive en se réinventant et en cherchant des alternatives. C'est pourquoi, il est important pour les compagnies aériennes d'entretenir leur habileté à se réorganiser rapidement et à faire preuve d'une grande flexibilité. Alors que Monsieur Style (2021) parle d'improvisation dans ce contexte, la littérature qualifie cette capacité d'adaptation d'agilité

---

<sup>48</sup> Cf. figure 9 : grille de criticité : hiérarchiser les risques et l'urgence des mesures à prendre.

<sup>49</sup> Cf. figure 7 et 8 : évaluation des risques (1) (2).

organisationnelle, qui n'est d'autre que « l'aptitude d'une organisation à s'adapter rapidement aux changements environnementaux. » (Charbonnier-Voirin, 2011, para. 8). Ce concept théorique est vu comme une opportunité pour les entreprises de faire face à des situations complexes, incertaines et turbulentes (Charbonnier-Voirin, 2006), comme c'est le cas d'une crise.

À cet effet, notre analyse nous permet de cibler plusieurs éléments qui contribueront à rendre la structure des compagnies aériennes plus flexibles et agiles en temps de crise.

D'une part, la diversification des activités augmente les chances pour une compagnie aérienne de ne pas être totalement immobilisée en temps de crise. En effet, nous avons vu que l'ensemble de nos interlocuteurs nous ont confié que la reconversion en vols cargo a fortement contribué à se maintenir face à la crise grâce aux revenus supplémentaires générés (De Win, 2021 ; Lemmes, 2021 ; Martin, 2021 ; Style, 2021). De plus, Koen Van Loo (2021) est d'avis que le cargo rend le modèle des compagnies aériennes plus résilientes. Ainsi, le développement du cargo pour les compagnies aériennes a constitué une opportunité de pouvoir dégager un flux de revenus provenant d'une activité qui ne repose pas sur les mêmes fondements que ceux du secteur des passagers.

D'autre part, Wencke Lemmes (2021) et Jean-Pierre Martin (2021) estiment que la taille du réseau des transporteurs aériens a une grande influence sur l'agilité puisque les plus petites structures ont plus de facilités à s'adapter et se réorienter rapidement. À titre d'exemple, Koen Van Loo (2021) nous dévoile que Air Belgium, une compagnie aérienne de toute petite structure dont la société qu'il dirige est actionnaire, a fait preuve d'une très grande flexibilité et agilité pendant la crise grâce à leur business model qui repose uniquement sur la livraison d'un service, d'un équipage et du vol. En effet, avec aucun avion à son actif et des vols uniquement en sous-location, le transporteur aérien a rapidement pu s'adapter à la situation en se reconvertissant vers le cargo. Ainsi, il serait judicieux de revoir les conditions des contrats trop rigides, tels que les contrats de leasing des avions, qui engendrent des coûts fixes énormes pour les compagnies aériennes et ne permettent aucune marge de manœuvre en fonction des besoins nouveaux créés par la crise. Dès lors, certaines clauses pourraient être ajoutées ou modifiées ou de nouveaux types de contrats plus flexibles pourraient être signés dans le but de se détacher de cette dépendance.

Ensuite, notre expert en crise, Stijn De Win (2021), explique que la capacité des compagnies aériennes à s'adapter rapidement provient d'une structure de crise très efficace qui implique d'être préparé en amont. Il explique que penser *out of the box* est certainement une force, mais cela requiert de la réflexion et de la préparation. Il donne également l'exemple des compagnies aériennes qui se sont converties en cargo en expliquant que cela implique toute une série de mesures à respecter en termes de licences et d'autorisations à avoir. De plus, transformer un avion de passagers en cargo génère également plus de coûts à prendre en considération. Néanmoins, les entreprises qui parviennent à se positionner de la sorte en sortiront plus fortes, conclut-il.

Enfin, le développement de certaines compétences et habiletés interpersonnelles pour l'ensemble des collaborateurs des compagnies aériennes peut être vu comme un levier majeur afin d'atteindre cette agilité organisationnelle. En effet, la littérature indique qu'il convient au management des ressources humaines de renforcer la force de travail du personnel, de développer des compétences qui facilitent la capacité d'apprentissage, de compréhension et d'adaptation, par le biais d'outils tels que des formations et le feedback par exemple (Charbonnier-Voirin, 2006). Ainsi, ces leviers favorisent la mise en œuvre des pratiques agiles qui représentent le niveau le plus opérationnel de l'agilité

organisationnelle (Charbonnier-Voirin, 2011). Cette idée rejoint ainsi l'idée de Jean-Pierre Martin (2021) qui explique qu'Emirates entretient sa capacité d'agilité et d'adaptation par le biais d'un suivi RH, des formations continues ou encore des séances de coaching permettant le développement des aptitudes et *soft skills* des salariés. À titre d'exemple, celui-ci explique le véritable défi auquel la compagnie aérienne a dû faire face suite à une pluie de demandes reçues par les clients au sujet des remboursements de vols au début de la crise. Notre interlocuteur exprime alors le réel challenge d'adaptation qu'a nécessitée cette situation et qui s'est traduite par une totale réorientation RH où le travail a été redivisé et les tâches réassignées dans toutes les équipes.

Nous aurons également l'opportunité de cibler les compétences des gestionnaires de crises nécessaires pour le développement d'une organisation « agile ».

## **2.4. Repenser le business model**

Il ressort de notre récolte de données que le plus grand défi des compagnies aériennes était la nécessité de réduire les coûts au maximum pour survivre à la crise de la COVID-19. En effet, malgré le ralenti de l'activité, Wencke Lemmes (2021) explique que les compagnies aériennes restent sujettes à d'énormes dépenses puisque celles-ci doivent toujours fournir une assistance aux clients qui ont des demandes, répondre aux médias qui s'interrogent, faire le suivi de leurs finances pour éviter la faillite, respecter leurs obligations contractuelles et assurer la maintenance des avions. C'est alors que se met en place toute une série de stratégies financières pour réduire les charges au maximum. Ces différentes stratégies de gestion de crise se traduisent alors également par des stratégies organisationnelles, commerciales et opérationnelles.

D'après la théorie étudiée, les pertes financières sont toujours inévitables lorsqu'une crise apparaît. En effet, une crise implique souvent des frais de retard et des frais imprévus en plus des coûts fixes, entraînant des problèmes de liquidités pour une entreprise (Robrechts et Wils, 2015). Dès lors, selon Phan Van Xuan (2015), les conséquences financières d'une crise se traduiront donc souvent par une baisse des revenus et une augmentation des charges qui iront diminuer les ressources financières provoquant des problèmes de trésorerie. Les gestionnaires vont alors tenter d'utiliser plusieurs procédés afin de limiter les dégâts financiers.

Durant cette crise inédite, les compagnies aériennes éprouvent d'énormes difficultés à réduire leurs coûts, et ce d'après l'ensemble de nos interlocuteurs (De Win, 2021 ; Lemmes, 2021 ; Martin, 2021 ; Style, 2021). Ainsi, Wencke Lemmes (2021) et Koen Van Loo (2021). Ces derniers pointent notamment la difficulté de réduire les coûts du personnel dans le secteur. Tandis que Madame Lemmes (2021) explique que le respect des conditions sociales pour le personnel est un choix de positionnement et de responsabilité qui coûte plusieurs millions d'euros par an à Brussels Airlines, quant à Monsieur Van Loo (2021), il explique que les dirigeants ont simplement négligé l'impact des salaires des pilotes sur la société. En effet, Koen Van Loo (2021), qui dans le cadre de son travail a été amené à analyser la situation financière de plusieurs compagnies aériennes, nous explique que les dirigeants n'ont pas toujours été prudents dans la gestion des coûts de manière générale. Cependant, il n'y a pas seulement les charges salariales qui rendent la structure des coûts rigide pour les compagnies aériennes. La location des avions ou le paiement des créneaux horaires dans les aéroports sont également d'importants coûts selon Wencke Lemmes (2021).

Le Trends Tendances (2021) indique que beaucoup de compagnies aériennes vont mourir mais que les compagnies low-cost, comme Ryanair, sortiront grand vainqueur de cette crise grâce à leur gestion des coûts efficiente. Or, Stijn De Win (2021) explique que les compagnies aériennes low-cost ont bien un business model mieux adapté au contexte de la crise, mais ce n'est pas pour autant qu'elles ne subissent pas de difficultés. Il précise que leur structure de coûts aide beaucoup et donne un avantage, surtout au début de la crise, mais leurs trésoreries ont également été fort impactées. Ce n'est donc pas pour autant que les compagnies traditionnelles évolueront vers un business model low-cost car cela deviendrait alors difficile de se différencier sur le marché, conclut-il. Notre spécialiste en gestion de crise explique donc que l'enjeu de la gestion des coûts se traduira principalement par l'établissement des prochaines priorités avec les opérations quotidiennes afin d'effectuer les changements pour optimiser ces coûts. L'enjeu mis en évidence par nos interlocuteurs en matière d'optimisation des coûts est également un aspect visé par IATA (2020) qui estime que le rétablissement de la rentabilité dépendra de l'ajustement de la base de coûts des compagnies en fonction de la diminution des recettes. Comme l'indique l'organisation, des changements structurels dans les opérations et les structures de coûts seront nécessaires. Nous pouvons donc constater qu'il y a une nécessité de réforme de la structure des coûts pour les compagnies aériennes.

La crise actuelle a permis de revoir les coûts à la baisse avec la renégociation des contrats et des salaires (Lemmes, 2021 ; Van Loo, 2021) et c'est dans cette lancée que les dirigeants doivent continuer à maintenir les coûts le plus bas possible. Les modèles de gestion des compagnies traditionnelles doivent donc se rapprocher au maximum du modèle de gestion des coûts des compagnies low-cost. Cependant, ce n'est pas pour autant qu'il faut brader les prix des billets d'avion comme l'explique Koen Van Loo (2021). En effet, les services particuliers que fournissent les compagnies aériennes classiques permettent de générer plus de revenus. Sur ce point, notre recherche documentaire nous apprend que les transporteurs traditionnels sont généralement très dépendants des voyageurs d'affaires. Si les passagers de loisirs occupent la plupart des sièges et contribuent à couvrir une partie des coûts fixes, leur contribution financière globale en termes de marge nette est négligeable, voire négative. La plupart des bénéfices réalisés sur un vol long-courrier sont générés par un petit groupe de passagers à haut rendement, voyageant souvent pour affaires (Bouwer, Saxon et Wittkamp, 2021).

Il serait alors judicieux de repenser le business model des compagnies aériennes avec une approche qui s'inspire du modèle low-cost en matière de gestion des coûts tout en gardant l'offre des services proposés par les compagnies aériennes traditionnelles. Du côté des compagnies aériennes low-cost, celles-ci pourraient également repenser leur modèle de gestion en s'inspirant du modèle des compagnies aériennes traditionnelles qui génère beaucoup de revenus grâce à leurs services haut de gamme tout en gardant leur structure des coûts les plus bas. Dès lors, l'enjeu pour les gestionnaires sera de trouver l'équilibre idéal entre un business model low-cost et traditionnel et ainsi repenser leur structure pour émerger vers un nouveau type de modèle de gestion qu'on qualifierait d'hybride, tout en gardant à l'esprit l'importance de se différencier sur le marché pour faire face à la concurrence.

La révision des itinéraires et des opérations, mais aussi de tous les coûts et particulièrement des salaires ont également grandement contribué à ce que les compagnies aériennes puissent se maintenir pendant la crise de la COVID-19 (Lemmes, 2021). De plus, Koen Van Loo (2021) argumente que cette efficience opérationnelle et cette optimisation des coûts ont permis de rendre le modèle de Brussels Airlines nettement plus performant, chose très importante pour la post-crise. Celui-ci est convaincu que Brussels Airlines sera dans une meilleure situation qu'en 2019 après la crise et sera en

mesure de reconquérir les parts de marché après la pandémie. Notre interlocuteur voit donc dans la crise également une manière de repenser les choses, d'assainir certains aspects et un moyen pour ressortir plus fort qu'auparavant, à condition que cela soit fait intelligemment. La théorie rejoint cette idée puisqu'il est commun qu'une crise offre également une opportunité d'évolution ainsi qu'une possibilité d'amélioration des procédures et structures pour les entreprises selon Robrechts et Wils (2015). En effet, une crise a tendance à mettre à jour certaines irrégularités d'une entreprise permettant ainsi de corriger celles-ci et à faire preuve de plus de vigilance (Robrechts et Wils, 2015). Rappelons ainsi l'origine du mot « crise » qui provient du grec et qui marquait un changement, pour le meilleur ou le pire, dans les affaires du protagoniste (Bloch, 2014). Dès lors, il est important pour les gestionnaires des compagnies aériennes de se remettre en question, de tirer des leçons de la crise et ainsi analyser les possibilités de réformes positives pour leurs organisations.

## **2.5. Une équipe de management de crise adéquate**

Nos entretiens nous ont permis d'en savoir plus sur les équipes qui gèrent la crise au sein des compagnies aériennes.

Selon Thierry Libaert (2018), la mise en place d'une cellule de crise est essentielle pour aider l'entreprise à affronter les dérives de celle-ci. De plus, la théorie mentionne que la gestion de crise doit revenir à une équipe spécialisée composée d'un Président qui se charge d'implémenter le plan de gestion de crise et de coordonner les décisions de l'équipe ainsi que de plusieurs personnes avec des fonctions stratégiques dans l'organisation. Enfin, le CEO quant à lui ne peut faire partie de l'équipe du management de crise car celui-ci doit rester disponible pour la gestion quotidienne des activités de l'entreprise. Cependant, celui-ci pourra intervenir si l'importance de la crise croît, menaçant ainsi la survie de sa société (Delbecque et de Saint Rapt, 2016 ; Robrechts et Wils, 2015). Or, il ressort de nos entretiens qu'il n'y a pas d'équipe de gestion de crise qui a été constituée pour faire face à la crise de la COVID-19. En effet, Wencke Lemmes (2021), qui fait partie du comité de direction chez Brussels Airlines explique que c'est le management initial de l'organisation qui se charge de prendre les décisions durant cette crise à côté du CEO, malgré la forte implication du département *operations risk assesment* qui gère quotidiennement les risques qui menacent l'entreprise. De plus, Jean-Pierre Martin (2021) et Julien Style (2021) expliquent qu'il n'existe pas de comité de crise pour la situation actuelle au sein de leur organisation respective. En effet, tous deux mentionnent l'existence d'une équipe de gestion de crise spécialisée dans d'autres aspects tels que les accidents ou le terrorisme, appelé *rescue team* chez Emirates, qui prend le relais lorsque ce type de crise apparaît. Julien Style (2021) précise ainsi qu'une grande leçon a été tirée chez Iberia et qu'il faudrait à l'avenir un comité de crise beaucoup plus grand, avec un niveau transversal, car une crise d'une telle ampleur pourrait se reproduire dans le futur.

Notre recherche documentaire indique également la possibilité pour les organisations de faire appel à une entreprise de consultance externe avant et pendant la crise afin de bénéficier de l'expertise des consultants, leurs ressources et d'un recul sur la situation de l'entreprise (Delbecque et de Saint Rapt, 2016 ; Robrechts et Wils, 2015). Cependant, il ressort de nos entretiens qu'il est rare qu'une compagnie aérienne face appel à un service externe en temps de crise pour des raisons de coûts. En effet, Julien Style (2021) explique qu'Iberia a rapidement suspendu ses contrats avec les consultants externes lorsque la crise a frappé de plein fouet. Néanmoins, d'autres compagnies aériennes n'ont



tout simplement pas eu besoin de faire appel à des consultants externes explique Stijn De Win (2021). Celui-ci évoque qu'un groupe qui dispose des ressources nécessaires avec une équipe qui a suffisamment de compétences et de connaissances pour pouvoir agir de la manière adéquate, n'aurait pas besoin de cette aide extérieure. C'est pourquoi, Brussels Airlines n'a pas fait appel à des consultants externes durant la crise nous explique Wencke Lemmes (2021) qui dit pouvoir disposer de l'expertise du groupe Lufthansa (société mère) avec plus de 115.000 employés.

Dans un contexte incertain et avec des moyens financiers limités, il est donc impératif pour une compagnie aérienne de disposer de gestionnaires compétents et qualifiés pour gérer une crise. Stijn De Win (2021) et Wencke Lemmes (2021) expliquent l'importance pour les organisations de disposer de personnes ayant des aptitudes et habiletés transversales, à tous les niveaux de l'organisation pour gérer une crise d'une telle ampleur. D'après Robrechts et Wils (2015), le management de crise permettra de veiller à la lutte contre la cause de la crise, limiter les dommages, protéger son personnel, ses infrastructures et équipements de valeurs ainsi que les activités encore opérationnelles. En externe, l'équipe visera à gérer sa relation avec les clients, les fournisseurs, les autorités et les médias. Cette mission nécessite ainsi de nombreuses compétences techniques en matière de gestion, également appelées *hard skills*. Toutefois, notre récolte de données nous permet de comprendre que seules les compétences techniques ne sont pas requises pour gérer une crise. En effet, Wencke Lemmes (2021) explique que durant cette crise, les compagnies aériennes évoluent dans un environnement risqué et incertain. Cette incertitude a tendance à mener les personnes à être prudentes et à beaucoup réfléchir. Or comme le confirme Julien Style (2021), en temps de crise c'est la réactivité qui est importante. Par ailleurs, malgré la préparation à la crise, les managers se retrouvent souvent à devoir modifier leurs stratégies rapidement en fonction de l'évolution de la situation (Lemmes, 2021). Dès lors, les compétences non-techniques, également appelées *soft skills*, doivent également être vues comme des atouts indispensables en temps de crise. Dans la littérature l'importance de la réflexivité est définie comme étant une compétence cruciale pour le manager en temps de crise puisqu'elle peut être vue comme un outil destiné à régler les problèmes, à « diriger dans l'incertain, décider dans le complexe, avoir des résultats compétitifs court termistes dans une logique à long terme, parfois raccourci et simplifié par *comment faire plus avec moins*. » (Fronty, 2017, p.76). Cependant, au vu des initiatives dans les stratégies de gestion de crise que nous avons pu observer, nous pouvons encore citer plusieurs autres *soft skills* requises en temps de crise que les leaders doivent acquérir. En effet, la négociation, le leadership ou encore la communication sont des compétences nécessaires pour renégocier les contrats, communiquer de manière optimale avec les parties prenantes, développer l'agilité organisationnelle de la structure ou encore gérer une crise de manière générale.

Afin de pouvoir développer les compétences techniques et non techniques ainsi qu'évaluer les aptitudes des gestionnaires dans la gestion d'une crise, la théorie mentionne la nécessité d'organiser des formations et des exercices de simulation de crise régulièrement. En effet, selon Delbecque et de Saint Rapt (2016) ainsi que Robrechts et Wils (2015), ces séances sont aussi l'opportunité pour les personnes impliquées dans le plan de crise de s'exercer et de s'améliorer dans leurs responsabilités. Ceux-ci préconisent donc des exercices en matière de *decision-making* et de travail d'équipe avec des exercices sur des cas complexes et réalistes. Nos données récoltées empiriquement permettent d'affirmer que les compagnies aériennes pratiquent régulièrement des exercices de simulation dans le contexte d'une crise. En effet, Wencke Lemmes (2021) explique avoir justement eu l'opportunité de s'exercer à un cas de scénario basé sur Ebola juste avant l'apparition de la COVID-19. Cependant,

celle-ci nous précise que l'exercice était une simulation obligatoire. Stijn De Win (2021) précise à ce sujet que certains organismes comme IATA ou EASA ainsi que certains gouvernements imposent aux compagnies de faire ce type d'exercices d'urgence. Jean Pierre Martin (2021) quant à lui explique qu'il y a bien des procédures en matière de gestion de crise très ancrées chez Emirates pour lesquelles ils pratiquent régulièrement des exercices. Toutefois, ces exercices s'articulent surtout autour de crises opérationnelles. Ainsi, la littérature indique qu'une organisation peut faire appel à un consultant externe dans la préparation à la crise pour s'exercer à gérer les crises et développer les compétences de ses gestionnaires. Grâce aux simulations et à la formation d'experts en la matière, l'entreprise pourra vérifier que les plans d'action établis conviennent aux objectifs poursuivis, mais permettra également d'évaluer les aptitudes de l'équipe de gestion de crise (Delbecque et de Saint Rapt, 2016 ; Robrechts et Wils, 2015). Stijn De Win (2021) qui propose des services de consultance en gestion de crise et plan de continuité aux compagnies aériennes explique qu'il aide celles-ci à faire des exercices de simulation afin d'optimiser certains types de scénarii, établir plus de procédures de contrôle et prévention, mais aussi d'évaluer les capacités de réactions et aptitudes des équipes.

## **2.6. Une communication de crise optimale**

Notre recherche documentaire mentionne l'importance de la communication en temps de crise comme étant un aspect non négligeable en gestion de crise. En effet, la communication de crise constitue en elle-même une stratégie de gestion indispensable lorsqu'une crise dure sur le long terme. Celle-ci permet de soigner l'image de marque de l'entreprise et ses relations avec les médias, mais aussi de rassurer toutes les parties prenantes de l'organisation telles que les investisseurs et les salariés (Ide et Wade cité par Robrechts et Wils, 2015).

Notre collecte de données nous a menés à comprendre que les compagnies aériennes utilisent des stratégies de communication de crise pour faire face à la COVID-19. En effet, Wencke Lemmes (2021), Head of Communications & Public Affairs chez Brussels Airlines explique disposer dans son département de manuels de crise reprenant une liste exhaustive de scénarii susceptibles d'arriver et les processus à activer pour chacun de ces cas. Ces manuels, en plus de contenir tout un tas d'informations et de procédures à enclencher, élaborées par les gestionnaires de risques, contiennent également des communications préparées en plusieurs langues et prêtes à être envoyées. Celle-ci explique donc avoir eu recours aux communications préétablies dans le cadre de la pandémie de la COVID-19. De plus, notre interlocuteur Jean-Pierre Martin (2021), Country Manager, explique qu'on retrouve exactement le même type de procédé chez Emirates. En effet, celui-ci dispose également d'un carnet de crise dans le cadre du *Emergency plan* qui reprend les procédures à suivre par département et plusieurs indications, dont des démarches de communication de crise. Toutefois, chez Emirates, cette gestion des risques ne concerne que les crises opérationnelles, de sécurité ou de sûreté comme nous l'avons précisé plus haut.

Cette préparation de la communication de crise rejoint la théorie sur les stratégies de communication de crise décrite par Thierry Libaert (2020). En effet, celui-ci explique que le plan de communication a pour but de fixer « l'objectif de la communication, le message, les cibles et les moyens. » (Libaert, 2020, p.43). De plus, une entreprise qui organise sa communication doit préparer les messages essentiels qui devront être émis et répertoriés et ce pour chaque crise potentielle. Toutefois, l'auteur précise que l'établissement d'une communication de crise doit également se concentrer sur un axe

relationnel. Cet aspect vise la relation avec les *stakeholders* pour maintenir la confiance de ces derniers (Libaert, 2020). Or, notre investigation empirique révèle que certains défis ont été rencontrés sur ce point, dans le contexte inédit qu'est la crise de la COVID-19.

Notre responsable en communication chez Brussels Airlines, Wencke Lemmes (2021), estime que la capacité de l'entreprise à maintenir une communication avec les employés lorsque ceux-ci ne sont pas au travail est un véritable challenge sur lequel il faudra travailler à l'avenir. Avec la majorité du personnel au chômage économique et en télétravail durant la crise, les collaborateurs sont difficilement joignables explique-t-elle. Ceci rend très difficile les possibilités de véhiculer les messages, souvent délicats dans ce contexte. En effet, Madame Lemmes (2021) explique, un moment donné, avoir été confrontée à une situation où les employés se déconnectaient de la société, ce qu'elle estime très dangereux pour l'entreprise qui a besoin de rester en contact avec ses collaborateurs. En effet, il y a d'une part le risque de perdre les talents et d'autre part le danger que les salariés prennent panique sur la situation de l'organisation. Ce défi a également été évoqué dans notre littérature par Thierry Bouckaert (2021) qui s'est questionné sur l'inévitable désengagement du personnel que la COVID-19 a créé au sein des entreprises. Celui-ci met en évidence l'importance de la communication interne à maintenir en temps de crise par le biais de réunions d'équipe digitales et l'utilisation de la téléphonie. Il recommande également aux leaders d'entreprises de favoriser un « management de proximité » et de développer un lien relationnel avec les collaborateurs afin d'augmenter le « sentiment d'appartenance » et « préserver l'harmonie » (Bouckaert, 2021).

Manager à distance, garder la motivation et l'implication des équipes, rassurer les collaborateurs quant à l'avenir de l'entreprise et réduire la distance entre le management de l'entreprise et ses salariés se révèle ainsi être un véritable défi, également identifié par Charpentier et Libaert (2020), pour les managers, que l'on pourrait presque qualifier d'*e-managers* désormais. Ainsi, ces points devront être attentivement pris en considération dans le futur en changeant les stratégies et les canaux de communication des compagnies aériennes.

## **2.7. Relancer l'activité**

### **2.7.1. Une stratégie commerciale appropriée**

Relancer l'activité constituera un enjeu majeur pour les compagnies aériennes dans les prochaines années explique l'ensemble de nos interlocuteurs (De Win, 2021 ; Lemmes, 2021 ; Martin, 2021 ; Style, 2021). En effet, le trafic passagers des compagnies aériennes, mesuré par l'unité RPK<sup>50</sup>, a chuté dramatiquement au cours de l'année 2020 comparé à 2019 (Pearce, 2021). L'année 2020 a connu au total 1,8 milliard de passagers contre 4,5 milliards en 2019 d'après les chiffres de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)<sup>51</sup>(citée par Trends Tendances, 2021, para.2). Ainsi, IATA (2020) prévoit un retour au trafic initial seulement d'ici 2024.

Les compagnies aériennes devront mettre tout en œuvre pour stimuler la demande afin de retrouver un trafic comparable à l'année 2019. Ce défi doit également être traduit dans les stratégies de gestion

---

<sup>50</sup> Revenue Passenger Kilometer.

<sup>51</sup> en anglais : International Civil Aviation Organization (ICAO).

de crise car selon Robrechts et Wils (2015), le plan de continuité d'activité a pour objectif à court-terme de relancer les activités et à long-terme de viser à un retour à la situation initiale avant la crise. Une bonne gestion de crise devra donc limiter les préjudices, mais aussi aider à redémarrer au plus vite les activités de l'organisation (Robrechts et Wils, 2015).

La littérature nous indique que le plan de reprise doit être élaboré à partir de l'expérience client car le futur du secteur sera déterminé par la demande et les nouvelles attentes du consommateur. Le secteur doit donc partir du principe que les nouvelles tendances iront vers une diminution de la demande avec une clientèle ayant de nouvelles exigences. Cependant, c'est pendant la crise qu'il faut déjà penser aux stratégies qui permettront de répondre aux besoins des clients pour les amener à reprendre les airs, et aux mesures à prendre pour mieux s'adapter aux fluctuations de la demande (Deloitte Canada, 2020).

Stijn De Win (2021) considère également que les stratégies à mettre en place doivent partir des attentes du client puisque celui-ci distingue deux types de personnes. D'un côté, il y a une clientèle qui s'impatiente de pouvoir voyager à nouveau sur laquelle les transporteurs aériens miseront. Jean-Pierre Martin (2021) décrit cela comme étant une demande latente. D'un autre côté, certaines personnes seront plus réticentes à l'idée de voyager à cause de la pandémie et envisageront d'autres alternatives à l'avion comme des voyages en voiture par exemple (De Win, 2021). Ainsi, comme le mentionnent Robrechts et Wils (2015), la dynamique d'un marché est sans pitié et les clients tenteront de chercher des solutions alternatives. Sonder ce marché revêt donc un aspect important.

Dès lors, en partant de l'expérience client dans l'élaboration des stratégies, de nouveaux paramètres pourront ressortir tels que l'importance de la sécurité et la santé des passagers à offrir dans les avions. L'utilisation d'études de marché constituerait à cet effet un bon outil. Quant aux voyageurs d'affaires, les réunions virtuelles et le télétravail étant la nouvelle norme (Deloitte Canada, 2020), les compagnies aériennes devront également s'adapter à ces nouveaux paramètres pour convaincre ces personnes à voyager à nouveau. En effet, rendre les voyages à nouveau attractifs pour les entreprises et ainsi reconquérir ces parts de marché est un enjeu primordial pour les compagnies aériennes. Dans cette optique, il serait opportun d'effectuer une analyse concurrentielle, par le biais d'outils SWOT ou PESTEL (Neveu, 2011 ; Helfo, 2021), du marché étant donné que selon Deloitte Canada (2020), la crise sanitaire a engendré un repositionnement stratégique avec des compagnies qui obtiendront une position plus favorable qu'avant. Par ailleurs, de nouveaux concurrents, autres que les transporteurs aériens, pourraient constituer aujourd'hui une nouvelle menace pour le secteur passagers des compagnies aériennes. En effet, les plateformes de vidéoconférences comme Microsoft Teams ou des plateformes télévisuelles comme Netflix pourraient être vues comme étant de nouveaux concurrents suite à leur succès croissant durant le confinement aussi bien pour les clients privés que professionnels.

Afin d'inciter les clients à voyager, Jean-Pierre Martin (2021) et Wencke Lemmes (2021) expliquent également avoir réorganisé entièrement leur politique commerciale en matière de vente de billets afin de fournir des conditions de remboursements et de changements de vols beaucoup plus flexibles. Notre interlocuteur de chez Emirates explique avoir lancé une campagne au grand public appelé *peace of mind* qui consiste à sensibiliser les clients à acheter leurs billets l'esprit tranquille grâce à la flexibilité des conditions de vente. Cette stratégie permet également de contribuer à relancer l'activité.

Bien que les stratégies de gestion de crise pour relancer l'activité doivent se focaliser sur les nouvelles attentes du client et que les conditions d'achat des billets d'avion soient d'importants paramètres à prendre en compte, les prix compétitifs restent un moyen d'augmenter la demande. En effet, au-delà d'être tributaire des décisions gouvernementales (Martin, 2021), la concurrence des prix sera une stratégie marketing déterminante pour relancer l'activité et rendre les compagnies à nouveau attractives explique Stijn De Win (2021). Cependant, celui-ci est d'avis que ce ne serait qu'une stratégie à court-terme, les compagnies aériennes devant rapidement réaugmenter leur trésorerie en fonction des grosses pertes financières. Dès lors, le niveau de la demande devra scrupuleusement être suivi afin de permettre cette hausse des tarifs au plus vite. Ceci rejoint l'idée de Xavier Tytelman (cité par Badr, 2020) qui explique que les différents acteurs du secteur devront rapidement se relever par le biais d'une augmentation des prix. Or, Wencke Lemmes (2021) affirme que l'intention de Brussels Airlines n'est absolument pas d'augmenter les prix justifiant qu'ils ne peuvent pas se le permettre à cause de la concurrence low-cost qui règne sur le marché belge. Néanmoins, notre interlocutrice confirme que la compagnie aérienne restera compétitive et se différenciera par ses services et la flexibilité offerte plutôt qu'en bradant les prix.

Nous comprenons ainsi que les stratégies de prix dépendront énormément de l'évolution de la demande. Or, dans le contexte incertain qu'est la crise, il est difficile de pouvoir faire des estimations. C'est pourquoi, il est important de pouvoir visualiser les tendances du marché par rapport à la demande. Cette analyse peut être faite par le biais de tableaux de bord numériques développés par Deloitte qui sont des outils digitaux permettant aux entreprises d'obtenir une vue globale sur les tendances de la demande dans le monde grâce à des données macroéconomiques récoltées (Deloitte Canada, 2020). Ainsi, les compagnies aériennes seront en mesure de s'adapter en fonction des fluctuations et pourront bénéficier d'une certaine anticipation et flexibilité en termes de fixation des prix, mais également en matière de gestion des coûts.

Par ailleurs, l'utilisation de scénarii peut également s'avérer utile pour déterminer le chemin à suivre à court terme (jusqu'à 2 ans) et à long terme (jusqu'à 5 ans) selon une étude menée par le Center for the Long View de Monitor Deloitte (cité par Deloitte Canada, 2020). Ces scénarii ne sont d'autres que « différentes hypothèses plausibles décrivant ce qui est susceptible d'arriver et qui sont conçues expressément pour faire ressortir les risques et les occasions qui se présentent pour l'organisation. » (Harvard Business School cité par Monitor Deloitte Canada, 2020, p. 4). Il s'agit d'un outil indispensable en *Strategic Foresight* qui est une discipline visant à utiliser de manière structurée et systématique des idées sur l'avenir pour anticiper et mieux se préparer au changement (Lo, 2020). Ainsi, dans l'élaboration des stratégies de gestion de crise, Stijn De Win (2021) explique qu'il déterminera toujours plusieurs scénarii pouvant impacter le plan de crise établi. De plus, Wencke Lemmes (2021) explique que chez Brussels Airlines, le management travaille également sur base de scénarii envisagés. Par exemple, ceux-ci espèrent retourner d'ici l'été 2021 à 75% de leur capacité. Sur ce cas de scénario possible, les dirigeants de Brussels Airlines estiment ne plus devoir compter sur l'aide supplémentaire du gouvernement jugeant qu'ils seront à nouveau indépendants.

Enfin, nous pourrions également évoquer l'importance de l'analyse de la crise dans l'élaboration du plan de reprise. En effet, nous avons vu que dans l'analyse des risques et la préparation à la crise, il était important de prendre en considération les caractéristiques d'une crise, son origine et son intensité. Toutefois, le cycle de vie d'une crise est également un paramètre important dans l'élaboration des scénarii puisque ceux-ci impliquent un retour à l'état d'avant crise. Ceci rejoint donc

la théorie de Fabrice Carlier (2021) qui estime qu'une crise passe par plusieurs phases, mais revient souvent à la normalisation relative.

### **2.7.2. Renforcement des partenariats**

Avec une demande plus faible attendue dans les prochaines années, il sera également primordial d'établir des alliances solides entre les compagnies aériennes explique notre spécialiste en gestion de crise dans le secteur aérien. En effet, la coopération est primordiale dans le contexte de la crise puisqu'avec des partenariats solides, il sera possible d'optimiser les opérations, d'avoir plus de visibilité auprès des clients, de se partager les ressources ou de remplir les avions au maximum pour réduire les coûts. Julien Style (2021), Head of Alliances & Strategic Partnerships chez Iberia, confirme également que d'une façon générale, les compagnies estiment que dans le futur les alliances seront d'une importance encore plus grande toujours basée sur ce besoin de générer plus de trafic. Ceci rejoint ainsi l'idée de Deloitte Canada (2020) qui affirme que « de tels partenariats pourraient améliorer la satisfaction des clients en offrant aux voyageurs plus d'options et de flexibilité, en augmentant les revenus grâce aux vols partagés et au remplissage de sièges, et en réduisant les coûts par le regroupement et le partage des ressources. » (Deloitte Canada, 2020, p. 6).

L'affirmation de Deloitte révèle également une plus-value dans les partenariats au-delà de l'objectif d'augmenter le trafic aérien. En effet, elle fait mention de réduction des coûts et partage des ressources sans pour autant préciser si cet avantage s'applique également pendant la crise. Or, Julien Style (2021) confie que pendant la crise, les partenaires ont totalement été mis à l'écart puisque pendant une crise, chaque entreprise se referme sur elle-même et se concentre uniquement sur leur propre situation. Notre interlocuteur de chez Iberia affirme donc que pendant la crise de la COVID-19, les accords ont été suspendus temporairement. Il serait, dès lors, opportun de viser à l'avenir à renforcer les partenariats, revoir les bases sur lesquelles ceux-ci reposent ou en construire de nouveaux plus solides afin de pouvoir également continuer à compter les uns sur les autres en temps de crise. Repenser ainsi les partenariats constituerait un avantage pour stimuler le trafic des passagers et augmenter la demande, mais permettrait également une gestion des coûts plus optimale durant la crise où les transporteurs aériens tentent malgré tout de continuer quelques opérations pour générer des revenus.

Il ressort des entretiens que les compagnies aériennes faisant partie d'un grand groupe disposaient de plus de moyens financiers pour pouvoir survivre à la COVID-19 (Lemmes, 2021). En effet, Wencke Lemmes souligne la chance pour Brussels Airlines de faire partie du groupe Lufthansa dont elle bénéficie des ressources. Celle-ci affirme que fusionner avec d'autres groupes permet plus de protection durant une crise. C'est pourquoi, Monsieur De Win (2021) est réconforté dans l'idée qu'à l'avenir, on retrouvera non seulement beaucoup plus de partenariats, mais aussi plus de consolidations, fusions et acquisitions. Notons, toutefois, que ce point ne serait alors pas tout à fait en adéquation avec l'idée de renforcer la flexibilité et l'agilité d'une compagnie aérienne qui implique que les plus petites structures rencontrent plus de facilités à entretenir cette capacité. L'enjeu ici serait donc de pouvoir constituer des grands groupes faisant preuve d'agilité organisationnelle.

Par ailleurs, Jean-Pierre Martin (2021) accorde une importance particulière à un autre type de partenaires qui ne sont d'autres que les agences de voyages. Celui-ci explique que les agences jouent

un rôle important dans la vente des billets d'avion. Ainsi, notre interlocuteur a tenu à maintenir le contact avec celles-ci afin de pouvoir dès la reprise entamer une politique commerciale qui consiste à établir des *incentive contracts*. Ces contrats sont destinés à stimuler les agences de voyages à vendre davantage l'offre d'Emirates plutôt qu'une autre compagnie. Or, pour Julien Style (2021) qui gère tous les partenariats et alliances chez Iberia, les agences de voyages prendront à l'avenir moins d'importance puisque les compagnies travailleront davantage directement avec le client à l'avenir. Il sera alors judicieux d'effectuer une analyse afin de déterminer d'un côté comment modéliser de nouveaux types de partenariats plus solides et d'un autre côté de revoir quels sont les partenaires les plus pertinents pour l'avenir.

Enfin, Koen Van Loo (2021), met en évidence l'interdépendance des acteurs du secteur aérien. En effet, celui-ci explique que les différentes parties prenantes du secteur doivent davantage se soutenir mutuellement et communiquer dans l'intérêt de chacun, ce qui n'est pas le cas actuellement. Ainsi, Monsieur Van Loo, administrateur général de la SFPI qui est actionnaire de plusieurs entreprises du secteur aéronautique met en lumière la nécessité pour tout l'écosystème de coopérer. Ce besoin représente un véritable enjeu pour les leaders d'entreprises qui doivent parvenir à comprendre que c'est ensemble, sur base d'alliances et de partenariats solides, qu'ils pourront mieux avancer, les uns étant condamnés à faire avec les autres auxquels ils sont intimement liés.

### **2.7.3. Développement du digital**

Le dernier point relatif à la relance auquel notre analyse nous mène est l'importance du développement du digital dans le monde aérien. En effet, d'après Julien Style (2021), la digitalisation prendra une énorme place à l'avenir dans tout l'écosystème du secteur aérien. Celui-ci explique qu'Iberia travaille ensemble avec IATA sur une application qui permet aux clients d'embarquer de manière plus rapide et plus *safe*. Beaucoup de compagnies opteront donc davantage pour cette application qui permet aux clients d'effectuer leur propre check-in, d'optimiser le passage aux contrôles de sécurité, de télécharger leur passeport vaccinal, etc. Toutes ces mesures digitales faciliteront la gestion des processus pour voyager. Koen Van Loo (2021) explique à ce propos que les compagnies aériennes devront se concentrer pour rendre ce processus fluide pour les clients et évoluer vers une véritable expérience client qui démarrera dès la sortie de la maison pour les passagers. Cette expérience passera donc par des services divers qui rendront le processus de voyage plus attractif, mais aussi par des services digitaux qui auront un grand rôle à jouer, notamment dans les attentes en matière de sécurité sanitaire pour les passagers. Ainsi, les transporteurs aériens devront être en mesure d'investir dans les nouvelles technologies numériques.

## **VI. Conclusions : recul critique, limites et perspectives**

L'objectif de notre étude était de résoudre la problématique suivante : « quels enjeux managériaux ont été soulevés par la pandémie de la COVID-19 dans les stratégies de gestion de crise du secteur aérien ? » La présente étude se voulait être traitée par la démarche inductive, aussi appelée approche empirico-inductive. Ainsi, afin de répondre à notre question de recherche, nous avons choisi d'interroger un expert en gestion de crise, des gestionnaires du secteur passages des compagnies aériennes et un représentant des intérêts économiques de l'État par le biais d'entretiens qualitatifs. Ces données empiriques nous ont permis la confrontation avec les concepts théoriques étudiés dans notre revue de littérature afin de faire ressortir ces différents enjeux.

Notre étude nous a permis de mettre en lumière sept enjeux.

Nous avons pu mettre en évidence la nécessité pour les compagnies aériennes de non seulement élaborer des plans de gestion de crise où tous les risques sont identifiés et traités, mais aussi de favoriser une véritable "culture de la gestion des risques" où tous les membres de l'organisation seraient impliqués.

Aussi, sans prévisions et sans stratégies en amont, nous avons vu qu'il sera toujours plus difficile de réagir de manière efficace face à une crise et de sortir de l'eau dans un contexte aussi concurrentiel qu'est celui des compagnies aériennes. Étant donné que le secteur aérien est fortement dépendant des aléas externes et donc potentiellement davantage sujet aux crises, notre étude nous a menés à constater un manque de préparation sur plusieurs niveaux, mais aussi à souligner qu'il doit pouvoir adopter une approche pragmatique de cette préparation qui, elle, permet de traiter tous les risques.

Nous avons également pointé l'importance pour les compagnies aériennes d'implémenter des mesures destinées à développer leur agilité organisationnelle, force non négligeable en temps de crise et de cette manière de s'adapter efficacement aux changements.

Repenser le business model des transporteurs aériens constitue un enjeu pour leur avenir post-crise tant pour les compagnies aériennes traditionnelles que low-cost. Nous avons conclu qu'elles pourraient évoluer vers un modèle hybride, les traditionnelles s'inspirant partiellement du système low-cost et inversement tout en gardant à l'esprit l'importance de pouvoir se différencier et de gérer ses coûts pour maintenir un niveau de liquidités suffisant en cas de crise.

Il importe de pouvoir disposer d'une équipe spécialisée en gestion de risques disposant de compétences spécifiques pour gérer une crise. Les compétences techniques de gestion à cet égard sont évidemment nécessaires, mais du fait du contexte d'incertitude et l'effet-surprise caractéristiques d'une crise, des aptitudes relevant de l'interpersonnel sont essentielles. Ainsi, il y a lieu de développer les *soft skills* de cette équipe, telles que la réflexivité, la négociation, le leadership ou encore la communication par le biais de formations adaptées.

En termes de communication interne, le défi est énorme en temps de crise. Communiquer avec les médias et les *stakeholders* pour rassurer est essentiel, mais maintenir une communication avec ses employés qui sont à distance est crucial pour éviter la déconnexion, la démobilisation et le



désengagement des individus. L'*e-leader* doit donc pouvoir développer un lien de proximité à distance, rassurer et impliquer son personnel dans la recherche des solutions, en d'autres termes, soigner sa communication interne pour maintenir la motivation et la réputation de sa compagnie afin d'augmenter le « sentiment d'appartenance » et « préserver l'harmonie » (Bouckaert, 2021, para.10-13).

Enfin, relancer l'activité et stimuler la demande dans le contexte post-crise est le dernier point d'attention que nous avons soulevé. L'assouplissement des restrictions gouvernementales permettra bien évidemment une certaine relance, mais certains leviers devront être utilisés pour stimuler davantage la demande. Nous en avons relevé trois. Tout d'abord, il y a lieu de développer une stratégie commerciale appropriée en tenant compte de la nouvelle situation. Pour ce faire, il faudra se concentrer sur la flexibilité des conditions de vente des billets d'avion, s'adapter aux nouveaux besoins de la clientèle et procéder à une analyse concurrentielle pour faire face au repositionnement des acteurs du marché où de nouvelles menaces sont apparues, telles que *Teams* ou d'autres plateformes de vidéoconférences vers lesquelles la clientèle « affaire » s'est désormais tournée, ou encore *Netflix* vers laquelle la clientèle « loisir » s'est habituée à s'évader. Être regardant au cycle de vie de la crise vécue est également un élément important à prendre en considération pour élaborer des scénarii puisque ces derniers supposent un retour à l'état d'avant crise. Deuxièmement, nous avons vu que l'utilisation des alliances et des partenariats entre les compagnies aériennes est une stratégie à ne pas négliger et surtout à maintenir même dans un contexte d'une crise. Aussi, une vision stratégique globale mettant en avant une nécessaire coopération entre tous les acteurs du secteur aérien éviterait que chacun prenne des mesures sans tenir compte de l'effet que cela pourrait engendrer pour un acteur auquel il est lié, chacun évoluant pourtant dans un système de vases communicants, l'action de l'un sans concertation avec l'autre pouvant mener à son anéantissement et inversement. Troisièmement, faire l'économie du développement digital serait une erreur. Même si nous sommes à l'heure de la réduction des coûts, l'investissement dans le digital sera bénéfique pour le client qui a besoin d'une expérience de voyage différente où la sécurité et la fluidité priment.

Nous avons, toutefois, dû nous rendre à l'évidence que certains enjeux soulevés par nos spécialistes ne trouvaient pas toujours de réponses précises dans la théorie que nous avons étudiée.

Ainsi, de manière générale, faire face à une documentation théorique très limitée a été un obstacle. La COVID-19 étant apparue en Europe en janvier 2020, les théoriciens ont besoin d'un certain recul pour analyser de manière scientifique les constats et les défis à relever. Nous nous sommes alors interrogés si nous ne faisons pas face à un écueil. Toutefois, après réflexion et analyse, cet obstacle constituait pour nous un challenge car il nous commandait de devoir nous dépasser. La plupart des auteurs qui font état d'une crise sanitaire font référence à des crises de très courtes durées et n'envisagent que peu les outils face à une pandémie mondiale.

La présente étude a malgré tout tenté de dresser un tableau des écueils dans la manière de gérer la pandémie de la COVID-19. Pour ce faire, il a donc fallu faire preuve d'une capacité de discernement importante tellement le sujet était lié à un innombrables d'autres.

Notre temps était également limité de sorte que nous n'avons pas pu interroger un spectre plus large pour récolter nos données empiriques. De plus, il importe de toujours garder à l'esprit la possible

subjectivité des personnes interrogées. Sur ce point, nous devons souligner que si les répondants choisis l'ont été sur base de critères de qualité, un nombre plus important aurait permis une meilleure objectivité. Nos réponses sont issues de la confrontation de données empiriques et théoriques. Toutefois, il faut se rappeler qu'elle a été réalisée à titre exploratoire et donc au sein d'un champ limité. Nos propositions pour répondre à la problématique doivent donc être retenues comme étant une base pour des études futures qui répondront certainement à notre question de recherche de manière plus globale, et ce, grâce au recul nécessaire et à la littérature plus spécifique qui ne manquera pas de se développer sur le sujet.

Si notre recherche nous a permis de cerner et de comprendre quels étaient les enjeux pour le secteur aérien face à la crise de la COVID-19, nous avons vu qu'il ne nous est pas autorisé d'affirmer que notre étude est exhaustive. Seule la prise en compte concrète de tous les enjeux identifiés par la mise en place de mesures pratiques par une entreprise du secteur aérien pour y répondre et l'apparition d'une nouvelle pandémie permettra de tester si les actions proposées sont appropriées et efficaces.

Par ailleurs, notre recherche a fait émerger plusieurs questionnements qui pourraient faire l'objet de recherches ultérieures utiles et permettre une réponse plus large à la problématique. En réalité, chaque enjeu soulevé plus haut mériterait de faire l'objet d'une recherche approfondie pour aider les gestionnaires à le surmonter. D'autres perspectives peuvent également être interrogées telles que le rôle des assureurs dans les stratégies de transfert de risques, la responsabilisation des entreprises dans notre écosystème, la nécessaire réflexion à mener autour de nouvelles stratégies en matière de ressources humaines avec l'émergence d'un nouveau gestionnaire qu'est l'e-manager.

Une crise engendre du stress par l'incertitude et l'effet de surprise qu'elle crée, les enjeux qu'elle soulève, la ferveur médiatique qu'elle provoque, les bouleversements opérationnels, économiques, sociaux qu'elle déclenche. Elle constitue un véritable chamboulement, une révolution pour une entreprise. Face à un tel tsunami, les réactions sont facilement inappropriées face aux risques identifiés, les mobilisations des ressources peuvent être trop ou pas assez importantes. La gestion de la communication peut s'avérer catastrophique.

Ce travail de recherche nous a permis de mettre en lumière plusieurs outils retrouvés dans la littérature en sciences de gestion. Nous pouvons affirmer que la pandémie entraîne une véritable révolution qui touche profondément le monde des entreprises et qui nécessite de revoir nos modèles et nos stratégies de gestion tant sur les manières d'agir entre elles qu'avec l'environnement dans lequel elles évoluent. Les entreprises du secteur passagers des compagnies aériennes vont devoir se réinventer, s'adapter, faire preuve de résilience et d'efficacité, réfléchir, repenser, se reconnecter avec leurs bases, modifier leurs croyances fondamentales à tous les niveaux (sociétal, environnemental, économique, politique, sociale...), en d'autres termes, se montrer « agile ». L'avenir nous promet-il l'émergence de nouveaux modèles de gestion au sortir de la pandémie de la COVID-19 ?

## VII. Bibliographie

Aeronews TV. (2020, 23 mars). Vidéo - Sûreté et sécurité aérienne : quelle différence ? *Aeronews TV*. Récupéré de <https://www.aeronewstv.com/fr/transport/surete-securite-aerienne/2999-surete-et-securite-aerienne-quelle-difference.html>

Abidhoussen, J. (2020, 30 avril). Le transport aérien face au COVID-19 : de la crise à la transformation. *La Tribune*. Récupéré de <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/le-transport-aerien-face-au-COVID-19-de-la-crise-a-la-transformation-846540.html>

Audureau, W. et Vaudano, M. (2020, 12 mai). Coronavirus : du premier cas détecté de COVID-19 au déconfinement, la chronologie d'une crise mondiale. *Le Monde*. Récupéré de [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2020/05/12/coronavirus-de-la-chauve-souris-au-deconfinement-la-chronologie-de-la-pandemie\\_6039448\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2020/05/12/coronavirus-de-la-chauve-souris-au-deconfinement-la-chronologie-de-la-pandemie_6039448_4355770.html)

Badr, C. (2020, 22 mai). C'est la pire crise de l'histoire de l'aéronautique. *Finance News Hebdo*. Récupéré de <https://fnh.ma/article/opinions-libres/c-est-la-pire-crise-de-l-histoire-de-l-aeronautique>

Barth, I. et Theurelle-Stein, D. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Revue management & avenir*, 95, 129-151. doi : 10.3917/mav.095.0129.

Biramane, H. (2018, 1 novembre). La gestion des risques d'entreprise. *Compta online*. Récupéré de <https://www.compta-online.com/la-gestion-des-risques-entreprise-ao3442>

Bloch, O. (2014). *Corporate Identity and Crisis Response Strategies*. Frankfurt : Springer VS.

Booson, R. (2020). *Strategic management in Aerospace & Defence*. [Présentation Powerpoint]. Toulouse Business School, Toulouse.

Bouckaert, T. (2021, 17 février). Les employés en télétravail, ces oubliés de la crise. *L'Echo*. Récupéré de <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/les-employees-en-teletravail-ces-oublies-de-la-crise/10284779.html>

Boudreault, J. (2020). *Comment mobiliser les travailleurs dans un contexte de turbulence*. Raymond Chabot Grant Thornton. Récupéré de <https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/comment-mobiliser-travailleurs-crise-teletravail/>

Bouwer, J., Saxon, S. et Wittkamp, N. (2021, 2 avril). Back to the future? Airline sector poised for change post-COVID-19. *Mckinsey & Company*. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/back-to-the-future-airline-sector-poised-for-change-post-COVID-19>

Carlier, F. (2021). *Réussir ma première gestion de crise*. (2). France : Studyrama.

Charbonnier-Voirin, A. (2006). L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH. *XVIIe Congrès de l'AGRH - Le Travail Au Cœur de La GRH*, 1–17.

Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 14(2), 119. <http://doi.org/10.3917/mana.142.0119>

Charpentier, J. et Libaert, T. (2020). *Prendre soin, c'est aussi un enjeu de communication interne en entreprise*. Les éclaireurs de la com. Récupéré de <http://www.eclaireursdelacom.fr/prendre-soin-cest-aussi-un-enjeu-de-communication-interne-en-entreprise/>

Chef d'Entreprise. (2021). Crise économique. *Chef D'entreprise*. Récupéré de <https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Crise-economique-245208.htm>

Darsa, J. (2015). *Risques stratégiques et financiers de l'entreprise*. (2<sup>e</sup> édition). France : Gereso édition.

Debyser, A. et Pernice, D. (2020). *Transport aérien: sûreté de l'aviation civile*. Parlement européen. Récupéré de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/132/transport-aerien-surete-de-l-aviation-civile>

Debyser, A. et Pernice, D. (2020). *Sécurité aérienne*. Parlement européen. Récupéré de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/134/securite-aerienne>

Delbecq, E. et de Saint Rapt, J. (2016). *Management de crise*. Paris : Vuibert.

Deloitte. (2021). Deloitte State of the Consumer Tracker. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>

Deloitte Belgium (2016). Gestion des risques. [Présentation Powerpoint]. Récupéré de <http://finances-budget.brussels/gestion-des-risques-intro>

Deloitte Canada. (2020). *COVID-19 : Plan de reprise du secteur de l'aviation*. Canada : Deloitte Development LLC. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/public-sector/ca-fr-aviations-recovery-flight-plan-aoda.pdf>

De Win, S. (2021, 21 avril). *Crisis and Resilience Manager chez Deloitte Belgium*. [Entretien]. Bruxelles.

Dianoux, C. et Siadou-Martin, B. (2020). Éclairages sur la communication des entreprises lors de la crise de la COVID-19 : que dire et comment le dire ? *Projectique*, 27, 9-20. Récupéré de <https://www-cairn-info.ezproxy.ulb.ac.be/revue-projectique-2020-3-page-9.htm>

Fronty, J. (2017). La réflexivité : une soft skill du manager de demain ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, ISSN 2262-8401, 73-90. doi : 10.3917/rips1.hs04.0073.

Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford : Butterworth Heinemann.

Helfo. (2021). *Qu'est-ce que l'analyse SWOT ? Définition et exemples pour créer votre matrice SWOT*. Récupéré le 3 avril 2021 de <https://www.heflo.com/fr/blog/rh/comment-faire-une-analyse-swot/>

IATA. (2020). *IATA Economics' Chart of the Week. Downsizing costs will be a priority in the era of curtailed demand*. Récupéré de <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/downsizing-costs-will-be-a-priority-in-the-era-of-curtailed-demand/>

IATA. (2020). *IATA Economics' Chart of the Week. Is cash break-even "even" possible in 2021?* Récupéré de <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/is-cash-break-even-even-possible-in-2021/>

IATA. (2021). *Air Travel and COVID-19*. Récupéré le 30 avril 2021 de <https://www.iata.org/en/youandiata/travelers/health/>

Journal de l'Economie. (2020, 14 août). Ewa Air réalise des bénéfices en pleine crise. *Journal de l'économie*. Récupéré de <https://journaldeleconomie.wordpress.com/2020/08/14/ewa-air-realise-des-benefices-en-pleine-crise/>

Larousse. (2021). Transport aérien. *Larousse*. France. Récupéré de [https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/transport\\_aerien/18909](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/transport_aerien/18909)

Lemmes, W. (2021, 22 avril). *Head of Communications & Public Affairs chez Brussels Airlines*. [Entretien]. Bruxelles.

Libaert, T., Baygert, N., Motulsky, B., Vanderbiest, N. et Vicherat, M. (2018). *Communication de crise*. France : Pearson France.

Libeart, T. (2017). Le plan de communication. France : Dunod. doi : [10.3917/dunod.libae.2017.01](https://doi.org/10.3917/dunod.libae.2017.01)

Libaert, T. (2020). *La communication de crise*. (5). France : Dunod.

Lo, A. (2020). *Strategic Foresight*. [Présentation Powerpoint]. Toulouse Business School, Toulouse.

Martin, J. (2021, 28 avril). *Country Manager chez Emirates*. [Entretien]. Bruxelles.

Monitor Deloitte Canada. (2020). *COVID-19 : faire face à l'incertitude pendant et après la crise*. Deloitte Development LLC. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-fr-about-COVID-19-confronting-uncertainty-through-beyond-crisis-aoda.pdf>

Moraes, R. (2019, 14 décembre). *Transport aérien mondial : hausse du chiffres d'affaires, mais baisse des bénéfices en 2019*. Air-journal. Récupéré de <https://www.air-journal.fr/2019-12-14-transport-aerien-mondial-hausse-du-chiffres-daffaires-mais-baisse-des-benefices-en-2019-5216910.html>

Neveu, P. (2011, 10 septembre). Analyse PESTEL En Mind Mapping. *Management Visuel*. Récupéré de <https://www.managementvisuel.fr/analyse-pestel/>

Pardini, G. (2010). *La gestion de crise*. [Présentation Powerpoint]. INHESJ, Paris.

Pearce, P. (2021). *COVID-19 : Passenger market remains weak while air cargo strengthens*. Genève : IATA. Récupéré de <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/passenger-market-remains-weak-while-air-cargo-strengthens/>

Phan Van Xuan, B. (2015). *Enjeux de la gestion de crise : comment optimiser les performances d'une entreprise?* (Mémoire de Master). ECL, Lyon.

Ryckmans, G. (2020). Coronavirus en Belgique : avril 2020 a été le mois d'avril le plus meurtrier depuis la Seconde Guerre mondiale, selon une étude. RTBF. Récupéré de [https://www.rtb.be/info/societe/detail\\_coronavirus-en-belgique-avril-2020-a-ete-le-mois-d-avril-le-plus-meurtrier-depuis-la-seconde-guerre-mondiale-selon-une-etude?id=10526776](https://www.rtb.be/info/societe/detail_coronavirus-en-belgique-avril-2020-a-ete-le-mois-d-avril-le-plus-meurtrier-depuis-la-seconde-guerre-mondiale-selon-une-etude?id=10526776)

Robrechts, P. et Wils, J. (2015). *Gestion de crise : guide pratique*. Bruxelles : Fédération des Entreprises de Belgique. Récupéré de [https://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise\\_FR.pdf](https://www.bep-entreprises.be/wp-content/uploads/2016/09/Gestion-de-crise_FR.pdf)

Rué, O. (2018, 19 avril). Le secteur aérien : quels enjeux pour la gestion de crise ? Récupéré de <https://portail-ie.fr/analysis/1815/jdr-le-secteur-aerien-quels-enjeux-pour-la-gestion-de-crise-12>

Style, J. (2021, 12 avril). *Head of Alliances & Strategic Partnerships chez Iberia*. [Entretien]. Madrid.

Trends Tendances. (2021, 18 février). Le transport aérien, un secteur laminé. *Trends Tendances*. Récupéré de <https://trends.levif.be/economie/entreprises/le-transport-aerien-un-secteur-lamine/article-normal-1394161.html>

Université Panthéon-Assas Paris II. (2020). *Vidéo 2 : Définition et typologie de la crise*. [Support de présentation]. Université Panthéon-Assas Paris II, Paris. Récupéré de <https://lms.fun-mooc.fr/c4x/Paris2/09004S04/asset/Video12.pdf>

Van Loo, K. (2021, 23 avril). *CEO de la Société Fédérale de Participations et d'Investissement*. [Entretien]. Bruxelles.

World Health Organization. (2021). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. Récupéré le 19 avril 2021 de <https://covid19.who.int>